

Edición 10º aniversario

**+ ACTUALIZADA
+ AMPLIADA**



LOS PRIMEROS 90 DÍAS

**Uno de los 100 libros de empresa más
vendidos de todos los tiempos**

MICHAEL D. WATKINS

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

+ ACTUALIZADA

+ AMPLIADA

LOS PRIMEROS 90 DIAS

**Estrategias probadas para ponerse al día de una
forma rápida e inteligente.**

MICHAEL D. WATKINS

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona • México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Barcelona • Boston, Massachusetts

A Aidan,

Maeve y Niall

Mis preciosos hijos.

—M. W.

Índice de contenidos

Prefacio a la edición del décimo aniversario

Introducción. Los primeros 90 días

Por qué las transiciones son momentos críticos. Cómo pueden los líderes asumir el cargo más efectivamente. Desarrolla la competencia para las transiciones profesionales. Valora los riesgos de la transición cuando asumas una nueva función.

Prepárate

Por qué la gente no consigue romper mentalmente con sus trabajos anteriores. Prepárate para asumir una nueva función. Conoce los problemas de la promoción y la integración. Evalúa sus ventajas y sus inconvenientes.

Acelera tu aprendizaje

El aprendizaje como un proceso de inversión. Planifica el aprendizaje. Averigua las mejores fuentes de conocimiento. Utiliza métodos estructurados para acelerar el aprendizaje.

Adapta la estrategia a la situación

Los peligros del pensamiento inflexible. Analiza a fondo la situación para emprender la estrategia adecuada. El modelo STARS de los tipos de transición. Utiliza el modelo para analizar tu situación y liderar el cambio.

Negocia el éxito

Desarrolla una relación laboral productiva con tu nuevo jefe. La estructura de las cinco conversaciones. Define las expectativas. Aprueba el diagnóstico de la

situación. Averigua cómo trabajar en común. Negocia los recursos. Elabora tu plan de 90 días.

Asegura algunas victorias tempranas

Evita las trampas más comunes. Averigua tus prioridades. Crea una visión convincente. Desarrolla tu credibilidad personal. Empieza a mejorar el rendimiento organizacional. Planifica e implementa el cambio versus el aprendizaje colectivo.

Consigue la alineación

El papel del líder como arquitecto de la empresa. Identifica el origen del bajo rendimiento. Alinea la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades y la cultura.

Desarrolla tu equipo

Cambia un equipo heredado. Gestiona la tensión entre los objetivos a corto y a largo plazo. Trabaja en paralelo los temas de la reestructuración del equipo y la arquitectura organizacional. Instaure nuevos procesos de equipo.

Crea alianzas

La trampa de pensar que con la autoridad basta. Identifica qué apoyo crítico necesitarás. Determina las redes de influencia y los patrones de deferencia. Modifica la percepción de los intereses y alternativas.

Mantén tu equilibrio

Cómo los líderes se quedan atrapados en ciclos viciosos. Los tres pilares de la autogestión. Crea y refuerza las disciplinas personales. Desarrolla una red de asesores y consejeros.

Acelera la transición de todos

Por qué tan pocas empresas prestan atención a la aceleración de las transiciones. La oportunidad de institucionalizar una estructura común. Utiliza la estructura para acelerar el desarrollo del equipo, desarrollar líderes de alto potencial, integrar las adquisiciones y reforzar la planificación de la sucesión.

El autor

Créditos

PREFACIO A LA EDICIÓN DEL DÉCIMO ANIVERSARIO

Cómo cambia todo en una década. Cuando escribí *Los primeros 90 días* en el año 2001, poco se sabía sobre cómo ponerse al día con un nuevo trabajo o con la incorporación de nuevos líderes (en adelante “transiciones de liderazgo”)¹. En ese momento, daba clases de negociación y diplomacia corporativa en la Harvard Business School y, aunque había sido coautor de un libro modestamente exitoso publicado en 1999 sobre las transiciones en la alta dirección, *Right from the Start* con Dan Ciampa, mis compañeros de la HBS me habían advertido de que era una carrera arriesgada aventurarse demasiado en este tema².

Aunque les agradecí su advertencia, me lancé a escribir el libro. Las transiciones de los líderes era un tema demasiado interesante y estaba dispuesto a estudiarlo; además era un tema que estaba prácticamente sin estudiar desde el punto de vista intelectual y práctico. A finales de 1999, poco después de la publicación de *Right from the Start*, el equipo de desarrollo de dirección corporativa de Johnson & Johnson me pidió que desarrollara unos talleres de trabajo y procesos de coaching para acelerar la transición de los líderes de la compañía. Este trabajo enseguida se convirtió en una asociación de participación en el desarrollo de la empresa y en ella puse a prueba el desarrollo y la implementación de mis ideas.

Los primeros 90 días fue una destilación de lo que había aprendido durante unos dos años y medio trabajando con cientos de líderes, directores y subdirectores, de todo el mundo. El libro está basado en algunas ideas que desarrollé en *Right from the Start*; por ejemplo, la importancia del aprendizaje acelerado, conseguir victorias tempranas y crear alianzas, pero ahora estas ideas han sido mejoradas, probadas, modificadas y convertidas en herramientas y marcos de trabajo prácticos para ayudar a los líderes de cualquier nivel a acelerar las transiciones.

Fue esta destilación —la mezcla de conceptos, herramientas, casos y consejos prácticos— lo que de verdad dio en el blanco con los líderes en transición. Viví la maravillosa experiencia de ver cómo las ventas de *Los primeros 90 días*, publicado en noviembre de 2003, se dispararon enormemente. Hacia el verano de 2004, el libro estaba en la lista de los más vendidos de *Business Week* y se mantuvo en ese puesto durante quince meses. Este éxito coincidió afortunadamente con mi salida de Harvard y reforzó mi decisión de no volver a ocupar un cargo académico. Me decidí entonces a fundar con otro socio una empresa de desarrollo de liderazgo, Genesis Advisers, dedicada a ayudar a las empresas a acelerar el cambio de función de sus empleados.

Los libros de empresa, incluso los más exitosos, suelen venderse mucho durante uno o dos años, y luego las ventas caen, pero éste no ha sido el caso de *Los primeros 90 días*. He tenido el placer de ver cómo el libro se ha seguido vendiendo mucho durante una década. Se han vendido casi ochocientas mil copias en inglés, setenta y cinco mil en el año 2011, y en los últimos diez años, el libro ha estado siempre entre los más vendidos de la Harvard Business Review Press. También se ha traducido a veintisiete idiomas y ha sido la base de *Leadership Transitions*, una herramienta de e-learning de la Harvard Business Publishing ganadora de un premio³.

Gracias a este éxito continuado, el libro *Los primeros 90 días* es ahora considerado un “clásico de la empresa”. El término “clásico” me suena a anticuado y no me siento demasiado a gusto con él. Sin embargo, en 2009, tuve el honor de que mi libro fuera nombrado uno de los 100 libros de empresa más vendidos de todos los tiempos después de un estudio exhaustivo del mismo realizado por Jack Covert y Todd Sattersten de 800-CEO-READ. Este reconocimiento fue un sello distintivo no sólo de la importancia y el poder de las ideas, sino también de la necesidad continuada que tiene la nueva generación de líderes de aprender a hacer transiciones con éxito.

El éxito de *Los primeros 90 días* impulsó y fue impulsado por una ola creciente de interés por parte de las empresas en la gestión del talento, la integración o incorporación de nuevos empleados y la sucesión de los directivos. El trabajo de Genesis Advisers en J&J ha sido siempre el de acelerar las nuevas incorporaciones y las promociones internas. Sigo pensando que es un error concentrarse únicamente en la integración y no en acelerar todas las transiciones.

Sin embargo, fue el interés por la integración lo que de verdad impulsó este tema cuando la guerra por el talento se hizo más feroz y los elevados costes del descarrilamiento, el bajo rendimiento y la falta de retención de los recién contratados se hizo más evidente. Muchas empresas empezaron a adoptar las ideas de los primeros 90 días para acelerar la integración de los nuevos empleados. Además del trabajo que nosotros realizamos con nuestros clientes de Genesis Advisers, los conceptos y las herramientas de los primeros 90 días han sido adaptados e implementados por profesionales de recursos humanos de miles de empresas. En 2006, *The Economist* nombró el libro *The First 90 Days*, “la biblia de la integración”⁴. Más recientemente, en las conferencias sobre el tema de la integración y aceleración de la transición, se habla de la madurez que ha alcanzado este tema.

También mis ideas, por supuesto, han evolucionado en la última década y en esta nueva edición del libro incluyo numerosas ideas mejoradas. He continuado trabajando en profundidad con líderes en transición, investigando y traduciendo mi experiencia práctica y mis descubrimientos de mejores herramientas. Entre las publicaciones más importantes están:

- *Shaping the Game*, un libro de 2006 de la Harvard Business Review Press que analiza cómo han de aplicar los nuevos líderes las ideas del ámbito de la negociación y de la influencia para hacer transiciones exitosas⁵.
- *The First 90 Days in Government*, una versión de *The First 90 Days* adaptada al sector público escrita con Peter Daly, un director jubilado del Ministerio de Hacienda, y Cate Reavis⁶.
- “The Pillars of Executive Onboarding”, un artículo de 2008 publicado en *Talent Management* sobre los puntos más importantes de la integración: orientación empresarial, expectativas, armonización, adaptación cultural y conexión política⁷.
- *Your Next Move*, un libro de 2009 de Harvard Business Press que destaca la necesidad de los líderes en transición de distinguir entre los retos del cambio organizacional y los retos de adaptación personal a los que se enfrentan. También analiza en profundidad los tipos específicos de transiciones, como son la promoción, el liderar a antiguos compañeros, la incorporación y los traslados internacionales⁸.

- “Picking the Right Transitions Strategy”, un artículo de enero de 2009 publicado en *Harvard Business Review* que desarrolla el modelo STARS (*start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido) presentado en la primera edición de *Los primeros 90 días* para adaptar la estrategia de transición a varios tipos de situaciones empresariales⁹.
- “How Managers Become Leaders”, un artículo publicado en junio de 2012 en *Harvard Business Review* que resume la investigación que realicé sobre los “siete cambios trascendentales” que experimentan los líderes en la difícil transición que hacen cuando pasan de una función de alto nivel en una unidad a dirigir toda una empresa¹⁰.

Mis ideas están también respaldadas por el trabajo que he realizado durante los últimos ocho años ayudando a desarrollar sucesivas generaciones de los primeros 90 días a nuestros clientes de Genesis Advisers. Recientemente, hemos incluido un nuevo proceso de coaching para acelerar las transiciones, un taller de trabajo online que incluye grupos virtuales, y un programa especializado para ayudar a los médicos que necesitan hacer la transición desde la práctica clínica y la investigación a entornos comerciales.

También fue para mí una gran satisfacción que el libro *Los primeros 90 días* y mi trabajo posterior hayan generado tanto interés en el estudio y en la aplicación práctica de las ideas sobre la aceleración de la transición. Se han realizado excelentes investigaciones originales y se ha escrito mucho sobre el tema¹¹. Y, puesto que la imitación es la forma más sincera de halagar, yo he sido halagado al ver que muchos de mis conceptos; herramientas y términos han sido adoptados por otros consultores; por ejemplo, el modelo STARS, las trampas de la transición, la importancia de asegurar victorias tempranas¹², la idea del “inicio difuso” (*the fuzzy front-end*) desarrollada con Dan Ciampa (refiriéndose al periodo entre conseguir un trabajo y entrar de lleno en la función)¹³ y la distinción importante entre el reto del cambio organizacional y el reto de la adaptación personal a la hora de evaluar los riesgos de la transición a los que se enfrentan los nuevos líderes¹⁴.

Los últimos diez años han sido un maravilloso viaje y se lo tengo que agradecer a mucha gente, pero las dos personas que han tenido más impacto en el desarrollo de mis ideas y en su aplicación en el mundo real son el coautor del

libro *Right from the Start*, Dan Ciampa, y mi socio Shawna Slack. Además están mis editores de la Harvard Business Review Press, especialmente Jeff Kehoe, que siempre ha estado animándome, dirigiendo y puliendo mi trabajo. También agradezco mucho el apoyo de los líderes de las empresas clientes de Genesis Advisers, que siempre han estado dispuestos a invertir en nuestro trabajo, especialmente Becky Atkeison y sus compañeros en FedEx, Inaki Bastarrika, Ron Bossert, Carolynn Cameron, Michael Ehret, Ted Nguyen y Doug Soo Hoo de Johnson & Johnson. Por último, mi más sincero agradecimiento al personal de Genesis Advisers por todo su arduo trabajo y especialmente a Kerry Brunelle por su apoyo en la edición del manuscrito.

INTRODUCCIÓN.

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

El presidente de Estados Unidos tiene 100 días para probarse a sí mismo, tú tienes 90. Las acciones que emprendas durante estos primeros tres meses en tu nueva función determinarán en gran medida tu éxito o fracaso.

El fracaso en una nueva misión puede suponer el final de una prometedora carrera, pero una transición exitosa es algo más que evitar el fracaso. Cuando los líderes fracasan, sus problemas se deben casi siempre a ciclos viciosos que desarrollaron en los primeros meses en su función. Y por cada líder que fracasa totalmente, hay muchos otros que sobreviven pero no desarrollan todo su potencial. Como resultado de ello, pierden oportunidades de hacer prosperar su carrera y su empresa.

¿Por qué son tan importantes las transiciones? Cuando entrevisté a más de mil trescientos directores de recursos humanos casi el 90% afirmó que “las transiciones a nuevos puestos y funciones son el momento más importante de la vida profesional de los líderes”¹, y casi tres cuartos de los entrevistados dijeron que “el éxito o fracaso durante los primeros meses es un poderoso predictor del éxito o fracaso general en el puesto”. Por eso, aunque una mala transición no lleve necesariamente al fracaso, sí que hace que el éxito sea menos probable.

La buena noticia sobre las transiciones es que te ofrecen la oportunidad de empezar de nuevo y hacer los cambios necesarios en la empresa, pero las transiciones son periodos de una gran vulnerabilidad porque careces de unas buenas relaciones laborales establecidas y del conocimiento detallado de tu nueva función. Mientras la gente que te rodea intenta averiguar quién eres y cómo eres como líder, estás siendo observado con un microscopio y estás sujeto a un alto grado de escrutinio. Las opiniones sobre tu efectividad empiezan a formarse de una manera sorprendentemente rápida y, una vez formadas, es muy difícil cambiarlas. Si consigues desarrollar credibilidad y asegurar victorias

tempranas, probablemente esa fuerza te impulsará durante el ejercicio de tu cargo; pero, si cavas tu propio hoyo al principio, te enfrentarás a una dura batalla para salir de él.

Desarrolla tu competencia en las transiciones profesionales

Una larga carrera en una única empresa (o incluso en dos o tres) es algo que forma parte del pasado. Los líderes pasan por varias transiciones en su vida, y por esto, la habilidad de pasar de una a otra de una manera rápida y efectiva se ha convertido en una habilidad fundamental. En un estudio realizado a 580 líderes por Genesis Advisers, *Harvard Business Review* y el International Institute of Management Development (en adelante, estudio - Genesis/HBR/IMD), los encuestados tenían un promedio de 18,2 años de experiencia de trabajo profesional². El líder típico había sido promocionado 4,1 veces, había cambiado de función empresarial (de ventas a marketing, por ejemplo) 1,8 veces, había cambiado de empresa 3,5 veces, había cambiado de unidad de negocio dentro de la misma empresa 1,9 veces y se había mudado geográficamente 2,2 veces. Esto hace un total de 13,5 transiciones por líder, o una cada 1,3 años. Como verás más adelante, algunas de estas transiciones ocurren en paralelo pero la conclusión es clara: cada carrera exitosa se compone de una serie de trabajos exitosos y cada trabajo exitoso se inicia con una transición exitosa.

Además de estas etapas fácilmente identificables, los líderes también pasan por muchas transiciones ocultas. Estas transiciones ocurren cuando hay cambios importantes en las funciones y responsabilidades sin que haya un cambio correspondiente en el cargo. Esto sucede frecuentemente como resultado de los cambios organizacionales debidos a un rápido crecimiento, una reestructuración o una adquisición. Las transiciones ocultas pueden ser particularmente peligrosas porque los líderes no siempre las reconocen o les prestan la atención que se merecen. Las transiciones más peligrosas son aquellas que no reconoces cuando ocurren.

Los líderes también se ven afectados por las transiciones de quienes les rodean. Cada año, cerca de un cuarto de los directivos de una compañía típica *Fortune 500* cambia de trabajo³ y la transición de cada líder impacta materialmente en el

rendimiento de aproximadamente una docena de personas (jefes, compañeros, empleados a su cargo y otros empleados)⁴. Así pues, aunque tú no estés personalmente implicado en una transición, es muy probable que alguna transición de otro te afecte. Para comprobarlo, mira qué otras personas de tu entorno inmediato están también en sus primeros 90 días. El número probablemente te sorprenderá.

