

Manual de aterrizaje en un nuevo cargo

La falta de madurez personal, la escasa información o el deficiente manejo de la situación son las principales causas del fracaso en la toma de posesión de un cargo de responsabilidad. Descubre cómo afrontar un salto profesional con éxito.

9 de septiembre de 2016

Cada vez que un directivo llega a un nuevo puesto se produce un contraste inevitable entre lo que esperaba encontrar, lo que daba por hecho que encontraría y lo que finalmente encuentra. Las fricciones entre expectativas y realidad han de pulirse para minimizar las turbulencias en el proceso de aterrizaje. ¿Cómo hacerlo? ¿Qué pasos seguir para avanzar en la dirección adecuada?

El profesor del IESE [Guido Stein](#) ofrece las respuestas en el libro [¿Y ahora qué? Liderazgo y aterrizaje en un nuevo puesto](#), editado por Pearson. La obra sirve de hoja de ruta al tomar posesión de un cargo y muestra cómo minimizar los errores más típicos, analizando al detalle un buen número de casos reales con diferentes situaciones que nos podemos encontrar, desde los conflictos culturales hasta los intentos de *punteo*.

El autor empieza por abordar el quehacer propio del directivo que se incorpora a un nuevo puesto y los esfuerzos de adaptación necesarios. Y lo hace a partir de las experiencias de cuatro directores generales de diferentes sectores.

Uno de los pasos primordiales es elaborar un mapa de las personas afectadas por el cambio. Según Guido Stein, el directivo depende tanto o más de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* que de sus propias fortalezas y debilidades, por lo que la gestión de estas relaciones será fundamental.

Alejándose de falsas expectativas, advierte que los primeros mensajes de un nuevo jefe

deben centrarse en obtener el **consenso**. Tampoco hay que descuidar la relación con el predecesor antes, durante y después del aterrizaje.

El autor resalta que básicamente **hay dos tipos de directivos exitosos, los cumplidores y los transformadores**, si bien el componente transformador gana enteros en los puestos de alta dirección.

En busca de éxitos rápidos

Los **éxitos tempranos y concretos** son esenciales, ya que ayudarán tanto al nuevo directivo (a comunicar sus prioridades e influir) como a quien le ha nombrado (a acallar las dudas de terceros). Una opción obvia para conseguirlo es abordar **problemas sencillos y de alta visibilidad**.

Además, es fundamental tener en cuenta algunos **aspectos clave a la hora de trazar el plan de actuación**:

- **Aprender las cosas vitales que desconocía** y descartar lo que creía saber y era falso.
- **Determinar los asuntos que son realmente esenciales** y apuntar hacia ellos con decisión.
- **Identificar qué talento necesita** y con qué personas cuenta. Equivocarse en las alianzas entraña el riesgo mayor de fracaso, llegando a cifrarse en el 40%.
- **Pararse a pensar si va bien** cada cierto tiempo y ayudarse con el juicio de terceros.

Configurar un mapa mental para entender mejor la empresa y el puesto, adquirir nuevos conocimientos, construir relaciones laborales, controlar las expectativas creadas, definir el tipo de liderazgo y contar con un plan de comunicación son factores clave para el desempeño eficaz en un nuevo puesto.

Algunos de los **errores más comunes** son creer que las habilidades que nos hicieron triunfar en el pasado son suficientes para tener éxito en el nuevo puesto, aislarse, querer tener una solución para todo y abarcar demasiado.

El papel central de las personas

Una de las acciones más urgentes es tomar el pulso a la cultura corporativa, tanto formal como informal. En este sentido, **el exitoso caso de Google** es un buen ejemplo del peso de una cultura centrada en la persona.

La cultura vertebró el conjunto de la compañía y puede ser aprovechada para impulsar la **mejora de la organización y el alineamiento de las personas** con la estrategia empresarial.

Una de las principales cuestiones que se tiene que plantear el nuevo directivo es **qué plantilla necesita** a corto, medio y largo plazo y si puede realizar cambios:

- **Selección y reclutamiento de nuevos valores.** Se ha de diseñar un sistema de gestión que identifique los conocimientos y las habilidades requeridos para el puesto.
- **Planes de desarrollo y formación.** Hay que tratar a los asistentes a los programas formativos como clientes, saber el nivel de conocimientos y competencias de las personas de la organización y evaluar su desempeño en el proceso.
- **Evaluación y promoción de la plantilla.** Es necesario no perder de vista la cultura y los valores de la organización.
- **Retribución.** Hay que definir el modelo de desarrollo de carrera antes de implantar el sistema retributivo, que debe distinguir al buen profesional que obtiene los resultados adecuados.
- **Comunicación interna.** Se requiere identificar todo tipo de canales de comunicación, sabiendo que las políticas y los estilos de dirección también comunican, y que la rumorología puede y debe ser gestionada.

Fusiones y adquisiciones

Antes de adentrarse en siete casos reales cuyos protagonistas viven distintos tipos de aterrizajes, el autor concluye la primera parte del libro con las peculiaridades de las tomas de posesión ligadas a fusiones y adquisiciones de empresas. Y es que estas operaciones destinadas a ampliar o transformar el negocio suelen tener unos **costes ocultos**, entre los que destaca el factor humano.

Hay que tener en cuenta que suelen ser **procesos traumáticos** donde casi siempre hay un vencedor y un vencido. Además, a menudo no se dispone de un buen plan de comunicación que gestione las expectativas y el malestar en un periodo tan turbulento.

Como consecuencia, es posible que se pierda talento, sobre todo de la empresa adquirida. El directivo recién aterrizado haría bien en tenerlo en cuenta, ya que esta circunstancia puede comprometer el éxito de la operación.

www.iese.edu/es/insight