

Cuando le piden que alcance metas imposibles

 hbr.org/2025/05/when-youre-asked-to-meet-impossible-goals

Luis Velasquez, Jordan Stark

May 7, 2025

Resumen.

El cambio ya no es una disrupción ocasional sino una constante. Los empleados experimentan ahora cinco veces más iniciativas de cambio planificadas que hace tan sólo una década. Añada objetivos poco realistas y el resultado es predecible: desinterés, agotamiento y un fuerte descenso de la ejecución; en resumen, una fatiga generalizada por el cambio. Los líderes que asumen objetivos imposibles no lo hacen porque carezcan de criterio: lo hacen porque oponerse les parece arriesgado. La verdadera habilidad de liderazgo no consiste en averiguar cómo hacerlo todo, sino en saber cuándo y cómo oponerse. Ahí es donde entra en juego el rechazo estratégico. La negativa estratégica es un método estructurado para forzar el establecimiento de prioridades y hacer retroceder demandas poco realistas que ponen en peligro la productividad, la moral o el bienestar del equipo. No se trata de eludir responsabilidades, sino de proteger al equipo, mantener el rendimiento a largo plazo y garantizar resultados sostenibles, todo ello salvaguardando su reputación.

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

[Read in English](#)

John, el director de operaciones de una empresa tecnológica respaldada por capital privado, se enfrentaba a una presión cada vez mayor para cumplir unos objetivos de ventas altísimos ligados a una adquisición. Sabía que los objetivos que le habían asignado eran inalcanzables. Decir que sí suponía un riesgo de agotamiento y fracaso; decir que no ponía en peligro su credibilidad.

No se trataba sólo de los objetivos de ventas. Su empresa estaba experimentando múltiples cambios a la vez: el paso a un modelo SaaS, el despliegue de un nuevo CRM, la reestructuración de los equipos y la imposición de un mandato de regreso a la oficina.

El dilema de John es ahora común. El cambio ya no es una disrupción ocasional, sino una constante. Los empleados experimentan ahora cinco veces más iniciativas de cambio planificadas que hace tan sólo una década. Añada objetivos poco realistas y el resultado es predecible: desinterés, agotamiento y un fuerte descenso en la ejecución; en resumen, una fatiga generalizada por el cambio.

Como entrenadores de ejecutivos, hemos observado sistemáticamente que los líderes que asumen objetivos imposibles no lo hacen porque carezcan de criterio, sino porque oponerse a ellos les parece arriesgado. La presión de la cúpula, la cultura del "sí" y la intensa competencia del mercado hacen que comprometerse sea la única opción segura.

Muchos líderes también caen en las conocidas trampas del sesgo optimista, el perfeccionismo o la necesidad de demostrar su valía, todo lo cual sesga su capacidad de decisión.

La verdadera habilidad de liderazgo no consiste en averiguar cómo hacerlo todo; consiste en saber cuándo y cómo oponerse. Ahí es donde entra en juego el rechazo estratégico. La negativa estratégica es un método estructurado para forzar el establecimiento de prioridades y rechazar las exigencias poco realistas que ponen en peligro la productividad, la moral o el bienestar del equipo. No se trata de eludir responsabilidades, sino de proteger al equipo, mantener el rendimiento a largo plazo y garantizar resultados sostenibles, todo ello salvaguardando su reputación.

La negativa estratégica tiene dos componentes principales: una matriz que le ayudará a determinar *cuándo* actuar y un marco que le orientará sobre *cómo* hacerlo.