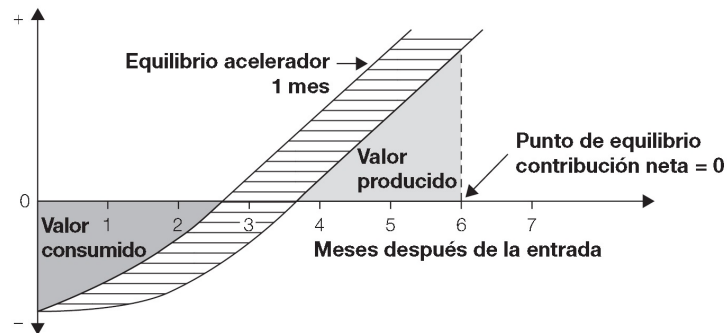
Aunque se haya escrito y hablado mucho sobre cómo ser en general un líder más efectivo, el problema es que se ha estudiado y escrito poco sobre cómo acelerar con éxito las transiciones de los líderes y de las carreras. La gente sigue pasando por esos crisoles de importantísimas carreras con poca preparación y sin conocimientos o herramientas fiables que les ayude. Este libro está diseñado para que puedas subsanar estas carencias.

Alcanza el punto de equilibrio

Tu objetivo en cualquier transición es llegar cuanto antes al *punto de equilibrio*. Éste es el punto en el cual has proporcionado a tu nueva empresa el mismo valor que el que has consumido de ella. Como se muestra en la figura I.1, al principio, los nuevos líderes son consumidores netos de valor y, conforme van aprendiendo y emprendiendo acciones, empiezan a crear valor. Desde el punto de equilibrio en adelante, los líderes son (y eso se espera de ellos) contribuidores netos de valor a sus organizaciones.

Figura I.1

El punto de equilibrio



Cuando se les preguntó a doscientos directores y gerentes de empresas cuánto calculaban que tardaba un líder intermedio típico que había sido promocionado o contratado de fuera en alcanzar el punto de equilibrio, la media de sus respuestas fue 6,2 meses⁵. Evidentemente, el tiempo que se tarda en alcanzar el punto de equilibrio puede variar mucho. Si has heredado una situación desastrosa (es decir, la clásica *plataforma en llamas*), probablemente estarás creando valor desde el mismo momento de tu nombramiento. Si has sido contratado de fuera por una empresa exitosa, puedes tardar un año o más en ser un contribuidor de valor neto. Pero, aunque el tiempo varía (y he analizado en profundidad los diferentes tipos de transiciones), el objetivo es siempre el mismo: llegar al punto de equilibrio de la manera más rápida y efectiva posible.

Este libro ofrece un plan para condensar de una manera radical el tiempo que tardas en llegar al punto de equilibrio, independientemente de cuál sea tu categoría en la empresa. De hecho, un estudio demuestra que puedes reducir el tiempo hasta un 40% si aplicas rigurosamente los principios descritos en este libro⁶.

Evita las trampas de la transición

Como casi todos los líderes, es muy probable que hayas aprendido a hacer transiciones en la escuela de la vida: intentar distintas cosas, cometer errores y, por fin, conseguir victorias. Durante este proceso habrás desarrollado unos métodos que te funcionan, al menos hasta ahora. Pero lo que funciona bien en

unas situaciones puede no funcionar en otras y, a lo mejor, no te das cuenta hasta que ya es demasiado tarde. Por este motivo, es esencial que sigas una metodología general para hacer transiciones, una que extraiga la experiencia de otros líderes que se hayan enfrentado a todo tipo de situaciones.

Consideremos, por ejemplo, la siguiente lista de trampas habituales creada a partir de entrevistas a líderes experimentados y complementada con las respuestas a las preguntas del estudio Genesis/HRB/IMD. Cuando leas esta lista, piensa en tu propia experiencia.

Te aferras a lo que sabes. Crees que tendrás éxito en tu nueva función haciendo lo mismo que hacías en el trabajo anterior. No ves que el éxito en el nuevo trabajo exige que dejes de hacer lo que estabas haciendo y aprendas nuevas competencias.

Caes en la “necesidad de actuar”. Sientes que tienes que actuar y lo intentas a toda costa, pretendes poner demasiado pronto tu sello en la empresa. Estás demasiado ocupado para aprender, tomas malas decisiones y favoreces la resistencia a tus iniciativas.

Te pones unas expectativas irreales. No negocias tus responsabilidades o no estableces unos objetivos claros y alcanzables. Actúas bien pero no consigues satisfacer las expectativas de tu jefe o las de tus compañeros.

Intentas hacer demasiado. Corres en todas direcciones, lanzando múltiples iniciativas con la esperanza de que alguna salga bien. Confundes a la gente, y ningún recurso importante se centra en las iniciativas clave.

Llegas con “la” respuesta. Llegas con la mente ya programada o sacas conclusiones rápidamente sobre “los” problemas y “las” soluciones. Te alejas de la gente que podría ayudarte a entender lo que está pasando y desperdicias oportunidades de que te ayuden a encontrar buenas soluciones.

Te aferras a un tipo de aprendizaje equivocado. Dedicas demasiado tiempo a centrarte en el aprendizaje de la parte técnica del negocio y demasiado poco a las dimensiones culturales y políticas de tu nueva función. No desarrollas la

perspectiva cultural, las relaciones y los conductos de información que necesitas para entender lo que está sucediendo.

Ignoras las relaciones horizontales. Estás demasiado tiempo centrado en las relaciones verticales (por arriba con tu jefe y por abajo con tus subordinados) y demasiado poco en tus compañeros o en las personas clave. No llegas a saber del todo qué necesitas para prosperar y pierdes las primeras posibilidades de establecer alianzas de apoyo.

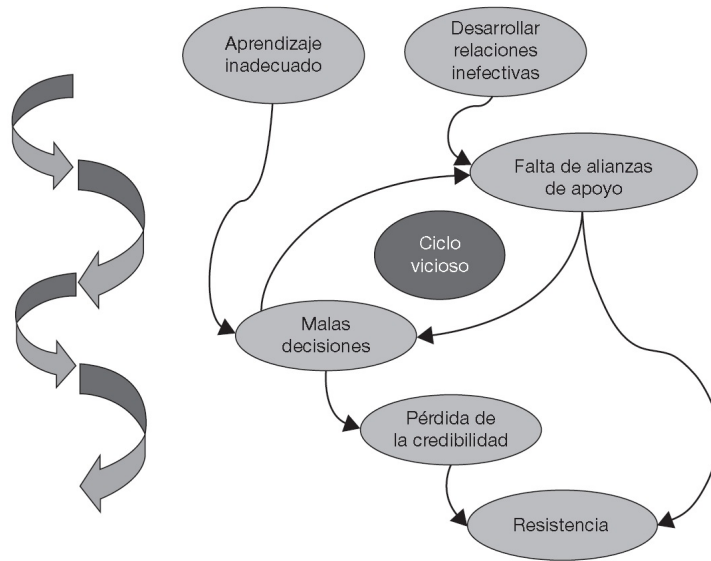
¿Has caído en alguna de estas trampas en el pasado? ¿Has visto a otros caer en estas trampas? Ahora, piensa en tu nuevo cargo. ¿Corres el peligro de cometer alguno de estos errores? Para ayudarte a evitar tropiezos y llegar antes al punto de equilibrio, ten en cuenta estos puntos al asumir tu nueva función.

Genera impulso

Cada una de estas trampas enreda a sus víctimas en un *ciclo vicioso* (figura I.2). Por ejemplo, si desde el principio no consigues aprender las cosas correctas y de la forma correcta, tomarás malas decisiones que podrán perjudicar tu credibilidad. Después, como la gente ya no confiará en tu juicio, te será todavía más difícil aprender lo que tienes que saber y consumirás mucha energía para compensar los primeros errores, y comenzará la espiral descendente.

Figura I.2

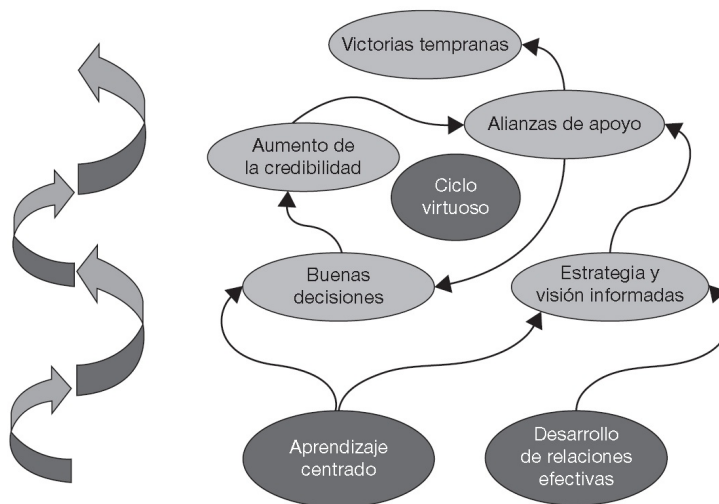
El ciclo vicioso de las transiciones



Pero tu objetivo no es solamente evitar estos ciclos viciosos, sino también crear *ciclos virtuosos* que te ayuden a generar impulso y a establecer una espiral ascendente de mayor efectividad (figura I.3).

Figura I.3

El ciclo virtuoso de las transiciones



Las buenas decisiones iniciales basadas en el tipo correcto de aprendizaje fortalecerá tu credibilidad personal. En cuanto la gente empieza a confiar en tu juicio, tu habilidad de aprender se acelerará y obtendrás la información necesaria para tomar buenas decisiones sobre los problemas más difíciles.

Tu objetivo primordial para tomar rápidamente las riendas de tu cargo es generar impulso creando ciclos virtuosos y evitar quedarte atrapado en ciclos viciosos que dañen tu credibilidad. El liderazgo no es más que influencia y equilibrio. A fin de cuentas, tú eres una sola persona. Para tener éxito tendrás que movilizar la energía de muchos otros de la organización. Si haces las cosas correctas, tu visión, tu experiencia y tu gestión te impulsarán hacia delante y serán como semillas que luego germinarán. Si no, te quedarás atrapado en espirales de *feedback* negativo de las cuales te será difícil o imposible salir.

Conoce los principios fundamentales

El origen del fracaso de una transición está siempre en una interacción dañina entre la nueva función, con sus oportunidades y dificultades, y el individuo, con sus fuerzas y debilidades. Nunca el fracaso se debe solamente a los fallos o defectos del nuevo líder. De hecho, todos los líderes de los fracasos que he estudiado habían conseguido importantes éxitos en el pasado. Tampoco se trataba de situaciones sin salida en las que ni siquiera un superlíder podía haber salido victorioso. Las situaciones empresariales a las que se enfrentan los líderes que fracasan no son más complicadas que aquellas a las que se enfrentan los líderes que prosperan brillantemente. Los fracasos en la transición ocurren porque los nuevos líderes no conocen las exigencias esenciales de la situación o porque les falta habilidad y flexibilidad para adaptarse a ellas.

La buena noticia es que existen métodos sistemáticos que se pueden emplear para reducir la posibilidad de fracasar y alcanzar el punto de equilibrio más rápidamente. Las situaciones empresariales específicas a las que se enfrentan los líderes en transición varían mucho, pero hay una serie de situaciones, como las *start-ups* y las transformaciones, que comparten determinadas características y

necesidades. Además, hay unos principios fundamentales —como asegurar victorias tempranas— que respaldan el éxito en cualquier transición del nivel que sea. La clave, por tanto, está en adaptar la estrategia a la situación.

Más de una década de investigación y práctica demuestra que puedes acelerar tu transición a tu nuevo cargo. Haz las cosas correctas (consulta la lista que aparece a continuación) y enseguida crearás el impulso que te llevará a conseguir más éxitos.

- **Prepárate.** Esto quiere decir romper mentalmente con tu antiguo trabajo y prepararte para tomar las riendas del nuevo. Quizás el mayor peligro al que te enfrentas es suponer que aquello que te ha ayudado a prosperar hasta ahora seguirá ayudándote en tu nuevo trabajo. Los peligros de aferrarte a lo que ya sabes o de esforzarte por seguir haciendo lo que hacías son muy reales.
- **Acelera tu aprendizaje.** Tendrás que acelerar la curva de aprendizaje lo más rápido que puedas en tu nueva empresa. Esto implica conocer sus mercados, productos, tecnologías, sistemas y estructuras, además de su cultura y política de empresa. Tendrás que ser sistemático y centrarte en decidir qué tienes que aprender y cómo debes aprenderlo de la manera más eficiente.
- **Ajusta tu estrategia a la situación.** Cada situación nueva exige hacer ajustes importantes en la manera de planificar y poner en práctica la transición. Las *start-ups* de un nuevo producto, proceso, planta o negocio, por ejemplo, presentan retos bastante diferentes a un cambio de producto, proceso o planta que esté pasando por serios problemas. Para desarrollar tu plan de acción es imprescindible que realices previamente un diagnóstico claro de la situación.
- **Asegura victorias tempranas.** Las victorias tempranas fomentan tu credibilidad y te dan impulso. Crean ciclos virtuosos que aprovechan la energía que aportas a la organización para crear una sensación generalizada de que están ocurriendo cosas positivas. En las primeras semanas tendrás que identificar las oportunidades de desarrollar tu credibilidad. En los primeros 90 días, tendrás que identificar la manera de crear valor y de mejorar los resultados empresariales que te ayudarán a llegar al punto de equilibrio más rápidamente.
- **Negocia el éxito.** Puesto que no hay ninguna otra relación más importante,

tendrás que averiguar cómo desarrollar una relación laboral productiva con tu nuevo jefe (o jefes) y cómo gestionar sus expectativas. Esto supone planificar con cuidado una serie de conversaciones críticas sobre la situación, las expectativas, el estilo de trabajo, los recursos y tu desarrollo personal. Pero, sobre todo, quiere decir desarrollar y lograr el consenso para tu plan de 90 días.

- **Consigue la alineación perfecta.** Cuanto más alta sea tu jerarquía en la organización, más importante es que desempeñes el papel de arquitecto de la empresa. Para ello tendrás que averiguar si la estrategia de la empresa es la correcta y está alineada con su estructura, y tendrás que desarrollar los procesos y habilidades necesarios para conseguir tu estrategia.
- **Construye tu equipo.** Si has heredado un equipo, tendrás que evaluar, ajustar y movilizar a sus miembros. A lo mejor, también tendrás que reestructurarlo para que satisfaga mejor las demandas de la situación. Tu disponibilidad para tener conversaciones con el personal cuanto antes y tu capacidad para seleccionar a la gente adecuada para cada función son algunos de los puntos más importantes para conseguir el éxito durante tu transición. Tendrás que ser sistemático y estratégico a la hora de abordar el reto de construir los equipos.
- **Crea coaliciones.** Tu éxito depende de tu habilidad de influir en la gente que está más allá de tu línea directa de control. Las alianzas de apoyo, tanto internas como externas, serán necesarias para conseguir tus objetivos. Por lo tanto, tendrás que empezar de inmediato a identificar a las personas clave para tu éxito y a averiguar cómo hacer que se pongan de tu lado.
- **Mantén tu equilibrio.** Toda transición genera confusión y, por tanto, tendrás que trabajar duro para mantener tu equilibrio y conservar tu habilidad de tomar buenas decisiones. Los riesgos de perder la perspectiva, de quedarte aislado o de tomar decisiones inadecuadas están siempre presentes en las transiciones. Hay muchas cosas que puedes hacer para acelerar tu transición personal y controlar más tu entorno laboral. Crear una red de apoyo y asesoramiento adecuada es un recurso indispensable.
- **Acelera la transición de todos.** Por último, tendrás que ayudar a todos los que te rodean en la organización (subordinados, jefes y compañeros) a acelerar también su propia transición. El hecho de que tú estés en transición implica que ellos también lo están. Cuanto antes consigas poner al día a tus subordinados, mejor será tu rendimiento. Pero, además, los beneficios

potenciales de acelerar sistemáticamente la transición de todos son enormes para la empresa.

Los capítulos siguientes te ofrecen relatos instructivos, guías de actuación y herramientas para prosperar en cada una de estas diez tareas. Aprenderás a diagnosticar los tipos de transición por los que estás pasando y a crear planes de acción a la medida de tus necesidades, independientemente de la jerarquía que tengas en la organización o la situación económica a la que te enfrentes. En este proceso desarrollarás un plan de 90 días que te acelerará en tu nueva función.

Evaluación del riesgo de la transición

El primer paso es diagnosticar los tipos de transiciones que estás experimentando. Tanto si estás preparándote para una entrevista para un nuevo puesto como si ya estás en él, este es el punto de partida para aplicar los principios fundamentales. La promoción y la incorporación a una nueva empresa son los cambios más frecuentes, pero muchos líderes que asumen nuevas funciones pasan por múltiples transiciones en paralelo. Por ejemplo, incorporarse a una empresa nueva y cambiar a un puesto nuevo, o ser promocionado y cambiar de un puesto funcional a otro multifuncional. De hecho, los participantes en los programas de directivos que hemos estudiado dijeron haber pasado de promedio por 2,3 cambios importantes (ser promocionados, incorporarse a una empresa nueva, cambiar de unidad de negocio, trasladarse geográficamente) la última vez que asumieron nuevas funciones⁷.

Esta complejidad agrava el desafío de la transición y el riesgo de fracasar, y esto quiere decir que es esencial que entiendas los tipos de transiciones por los que estás pasando y que identifiques qué cambios te resultan más difíciles. Una manera de hacerlo consiste en completar la “Evaluación del riesgo de la transición” de la tabla I.1.

