

monográfico

El Liderazgo como ventaja Competitiva

¿Cómo convertirse en un Líder Extraordinario?

Anthony J. Tasca

Mariano Operé

Laura González

Juan Carlos Cubeiro

John de Zulueta

José Medina



José M^a Cardona

José Manuel Casado

Javier Fernández

José Aguilar

Santiago Alvarez de Mon

Pedro López

Investigaciones recientes muestran que los grandes líderes marcan la diferencia en rentabilidad, satisfacción de clientes, motivación y retención de empleados. Sin embargo, más del 60% de los empleados no confía hoy en sus líderes. Esto indica que aún existe un largo camino para mejorar la calidad de nuestras prácticas de liderazgo y gestión.

Colabora



35 | Una nueva función

Cerca del 40% de directivos fracasa en los primeros meses de su nueva trayectoria costando a sus compañías 10 veces su salario anual.

55 | Offshoring/Nearshoring

Claves a tener en cuenta en una estrategia global de deslocalización: qué externalizar, dónde y cómo. ¿Puede España jugar un papel receptor importante?

93 | Análisis de Riesgos

Aliado estratégico en fusiones, adquisiciones y salidas a bolsa. ¿Cómo convertir el riesgo en oportunidad en las operaciones?.

Asumiendo una nueva función: El reto de tener éxito en un nuevo puesto directivo

Basado en “First 90 days Acceleration Coaching”™ por Michael Watkins y Lore International Institute.

Rosa Padeira
Lore Certified Independent Executive Coach
En partnership con PEOPLEMATTERS

Cerca del 40% de los nuevos directivos fracasan durante los primeros 18 meses de su nueva trayectoria profesional costando a sus compañías aproximadamente unas 10 veces su salario anual

Posiblemente todos los que estéis leyendo este artículo os habréis enfrentado en más de una ocasión a un importante cambio profesional. Ese cambio pudo ser dentro de vuestra misma empresa, a una nueva organización o incluso pudo implicar trasladarse a un país distinto.

Sólo en las compañías del Fortune 500 pasan a desempeñar una nueva función cada año más de medio millón de directivos. Se estima además que un directivo se mueve a una nueva empresa cada cuatro años y que aproximadamente el 25% de los directivos asumen nuevas responsabilidades cada año.

Sin embargo, estudios avalados calculan que aproximadamente el 40% de los nuevos directivos fracasan durante los primeros 18 meses de su nueva trayectoria profesional costando a sus compañías aproximadamente unas 10 veces su salario anual. (Fuente: The Corporate Leadership Council and Dr. Michael Watkins' *The First 90 Days Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels* and a report by Center of Creative Leadership)

Es por esto por lo que he utilizado la palabra “enfrentado”, porque realmente un cambio profesional es siempre un reto. Reto que en general necesita un gran esfuerzo personal y profesional y en el que normalmente se cometen algunas equivocaciones de mayor o menor importancia o simplemente se pasan por alto aspectos que finalmente resultan cruciales.

Los primeros meses en una nueva función tienen una importancia determinante, ya que las acciones que se llevan o no a cabo en estos primeros meses, condicionarán en gran medida las posibilidades futuras de éxito o fracaso.

Los momentos de transición son, por tanto, cruciales y entre otras razones porque las expectativas que se crean alrededor de una nueva persona asumiendo una nueva responsabilidad son siempre muy altas. Todo el mundo está esperando que algo cambie y sin embargo, se estima que se requiere un promedio de seis meses para llegar a un punto de equilibrio entre el valor que hemos consumido en nuestro aprendizaje y el valor que hemos sido capaces de empezar a crear.

Otro aspecto importante a considerar es que la mayoría de las personas pensamos que para conseguir éxito en nuestra nueva función debemos continuar haciendo lo que nos ha llevado hasta la situación actual. Sin embargo, los nuevos roles nos exigirán cambios en nuestra forma de actuar, en nuestra perspectiva de la organización, en nuestras relaciones, en general en casi todos los aspectos.

Si somos capaces de planificar nuestra transición, diagnosticando correctamente la situación de partida y estableciendo unos objetivos realistas y concretos, seremos capaces de obtener resultados más rápidamente y con mayor fiabilidad. Si contamos además con herramientas y procesos que nos sirvan de guía, encontraremos más fácil afrontar el

proceso y lo haremos de una forma ordenada. Ese es en definitiva el planteamiento de este breve artículo.

Durante los primeros meses es necesario construir rápidamente una estrategia y debemos aprovechar las facilidades que tenemos para adquirir información, para preguntar, para pensar y para establecer nuestros objetivos.

No debemos olvidar que también son periodos de gran vulnerabilidad porque es precisamente cuando nos falta un conocimiento suficientemente profundo de la organización y de la nueva función que asumimos. Además, en muchos casos no habremos podido construir aún una adecuada red de relaciones en la que podamos apoyarnos o consultar. Y la sensación que tenemos es que el tiempo pasa deprisa y de que algo tenemos que comenzar a hacer.

La principal persona que tendremos que aprender a controlar y ordenar será a uno mismo. Los periodos iniciales son en general estresantes, requiriendo innumerables viajes, reuniones, asimilar mucha información, etc.... Estamos asimilando rápidamente todo un nuevo entorno. Es por ello relativamente fácil caer en alguno de estos errores:

- Tratar de “tener respuesta para todo”, evidentemente sin tener un conocimiento profundo de la situación y sin darnos el tiempo necesario para analizar la realidad. En ocasiones estaremos utilizando casi sin darnos cuenta ideas preconcebidas de nuestra anterior experiencia, que pueden no servir en absoluto en esta situación.
- Aislarnos excesivamente, creando así la percepción de que somos difícilmente

accesibles y deteriorando la capacidad de construir nuevas relaciones.