La matriz del rechazo estratégico

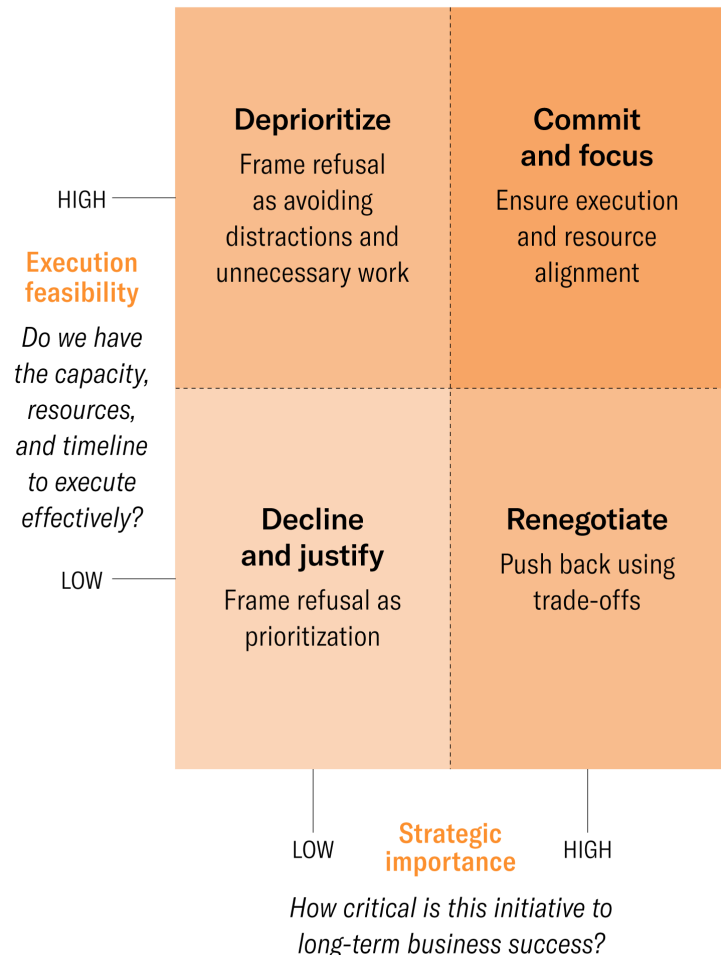
Priorizar el trabajo bajo demandas que compiten entre sí puede ser difícil, especialmente cuando oponerse se siente arriesgado. La matriz de denegación estratégica proporciona una forma estructurada de evaluar si comprometerse, renegociar, despriorizar o rechazar una solicitud basándose tanto en la importancia estratégica (es decir, ¿hasta qué punto es crítica esta iniciativa para el éxito empresarial a largo plazo?) como en la viabilidad de la ejecución (es decir, ¿tenemos la capacidad, los recursos y los plazos para ejecutarla de forma eficaz?).

[Ver más gráficos de HBR en Datos y visuales](#)

- **Baja importancia estratégica + Baja viabilidad → Rechazar y justificar:** "Es improbable que esta iniciativa obtenga resultados significativos y no tenemos capacidad para ejecutarla con eficacia. Concentremos nuestros recursos en esfuerzos de mayor prioridad."
- **Importancia estratégica alta + viabilidad baja → Renegociar:** "Esta iniciativa es crítica, pero actualmente no disponemos de los recursos para ejecutarla bien. Podemos ajustar el calendario o asignar apoyo adicional?".
- **Importancia estratégica baja + viabilidad alta → Quitar prioridad:** "Aunque podríamos ejecutar esto, desviaría la atención de un trabajo de mayor valor. Pongamos en pausa esta iniciativa y volvamos sobre ella más adelante".
- **Alta importancia estratégica + Alta viabilidad → Comprometerse y centrarse:** "Esto es a la vez crítico y factible. Asignemos los recursos adecuados y sigamos adelante".

The Strategic Refusal Matrix

This matrix categorizes requests based on two factors: feasibility and strategic importance. This helps leaders determine whether to commit, renegotiate, deprioritize, or decline a request based on real execution constraints.



Source: Luis Velasquez and Jordan Stark



El marco de rechazo estratégico

Una vez que la matriz de rechazo estratégico le ha ayudado a determinar que una solicitud debe ser rechazada, renegociada o despriorizada, el siguiente paso es la ejecución. Aquí es donde hemos visto que los líderes se atascan porque no quieren ser percibidos como difíciles, poco comprometidos o desafiantes. Los cuatro pasos siguientes proporcionan un enfoque táctico y un plan a largo plazo para oponerse de forma constructiva y estratégica, protegiendo a su equipo de la fatiga del cambio y a usted mismo del daño a su reputación.