Tabla I-1

Evaluación del riesgo de la transición

Para realizar una transición efectiva, primero tendrás que identificar los riesgos a los que te enfrentas al cambiar a tu nuevo puesto mediante la evaluación del riesgo de la transición. Empieza comprobando los tipos de transiciones por las que estás pasando utilizando la columna del centro. Después, para cada una de las opciones que hayas marcado, analiza la dificultad que encuentras en ese cambio en particular en una escala de 1 a 10, siendo 1 lo más fácil y 10 lo más difícil. Suma las cifras de la columna de la derecha para encontrar el índice de riesgo de la transición (hasta 100). Este índice te da una idea de la magnitud del cambio y de las dimensiones específicas de tu transición general en la que más te tienes que concentrar.

Tipo de transición	Marca la que corresponda	Puntuación de la dificultad relativa para ti (1-10)
Cambio a una nueva industria o profesión		
Incorporación a una empresa nueva		
Cambio a una unidad o grupo nuevo dentro de la misma empresa		
Promoción a un nivel superior		
Liderar a antiguos compañeros (suponiendo que hayas sido promocionado)		

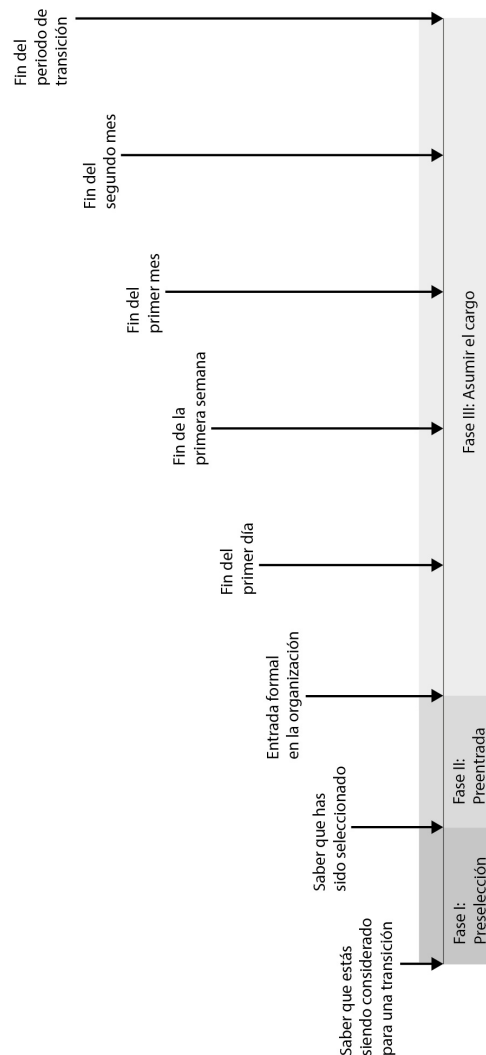
Cambiar de una función a otra (por ejemplo, de ventas a marketing)		
Asumir un puesto de líder de varias funciones por primera vez		
Traslado geográfico		
Entrar en una nueva cultura nacional o étnica		
Tener dos trabajos al mismo tiempo (terminar el antiguo y empezar uno nuevo)		
Ocupar un puesto recién creado (lo contrario a uno que ya existe)		
Incorporación a una organización en la que se está realizando un cambio importante		
<i>Suma las cifras de la columna de la derecha para calcular tu índice de riesgo de la transición</i>		

Traza tus primeros 90 días

Tu transición comienza en el momento que sabes que estás siendo considerado para un puesto nuevo (consulta en la figura I.4 las etapas clave de la transición). El final de la transición depende mucho de la situación a la que te enfrentas. Independientemente del tipo de transición que estés haciendo, pasados tres meses la gente de la organización espera que hayas empezado a generar impulso.

Figura I.4

Etapas clave de la transición



Así pues, deberías utilizar el periodo de 90 días como horizonte de planificación. Hacerlo así te ayudará a enfrentarte a la necesidad de funcionar en un marco de tiempo comprimido. Si tienes suerte, tendrás algo de tiempo entre que sabes que estás siendo considerado para una transición y el momento en que estés ocupando el puesto. Utiliza este tiempo para instruirte sobre la organización.

Independientemente del tiempo de preparación que tengas, empieza a planificar lo que esperas conseguir por etapas específicas. Incluso unas pocas horas de planificación antes de ocupar el puesto pueden significar mucho. Empieza pensando en tu primer día en el nuevo trabajo. ¿Qué quieres conseguir ese día? Después piensa en la primera semana. Tras ello, en el final del primer mes, del segundo mes y, por último, del tercer mes. Estos planes pueden parecer imprecisos, pero el simple hecho de empezar a planear te ayudará a aclarar tus ideas.

Eficacia inmediata

Este libro es para líderes de todos los niveles, desde directores noveles hasta directores generales. Los principios fundamentales de la aceleración de una transición efectiva funcionan bien a cualquier nivel. Cada nuevo líder necesita familiarizarse rápidamente con la nueva empresa, conseguir victorias tempranas y desarrollar coaliciones de apoyo. Este libro ofrece las directrices para traducir los principios en planes adaptados a tu nueva situación. Si sigues leyendo, tendrás que hacerlo activamente: toma notas cuando un punto pueda aplicarse a tu situación y, al mismo tiempo, piensa en cómo adaptar los consejos a tu situación concreta.

Lista de verificación de la aceleración

Listas como esta aparecen al final de cada capítulo para ayudarte a consolidar las lecciones claves y aplicarlas a tu situación, tanto para preparar las entrevistas como para acelerar la transición cuando ya estas en el puesto.

1. ¿Qué tendrías que hacer para alcanzar el punto de equilibrio más rápidamente?

2. ¿Con qué trampas podrías encontrarte y cómo podrías evitarlas?
3. ¿Qué podrías hacer para crear ciclos virtuosos y generar impulso en tu nueva función?
4. ¿Qué tipos de transiciones estás experimentando? ¿Cuáles encuentras más difíciles y por qué?
5. ¿Cuáles son los elementos y etapas clave en tu plan de 90 días?

CAPÍTULO 1

Prepárate

Después de ocho años trabajando en marketing en una empresa de electrónica líder del mercado, Julia Gould fue promocionada para dirigir un importante proyecto de desarrollo de un producto nuevo. Hasta ese momento su trayectoria había sido estelar. Su inteligencia, su orientación y su determinación eran altamente reconocidos y le valieron para ascender enseguida a puestos directivos cada vez más importantes. La empresa veía que tenía un gran potencial y siempre estuvieron promocionándola.

A Julia la nombraron directora de lanzamiento de un producto nuevo de la empresa. Sería la responsable de coordinar el trabajo de un equipo multifuncional de marketing, ventas, investigación y desarrollo, y fabricación. El objetivo: hacer que el producto avance de una manera perfectamente integrada desde la I+D a la producción, gestionar un rápido incremento de la producción y agilizar su introducción en el mercado.

Por desgracia, Julia empezó a tener problemas enseguida. Su éxito anterior en el marketing se debía a que prestaba una extraordinaria atención a los detalles. Acostumbrada a dirigir con autoridad y a tomar decisiones, tenía una extrema necesidad de controlar y una tendencia a microdirigir. Cuando intentó seguir tomando decisiones, los miembros del equipo no dijeron nada al principio, pero enseguida dos de los miembros clave empezaron a cuestionar sus conocimientos y su autoridad. Ella, algo herida, empezó a centrarse en el área que mejor conocía: los aspectos de marketing del lanzamiento. Sus esfuerzos por dirigir de cerca a los miembros del equipo de marketing hicieron que estos se alejaran de

ella. Después de un mes y medio, Julia volvió a marketing y otra persona estaba liderando el equipo.

Julia fracasó porque no hizo el salto de ser un actor funcional fuerte a asumir un papel transversal, de liderazgo de proyecto. No se daba cuenta de que las capacidades que le habían hecho prosperar en el marketing no eran las oportunas en una función que requería de ella liderar pero sin ejercer una autoridad directa ni mostrar una experiencia superior. Seguía haciendo lo que sabía hacer, porque se sentía segura y con el control. El resultado, por supuesto, fue el opuesto. Al no abandonar el pasado y embarcarse de lleno en su nueva función, desaprovechó la gran oportunidad de ascender en la empresa.

Es un error creer que tendrás éxito en tu nuevo puesto si sigues haciendo lo que hacías en tu puesto anterior. “Me han contratado para este puesto por mis capacidades y mis logros”, solemos pensar, “eso es pues lo que esperan que haga aquí”. Esta manera de pensar es destructiva porque hacer lo que sabes hacer (y evitar hacer lo que no sabes) puede parecer que funciona, al menos durante un tiempo. Estás en un estado de negación, creyendo que porque estás siendo eficiente, estás siendo efectivo. Puedes seguir pensando así hasta que todo empieza a derrumbarse a tu alrededor.

¿Qué tendría que haber hecho Julia? Debería haberse centrado en prepararse mejor para el nuevo puesto. En un sentido general, “prepararse” significa olvidarse del pasado y aceptar los imperativos de la nueva situación para tener un buen comienzo. Quizá resulte difícil, pero es esencial. Muchas veces, los mejores líderes fracasan en sus nuevas funciones porque no se preparan y no hacen los cambios necesarios.

Para prepararte, lo primero que has de hacer es identificar los tipos de transición por los que estás pasando. Para ilustrar los retos asociados a los diferentes tipos de transiciones (comentados en la introducción), me voy a centrar en dos de los tipos más frecuentes: la promoción y la incorporación a una empresa nueva.

La promoción dentro de la empresa

Las promociones son el resultado de años de trabajo duro para convencer a la gente influyente de la empresa de que estás dispuesto y eres capaz de pasar a un

nivel superior. Pero también marcan el principio de un nuevo viaje. Tendrás que averiguar qué has de hacer para ser brillante en tu nuevo trabajo, cómo superar las expectativas de aquellos que te han promocionado, y cómo posicionarte para conseguir más cosas. Cada promoción presenta a los nuevos líderes un conjunto de retos que tendrán que superar.

Logra el equilibrio entre amplitud y profundidad

Cada vez que te promocionan, tu horizonte se amplía para incluir un conjunto más numeroso de asuntos y decisiones. Tendrás que obtener y mantener una perspectiva de alto nivel en tu nueva función. Para tener éxito, Julia tendría que haber cambiado su centro de atención de la función de marketing a toda una serie de temas relacionados con el lanzamiento del producto.

Tú también tendrás que aprender a lograr el equilibrio correcto entre tener una visión amplia y profundizar en los detalles. Este malabarismo puede ser muy difícil, porque aquello que era una visión cien por cien segura en tu puesto anterior puede que ahora no llegue ni al diez por cien.

Piensa de nuevo en lo que delegas

La complejidad y ambigüedad de los temas que estás tratando aumentarán cada vez que te promocionen; por consiguiente, tendrás que replantearte qué has de delegar. Sea cual sea tu puesto nuevo, las claves para la delegación efectiva son siempre las mismas: crea un equipo de gente competente en quien confíes, establece unos objetivos y unos parámetros para controlar su progreso, traduce los objetivos generales en responsabilidades concretas para tus subordinados y apóyales durante el proceso.

Si te han promocionado, vas a tener que cambiar los asuntos que delegas. Si diriges una empresa de cinco personas sería lógico que delegaras tareas específicas como el esbozo de una pieza de material de marketing o las ventas a un cliente determinado. En una empresa de cincuenta personas, tendrás que concentrarte más en los proyectos y procesos que en las tareas. En una de cien personas, tendrás que delegar la responsabilidad de determinados productos o

plataformas. Y en una de quinientas, las personas que dependen directamente de ti tendrán que ser responsables de negocios enteros.

Influye de manera diferente

La sabiduría convencional dice que cuanto más arriba estás, más fácil es conseguir que se hagan las cosas. No necesariamente. Paradójicamente, cuando has sido promocionado, la autoridad que te otorga el puesto es menos determinante para conseguir que las agendas avancen. Igual que Julia, tendrás más posibilidades de influir en las decisiones que afectan a la empresa, pero la manera de comprometerse será bastante diferente. La toma de decisiones será más política: dependerá menos de la autoridad y más de la influencia. Esto no es ni malo ni bueno, es simplemente inevitable.

Y esto es así por dos razones fundamentales: la primera es que, cuanto más alto sea el nivel de tu puesto, los temas con los que tratas serán más complejos y ambiguos, y, por lo tanto, tu habilidad para identificar las respuestas “adecuadas” basándote únicamente en la información y en los análisis será también menor. Las decisiones se tomarán más siguiendo las opiniones de otros expertos y de las redes de apoyo mutuo.

La segunda razón es que, cuanto más alto sea el nivel, más capaces serán los otros actores y más fuertes serán sus egos. Recuerda que fuiste promocionado porque eres capaz y decidido; lo mismo ocurre con los que están a tu alrededor. Por tanto, no es sorprendente que la toma de decisiones sea más difícil y política cuanto más alto es el nivel.

Comunícate de una manera más formal

Lo bueno de haber sido promocionado es que tendrás una visión más global del negocio y mejor perspectiva para modelarlo. Lo malo es que estarás más lejos de los empleados de primera línea y, por tanto, la información que recibas puede estar algo distorsionada. Para evitarlo tendrás que establecer nuevos canales de comunicación para estar conectado con lo que ocurre en la primera línea. Puedes mantener contacto regular y directo con clientes seleccionados, por ejemplo, o reunirte regularmente con grupos de empleados que estén en contacto con los

clientes, pero siempre sin perjudicar o minar la integridad de la cadena de mando.

También tendrás que crear nuevos canales para comunicar tu visión y tus metas estratégicas a toda la empresa: por ejemplo, organizando reuniones tipo asamblea en lugar de sesiones individuales o de grupos reducidos; o utilizando la comunicación electrónica para transmitir tu mensaje al mayor número de personas posible. Tus subordinados deberían jugar un papel importante en comunicar tus ideas y asegurar la divulgación de la información importante (algo que has de tener en cuenta a la hora de evaluar la capacidad de liderazgo de los miembros del equipo que has heredado).

Mantén una presencia adecuada

“El mundo es un escenario”, dijo William Shakespeare en *A vuestro gusto*, “y todos, hombres y mujeres, son meros actores”. Una realidad inevitable de la promoción es que ahora atraes mucho más la atención y estás sujeto a un mayor grado de escrutinio que antes. Te has convertido en el jugador principal en una jugada decisiva. Los momentos privados son cada vez más escasos, y tienes cada vez más presión por mostrar en todo momento una presencia de liderazgo adecuada.

Por esto es tan importante que entiendas cuanto antes lo que significa la “presencia de liderazgo” en tu nueva función: ¿qué aspecto tiene un líder en tu nueva jerarquía? ¿Cómo actúa? ¿Qué tipo de estilo de liderazgo personal quieres tener en tu nueva función? ¿Cómo lo harás? Estas son consideraciones importantes que vale la pena que estudies.

Estos retos clave de las promociones se muestran en la figura 1.1.

Figura 1.1

Los retos clave de las promociones

Para cada uno de los retos hay unas estrategias correspondientes que deberían emplear los líderes recién promocionados.

¿Qué ha cambiado?

¿Qué deberías hacer?

Horizonte de impacto más amplio.

Hay un rango más amplio de temas, gente e ideas en las que concentrarse.

Equilibrar la amplitud y la profundidad.

Mayor complejidad y ambigüedad.

Hay más variables y más incertidumbre sobre los resultados.

Delegar más.

Política organizacional más

compleja. Hay más personas clave con las que lidiar.

Delegar más.

Más distancia con los empleados de

primera línea. Hay más distancia entre tú y la gente que está en primera línea, por lo que la comunicación con ellos es más difícil y pasa por más filtros.

Comunicar de una manera más formal.

Más escrutinio. La gente presta más atención a lo que haces.

Adaptarte a una mayor visibilidad.

La incorporación a una nueva empresa

En el caso de las promociones, los líderes suelen saber bastante sobre sus empresas pero tienen que desarrollar los comportamientos y las competencias requeridas para ser efectivos en sus nuevos niveles jerárquicos. Si has sido contratado por una empresa nueva, te enfrentarás a problemas bien distintos. Los líderes que entran en empresas nuevas suelen hacer traslados laterales: han sido contratados para que hagan aquello que sabían hacer bien en otra empresa. Su problema está en saber adaptar esos conocimientos al nuevo contexto, que tiene una estructura política y una cultura diferente.

A modo de ejemplo, piensa en la experiencia de David Jones de Energix, una empresa de energía eólica pequeña pero de rápido crecimiento. David había sido reclutado de una firma de fabricación global muy reconocida. David, ingeniero de carrera, había ido ascendiendo continuamente por todas las categorías del departamento de investigación y desarrollo hasta llegar a subdirector de desarrollo de un nuevo producto para la división de distribución eléctrica de la empresa. David había aprendido a liderar en una empresa que era reconocida por el talento de sus líderes. El estilo de liderazgo se inclinaba más por uno de tipo “mando y control”, pero animaba a la gente a que dijera lo que pensaba, y así lo hacía. La compañía llevaba tiempo siendo líder en la adopción y refinamiento de metodologías de gestión de procesos, como la gestión de calidad total, la producción ajustada y la Seis Sigma.