- Generalmente todos heredamos un equipo que será adecuado a nuestros objetivos en mayor o menor medida. No se trata de tomar decisiones precipitadas en ningún caso, ahora bien, mantener demasiado tiempo el equipo una vez que se ha llegado a conclusiones definitivas no conduce a nada. Una vez que tengamos claro qué queremos hacer debemos empezar cuanto antes, aunque esas acciones luego se prolonguen todo lo necesario en el tiempo.
- Intentar abarcar demasiado. Nos encontraremos una serie de personas que casi nos exigen que resolvamos todo aquello que desde su punto de vista está pendiente (¡a veces lleva así años!). Será necesario más que nunca priorizar y mantener un plan.→

El umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es un punto en el que un nuevo líder ha aportado el mismo valor a su nueva empresa que el que ha consumido. Tal y como muestra la figura, al principio, los nuevos líderes son consumidores netos de valor; a medida que aprenden y empiezan a actuar, empiezan a crear valor. A partir del umbral de rentabilidad son contribuidores netos de valor (eso es lo que se espera) para su empresa. Cuando se preguntó a doscientos diez directores generales y presidentes de empresas sus mejores estimaciones del tiempo que tarda un director de nivel medio-alto típico de su empre-



sa en alcanzar el umbral de rentabilidad, la media de sus respuestas fue de 6.2 meses. El propósito de la aceleración de la transición es ayudar a los nuevos líderes a llegar antes al umbral de rentabilidad.

¿Qué valor tendría para una empresa que todos sus líderes en transición pudieran llegar al umbral de rentabilidad un mes antes?

Michael Watkins “Los primeros 90 días”

- En ocasiones podemos ser arrastrados por las personas erróneas, que estarán atentas a buscar su posición en los primeros momentos. Nos darán información inadecuada y pueden llevarnos incluso a equivocaciones importantes.
- Es posible también que nuestro exceso de voluntarismo nos haga establecer expectativas poco realistas, que no se irán cumpliendo, nos agobiarán y acabaran mermando nuestra credibilidad.

En general podemos diferenciar tres grandes áreas de transiciones directivas:

- Cambios **Funcionales**: promociones, de línea a staff, a primer directivo,...
- Cambios **Culturales**: a una nueva empresa, a un nuevo país, ...
- Cambios **Organizativos**: reestructuraciones, adquisiciones, fusiones

Por otra parte la empresa o departamento del que nos hagamos cargo puede estar en diferentes situaciones, puede ser un start-up, puede necesitar una reestructuración, puede estar en pleno éxito o puede necesitar un cambio de estrategia.

Si no identificamos correctamente nuestra situación de partida y nuestras

propias fortalezas y debilidades, tendremos pocas probabilidades de éxito.

Tenemos que asegurar que estamos construyendo una base sólida en la que se apoyará nuestro éxito futuro y para ello deberemos tener en cuenta al menos siete elementos críticos en los que trabajar desde los primeros momentos de una forma prioritaria y metódica:

- **¡El nuevo jefe!**: será quien te indique la dirección apropiada de tu trabajo y también quien eleve en la organización la evaluación de tu desempeño. Pero, ¿estás realmente seguro de cuáles son sus expectativas reales y sus prioridades? ¿Qué es para él esencial y en qué puedes tomarte más tiempo? ¿Cómo y con qué frecuencia espera que te relaciones con él?
- **Las prioridades de negocio que necesitan inmediatamente tu atención**: ¿cómo identificarás rápidamente los aspectos críticos? ¿Con quién podrías compartirlos y/o validarlos?
- **Los recursos de que dispones y sobre todo la identificación rápida de aquellos de los que no dispones**: ¿existe realmente algún tipo de recurso que te será prioritario y del que careces? ¿Necesitas alguna inversión a corto plazo?
- **Tu equipo**: necesitas evaluarlo y contrastarlo. ¿Vas a utilizar alguna herramienta o ayuda externa?

• **Los sistemas y procesos existentes y que deben apoyar tu gestión**: ¿te son suficientes?

• **Las alianzas que necesitarás construir**: necesitarás identificar qué funciones o personas serán críticas para soportar tus iniciativas. ¿Cómo identificarás rápidamente la capacidad de influencia de cada persona? ¿Cómo debes construir las alianzas? ¿Quién o quiénes pueden representar un obstáculo?

• **La cultura de la organización**: aunque mencionada en último lugar, es precisamente la causa más frecuente de fracaso. ¿Qué puede ayudarnos a asimilarla rápidamente? ¿En qué aspectos choca con nuestra preferencia o experiencia anterior? ¿Cómo nos afecta?

Lógicamente siempre se han tenido en cuenta todos estos aspectos, pero la propuesta es hacerlo ahora de una forma ordenada que nos permita avanzar sin perdernos en el día a día, sin olvidar ninguno de los aspectos claves, siendo capaces de contemplarlos con nuevos ojos y desde nuevos ángulos.

La propuesta, en definitiva, es aprovechar al máximo la tremenda oportunidad que implica cada cambio, disfrutarla plenamente y disminuir al máximo el riesgo de errores. ●

Análisis de la situación de partida



Lore Internacional Institute ha diseñado un programa y unas herramientas basadas en el trabajo del profesor Michael Watkins llamado “Acelerando la integración y los resultados de los ejecutivos en nuevas funciones” que sólo puede ser impartido por personas convenientemente entrenadas y acreditadas en el programa de Executive Coaching.