1. Reformule el decir no.

Dado que el encuadre de un mensaje influye significativamente en cómo se recibe, replantear cómo presenta su negativa determinará si se ve como un obstáculo o como una demostración de firme criterio. Enmarcar la negativa como una decisión de liderazgo

centrada en el impacto desplaza la conversación hacia el hecho de tener que hacer una elección.

Reformule la negativa como una priorización. Decir simplemente "Esta iniciativa abrumará a nuestro equipo y hará que no se cumplan los plazos" puede interpretarse como negatividad. Conecte su decisión con las prioridades estratégicas de la empresa. Por ejemplo:

- "Podemos asumir esto, pero sólo si hacemos una pausa en X".
- "Quiero que tengamos éxito: centrémonos en X e Y y hagámoslas bien".

Reformule la conversación de las tareas al impacto. En lugar de discutir sobre lo que no se puede hacer, enmarque la conversación en torno a lo que es más valioso conseguir. Por ejemplo:

"Si asumimos esta nueva iniciativa, no podremos ejecutar a tiempo algunos de nuestros proyectos críticos. Para asegurarnos de que cumplimos la nueva iniciativa, tendríamos que quitar prioridad a X o a Y. ¿Qué es más importante desde su punto de vista?".

Perspectiva clave: La aversión a la pérdida significa que las personas prefieren evitar pérdidas a obtener recompensas. Por lo tanto, replantear una negativa como evitar consecuencias negativas para el negocio (como objetivos incumplidos, dilución de recursos y fracaso en la ejecución) suele ser más persuasivo que centrarse en los límites de la capacidad personal.

2. Muestre el coste de decir sí.

Los altos dirigentes suelen tomar decisiones sin comprender plenamente las limitaciones operativas, los recursos y los riesgos, y pueden caer en el sesgo de la planificación, que les hace suponer los mejores escenarios y subestimar los retos. Establecer prioridades es más fácil cuando el coste de decir sí es visible para ellos.

Exponga a los dirigentes a las realidades operativas. Implicar a los altos dirigentes en los debates sobre la ejecución les obliga a enfrentarse a la realidad de la viabilidad. Puede sugerir:

- "Hagamos que la dirección se sienta con los equipos que ejecutarían esto para tener una idea clara del calendario, los riesgos y la capacidad".
- "Antes de aprobarlo, escuchemos a los equipos que lo ejecutan para confirmar la viabilidad".

Exponga las compensaciones. Ayude a los ejecutivos a sopesar las consecuencias enmarcando las decisiones en torno a las prioridades. Guíeles para que tomen decisiones con conocimiento de causa exponiendo las consecuencias y lo que se retrasará, despriorizará o comprometerá. Esto replantea su negativa como liderazgo responsable. Puede decir:

- "Podemos alcanzar esa cifra, pero tendremos que recortar en el desarrollo de productos, ¿estamos de acuerdo?".
- "¿Estamos dispuestos a aceptar estos riesgos de ejecución para alcanzar este nuevo objetivo?".

Presente alternativas factibles. Ofrecer lo que es posible en lugar de rechazar lo que no lo es le mantiene en modo solución, reforzando su credibilidad al tiempo que le hace parecer menos resistente. Por ejemplo, podría decir:

- "Dadas nuestras prioridades básicas, sé que mi equipo no podrá lanzar la nueva línea de negocio en seis meses. Pero podríamos completar la investigación necesaria y esbozar un diseño de producto que nos prepare para el lanzamiento en el nuevo año."
- "En lugar de un aumento del 40% ahora, ¿qué tal si nos comprometemos a un 25% pero lo hacemos sostenible?"

Perspectiva clave: El sesgo de planificación es producto del pensamiento del Sistema 1, que es rápido, confiado y excesivamente optimista. Ralentizar las decisiones saca a la superficie los compromisos y agudiza el enfoque estratégico.