Como nuevo director de investigación y desarrollo en Energix, David entró en una empresa que había resistido las típicas transiciones de una *start-up*, pasando de dos personas a doscientas y a dos mil, y estaba posicionándose como una empresa importante. Por todo ello, el consejero delegado le había dicho a David más de una vez durante el proceso de selección que las cosas tenían que cambiar: “Tenemos que ser más disciplinados”, le había dicho. “Hemos logrado mantenernos centrados y trabajar como equipo. Nos conocemos todos, confiamos los unos en los otros, y hemos hecho mucho camino juntos pero tenemos que ser más sistemáticos en la forma de trabajar o no seremos capaces de aprovechar y mantener el tamaño de la empresa”. Así pues, David sabía que su tarea primordial sería identificar, sistematizar y mejorar los procesos centrales del departamento de investigación y desarrollo, un primer paso esencial para sentar las bases del crecimiento sostenido.

David entró en el nuevo trabajo con su habitual entusiasmo. Se encontró con una empresa que había funcionado sobre todo guiándose por sus instintos. Muchos procesos operacionales y financieros importantes no estaban bien establecidos, otros no estaban suficientemente controlados. En el caso del desarrollo de nuevos productos había docenas de proyectos que tenían especificaciones inadecuadas o unas etapas de producción y entrega poco precisas. Por ejemplo, tenían un proyecto muy importante, una turbina de nueva generación, que llevaba un retraso de un año y estaba muy por encima del precio presupuestado. David acabó sus dos primeras semanas de trabajo preguntándose

qué o quién había conseguido mantener unida a Energix, y sentía, más convencido que nunca, que sería capaz de llevar a la empresa al siguiente nivel.

Pero entonces empezó a encontrar obstáculos. Las reuniones con el comité de dirección empezaron a frustrarle, y todo empezó a ir a peor. David, que estaba acostumbrado a las reuniones muy disciplinadas con agendas claras y decisiones formales, vio que las discusiones de los miembros del comité eran interminables y que los procesos para llegar a acuerdos eran agonizantes. Lo que más le preocupaba era la falta de discusiones abiertas sobre los problemas cruciales y tenía la sensación de que las decisiones se tomaban por otros canales. Cuando David exponía algún tema sensible o preocupante en las reuniones del comité de dirección, o cuando presionaba a los miembros de la sala para que se comprometieran a actuar, la gente se quedaba callada o recitaba una lista de razones por las que no podían hacer las cosas de esa manera.

Dos meses después, y ya con poca paciencia, David decidió simplemente concentrarse en aquello para lo que había sido contratado: renovar los procesos de desarrollo del nuevo producto para apoyar el crecimiento de la empresa. Organizó pues una reunión con los directores de investigación y desarrollo, de operaciones y de finanzas, para discutir el procedimiento. En esa reunión, David presentó un plan para crear unos grupos que estudiarían los procesos existentes y realizarían un trabajo a conciencia de rediseño. También explicó los recursos requeridos; por ejemplo, asignar a gente competente en operaciones y finanzas para participar en los equipos, y contratar a consultores externos para que les ayuden en el análisis.

Cuando David recordaba las conversaciones que había mantenido con el consejero delegado de la empresa durante su reclutamiento y el claro mandato que le había dado, le sorprendían las evasivas con las que se estaba encontrando. Los participantes escuchaban pero no querían comprometerse personalmente con el plan de David. En cambio, obligaban a David a presentar su plan ante todos los miembros del comité de dirección porque este afectaba a muchas partes de la empresa, y probablemente les perjudicaría si no se controlaba con esmero. (Más tarde, David se enteró de que dos de los participantes habían ido a ver al consejero delegado poco después de la reunión para explicarle sus preocupaciones. David era un “elefante en una cacharrería”, según uno de ellos. “Debemos tener cuidado de no desbaratar algunos equilibrios delicados al sacar

la turbina de nueva generación”, dijo otro. Y ambos mantenían la firme opinión de que: “dejar que Jones dirija las cosas no parece ser el camino correcto”). Para más inri, David empezó a notar un cierto distanciamiento en su relación con el consejero delegado.

Incorporarse a una empresa nueva es algo así como un trasplante de órgano, y tú eres el nuevo órgano. Si no eres decidido para adaptarte a la nueva situación, puedes acabar siendo atacado por el sistema inmunitario organizacional y rechazado. Y, si no, mira los problemas que tuvo David en Energix.

En las encuestas a los directivos de recursos humanos, estos dicen casi por unanimidad que el reto de incorporarse a una empresa nueva es “mucho más difícil” que ser promocionado dentro de una empresa¹. Atribuyen el alto índice de fracaso de los contratados de fuera a varias barreras, entre ellas:

- Los líderes de fuera de la empresa no están familiarizados con las redes informales de información y comunicación.
- Los líderes externos no están familiarizados con la cultura corporativa y, por tanto, tienen más dificultades para actuar.
- La gente nueva no es conocida por los miembros de la organización y, por tanto, no tiene la misma credibilidad como alguien que es promocionado desde dentro.
- Una larga tradición de contrataciones internas hace que a algunas empresas les cueste aceptar a gente de fuera.

Para superar estas barreras y prosperar cuando te incorporas a una nueva empresa, has de concentrarte en los cuatro pilares de la incorporación efectiva: orientación de la empresa, conexión con las personas clave de la empresa, ajuste de las expectativas y adaptación cultural.

Orientación de la empresa

La orientación de la empresa es la parte más sencilla de la incorporación. Cuanto antes conozcas el entorno de la empresa en la que estás trabajando, antes podrás hacer contribuciones productivas. Conocer la orientación de una empresa significa entenderla en su conjunto y no sólo sus partes específicas. Cuando

trabajos para conocer la empresa, vale la pena que no pienses únicamente en finanzas, productos y estrategias. Por ejemplo, independientemente de cuál sea tu puesto, es útil que conozcas las marcas y productos que vas a llevar, tanto si estás directamente implicado en ventas y marketing como si no. Concéntrate también en entender el modelo de trabajo, los sistemas de evaluación del rendimiento y de planificación, y los sistemas de gestión del talento, porque éstos suelen tener mucha influencia en la efectividad del impacto que tú puedes tener.

Conexión con las personas clave de la empresa

Es esencial que desarrolles una buena red de relaciones lo antes posible. Esto implica identificar a las personas clave y desarrollar unas relaciones laborales productivas. Como en el caso de David, existe la tendencia natural, pero peligrosa, a que los nuevos líderes se centren en desarrollar las relaciones verticales al principio de su transición; es decir, hacia arriba con los jefes y hacia abajo con sus equipos. Muchas veces, se dedica poco tiempo a desarrollar las relaciones laterales con los compañeros y las personas clave de fuera de la empresa. Recuerda que no quieres conocer por primera vez a tus vecinos a mitad de la noche cuando tu casa se está incendiando.

Ajuste de las expectativas

Por muy bien que sepas qué esperas hacer, asegúrate de comprobar y volver a comprobar tus expectativas una vez que te incorpores formalmente a la empresa. ¿Por qué? Porque aquello que pensabas antes de entrar en la empresa, sobre los mandatos, el apoyo y los recursos, puede no ser del todo apropiado una vez estés en tu nueva función. No es que te hayan mal informado, es que la contratación es como un enamoramiento y el empleo es como el matrimonio. Algo que aprendió David fue que los líderes recién contratados pueden llegar a creer que tienen más libertad para hacer cambios de la que realmente tienen. Y si actúan guiados por estas suposiciones incorrectas, pueden llegar a generar fácilmente una resistencia innecesaria y fracasar.

Es también importante que conozcas y analices las expectativas de las otras personas implicadas, además de las de tu nuevo jefe; por ejemplo, de las personas clave en finanzas si trabajas en una unidad de negocio. Esto es especialmente importante si estas personas van a influir en tu manera de ser evaluado y recompensado.

Adaptación cultural

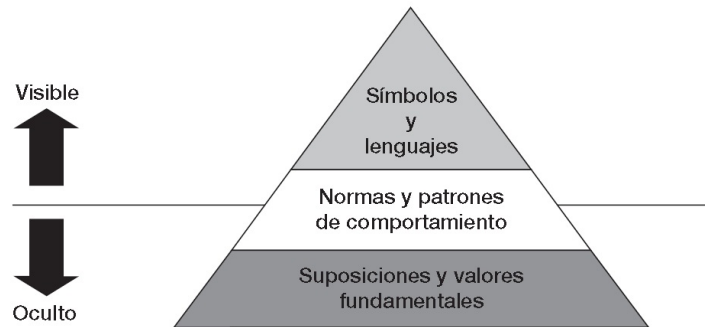
El reto más difícil para los líderes que se incorporan a una empresa nueva es adaptarse a culturas con las que no están familiarizados. Para David, esto implicaba hacer la transición de una cultura autoritaria y centrada en los procesos a una consensual y relacional.

Para adaptarte con éxito tendrás que conocer la cultura general y cómo esta se manifiesta en la organización o unidad en la que vas a trabajar (porque diferentes unidades pueden tener diferentes subculturas). Para ello, imagina que eres antropólogo y que te han mandado estudiar una civilización recién descubierta.

¿Qué es la “cultura”? Es un conjunto de patrones coherentes que la gente utiliza para comunicarse, pensar y actuar, y todos estos patrones se basan en las suposiciones y valores que comparten. La cultura en cualquier organización suele estar dividida en capas, tal como muestra la figura 1.2. En la parte superior de la pirámide de la cultura están los elementos superficiales (símbolos, lenguajes compartidos y otras cosas más visibles para los foráneos). Entre estos símbolos están los logos, la manera de vestir de la gente y la forma en que las oficinas están organizadas.

Figura 1.2

La pirámide de la cultura



Así también, cada organización suele compartir un lenguaje como, por ejemplo, una larga lista de acrónimos para describir las unidades de negocio, los productos, los procesos, los proyectos y otros elementos de la compañía.

Es importante pues que desde el principio intentes aprender a expresarte como lo hacen los “locales”. En este nivel, es relativamente fácil para los recién llegados averiguar cómo integrarse. Si la gente de tu nivel no lleva corbata, tú no deberías llevarla, a no ser que estés intentando dar una señal de cambio de cultura.

Por debajo de la capa superior de los símbolos y el lenguaje hay un conjunto menos visible y más profundo de normas y patrones de comportamiento aceptados. Estos elementos de la cultura incluyen cuestiones como la manera en que la gente obtiene el apoyo para iniciativas importantes, cómo se gana el reconocimiento por sus logros y cómo considera las reuniones. ¿Las ven como foros de discusión o como sesiones para dar el visto bueno? (Consulta el cuadro “Identifica las normas culturales”). Estas normas y modelos suelen ser difíciles de discernir y sólo se hacen evidentes cuando llevas tiempo en el nuevo entorno.

Y, por último, en la base de cualquier cultura están las suposiciones fundamentales que todos tienen sobre la manera de funcionar y los valores compartidos que infunden y refuerzan los demás elementos de la pirámide. Un buen ejemplo son las creencias generales que la gente de la compañía tiene sobre la manera adecuada de distribuir el poder según el puesto que ocupa. ¿Tienen los directivos mucho poder de decisión desde el primer día, o la autoridad es una función que depende de la antigüedad? ¿Funciona la empresa por consenso y, por tanto, la habilidad de convencer es clave? Estos elementos, como ya he

comentado, suelen ser invisibles y no se hacen evidentes hasta al cabo de un tiempo.

Identifica las normas culturales

Los siguientes dominios son áreas en las que las normas culturales pueden variar significativamente de una empresa a otra. Los líderes en transición deberían utilizar esta lista para averiguar cómo funcionan las cosas en la nueva empresa.

- **Influencia.** ¿Cómo obtiene la gente el apoyo para las iniciativas importantes? Para decidir si una idea tuya es buena o no, ¿es más importante tener el apoyo de alguien de dentro del equipo directivo o el de tus compañeros y subordinados?
 - **Reuniones.** ¿Son las reuniones una ocasión para dialogar sobre los asuntos difíciles, o son simples foros para comunicar los acuerdos que se han tomado en privado?
 - **Ejecución.** Cuando llega el momento de hacer cosas, ¿qué es más importante, tener un buen conocimiento de los procesos o conocer a la gente adecuada?
 - **Conflictos.** ¿Puede la gente hablar abiertamente de los problemas sin miedo a ser recriminada o prefiere evitar los conflictos? O, peor aun, ¿los traspasa a niveles inferiores donde pueden causar estragos?
 - **Reconocimiento.** ¿Promueve la empresa la aparición de estrellas, recompensando a aquellos que dirigen visible y verbalmente las iniciativas de la empresa, o anima a todos los participantes y recompensa también a aquellos que lideran con autoridad pero en silencio y de manera colaborativa?
 - **El fin versus los medios.** ¿Hay restricciones sobre cómo conseguir resultados? ¿Tiene la organización un conjunto de valores bien definido y bien expuesto que se refuerza mediante incentivos positivos y negativos?
-

Armado con un conocimiento más profundo de la situación de la empresa, redes políticas, expectativas y cultura, estarás en una posición mucho más fuerte para averiguar cómo conseguir el perfecto equilibrio entre adaptarte a la nueva organización y trabajar por cambiarla. Consulta la tabla 1.1 para ver los diferentes temas y acciones que tendrás que emprender en relación con los cuatro pilares cuando te incorpores a la nueva organización.

Tabla 1.1

Lista de acciones a realizar

Acciones sobre la orientación de la empresa

- Consigue, lo antes posible, información sobre finanzas, productos, estrategias y marcas de la empresa.
- Identifica otros recursos de información, como son las websites y los informes analistas.
- Si es apropiado para tu nivel, pide a la empresa que te dé una agenda corporativa.
- Si es posible, programa visitas para familiarizarte con las instalaciones principales antes de la fecha oficial de inicio.

Acciones sobre la conexión con las personas clave

- Pide a tu jefe que te diga quién es la gente con la que vas a estar conectado y que te la presente.
- Si es posible, conoce a las personas clave antes de la fecha oficial de inicio.
- Controla tu calendario y programa reuniones iniciales con las personas clave.
- Procura centrarte en las relaciones laterales (tus compañeros y otros) y no solo en las verticales (tu jefe o tus subordinados).

Acciones sobre la armonización de las expectativas

- Conoce y comprométete con la planificación de la empresa y con la gestión del rendimiento.
- Por muy bien que sepas qué has de hacer, programa para la primera semana una conversación con tu jefe sobre las expectativas.
- Mantén cuanto antes conversaciones explícitas sobre el estilo de trabajo con tus jefes y con tus subordinados.

Acciones sobre la adaptación cultural

- Durante el reclutamiento, haz preguntas sobre la cultura de la organización.
 - Programa conversaciones con tu nuevo jefe y con recursos humanos para hablar de la cultura de trabajo y sigue hablando de ello regularmente.
 - Identifica a la gente de la organización que te puede servir de intérprete de la cultura.
 - Al cabo de un mes, organiza una reunión informal de 360 grados con tu jefe y compañeros para ver cómo va el tema de la adaptación.
-

Los problemas al entrar en una cultura nueva no surgen sólo cuando los líderes transitan entre dos empresas diferentes, sino también cuando se trasladan a otras unidades de una misma empresa y cuando hacen un cambio de país. ¿Por qué? Porque en ambos tipos de cambio, los nuevos líderes tendrán que lidiar con nuevas culturas de trabajo. En estas situaciones se puede aplicar (con ligeras modificaciones) el mismo enfoque de la evaluación y la adaptación cultural².

Prepárate

Con un mayor conocimiento de los tipos de transición podrás prepararte mejor para el salto que vas a dar. ¿Cómo puedes saber si vas a ser capaz de afrontar los retos de tu nuevo puesto? Puedes centrarte en los principios básicos que comentamos a continuación para prepararte para tu nueva función.

Determina un punto de ruptura claro

El cambio de un puesto a otro generalmente ocurre de repente. Pocas veces se informa por adelantado del cambio. Si tienes suerte, te darán un par de semanas, pero lo más normal es que sea cosa de unos pocos días. De pronto, te encuentras que tienes que terminar tu trabajo anterior y adaptarte al nuevo. O, peor aún, tienes que seguir realizando el trabajo anterior hasta que encuentren a un sustituto, por lo que la línea de demarcación es aún más confusa.

Puesto que a lo mejor no tienes una transición clara de las responsabilidades laborales, es esencial que te disciplines para hacer la transición mentalmente. Dedica un tiempo concreto (por ejemplo un fin de semana) y aprovecha para imaginarte haciendo el cambio. Piensa conscientemente que dejas el trabajo anterior y empiezas el nuevo. Piensa en las diferencias entre los dos y en cómo tendrás que pensar y actuar a partir de ahora. Aprovecha para celebrar el cambio con tu familia y tus amigos. Aprovecha el tiempo para contactar con sus asesores y consejeros y pídeles asesoramiento. Lo importante es que hagas todo lo posible por mentalizarte de la transición.

Analiza tus vulnerabilidades

Te han ofrecido ese nuevo puesto porque los que te han seleccionado creen que tienes las habilidades requeridas para tener éxito pero, como has visto en los casos de Julia Gould y David Jones, puede ser fatal confiar demasiado en lo que te ha hecho prosperar en el pasado.

