

Cinco pasos para acceder a un nuevo cargo con buen pie

No existen segundas oportunidades a la hora de causar una primera buena impresión. Y los directivos tampoco disponen de un periodo de gracia cuando acceden a un nuevo cargo. De ahí la importancia de aterrizar con buen pie.

15 de enero de 2014

La eficacia de un directivo se da por sentada cuando se le asigna una nueva responsabilidad. Pero no basta para alcanzar unos resultados óptimos. Para asentarse en un nuevo cargo conviene respetar ciertas liturgias, hacer una buena selección de colaboradores, planificar con cuidado la comunicación de los cambios y escuchar a los afectados.

Así lo ponen de manifiesto el profesor del IESE [Guido Stein](#) y David García en la nota técnica "[Guía práctica para aterrizar en un nuevo puesto directivo](#)", que ofrece las claves para edificar un nuevo mandato sobre unas bases sólidas.

1. Haga notar su presencia

Es importante **escenificar la llegada**. Una buena manera de hacer patente el cambio es personalizar su nuevo despacho con fotos, libros o cuadros.

Además, es primordial **darse a conocer** entre colegas y subordinados, por lo que **saludar** y aprovechar cualquier ocasión para tener **pequeñas conversaciones distendidas** con las personas afectadas por el cambio puede hacerle ganar enteros en el grupo.

Tampoco dude en **planificar la agenda de la primera semana**. Con ello conseguirá marcar las líneas maestras de su gestión y mostrar cómo concibe sus nuevas responsabilidades. Organice reuniones dentro y fuera del despacho y visite a clientes, proveedores y demás grupos de interés relevantes.

2. Planifique la comunicación

Lo más probable es que las personas de su nuevo entorno no sepan demasiado acerca de sus planes, por lo que agradecerán que les informe. Para ello, analice la estructura de la organización y elabore un **plan de comunicación** con los mensajes que quiera transmitir a cada grupo y el canal más adecuado en cada caso.

Uno de los errores más comunes en este proceso es tener comunicación directa solamente con los colaboradores más próximos y limitarse a enviar un comunicado oficial al resto de la organización. Aunque pueda parecer un método rápido y efectivo, no garantiza que el mensaje llegue y se entienda.

Según Guido Stein y David García, una de las mejores estrategias para evitar que los afectados más reticentes al cambio diluyan su mensaje o directamente lo obvien es lanzar **mensajes sintéticos y sugerentes** que puedan persuadirlos.

3. Escuche a las personas

Prestar atención a los demás le permitirá saber qué está pasando, cómo se están adaptando al cambio y si lo están aceptando.

Así recogerá el sentimiento general que se respira en la compañía y estará al tanto de las **vivencias, expectativas y críticas** de su entorno. Esto incluye tanto la manera en que los afectados han vivido su llegada como lo que han entendido que quiere hacer y perciben que está haciendo o lo que piensan y en muchos casos no se atreven a decir.

Conocer las críticas le ayudará a replantear la estrategia comunicativa y a detectar los puntos negros que todavía no había identificado.

Para ello es importante que establezca canales de entrada de información y teja **una red de contactos y alianzas** con personas representativas de los diferentes grupos de interés de la empresa. Lo más aconsejable es tener un mínimo de dos contactos en cada grupo para poder contrastar la información.

4. Juegue en equipo

A estas alturas ya sabrá que todo esto no lo puede hacer solo. Para cambiar las cosas necesitará otros puntos de vista, pero también más manos y más cabezas que piensen con usted.

Una adecuada **selección de los colaboradores** le ayudará en esta ardua tarea. Ellos serán el brazo ejecutor de su estrategia y, además, le ayudarán a disc

ernir entre lo que funciona y lo que no para introducir cambios.

No cometa el error de cambiar las cosas por cambiarlas. Detecte lo que no funciona e introduzca los cambios oportunos respetando los ritmos de la organización. Los autores de la nota técnica también advierten que sustituir a personas clave puede afectar a la compañía a medio plazo, ya que conocen bien el funcionamiento del negocio y su estructura organizativa.

5. Venza las resistencias

Una vez iniciado el proceso de cambio, será necesario lidiar con aquellos colaboradores que no llegan a los objetivos establecidos. Para ello, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Encare los problemas a la primera y con firmeza.** Evite las amenazas y trate de gestionar los motivos que no les permiten rendir adecuadamente. Recuerde que cuanto más tarde en solucionar este tipo de problemas, más difícil le resultará.
- **No escatime esfuerzos en la gestión del malestar.** Explique las veces que haga falta por qué cambia las cosas, escuche qué es lo que provoca malestar entre los afectados y ayúdeles a encontrar alternativas a sus problemas.
- **Busque ayuda en sus superiores.** Pueden reforzar su mensaje, puesto que le han nombrado precisamente porque esperan ciertos resultados de su gestión. De todas formas, aunque este recurso tiene un alto retorno, no se puede abusar de él.

Si bien es cierto que no hay dos tomas de posesión iguales (porque tampoco hay dos directivos iguales), las indicaciones de Guido Stein y David García servirán para allanar el camino al dar respuesta a los problemas más frecuentes de la incorporación a un nuevo puesto directivo.

www.iese.edu/es/insight