3. Construya una cultura de rechazo estratégico.

El establecimiento de prioridades debe ser un proceso incorporado, no una lucha individual.

Las organizaciones más eficaces no dejan las decisiones difíciles sólo en manos de los individuos; construyen un proceso de toma de decisiones que incorpora el discernimiento -cuestionar los objetivos y evaluar las iniciativas de cambio antes de comprometerse- a su cultura. Al sistematizar el proceso, se asegura de que las decisiones se toman de forma deliberada y estratégica y están respaldadas por datos y fundamentos sólidos.

Implemente revisiones del equipo rojo. Antes de aprobar cualquier iniciativa importante, convoque a un equipo interfuncional para que ponga a prueba su viabilidad y evalúe su impacto potencial. Un CEO con el que trabajamos adoptó este enfoque y, en última instancia, redujo sus prioridades anuales de ocho a tres, impulsando una ejecución significativamente mejor. Esto evitó que los líderes se comprometieran en exceso y ayudó a la empresa a centrarse en iniciativas de gran impacto.

Realice análisis previos. Antes de comprometerse con una iniciativa, lleve a cabo una sesión para predecir los posibles puntos de fracaso. Pregunte: "Si esta iniciativa fracasa en seis meses, ¿por qué ha fracasado?". Esto obliga a los equipos a sacar a la luz los riesgos y las limitaciones de capacidad por adelantado, lo que les ayuda a crear planes más realistas.

Establezca criterios de muerte. Para cada iniciativa importante, establezca señales predefinidas que desencadenen una pausa o una parada. Esto le permite gestionar las expectativas por adelantado y reducir el sesgo de coste-sol si cambian las condiciones.

Perspectiva clave: La fatiga de decisión conduce a una mala priorización. Sistematizar el rechazo reduce la sobrecarga mental y garantiza una calidad de ejecución constante.

4. Modele el rechazo estratégico.

Los líderes más fuertes no son los que más asumen; son los que mejor priorizan. Los CEO y ejecutivos más eficaces con los que hemos trabajado *desean* activamente que sus equipos hablen cuando los objetivos no son realistas en lugar de acabar incumplíéndolos. Como dijo un CEO: "Siempre voy a tener más ideas, pero necesito que mis líderes me digan qué es posible, qué no y por qué". Un acuerdo ciego seguido de una entrega fallida es el peor resultado.

Enmarque la negativa en términos empresariales. Encuadre su negativa en torno al impacto, el riesgo o las compensaciones. No plantee su negativa como una cuestión personal de ancho de banda. Los ejecutivos suelen responder mejor cuando la conversación se centra en los resultados, la experiencia del cliente o los riesgos empresariales. Por ejemplo, podría decir:

"Si nos centramos en resolver estos tres problemas fundamentales, conseguiremos el mayor impacto para los clientes y el balance final. Si nos dispersamos demasiado, corremos el riesgo de no cumplir en todos los ámbitos".

Apoye sus argumentos con datos, no con emociones. Un líder de una organización sanitaria con el que trabajamos creó un proceso formal de planificación de recursos para cuantificar lo que requeriría cada nueva iniciativa. Esta transparencia transformó las discusiones sobre el establecimiento de prioridades, haciéndolas pasar de debates subjetivos a decisiones basadas en hechos. ¿El resultado? Normalizar el establecimiento de prioridades en público y, por tanto, marcar la pauta de su organización.

Perspectiva clave: Los líderes con un sólido proceso de toma de decisiones ganan credibilidad, mientras que los que aceptan a ciegas erosionan la confianza cuando no cumplen lo prometido.

. . .

Decir que sí a todo no refuerza su liderazgo: lo sobrecarga. Ser capaz de decir no cuando es necesario es lo que separa a los líderes fuertes de los que tienen dificultades. Los líderes que se oponen estratégicamente no son vistos como difíciles, sino como responsables creíbles, asesores de confianza y los que impulsan resultados sostenibles. No sólo trabajan duro, sino que priorizan sin descanso.