Una forma de identificar tus vulnerabilidades consiste en evaluar tus *preferencias por los problemas*: aquellos problemas hacia los que gravitas de forma natural. A todos nos gusta hacer más unas cosas que otras. La preferencia de Julia era el marketing; para otros, pueden ser las finanzas o las operaciones. Tus preferencias seguramente te han llevado a escoger aquellos trabajos en los que tenías que hacer lo que más te gusta hacer y, por esto, has ido perfeccionando esas habilidades y te has sentido más competente a la hora de resolver problemas en esas áreas, y así has ido reforzando el ciclo. Este patrón es como ejercitar tu brazo derecho ignorando el izquierdo: el brazo fuerte se hace cada vez más

fuerte y el más débil se atrofia. El riesgo de esto es que estás creando un desequilibrio que te hace vulnerable cuando el éxito depende de ser ambidiestro.

La tabla 1.2 es una sencilla herramienta para evaluar tus preferencias por diferentes tipos de problemas empresariales. Rellena cada celda evaluando tu interés intrínseco en la *resolución de problemas* en el ámbito en cuestión. En la celda superior izquierda, por ejemplo, pregúntate si te gusta trabajar en los sistemas de recompensas y remuneraciones. No se trata de comparar un interés con otro.

Tabla 1.2

Evaluación de las preferencias por los problemas

Evalúa tu interés intrínseco en la resolución de problemas en cada uno de los ámbitos en una escala del 1 al 10, siendo 1 muy poco interés, y 10 mucho interés.

Diseño de sistemas de recompensas y remuneraciones _____	Motivación de los empleados _____	Igualdad/imparcialidad _____
Gestión del riesgo financiero _____	Presupuestos _____	Rentabilidad _____
Posicionamiento del producto _____	Relaciones con los clientes _____	Atención al cliente _____
Calidad del producto o del	Relaciones con los distribuidores y	Mejora continuada

servicio _____	proveedores _____	_____
Sistemas de gestión de proyectos _____	Relaciones con investigación y desarrollo, marketing y operaciones _____	Cooperación de varias funciones _____

Evalúa tu interés en cada celda por separado en una escala del 1 (nada) al 10 (mucho). Ten en cuenta que te preguntan sobre tus *intereses* intrínsecos y no sobre tus habilidades o experiencia. No pases de página hasta terminar la tabla.

Ahora transfiere tus resultados de la tabla 1.2 a las celdas correspondientes de la tabla 1.3. Después suma las tres columnas y las cinco filas.

Tabla 1.3

Preferencias por los problemas y funciones

	Técnicos	Políticos	Culturales	Total
Recursos humanos				
Finanzas				
Marketing				

Operaciones				
Investigación y desarrollo				
Total				

Los totales de las columnas representan tus preferencias en problemas técnicos, políticos y culturales. Los problemas *técnicos* incluyen estrategias, mercados, tecnologías y procesos. Los problemas *políticos* hacen referencia al poder y la política de la empresa. Los problemas *culturales* son los valores, las normas y los supuestos.

Si el total de una columna es notablemente inferior al de las otras, representa que tienes un punto ciego potencial. Si puntúas más en intereses técnicos y menos en intereses culturales o políticos, por ejemplo, corres el riesgo de ignorar el lado humano de la ecuación empresarial.

El total de las filas representa tus preferencias por varias funciones empresariales. Una puntuación baja en cualquier fila indica que prefieres no tratar problemas de esa área en concreto. Esos también son puntos ciegos potenciales.

Los resultados de este ejercicio deberían servirte para responder a las siguientes preguntas: ¿En qué áreas te gusta *más* resolver problemas? ¿En qué esferas estás *menos* dispuesto a resolver problemas? ¿Cuáles son las implicaciones de tus vulnerabilidades potenciales en tu nuevo puesto?

Puedes compensar tus vulnerabilidades con tres herramientas básicas, que son la autodisciplina, el desarrollo de los equipos y el asesoramiento. Tendrás que disciplinarte en dedicar tiempo a aquellas actividades importantes que no te gustan y que no haces de forma natural. Además de esto, busca activamente a gente de la empresa cuyas habilidades en esas áreas sean fuertes para que te sirvan de apoyo. Una buena red de consejeros y asesores también te ayudará a salir de tu zona de comodidad.

Vigila con tus puntos fuertes

Tus debilidades pueden hacerte vulnerable, pero tus puntos fuertes también. Parafraseando a Abraham Maslow, “a una persona con un martillo, todo le parece un clavo”³. Las cualidades que te han hecho prosperar hasta ahora (has de tener claro cuál es tu martillo) pueden ser debilidades en tu nuevo puesto. Por ejemplo, Julia prestaba mucha atención a los detalles; lo cual, a pesar de ser una virtud, tiene su lado negativo, especialmente si va en tándem con una alta necesidad de control: el resultado fue una tendencia a microdirigir a la gente en las áreas que ella más conocía. Este comportamiento desmoraliza a la gente que quiere hacer sus propias contribuciones sin ser supervisado intrusivamente.

Vuelve a aprender cómo aprender

A lo mejor, hace mucho tiempo que no haces una curva de aprendizaje. “De pronto me he dado cuenta de lo mucho que no sé”, es un lamento común de los líderes en transición. Quizá hayas triunfado en una función o disciplina, como Julia, y ahora te ves en un puesto de líder de proyecto. O, como David, puede que estés empezando en una empresa nueva donde no tienes una red establecida y no conoces su cultura. En cualquier caso, tendrás que aprender mucho y rápido.

Pensar en aprender de nuevo puede hacerte recordar un sentimiento ya olvidado de incompetencia o vulnerabilidad, especialmente si tienes contratiempos al principio. A lo mejor recuerdas un momento de tu carrera en el que tenías menos confianza en ti mismo. Quizás cometes fallos por primera vez en años. Y, por todo ello, empiezas a gravitar inconscientemente hacia unas áreas en las que te sientes competente y hacia gente que refuerza tu sentimiento de valía personal.

Los retos nuevos y los miedos asociados de incompetencia pueden crear un ciclo vicioso de negatividad y autodefensa. Dicho llanamente, puedes decidir aprender y adaptarte o mostrarte débil y fracasar. Tu fracaso podrá ser dramático, como el de Julia, o ser una muerte lenta y dolorosa, pero será inevitable. Como comentaré en el siguiente capítulo sobre la aceleración del aprendizaje, la negatividad y la autodefensa son la receta segura para el desastre.

Volver a aprender cómo aprender puede ser muy estresante. Por eso, si te despiertas sudando, relájate. Muchos nuevos líderes experimentan la misma sensación. Y, si te comprometes a aprender, podrás superar esos miedos.

Reorganiza tu red

Conforme avances en tu carrera, irás necesitando un asesoramiento diferente. Prepararte para una nueva función implica que reestructures activamente tu red de asesores y consejeros. Al principio de tu carrera, es de suma importancia que busques la ayuda de nuevos asesores técnicos (expertos en determinados aspectos de marketing o finanzas, por ejemplo, que te ayuden a hacer tu trabajo). Sin embargo, conforme avanzas a puestos de más nivel, es aún más importante que te den buenos consejos políticos y personales. Los consejeros políticos te ayudarán a conocer la política de la empresa y es importante que la conozcas cuando planees un cambio. Los asesores personales te ayudarán a mantener la perspectiva y el equilibrio en tiempos de crisis. Transformar tu red de asesores y consejeros nunca es fácil; quizás tus asesores actuales sean tus amigos, pero es esencial que des un paso atrás y que reconozcas dónde tienes que crear tus redes para compensar los puntos oscuros en tu propia experiencia.

Ten cuidado con las personas que quieren retenerte

Conscientemente o no, algunas personas no querrán que avances. A lo mejor tu antiguo jefe no quiere dejarte ir. Tendrás pues que negociar unas expectativas claras, en cuanto sepas cuándo vas a cambiar, y decir qué vas a hacer para zanjar temas. Esto implica concretar los temas o proyectos que harás y los que *no* harás. Toma notas y pásaselas a tu jefe para que todos lo sepan. Después busca el acuerdo de tu jefe. Sé realista sobre lo que puedes hacer. Siempre podrías hacer más, pero recuerda que el tiempo para aprender y planificar antes de incorporarte a un nuevo trabajo es algo muypreciado.

A lo mejor, los compañeros que serán tus subordinados no quieren que cambie la relación contigo; este reto es especialmente difícil cuando has sido promocionado a liderar a tus antiguos compañeros. Pero las cosas cambian y

cuanto antes lo aceptes (y ayudes a los otros a aceptarlo también) mejor. Algunas personas de la empresa buscarán indicios de favoritismos y te juzgarán por ello.

Si has sido promocionado para supervisar a los que antes fueron tus compañeros, puede ocurrir que algunos se conviertan en competidores decepcionados. Algunos incluso pretenderán arruinarte. Lo normal es que las cosas se calmen con el tiempo, aunque al principio probarán tu autoridad. Si no estableces los límites desde el principio, después te arrepentirás. Conseguir que los otros acepten tu cambio es una parte esencial de tu preparación. Si llegas a la conclusión de que hay alguien que nunca llegará a aceptar tu nueva función y la situación resultante, tendrás que buscar la forma de apartarlo de la organización cuanto antes.

Busca ayuda

Muchas empresas tienen programas y procesos específicos para ayudar a los líderes a hacer transiciones con éxito. Entre éstos están los programas de desarrollo del máximo potencial (que preparan a los directivos potenciales para ocupar puestos superiores) o los procesos de incorporación o integración formal (programas o *coaching*) que se centran en los imperativos clave. Deberías aprovechar todo lo que la empresa te pueda ofrecer.

Pero, aunque tu empresa no tenga un programa de apoyo formal, deberías hablar con el departamento de recursos humanos y con tu nuevo jefe para crear un plan de transición de 90 días. Si has sido promocionado, averigua si hay algún modelo de competencia que describa los requisitos de tu nueva función (pero no presupongas que te contarán toda la historia). Si has sido contratado desde fuera, busca ayuda para identificar y conectar con los principales implicados o busca a un intérprete cultural. Estas personas suelen conocer la historia de la empresa y te ofrecerán una visión sobre cómo ésta ha cambiado y evolucionado.

Cierra el ciclo

Prepararte para una nueva función resulta un trabajo duro, y seguramente te encontrarás con algunas barreras. Dedica unos minutos a pensar en tus

vulnerabilidades en tu nueva función siguiendo el análisis de la tabla 1.2. ¿Cómo compensarás esas deficiencias? Después piensa en las fuerzas externas que podrían obstaculizar tu proceso; por ejemplo, el compromiso con tu jefe actual. ¿Cómo las evitarás?

Como dice el refrán, la preparación es un viaje, no un destino. Tendrás que trabajar constantemente para garantizar que te comprometes con los desafíos reales de tu nuevo puesto y no te retiras a tu zona de comodidad. Es fácil recaer en hábitos que son al mismo tiempo cómodos y peligrosos. Vuelve a leer este capítulo periódicamente y pregúntate: ¿Estoy haciendo todo lo que puedo para prepararme?

LISTA DE VERIFICACIÓN: PREPÁRATE

1. Si has sido promocionado, ¿qué tendrás que hacer para equilibrar amplitud y profundidad, delegar, influir, comunicar y exhibir presencia de liderazgo?
2. Si te han contratado de fuera, ¿cómo te orientarás hacia la empresa, cómo identificarás y conectarás con las personas principales, definirás las expectativas y te adaptarás a la nueva cultura? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre adaptarte a la nueva situación e intentar cambiarla?
3. ¿Qué es lo que te ha hecho prosperar en tu carrera? ¿Podrás tener éxito en tu nuevo puesto confiando únicamente en esas capacidades? Si no, ¿qué habilidades esenciales tendrás que desarrollar?
4. ¿Hay algún aspecto de tu nuevo trabajo que sea esencial para el éxito pero que prefieras no centrarte en él? ¿Cómo compensarás tus potenciales puntos ciegos?
5. ¿Cómo puedes asegurarte de que darás tu salto mental al nuevo puesto? ¿A quién pedirás consejo? ¿Qué otras actividades te podrían ayudar a dar el salto?

CAPÍTULO 2

Acelera tu aprendizaje

Chris Hadley dirigía el departamento que garantizaba la calidad en Dura Corporation, una empresa mediana de servicios de software. Cuando el jefe de Chris dejó la empresa para ocupar el puesto de subdirector de operaciones de Phoenix Systems, una empresa que estaba en apuros, le pidió a Chris que se fuera con él como director de calidad de producto y de la unidad de pruebas. Aunque era un cambio lateral, Chris aprovechó la oportunidad de liderar un cambio de rumbo.

Dura Corporation era una empresa de desarrollo de programas informáticos. Chris se había incorporado a la empresa nada más terminar la carrera de ingeniería y había ido ascendiendo rápidamente en el departamento de calidad. Tenía una gran capacidad y muchos conocimientos, pero había crecido en un entorno con tecnología puntera y con un equipo de trabajo muy motivado. Chris había visitado el equipo de pruebas de producto de Phoenix antes de asumir el puesto y sabía que estaba mucho de dar la talla. Se propuso solucionar cuanto antes este problema.

Poco después de su incorporación, Chris expuso que los procesos existentes estaban desfasados y dejó constancia de ello diciendo que la operación tenía que ser reformada desde la base para que llegara a “funcionar como Dura”. Inmediatamente contrató consultores de operaciones que presentaron un informe muy duro que describía la tecnología y los sistemas de pruebas de Phoenix de “anticuados” y las habilidades del equipo de trabajo de “inadecuadas”. Recomendaron una reorganización total del proceso de pruebas de productos y una inversión sustancial en tecnología y formación de los empleados. Chris

compartió esta información con sus subordinados y les dijo que había que hacer algo rápidamente sobre las recomendaciones, empezando por la reorganización de los equipos de pruebas de productos “a la manera como se hacían las cosas en Dura”.

Tan solo un mes después de instalar la nueva estructura, la productividad se desplomó, amenazando con retrasar el lanzamiento de un nuevo producto clave. Chris convocó a sus subordinados y les instó a “resolver los problemas cuanto antes”. Pero los problemas seguían y la motivación de los empleados de operaciones mermaba cada vez más.

Después de dos meses en el puesto, el jefe le dijo a Chris: “Has enemistado a casi todos. Te he traído aquí para que mejores la calidad, no para que la empeores”. Su jefe entonces le formuló una serie de preguntas: “¿Cuánto tiempo has estado aprendiendo sobre la operación? ¿Sabías que hace años que estaban pidiendo que inviertan más? ¿Has visto lo que eran capaces de conseguir, antes de que llegaras tú, con los recursos que tenían? Tienes que dejar de hacer cosas y empezar a escuchar”.

Tocado por esas palabras, Chris mantuvo serias discusiones con sus directores, supervisores y equipos de trabajo. En estas discusiones se enteró de la creatividad que habían desplegado para compensar la falta de inversión en la operación. También obtuvo *feedback* directo sobre lo que no funcionaba en su nueva estructura. Convocó una reunión conjunta y anunció que, en función de las observaciones que había recibido, iba a hacer importantes ajustes en la estructura. También se comprometió con mejorar la tecnología de las pruebas y la formación antes de hacer más cambios.

¿En qué se equivocó Chris? Como muchos nuevos líderes, Chris no dedicó suficiente tiempo a aprender sobre su nueva empresa y por eso tomó decisiones equivocadas que socavaron su credibilidad.

La primera tarea para hacer una transición con éxito es acelerar el aprendizaje. El aprendizaje efectivo de la empresa te da la visión global que necesitas para desarrollar tu plan de los primeros 90 días. Es esencial que averigües qué necesitas saber sobre la nueva empresa y que lo aprendas lo antes posible. Cuanto más eficiente y efectivamente aprendas, más rápidamente cerrarás tu ventana de vulnerabilidad. Sabrás identificar los problemas potenciales que

podrían desviarte de tu camino. Cuanto antes asciendas por la curva del aprendizaje, antes podrás empezar a tomar buenas decisiones empresariales.

Supera los obstáculos al aprendizaje

Entre las causas del fracaso de los nuevos líderes está casi siempre la falta de aprendizaje efectivo. Es normal que al principio de la transición tengas una sensación de agobio. Tienes tanto que aprender que es difícil saber en qué concentrarte. En medio de todo el torrente de información que vas recibiendo, es fácil no ver las señales importantes. O quizás te concentras demasiado en la parte técnica del negocio (productos, clientes, tecnologías y estrategias) y obvias el aprendizaje tan importante de la cultura y la política de la empresa.

Para empeorar este problema, son pocos los líderes que han recibido formación sobre el diagnóstico sistemático de las empresas. Aquellos que han recibido esta formación son siempre los profesionales de recursos humanos o antiguos consultores.

Otro problema relacionado es no planear el aprendizaje. La *planificación del aprendizaje* consiste en descubrir previamente cuáles son las cuestiones importantes y cómo abordarlas de la mejor manera. Pocos líderes nuevos dedican tiempo a pensar sistemáticamente en sus prioridades de aprendizaje. Son pocos también los que crean explícitamente un plan de aprendizaje cuando se incorporan a una nueva función.

Algunos líderes se enfrentan a “obstáculos al aprendizaje”, es decir, barreras internas a la hora de aprender. Por ejemplo, Chris no dedicó tiempo a conocer la historia de la empresa. Una pregunta de referencia que siempre deberías formularte es: “¿Cómo se ha llegado a este punto?”. De no hacerlo, corres el riesgo de destruir las estructuras o los procesos existentes sin saber por qué fueron creadas. Una vez que tengas toda la información de la historia de la empresa, podrás decidir qué cosas hay que cambiar, o quizás encuentres una buena razón para dejar las cosas como están.

