

Decálogo para aterrizar con buen pie en un nuevo cargo directivo

La llegada a un nuevo puesto directivo siempre genera dudas e inseguridades. El choque entre expectativas y realidad es prácticamente inevitable. Pero, como indica Guido Stein, podemos reducir esa brecha y sacar provecho del proceso de aclimatación si seguimos algunas recomendaciones.

27 de julio de 2016

[¿Qué hacer ante una nueva responsabilidad directiva?](#) Esa es la pregunta que muchos ejecutivos se hacen cuando dan un salto profesional y que el profesor del IESE [Guido Stein](#) trata de responder. A través de un compendio de factores para tener en cuenta al trazar la hoja de ruta en un nuevo puesto directivo y de las claves para transitarla con éxito. A continuación, diez consejos:

1. Preparar el terreno

Conviene diseñar un esquema para aprender lo que no se sabe y es vital, y descartar lo que se creía saber y era falso. La llegada a un nuevo puesto directivo, tanto si se viene de fuera de la organización como si se viene de dentro, suele ir acompañada de una serie de ideas preconcebidas y de comportamientos adquiridos cuya validez conviene contrastar con la realidad de esa nueva responsabilidad.

2. Priorizar

Es importante determinar los pocos aspectos que son realmente vitales y dirigirnos hacia ellos con decisión. La novedad del aterrizaje ya introduce suficiente incertidumbre a todo el entorno, así que no conviene añadir más con actuaciones precipitadas o manifestaciones

confusas que puedan desorientar al equipo o generar rechazo por parte de la organización. Además, focalizarse en un número limitado de objetivos facilita que se puedan conseguir éxitos concretos y tempranos.

3. Identificar el talento

Cuanto antes se definan los retos relevantes y las personas que se encuentran como herencia para ver cómo encajarlas, antes se podrán tomar decisiones acerca del equipo, señala el profesor Stein. La premura a la hora de tomar decisiones en este apartado redundará en beneficio de todos porque reduce la "inquietud estéril" y la "rumorología contaminante". Stein advierte también que no hay atajos para establecer relaciones de calidad con los nuevos colaboradores.

4. Ser realista

Las limitaciones del presente suelen vivirse como dificultades sobrevenidas. Pero hay que darle la vuelta a ese argumento y entender que son también un cauce para canalizar los esfuerzos y la energía hacia donde puedan tener mejores resultados. Demasiadas opciones difuminan la posibilidad de ser evaluadas e inducen una dispersión de esfuerzos, provocando una mayor incertidumbre e incluso una tendencia a la parálisis. En cambio, cuando las opciones son limitadas, las personas concentran su atención, lo que las lleva a ser más creativas y a generar más opciones y de mayor variedad.

5. Actuar con prudencia, pero con decisión

Las personas esperan que quien les va a dirigir afronte los retos a tiempo. Pero la realidad es que, en una encuesta realizada en 2015 a 22.000 directivos de todo el mundo, dos tercios de los encuestados afirmaron que sus jefes eran reactivos a la hora de acometer los cambios y que eso se debía, principalmente por: el miedo al fracaso, la comodidad, la falta de perspectiva y la rigidez de sus planteamientos. De acuerdo con Stein, el mensaje es nítido: "Conviene adelantarse con prudencia y tino a los acontecimientos para gobernarlos, y no ser gobernados por ellos".

6. Pararse a pensar

Es recomendable adquirir el hábito de pararse a pensar cada cierto tiempo si se va por el camino correcto. Las palabras de un nuevo directivo corren el riesgo de ser malentendidas y sus actos malinterpretados, advierte Stein, porque la visión que se tiene de él cambia por el

mero hecho de ser promocionado. Y eso también puede condicionar la comunicación con ellos y el acceso a la información que manejan. "Hay que esforzarse por verse con otros ojos", desde fuera, e incluso apoyarse en el juicio de terceros para calibrar correctamente el efecto de lo que se transmite.

7. No perder la perspectiva de conjunto

Hay que adquirir una comprensión panorámica tanto del mercado y las fuerzas que lo configuran para anticipar tendencias y retos, como del negocio para entender cómo funciona. Entender dónde se crea valor y qué contrapartidas se han de dar entre las distintas funciones de la empresa para implantar las estrategias y tácticas adecuadas. Guido Stein advierte de un peligro común es "cuanto más alto se encuentra un líder en el organigrama, mayor es la tentación de centrar la atención en lo que ocurre dentro de la empresa. A no ser que haga esfuerzos extraordinarios, no percibirá lo que pasa fuera, que es donde viven los resultados".

8. Trabajar las alianzas personales

Si hay un rasgo que caracteriza al líder es su capacidad de influir de forma lateral y vertical. "Así como la eficacia de un líder es directamente proporcional al tiempo que dedica a trabajar con sus colaboradores dentro de su equipo, el éxito, sin embargo, va a depender más de las relaciones con sus pares en otras unidades y superiores a través de toda la organización", explica Stein. Por tanto, es vital construir una red de contactos que le permitan ensanchar su visión, contrastar sus ideas o abrir los ojos a tendencias y nuevas oportunidades.

9. Practicar la empatía y la inteligencia política

En un nuevo puesto es fundamental afrontar con habilidad asuntos arriesgados. Para ello hay que recurrir a las "competencias personales y sociales", que incluyen la adaptabilidad, la escucha activa, la capacidad de leer entre líneas (o de escuchar "lo que no se ha dicho", como diría Peter Drucker), el autocontrol, la empatía o la capacidad de persuasión.

10. Liderar con el ejemplo

Guido Stein está convencido de que las personas cambian de opinión más por observación que por argumentación. Por eso debemos predicar con el ejemplo e inspirar confianza siendo capaces de tomar decisiones y mostrando un buen nivel de autocrítica y transparencia. Las personas otorgan su confianza a quien respeta personal y profesionalmente.

www.iese.edu/es/insight