Un obstáculo al aprendizaje del que ya he hablado en la introducción es la urgencia de actuar. El síntoma principal es una necesidad casi compulsiva de hacer algo. Los líderes efectivos consiguen el equilibrio correcto entre hacer (hacer que pasen cosas) y ser (observar y reflexionar), aunque es difícil relajarse

durante las transiciones, y la presión por “hacer” casi siempre surge más de dentro del líder que de las fuerzas externas. Esto refleja una falta de confianza y la consiguiente necesidad de demostrarse a sí mismo. Recuerda: el simple hecho de mostrar un deseo verdadero de aprender y de conocer se traduce en una mayor credibilidad e influencia.

Si habitualmente te encuentras demasiado ansioso o demasiado ocupado y no puedes dedicar tiempo al aprendizaje, es que tienes el síndrome de la urgencia de actuar. Es una enfermedad grave, porque el estar demasiado ocupado y no tener tiempo para aprender puede hacerte caer en “la espiral de la muerte”. Si tú, igual que Chris, no dedicas tiempo a aprender, tomarás decisiones poco fundamentadas que minarán tu credibilidad, alejarán a tus posibles colaboradores y la gente estará cada vez menos dispuesta a compartir información importante contigo. El resultado es que tomarás decisiones cada vez peores y entrarás en un ciclo vicioso que dañará irremediablemente tu credibilidad. Ten cuidado. Aunque creas que lo correcto es incorporarte y empezar a actuar decididamente (y a veces lo es, como verás en el próximo capítulo), corres el riesgo de no estar suficientemente preparado para ver los problemas reales.

Quizás lo más destructivo de todo sea llegar a una nueva empresa, como hizo Chris en Phoenix, con “la” respuesta. Te has hecho una idea de los problemas de la empresa y de cómo resolverlos. Puesto que has madurado en una empresa en la que las cosas se hacían de la “manera adecuada”, no te das cuenta de que lo que funciona bien en una empresa puede fracasar estrepitosamente en otra. A Chris le pasó que, al llegar con las respuestas, cometió serios errores y la gente se alejó de él. Pensaba que podía importar lo que había aprendido en Dura para solventar los problemas de la planta de Phoenix.

Los líderes que se incorporan a empresas nuevas deberían centrarse en el aprendizaje y en adaptarse a la nueva cultura; de lo contrario, corren el riesgo de sufrir el equivalente al rechazo de un órgano trasplantado (siendo el líder el órgano trasplantado). Hacen cosas que disparan el sistema inmunitario de la empresa y se encuentran atacados como si fueran cuerpos extraños. Incluso en el caso que hayas sido especialmente contratado para importar nuevas formas de hacer las cosas, tendrás que conocer la cultura y la política de la empresa para socializar y adaptar tu estrategia.

Gestiona el aprendizaje como un proceso de inversión

Si consideras tus esfuerzos por ponerte al día como una inversión, y consideras a tu tiempo y energía como recursos escasos que merecen una gestión cuidadosa, enseguida obtendrás beneficios en forma de conocimientos útiles. Un *conocimiento útil* es aquel que te permite tomar mejores y más rápidas decisiones y, por tanto, te ayuda a alcanzar rápidamente el punto de equilibrio en tu personal creación de valor. Chris habría actuado de diferente manera si hubiera sabido que (1) los altos directivos de Phoenix no habían invertido lo suficiente en el pasado, a pesar de los esfuerzos de los directivos locales por conseguir más inversión, (2) el equipo había conseguido resultados importantes en calidad y productividad con los recursos que tenían, y (3) los supervisores y los equipos de trabajo estaban orgullosos de lo que habían conseguido.

Para maximizar los beneficios de la inversión en aprendizaje, tendrás que obtener de una manera efectiva y eficiente conocimiento útil de las fuentes de información de las que dispones. Para que el aprendizaje sea efectivo tendrás que averiguar *qué* necesitas saber y centrar tus esfuerzos en ello. Dedicar tiempo a definir tu agenda de aprendizaje cuanto antes y revísala periódicamente para mejorarla y añadir lo que tengas que añadir. El aprendizaje eficiente consiste en identificar las mejores fuentes de conocimiento de las que dispones y después averiguar cómo extraer el máximo de conocimiento en el menor tiempo posible. El método de Chris para aprender sobre la operación de Phoenix no fue ni efectivo ni eficiente.

Define tu agenda de aprendizaje

Si Chris tuviera una segunda oportunidad, ¿cómo debería actuar? Tendría que planificar para implicarse en un proceso de aprendizaje sistemático, creando un ciclo virtuoso de recogida, análisis y comprobación de la información.

Tienes que empezar definiendo tu agenda de aprendizaje; lo ideal es que lo hagas antes de incorporarte formalmente en la empresa. La agenda de aprendizaje especifica tus prioridades de aprendizaje: ¿qué es lo que más necesitas aprender? Se trata de elaborar una serie de preguntas que guíen tu investigación o las hipótesis que quieres explorar y comprobar, o ambas cosas.

Evidentemente, el aprendizaje durante la transición ha de ser interactivo: al principio, tu agenda de aprendizaje estará llena de preguntas, pero conforme vayas conociendo más de la empresa, podrás imaginar qué está ocurriendo y por qué. Poco a poco, tu aprendizaje estará cada vez más centrado en conformar y comprobar esas hipótesis.

¿Cómo elaborar tu primera lista de preguntas? Empieza formulando preguntas sobre el pasado, el presente y el futuro (ver a continuación “Preguntas sobre el pasado”, “Preguntas sobre el presente” y “Preguntas sobre el futuro”). ¿Por qué se hacen las cosas como se están haciendo? ¿Hay algo de lo que se está haciendo que siga siendo válido? ¿Están cambiando las condiciones de tal manera que haya que cambiar algo en el futuro? Las siguientes preguntas te dan ejemplos en estas tres categorías.

Preguntas sobre el pasado

Rendimiento

- ¿Cómo funcionaba esta empresa en el pasado? ¿Qué piensa la gente sobre su rendimiento en el pasado?
- ¿Cómo se determinaban los objetivos? ¿Eran insuficientes o demasiado ambiciosos?
- ¿Se utilizaban puntos de referencia internos o externos?
- ¿Qué medidas se empleaban? ¿Qué comportamientos se fomentaban y cuáles se desalentaban?
- ¿Qué ocurría si no se cumplían los objetivos?

Causas fundamentales

- Si el rendimiento ha sido bueno, ¿cuál ha sido la causa?
- ¿Cuáles han sido las aportaciones de la estrategia, la estructura, los sistemas, las bases del talento, la cultura y la política?
- Si el rendimiento ha sido bajo, ¿cuál ha sido la causa? ¿Están los

problemas principales en la estrategia de la organización? ¿En la estructura? ¿En las capacidades técnicas? ¿En la cultura? ¿En la política?

Historia del cambio

- ¿Qué se ha hecho por cambiar la organización? ¿Qué ocurrió?
 - ¿Quién ha sido fundamental en la configuración de la organización?
-
-

Preguntas sobre el presente

Visión y estrategia

- ¿Cuáles son la visión y la estrategia?
- ¿Está la organización siguiendo de verdad esta estrategia? Si no, ¿por qué no? Si la está siguiendo, ¿llevará la estrategia a donde la organización ha de ir?

Personal

- ¿Quién está capacitado y quién no?
- ¿Quién es de fiar y quién no?
- ¿Quién tiene influencia y por qué?

Procesos

- ¿Cuáles son los procesos clave?
- ¿Están funcionando bien en cuanto a calidad, fiabilidad y oportunidad? Si no, ¿por qué no?

Obstáculos

- ¿Qué sorpresas podrían aparecer o sacarte del camino?
- ¿Qué errores culturales o políticos, potencialmente peligrosos, debes

evitar?

Victorias tempranas

- ¿En qué áreas (personal, relaciones, procesos o productos) puedes conseguir algunas victorias tempranas?
-
-

Preguntas sobre el futuro

Retos y oportunidades

- ¿En qué áreas tiene la empresa más posibilidades de enfrentarse a cambios duros el próximo año? ¿Qué se podría hacer ahora para prepararse?
- ¿Cuáles son las oportunidades más prometedoras no explotadas? ¿Qué habría que hacer para aprovecharlas?

Barreras y recursos

- ¿Cuáles son las barreras más difíciles para hacer los cambios necesarios? ¿Son barreras técnicas? ¿Culturales? ¿Políticas?
- ¿Hay alguna área de excelencia u otros recursos de alta calidad que podrías aprovechar?
- ¿Qué nuevas capacidades deberían desarrollarse o adquirirse?

Cultura

- ¿Qué elementos de la cultura deberían protegerse?
 - ¿Qué elementos deberían cambiarse?
-

Mientras analizas las respuestas a estas preguntas piensa también en la combinación adecuada de aprendizaje técnico, interpersonal, cultural y político¹. En el área técnica, tendrás que familiarizarte con mercados, tecnologías, procesos y sistemas desconocidos. En el ámbito interpersonal, tendrás que conocer a tu jefe, a tus compañeros y a tus subordinados. En el ámbito cultural, tendrás que aprender las normas, los valores y las expectativas de comportamiento, que seguramente serán diferentes a la empresa de la que vienes, aunque te hayas cambiado de una unidad a otra dentro de la misma empresa. En el terreno político, tendrás que conocer la *organización oculta*; ese conjunto informal de procesos y alianzas que existen en la sombra de la estructura formal y que influyen en cómo se hace el trabajo. El terreno político es al mismo tiempo importante y difícil de conocer, porque no es fácil de ver para aquellos que no han pasado tiempo en la organización y porque las barrenas políticas pueden fácilmente bloquear tus esfuerzos por establecer una sólida base de apoyo durante la transición.

Identifica las mejores fuentes de conocimiento

Puedes conocer la empresa a través de datos concretos como los que aportan los informes financieros y de operaciones, los planes estratégicos y funcionales, los estudios de empleados, los informes de prensa y los informes de la industria. Pero para tomar decisiones efectivas necesitarás también “información no corroborada” sobre la estrategia, las capacidades técnicas, la cultura y la política de la organización. La única forma de obtener esa información es hablando con la gente que conoce en profundidad la situación.

¿Quién puede ofrecerte los mejores beneficios de tu inversión en aprendizaje? Tendrás que ver cuáles son las mejores fuentes para que tu aprendizaje sea exhaustivo y eficiente. Ten en cuenta que tendrás que escuchar a la gente clave de dentro y de fuera de la empresa (figura 2.1). Habla con personas que tengan diferentes puntos de vista para profundizar tu conocimiento. También te ayudará cotejar la realidad externa con las percepciones internas, y lo que te dice la gente que está en lo alto de la jerarquía y con la que está en primera línea.

Las fuentes externas de información más valiosas suelen ser:

- **Los clientes.** ¿Cómo ven los clientes, externos o internos, la organización? ¿Cómo valoran tus mejores clientes los productos o servicios? ¿Qué piensan del servicio al cliente? Si tus clientes son externos, ¿cómo clasifican tu compañía frente a la competencia?
- **Los proveedores.** Los proveedores te pueden dar su punto de vista sobre tu empresa en su papel de cliente. También puedes conocer los puntos fuertes y débiles de los sistemas internos que tiene la empresa para gestionar la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Los distribuidores.** A partir de los distribuidores puedes conocer la logística de la circulación de productos, del servicio al cliente y de las prácticas de los competidores y lo que estos ofrecen. También puedes hacerte una idea de las capacidades propias de los distribuidores.
- **Los analistas externos.** Los analistas te darán una valoración bastante objetiva de la estrategia y de las capacidades de la empresa y de los competidores. Los analistas también tienen una visión más general de las exigencias del mercado y de la salud económica de la industria.

Las fuentes internas de información indispensables son:

- **Los encargados de I+D y de operaciones.** Ellos son los que desarrollan y fabrican los productos o entregan los servicios que tú gestionas. El personal de primera línea te ayudará a conocer los procesos básicos de la empresa y sus relaciones con los principales equipos externos. También te ayudará a entender cómo el resto de la empresa apoya o socava los esfuerzos de la primera línea.
- **Los encargados de las ventas y las adquisiciones.** Estos empleados, junto con los representantes del servicio al cliente y los vendedores, interactúan directamente con los clientes, distribuidores y proveedores. Suelen tener información actualizada sobre las tendencias y los cambios inminentes del mercado.
- **El personal.** Habla con los directores y con el personal clave de los departamentos de finanzas, legal y recursos humanos. Ellos tienen una perspectiva especializada pero útil sobre el funcionamiento interno de la organización.
- **Los integradores.** Los integradores son aquellas personas que coordinan o facilitan la interacción entre las diferentes funciones e incluyen a los

directores de proyecto, a los jefes de planta y a los directores de producto. De ellos aprenderás cómo funcionan los vínculos dentro de la compañía y cómo interactúan las funciones. También te pueden ayudar a descubrir las verdaderas jerarquías políticas y a identificar dónde están los conflictos internos.

- **Los historiadores naturales.** Estate atento a los “veteranos” o historiadores naturales, esos que llevan tiempo en la empresa y que han absorbido su historia. De ellos podrás conocer la mitología de la compañía (historias clave sobre cómo la organización ha llegado a ser lo que es y las dificultades por las que ha pasado) y las raíces de su cultura y política.

Si eres nuevo en la empresa, hay muchas cosas que puedes hacer para acelerar el proceso de incorporación antes de entrar. Para empezar, más allá del proceso de contratación, tendrás que utilizar las fuentes de información que existen en la red, desde información y análisis de la empresa o biografías de la gente clave hasta información disponible en la propia web de la empresa. Además de esto, sería interesante que, si puedes, hables con empleados o antiguos empleados para hacerte una idea de la historia y de la cultura de la empresa.

Adopta métodos de aprendizaje estructurados

Una vez que tengas una idea aproximada de lo que tienes que aprender y dónde buscar esa información (informes, conversaciones con gente que conozca la empresa o información en la red) el paso siguiente será saber cómo aprenderlo.

Muchos líderes se limitan a incorporarse a la empresa y empezar a hablar con la gente. De esta manera consiguen información no corroborada, pero no es un método eficiente porque consume mucho tiempo y porque, al no tener una estructura, no pueden saber cuánta importancia deben dar a las observaciones de la gente. Además, su opinión puede estar excesivamente influida por las primeras personas con las que hablan.

Para evitarlo, piensa en utilizar un proceso de aprendizaje estructurado. Para ilustrar las ventajas de este método, imagina que planeas hablar con tus subordinados para obtener sus valoraciones. ¿Cómo vas a hacerlo? Reunirlos a todos nada más llegar podría ser un error, porque algunos de ellos dudarán en revelarte sus opiniones en un foro público.

Es mejor, por tanto, que empieces reuniéndote con ellos uno a uno. Evidentemente, este método también tiene sus desventajas, porque tendrás que seguir un orden. Lo más normal es que los que se reúnan contigo más tarde hablen con los anteriores para hacerse una idea de lo que quieres obtener. De esta manera, se reducen tus posibilidades de conseguir opiniones diversas, y además puede ocurrir que la gente interprete tus mensajes de una manera equivocada.

Supongamos que decides reunirte con tus subordinados uno a uno. ¿Qué orden seguirás? ¿Cómo evitarás estar demasiado influenciado por lo que te dicen los primeros? Un buen método consiste en seguir siempre el mismo guion en las reuniones. Empieza haciendo unos breves comentarios iniciales sobre ti y sobre tu metodología, y después haz preguntas a tu interlocutor sobre su pasado, su familia, sus intereses y sobre la empresa. De esta manera obtendrás información muy poderosa porque podrás comparar las respuestas. Compara las respuestas y analiza las congruencias e incongruencias de sus respuestas. Esta comparación te permitirá hacerte una idea de qué personas están más o menos abiertas.

Cuando estés haciendo el diagnóstico de la nueva empresa, empieza reuniéndote con tus subordinados uno a uno. (Esto es un ejemplo de cómo adoptar un enfoque horizontal de la organización entrevistando a gente del mismo nivel en diferentes funciones). Formúlales las cinco preguntas esenciales:

1. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa (o se enfrentará en el futuro)?
2. ¿Cómo se enfrenta o se va a enfrentar a esos problemas?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento más prometedoras que están sin explotar?
4. ¿Qué debería ocurrir para que la empresa explotara el potencial de estas oportunidades?
5. Si estuvieses en mi lugar, ¿en qué centrarías tu atención?

Estas cinco preguntas, junto con la capacidad de escuchar atentamente las respuestas y hacer el seguimiento a conciencia, te proporcionarán muchas ideas. Piensa en todo lo que Chris podría haber aprendido si hubiera utilizado este método. Al formular a todos las mismas preguntas podrás identificar las

opiniones más frecuentes y divergentes y evitarás así estar más influenciado por las primeras personas con las que hablas o con las más convincentes o expresivas. La forma de responder de la gente también te dirá mucho sobre tu nuevo equipo y su política. ¿Quién responde directamente y quién es más evasivo o se va por la tangente? ¿Quién asume la responsabilidad y quién señala a otro? ¿Quién tiene una visión más global de la empresa y quién parece estar atrapado en una cueva?

Una vez que hayas destilado estas primeras conversaciones en un conjunto de observaciones, cuestiones y opiniones, reúne a tu equipo de subordinados, coméntales tus impresiones e invítales a discutir las. Conocerás así el fondo y la dinámica del grupo y, al mismo tiempo, demostrarás lo rápido que has empezado a identificar los asuntos más importantes.

Tendrás que seguir este proceso de una manera estricta. Podrías, por ejemplo, contratar a un consultor externo para que hiciera un diagnóstico de la empresa y comunicara los resultados a tu equipo (consulta “Integración de nuevos líderes”). O podrías invitar a un mediador interno para que dirigiera el proceso. Lo importante es que cualquier estructura, por modesta que sea (un guion y una secuencia de interacciones, una reunión con cada persona por separado, un posterior análisis y otra reunión con todos juntos), puede acelerar enormemente tus posibilidades de obtener conocimiento muy útil. Naturalmente, las preguntas que formules tendrán que estar adaptadas a los equipos con los que te reúnes. Si entrevistas a los vendedores, por ejemplo, podrías preguntarles: ¿Qué quieren nuestros clientes que obtienen de nuestros competidores y no de nosotros?

Integración de nuevos líderes

Un ejemplo de método de aprendizaje estructurado es el proceso de integración de nuevos líderes desarrollado originalmente por General Electric. En este proceso, cada vez que un directivo se incorpora a una función importante, se le asigna un mediador de transición. Este mediador se reúne primero con el nuevo líder para diseñar el proceso. A continuación, se reúne con sus subordinados y les hace preguntas como: ¿Qué quieres

saber sobre el nuevo líder?, ¿qué te gustaría que él supiera de ti o de la situación de la empresa? Después comenta las respuestas con el nuevo líder. El proceso termina con una reunión del nuevo líder y sus subordinados.

Otro ejemplo de método de aprendizaje estructurado es el análisis SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) para guiar tu trabajo de diagnóstico. Estos métodos son también herramientas muy útiles para comunicarse con las personas clave (jefes, semejantes y subordinados) y obtener diferentes opiniones de la situación. Existen otros métodos de aprendizaje estructurados para diferentes situaciones. Algunos de ellos, descritos en la tabla 2.1, incrementan tu eficiencia en el proceso de aprendizaje dependiendo de tu nivel en la empresa y de la situación de la misma. Los nuevos líderes efectivos utilizan una combinación de varios métodos adaptando su estrategia de aprendizaje a las exigencias de la situación.

Figura 2.1

Fuentes de conocimiento

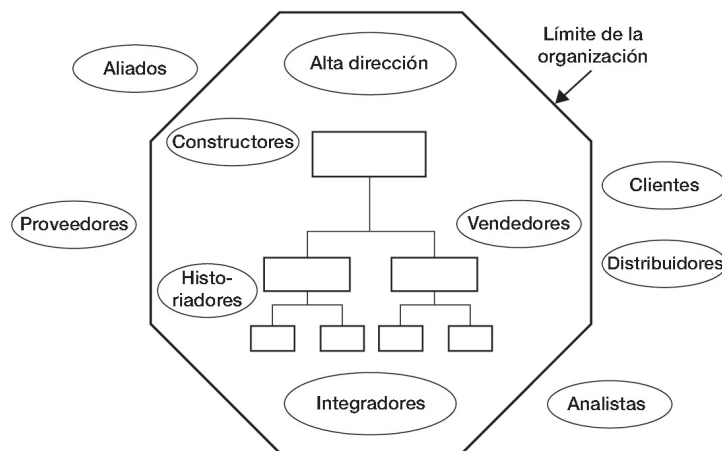


Tabla 2.1

Métodos estructurados de aprendizaje

Método	Utilidad	Útil para
Estudios del ambiente y de la satisfacción de los empleados	Conocer la cultura y la motivación de los empleados. Muchas empresas realizan estos estudios regularmente, y la información obtenida suele estar disponible. Si no es así, intenta realizar un estudio regularmente para conocer los puntos de vista de los empleados.	Directores de cualquier nivel si el análisis está disponible específicamente para tu unidad o grupo. Su utilidad depende de lo detallados que sean la recogida de información y el análisis. Se supone también que el instrumento de estudio es bueno y que la información ha sido recopilada y analizada rigurosamente.
Entrevistas estructuradas con los diferentes niveles o unidades de la empresa	Identificar las opiniones compartidas y divergentes sobre las oportunidades y los problemas. Puedes entrevistar a gente del mismo nivel de diferentes departamentos (dimensión horizontal) o de diferentes niveles (dimensión vertical). Sea cual sea la dimensión que elijas, formula siempre las mismas	Directores que lideran equipos de diferentes funciones. Puede ser útil también para niveles inferiores si la unidad está teniendo problemas importantes.

preguntas y mira las semejanzas y diferencias en sus respuestas.

Equipos focales

Ver los problemas que preocupan a los equipos clave, tales como problemas de motivación de los que trabajan en primera línea de la producción o de los empleados de servicios. Reúne a los equipos de empleados que trabajan juntos y verás cómo interactúan y quiénes tienen madera de líder. Las discusiones entre ellos te darán una mejor perspectiva de la situación.

Puede ser útil también para altos directivos que quieran conocer las opiniones de los empleados clave.

Análisis de las decisiones importantes del pasado

Esclarecer los modelos de toma de decisiones y las fuentes de poder e influencia. Selecciona una decisión reciente importante y mira cómo se tomó. ¿Quién ha tenido más influencia en cada etapa? Habla con la gente implicada, comprueba su percepción y observa qué dice y qué no dice.

Altos directivos de unidades de negocio o equipos de proyecto.

Análisis de los procesos	Examinar las interacciones entre diferentes funciones o departamentos y evaluar la eficiencia de un proceso. Selecciona un proceso importante, como la entrega de productos a los clientes o proveedores, y pide a un grupo formado por gente de diferentes funciones que analice el proceso e identifique los obstáculos y problemas.	Útil sobre todo para directores de departamento o equipos en los que el trabajo de varias funciones tenga que ser integrado. Puede ser útil para directivos de niveles más bajos que quieran saber cómo sus equipos encajan en procesos más amplios.
Visitas a las plantas y a los mercados	Aprender directamente de la gente que trabaja cerca del producto. Las visitas a las instalaciones te permiten conocer al personal de producción de una manera informal y escuchar sus preocupaciones. Las reuniones con el personal de ventas y de producción te ayudarán a valorar su capacidad técnica. Las visitas a los mercados te permitirán conocer a los clientes y sus comentarios te revelarán problemas y oportunidades.	Directores de unidades de negocio.

Oportunidades.

Proyectos piloto	Obtener conocimientos sobre las capacidades técnicas, la cultura y la política. Aunque este conocimiento no es el principal objetivo de los proyectos piloto, podrás aprender mucho de cómo responde la organización o el grupo a tus iniciativas piloto.	Directores de cualquier nivel. El tamaño de los proyectos piloto y su impacto incrementará cuanto más alto sea el nivel de los directores.
------------------	---	--

Crea un plan de aprendizaje

Tu *agenda de aprendizaje* define qué quieres aprender. Tu *plan de aprendizaje* define cómo lo aprenderás. Traduce los objetivos de tu aprendizaje en acciones concretas (identificando las fuentes de conocimiento y utilizando métodos sistemáticos) que aceleren tu aprendizaje. Tu plan de aprendizaje es una parte esencial de tu plan general de 90 días. De hecho, como verás más adelante, el aprendizaje debería ser tu centro de atención principal durante los primeros 30 días en el trabajo (a no ser, por supuesto, que el progreso sea un desastre).

El núcleo de tu plan de aprendizaje es un proceso de aprendizaje cíclico en el cual recoges información, la analizas y la destilas, desarrollas y pruebas hipótesis, y así sucesivamente, dependiendo del conocimiento que tengas de la nueva empresa. Evidentemente, el conocimiento específico que quieras tener dependerá de cada situación. Puedes empezar con el modelo de plan de aprendizaje que aparece en el apartado “Modelo de plan de aprendizaje”. En el capítulo 3 veremos los diferentes tipos de transición y volveremos al tema de lo que has de aprender y cuándo.

Modelo de plan de aprendizaje

Modelo de plan de aprendizaje

Antes de incorporarte

- Averigua todo lo que puedas sobre estrategia, estructura, rendimiento y personal de la empresa.
- Busca valoraciones externas sobre el rendimiento de la empresa. Verás cómo lo ven personas bien informadas e imparciales. Si eres director de un nivel inferior, habla con la gente que tiene relación con tu nuevo equipo, por ejemplo, proveedores o clientes.
- Busca a gente que esté fuera de la empresa y que la conozca bien, por ejemplo, a antiguos empleados, jubilados y gente que haya trabajado con la empresa. Hazles preguntas abiertas sobre la historia, la política y la cultura de la empresa. Si es posible, habla con tu predecesor en el puesto.
- Habla con tu nuevo jefe.
- Cuando empieces a conocer la empresa, escribe tus primeras impresiones y algunas hipótesis.
- Elabora una lista de preguntas iniciales para guiar tus entrevistas una vez que estés en el nuevo puesto.

Poco después de entrar

- Revisa los planes operativos detallados, la información sobre el rendimiento y sobre el personal.
- Reúnete con tus subordinados uno a uno y fórmúales las preguntas que has elaborado. Conocerás opiniones convergentes y divergentes.
- Analiza cómo van las cosas en las principales interrelaciones. Pregunta a la gente de niveles superiores cuál es la visión y estrategia de la empresa. Después observa hasta qué nivel de la jerarquía han penetrado esas creencias. Te darás cuenta de si el líder anterior consiguió o no llevar esa visión y estrategia a las jerarquías inferiores de la empresa.
- Comprueba, desde las jerarquías inferiores a las superiores, si la gente conoce los retos y oportunidades. Empieza preguntando a los empleados de primera línea cómo ven los retos y oportunidades de la empresa. Después formula la misma pregunta a niveles jerárquicos superiores. Te

darás cuenta de si la gente de niveles superiores sabe tomar el pulso de la empresa.

- Actualiza tus preguntas e hipótesis.
- Reúnete con tu jefe para comentar tus hipótesis y conclusiones.

Hacia el final del primer mes

- Reúnete con tu equipo para informarle de tus primeras conclusiones. Algunos aprobarán tus evaluaciones y otros las rechazarán, pero, en general, conocerás mejor al grupo y su dinámica.
- Ahora analiza las principales interrelaciones con la gente externa (proveedores, clientes, distribuidores y demás) y la visión que tienen de tu organización y de sus puntos fuertes y débiles.
- Analiza un par de procesos clave. Reúne a los representantes de los equipos responsables para planear y evaluar los procesos que has seleccionado. Conocerás más su calidad, productividad y fiabilidad.
- Reúnete con los principales integradores. Sabrás cómo funcionan las interacciones entre las distintas áreas funcionales. ¿Qué problemas ven que otros no saben ver? Busca a los historiadores naturales, ellos te explicarán la historia, cultura y política de la empresa, y además son posibles aliados y gente influyente.
- Actualiza tus preguntas e hipótesis.
- Reúnete con tu jefe de nuevo para comentar tus observaciones.

Busca ayuda

Tú, como líder, eres el principal responsable de tu aprendizaje, pero hay otras personas cuyo apoyo puede hacer que tu proceso de aprendizaje sea más fluido. Tus jefes, compañeros y subordinados, pueden hacer mucho por acelerar tu aprendizaje, pero para conseguir su ayuda tendrás que ser bien claro sobre lo que quieres hacer y cómo pueden ayudarte. En especial, tendrás que estar dispuesto a preguntar y no suponer que deberías saberlo todo y que deberías tenerlo todo controlado desde el momento en que cruzas la puerta.

Esta ayuda es especialmente importante para los líderes que se incorporan a nuevas organizaciones, tanto si han sido contratados de fuera como si han hecho una transición de un departamento a otro (como comentamos anteriormente, la transición entre unidades es casi un 70% tan difícil como ser contratado de fuera). En ambos casos, te encontrarás probablemente con diferentes culturas y carecerás de las conexiones políticas que tenías en tu anterior función. Si tu nueva organización tiene un sistema de incorporación efectivo, este debería ayudarte a conocer la cultura y acelerar el proceso de identificación y conexión con las nuevas personas clave. Si no lo tiene, solicita este tipo de ayuda.

Cierra el ciclo

Tus prioridades y estrategias de aprendizaje cambiarán conforme pasa el tiempo. Cuando empieces a interactuar con tu nuevo jefe, averigua dónde puedes conseguir alguna victoria temprana o desarrollar coaliciones de apoyo que te serán muy útiles para obtener conocimientos adicionales. Organízate para volver a este capítulo periódicamente y así revisar tu agenda de aprendizaje y crear nuevos planes de aprendizaje.

LISTA DE VERIFICACIÓN: ACELERA TU APRENDIZAJE

1. ¿Estás siendo efectivo en el aprendizaje de tu nueva organización? ¿Eres víctima a veces de la urgencia de actuar? ¿De llegar con “la” respuesta? Si es así, ¿cómo podrías evitarlo?
2. ¿Cuál es tu agenda de aprendizaje? Sabiendo lo que sabes, elabora una lista de preguntas para guiarte en tus primeras entrevistas. Si has empezado a desarrollar hipótesis sobre lo que está pasando ¿cuáles son y cómo las verificarás?
3. En función de la lista de preguntas que has elaborado, ¿quién te puede dar un punto de vista más útil?
4. ¿Cómo podrías incrementar la eficiencia de tu proceso de aprendizaje? ¿Qué otros métodos de aprendizaje estructurados podrías utilizar para obtener más beneficios de tu inversión de tiempo y energía?

5. ¿De qué ayudas dispones para acelerar tu aprendizaje y cómo podrías aprovecharlas mejor?
6. Según las respuestas a las preguntas anteriores, empieza a crear tu plan de aprendizaje.

CAPÍTULO 3

Adapta la estrategia a la situación

Si Karl Lewin sabía de algo, era de cómo gestionar en tiempos de crisis. De hecho, acababa de dirigir una transformación rápida y exitosa de las operaciones de fabricación europeas en Global Foods, una multinacional de productos de consumo. De lo que no estaba tan seguro era de si el mismo enfoque iba a ser efectivo en su nueva función en la firma.

Karl, un directivo alemán muy ambicioso, había actuado con decisión en Europa para reestructurar una organización que estaba desestructurada por el excesivo énfasis de la compañía en crecer a través de las adquisiciones y por centrarse en las operaciones a escala nacional olvidándose de otras oportunidades. Al cabo de un año, Karl había centralizado las funciones más importantes de fabricación, cerrado cuatro de las plantas menos rentables y trasladado gran parte de la producción a Europa del Este. Estos cambios, a pesar de que fueron muy difíciles, empezaron a dar sus frutos al cabo de dieciocho meses y el rendimiento mejoró considerablemente.

Pero ninguna buena acción queda impune. El éxito de Karl en Europa le llevó a su nombramiento de subdirector de la cadena de suministro de las operaciones en Norteamérica con sede central en New Jersey. El trabajo era mucho más importante que el anterior, ya que combinaba la fabricación con el suministro estratégico, la logística de distribución y el servicio al cliente.

A diferencia de la situación en Europa, las operaciones de Norteamérica no estaban en crisis inminente, algo que Karl reconoció como la esencia del problema. El éxito continuado de la empresa empezaba a dar signos de retroceso. El año anterior, los análisis de la industria habían situado el rendimiento de la

fabricación de la empresa por debajo de la media del rendimiento general y en el tercio más bajo de la importante área de satisfacción del cliente con la puntualidad de la entrega. Resultados mediocres, evidentemente, pero no tanto como para exigir una “transformación”.

Mientras tanto, los análisis del propio Karl indicaban que empezaban a aparecer serios problemas. La empresa era adicta a apagar fuegos y los directivos se deleitaban con su habilidad de reaccionar bien ante las crisis, en lugar de prevenir los problemas. Karl sabía que en poco tiempo empezarían a aparecer fallos más serios. Además, los directivos confiaban demasiado en su instinto para tomar decisiones críticas, y los sistemas de información ofrecían poca información objetiva. Estas deficiencias contribuyeron, según Karl, a generalizar un optimismo infundado sobre el futuro de la empresa.

Para asumir un cargo con éxito, tienes que tener un conocimiento claro de la situación a la que te estás enfrentando y de lo que tienes que hacer y cómo lo tienes que hacer. Los líderes como Karl han de centrarse desde el primer momento en responder dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Qué tipo de cambio voy a tener que liderar? Respondiendo a esta pregunta sabrás cómo adaptar tu estrategia a la situación. La segunda: ¿Qué tipo de líder del cambio soy? En este caso, la respuesta tiene implicaciones sobre cómo deberías adaptar tu estilo de liderazgo. Un diagnóstico preciso de la situación de la empresa te ayudará a determinar los retos, oportunidades y recursos de los que dispones.

Utiliza el modelo STARS

STARS es el acrónimo de las cinco situaciones empresariales más comunes a las que se enfrentan los líderes: *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido. El modelo STARS describe las características y las dificultades de lanzarse a una aventura, encarrilar una mala situación, enfrentarse a una rápida expansión, revitalizar una empresa que fue líder pero que ahora tiene serios problemas y heredar una organización que funciona bien pero hay que llevarla hasta el siguiente nivel.

En cualquiera de las cinco situaciones STARS, el objetivo final es el mismo: conseguir una empresa próspera y creciente. Sin embargo, los retos y

oportunidades resumidos en la tabla 3.1, varían dependiendo de la situación con la que te encuentres.

Tabla 3.1

El modelo STARS

Start-Up	Transformación	Crecimiento acelerado	Reestructuración
Reunir las competencias (personal, financiación y tecnología) para despegar una empresa o iniciativa nueva.	Salvar una empresa o iniciativa que se sabe tiene graves problemas.	Gestionar una empresa que se está expandiendo rápidamente.	Revitalizar una organización que era próspera pero que ahora tiene problemas.
Retos Construir desde cero la estrategia, las estructuras y los	Motivar a los empleados o a otros implicados clave que están desmotivados. Tomar buenas decisiones bajo la presión del	Instaurar unas estructuras y unos sistemas para poder	Convencer a los empleados de que el cambio es necesario. Reestructurar o

estructuras y los sistemas, sin un marco o unos límites claros.	la presión del tiempo. Realizar recortes drásticos y selecciones de personal difíciles.	progresar. Integrar a muchos empleados nuevos.	esmero al equipo de dirección y reorientar la organización.
Oportunidades Puedes hacer las cosas bien desde el principio. La gente está entusiasmada por las posibilidades. No hay preconcepciones rígidas.	Todos saben que el cambio es necesario. Los implicados externos suelen ofrecer importante apoyo. Un pequeño éxito es un gran paso.	Las posibilidades de crecimiento motivan a la gente. La gente está dispuesta a dar lo mejor de sí misma.	La organización tiene importantes puntos fuertes. La gente quiere continuar considerándose exitosa.

¿Cuáles son los rasgos que definen las cinco situaciones STARS? En una *start-up*, te adjudican la misión de reunir las competencias (personal, financiación y tecnología) necesarias para hacer despegar una empresa nueva, un producto, un proyecto o una relación. Esto quiere decir que tendrás que formar la organización desde el principio reclutando a tu equipo, definiendo el programa y desarrollando la arquitectura del negocio. Los participantes en una *start-up* suelen estar más entusiasmados y esperanzados que los miembros de un equipo con problemas a punto de fracasar. Pero, al mismo tiempo, los participantes de una *start-up* están mucho menos centrados en los asuntos clave que los que están en una transformación, simplemente porque la visión, la estrategia, las estructuras y los sistemas que canalizan la energía organizacional no están todavía creados.

En una *transformación*, asumes la dirección de un departamento o grupo que está pasando por serios problemas y trabajas para que vuelva a funcionar bien. Una transformación es la clásica plataforma en llamas que exige una rápida y decidida acción. Mucha gente sabe que es necesario hacer un cambio sustancial pero no se pone de acuerdo en lo que se ha de hacer. Las transformaciones son situaciones “preparen, fuego, apunten”: tendrás que tomar decisiones muy difíciles sin tener pleno conocimiento de todo y después ir ajustándolas conforme vayas aprendiendo. En cambio, las *reestructuraciones* (y las *asignaciones de éxito sostenido*) son situaciones más del tipo “preparen, apunten, fuego”. El líder que ha de transformar una empresa fracasada tiene que reducirla hasta un punto justificable y después empezar a reconstruirla. Este proceso doloroso, si resulta exitoso, deja a la empresa en una situación de éxito sostenido pero, si fracasa, el resultado suele ser el cierre o la venta de activos.

En una situación de *crecimiento acelerado*, la organización ha empezado a dar un gran salto y ha empezado a escalar. Esto quiere decir que tendrás que implantar las estructuras, los procesos y los sistemas necesarios para expandir rápidamente la empresa (o proyecto, producto o relación). Probablemente, también tendrás que contratar e incorporar a mucha gente, pero siempre asegurándote de que forme parte de la cultura que ha hecho que la organización sea exitosa hasta el momento. Los riesgos están, evidentemente, en expandirse demasiado y demasiado rápidamente.

Las *start-ups*, las transformaciones y las situaciones de crecimiento acelerado exigen un duro trabajo de construcción de los recursos porque no tienen suficiente infraestructura y capacidad en la que apoyarse. En gran medida, tendrás que empezar de cero o, en el caso de un crecimiento acelerado, aprovechar una base sólida. En cambio, en las reestructuraciones y situaciones de éxito sostenido, la organización tiene una gran capacidad pero también tiene importantes restricciones sobre lo que puedes y no puedes hacer. Por suerte, en estas dos situaciones sueles tener algo más de tiempo antes de empezar a tomar decisiones importantes. Esto es bueno porque tendrás que aprender mucho sobre la cultura y la política de tu nuevo puesto, y deberás empezar a desarrollar buenas coaliciones de apoyo.

Debido a la complacencia interna, a la erosión de las capacidades clave o a los retos externos, las empresas exitosas suelen acabar teniendo problemas. En una reestructuración, tu reto consiste en revitalizar una unidad, un producto, un proceso o un proyecto que está en peligro. Hay nubes en el horizonte pero la tormenta aún no se ha desatado, e incluso mucha gente ni siquiera ve las nubes. El problema más difícil suele ser crear una sensación de urgencia. Muchos la negarán, pero el líder tendrá que abrirles los ojos y decirles que el problema existe. Esta fue la situación a la que se enfrentó Karl en Norteamérica. La buena noticia es que, en estos casos, las organizaciones probablemente tengan algunas áreas con una importante capacidad (buenos productos, buenas relaciones con los clientes, buenos procesos y gente capaz).

En una situación de éxito sostenido, tienes que asumir la responsabilidad de preservar la vitalidad del éxito de la organización y llevarla al siguiente nivel. Rotundamente, esto no significa que la organización pueda dormirse en los laureles. Por el contrario, significa que necesitas entender profundamente qué ha hecho que el negocio tenga éxito y prepararlo para superar posibles desafíos y continúe creciendo y prosperando. De hecho, a menudo la clave del éxito sostenido radica en iniciar, acelerar y reestructurar continuamente partes del negocio.

El éxito de la transición depende, en gran medida, de tu habilidad para transformar la psicología actual de la organización de una manera previsible. En las *start-ups*, el ánimo predominante suele ser de una confusión excitante, y tu trabajo consistirá en canalizar esta energía hacia direcciones productivas, en

parte decidiendo qué no hacer. En las transformaciones, te encontrarás con un grupo de gente que está cerca de la desesperación y tú tendrás que ofrecerles un plan concreto para seguir hacia delante y para que confíen en que ese plan mejorará la situación. En las situaciones de crecimiento acelerado, necesitarás ayudar a la gente a que entienda que la organización necesita ser más disciplinada y hacer que trabaje con unos procesos y sistemas definidos. En las reestructuraciones, tendrás que levantar el velo de la negación que hace que la gente no vea la necesidad de reinventar el negocio. Por último, en las situaciones de éxito sostenido, tendrás que inventar el reto buscando la manera de mantener a la gente motivada, combatir la complacencia y buscar nuevos caminos para el crecimiento, tanto personal como organizacional.

No puedes saber hacia dónde debes llevar una nueva organización si no sabes de dónde viene y cómo ha llegado donde está. En la situación de reestructuración de Karl, por ejemplo, era esencial que supiera qué había hecho que la organización fuera próspera en el pasado y por qué ahora estaba teniendo problemas. Para entender la situación, tendrás que ponerte en el papel de historiador.

Pero, si no estás liderando una gran empresa, ¿puedes también utilizar el modelo STARS para conocer los cambios a los que te enfrentas? Por supuesto que sí. Puedes aplicarlo independientemente del tamaño de la empresa. Puede que seas el director general de una empresa que está en modo *start-up*, o puedes ser el director supervisor de una línea nueva de producción, el director de marca encargado de lanzar un producto nuevo, el director de I+D responsable de un proyecto de desarrollo de un nuevo producto, o el director de tecnología de la información responsable de implementar un nuevo sistema de software. Todas estas situaciones comparten las mismas características de una *start-up*. Del mismo modo situaciones de transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido surgen en empresas grandes y pequeñas.

Diagnostica tu cartera STARS

En realidad, es muy improbable que te encuentres con un ejemplo puro de *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración o éxito sostenido. En los niveles más altos puede ser que tu situación encaje bastante bien en una de

estas categorías, pero en cuanto empieces a profundizar, descubrirás que estás gestionando una cartera (de productos, proyectos, procesos, instalaciones o personas) que es una combinación de estas situaciones STARS. Por ejemplo, te han contratado para dirigir una empresa que está experimentando un crecimiento sustancial con productos exitosos y en la que un grupo está lanzando una línea de productos basándose en una tecnología nueva. O quizás estés trabajando en la transformación de una compañía que tiene un par de instalaciones modernas de alto rendimiento.

El siguiente paso en la aplicación del modelo STARS consiste en diagnosticar tu cartera STARS. Tendrás que averiguar qué partes de tu nueva organización pertenecen a cada una de las cinco categorías. Asigna cada uno de los elementos de tu nueva responsabilidad (como productos, procesos, proyectos, instalaciones y personas) a las cinco categorías utilizando la tabla 3.2. Una vez organizado esto, pregúntate: ¿Cómo gestionaré cada uno de los elementos de una manera diferente? Este ejercicio te ayudará a pensar sistemáticamente en los retos y oportunidades que presenta cada elemento. También te proporcionará un lenguaje común con el que hablar a tu nuevo jefe, a tus compañeros y colaboradores, sobre lo que vas a hacer y por qué.

Tabla 3-2

Diagnostica tu cartera STARS

Utiliza esta tabla para identificar la combinación de situaciones STARS a las que te enfrentas. Primero, identifica qué elementos (proyectos, procesos, productos, incluso empresas enteras) en tus nuevas responsabilidades están dentro de cada situación STARS de la primera columna. Enumera estos elementos en la segunda columna. No es necesario que haya algo en cada categoría, puede ser que todos los elementos estén en una sola situación o en una mezcla de dos o tres situaciones. Después utiliza la tercera columna para calcular el porcentaje de tu esfuerzo que deberías dedicar a cada categoría en los próximos 90 días; asegúrate de que la suma sea el 100%. Por último, piensa a cuál de estas situaciones prefieres dedicarte. Si también has dado a esta situación la máxima prioridad, asegúrate de que tus preferencias no

influyan demasiado en tus prioridades.

Situación STARS	Elemento del trabajo	Porcentaje de prioridad
Start-up		
Transformación		
Crecimiento acelerado		
Reestructuración		
Éxito sostenido		
		100

Lidera el cambio

No existe un método único para liderar el cambio y, por esto, es tan importante que tengas bien clara la combinación STARS. Utilizando el modelo STARS, Karl fue capaz de reconocer las diferencias claras entre la situación de reestructuración hacia la que se dirigía (en la que iban apareciendo problemas pero no había una crisis que impulsara la acción) y la drástica transformación que había dirigido en Europa (donde las necesidades urgentes exigían una intervención rápida y radical), e identificó las implicaciones asociadas de cómo debía liderar el cambio y actuar.

Si Karl hubiera tratado su nueva situación como una transformación y hubiera realizado una cirugía radical, probablemente habría generado una resistencia activa y pasiva, mermando su habilidad de realizar el cambio que tenía que hacer, especialmente porque era una persona de fuera de la empresa y, por consiguiente, más vulnerable a ser aislado y minado moralmente. Reconociendo lo que se necesitaba en las operaciones de Norteamérica, Karl adoptó un enfoque más moderado.

Armado con los datos de tu cartera STARS y los retos y oportunidades clave, podrás elaborar la estrategia adecuada para liderar el cambio pero, para ello, tendrás que adoptar los planteamientos explicados en este libro para generar impulso en tus próximos 90 días. En concreto, tendrás que establecer prioridades, definir objetivos estratégicos, identificar dónde conseguir primeras victorias, formar al equipo de liderazgo adecuado y crear alianzas de apoyo. Veamos ahora qué hizo Karl en las situaciones de transformación y reestructuración a las que se enfrentaba.

El punto de partida fue, evidentemente, concentrarse en el aprendizaje. En la situación de transformación en Europa, Karl necesitaba analizar rápidamente las dimensiones técnicas de la empresa (estrategia, competidores, productos, mercados y tecnologías) como lo haría un consultor. En su nueva función de líder en Norteamérica, la cuestión del aprendizaje era radicalmente diferente. Los conocimientos técnicos seguían siendo obviamente importantes, pero el aprendizaje cultural y político lo era todavía más. Esto es así porque la dinámica social interna suele ser la causa de que una empresa exitosa empiece a tener problemas, y porque hacer que la gente conozca la necesidad del cambio es más un asunto político que técnico. Para alguien recién llegado de fuera, como era el caso de Karl, el conocimiento profundo de la cultura y la política de la organización es un prerequisite del éxito del liderazgo, incluso de la supervivencia.

Mientras Karl trabajaba por determinar las prioridades, tenía que sopesar las exigencias de la situación. La transformación europea necesitaba una cirugía radical. La estrategia y la estructura organizacional de la empresa le impedían conseguir sus objetivos y tenían que ser modificadas rápidamente. Karl entonces cerró plantas, trasladó la producción e hizo drásticos recortes de personal. También centralizó rápidamente importantes funciones de fabricación para

reducir la fragmentación y reducir costes. La reestructuración en Norteamérica, en cambio, no exigía una transformación inmediata de la estrategia o de la estructura. No había problemas importantes de capacidad o productividad, por lo que el cierre de plantas no era necesario. Las funciones de fabricación estaban ya centralizadas y eran fuertes. Los problemas reales estaban en los sistemas, habilidades y cultura. Karl se concentró en estas áreas.

Los factores situacionales también jugaron un papel importante en cómo Karl desarrolló sus equipos de liderazgo en estas dos situaciones. Para transformar rápidamente el negocio europeo, Karl hizo despidos en los niveles superiores de la organización y contrató a nuevos directivos de fuera. En cambio, en Norteamérica, el equipo de liderazgo que heredó era suficientemente fuerte. De todas formas, se dio cuenta de que necesitaba cambiar a algunos empleados y que esos cambios le reportarían grandes beneficios. Un par de funciones centrales de la fabricación requerían líderes con mejores capacidades técnicas para apoyar los cambios de sistemas que había planeado hacer, y hubo un director muy influyente que, a pesar de que Karl lo intentó, no entendía la necesidad del cambio; de hecho, la inacción de ese director amenazaba con socavar el liderazgo de Karl. El despido de ese directivo transmitió un mensaje crucial al resto de la organización. Mientras tanto, Karl promocionó a otros empleados de la empresa para que realizaran esa función y otras, contribuyendo así a acelerar la implicación de la gente en sus planes. La gente se dio cuenta de que Karl no sólo se fijaba en las debilidades de la empresa, sino que también reconocía sus puntos fuertes.

Por último, Karl tuvo el acierto de asegurar victorias tempranas en las dos situaciones. En las transformaciones, los líderes tienen que sacar a la gente de su estado de desesperación. Karl hizo esto en Europa cerrando plantas en crisis y trasladando la producción, acciones que permitieron a la organización volver a centrarse en sus principales capacidades y ayudaron a reducir proyectos e iniciativas innecesarios. En cambio, en la reestructuración, la primera victoria más importante fue despertar en la conciencia de la gente la necesidad del cambio. Y lo consiguió poniendo más énfasis en los hechos y en las cifras: modernizó los parámetros del rendimiento de la compañía en la fabricación y el servicio al cliente para centrar la atención de los empleados en las debilidades principales en esas áreas, y también introdujo unos parámetros externos y unas

evaluaciones que realizaron unos consultores para recurrir a voces imparciales de fuera de la compañía que respaldaran su opinión. Estas acciones le permitieron eliminar el optimismo infundado y enviar un importante mensaje al resto de la organización.

Las diferencias clave entre liderar el cambio en situaciones de transformación y de reestructuración aparecen en la tabla 3.3.

Tabla 3.3

Liderar el cambio en una transformación versus una reestructuración

	Transformaciones	Reestructuración
1. Organiza el aprendizaje Averigua qué es lo que más has de aprender, de quién y cómo.	Concéntrate en el aprendizaje técnico (estrategias, mercados, tecnologías, etc.). Prepárate para actuar rápidamente.	Concéntrate en el aprendizaje cultural y político. Prepárate para actuar deliberadamente.
2. Define tu estrategia Desarrolla y explica una visión convincente de cómo será la organización. Detalla una estrategia clara para conseguir esta visión.	Elimina actividades que no sean esenciales.	Perfecciona y aprovecha las capacidades existentes. Fomenta la innovación.
3. Prioriza los elementos Identifica unos pocos objetivos vitales y persíguelos sin pausa. Piensa en qué vas a tener	Haz cambios más rápidos y más osados. Concéntrate en la estrategia y la estructura.	Haz cambios más lentos y más deliberados. Concéntrate en los sistemas, habilidades y cultura.

que conseguir al final del primer año en el nuevo puesto.

4. Desarrolla un equipo de líderes

Evalúa al equipo que has heredado. Actúa con destreza para hacer los cambios necesarios; busca el equilibrio óptimo entre contratar talento de fuera y mejorar el potencial de la gente de dentro.

Elimina gente de niveles superiores.

Contrata talento externo.

Haz cambios poco importantes.

Promociona a la gente de alto potencial de dentro de la empresa.

5. Asegura victorias tempranas

Piensa en cómo vas a “llegar” a la nueva organización. Busca la forma de desarrollar credibilidad personal y motivar a los empleados.

Cambia el estado de ánimo de la desesperanza a la esperanza.

Cambia el estado de ánimo de la negatividad a la concienciación.

6. Crea alianzas de apoyo

Identifica quién funciona bien en la organización y quién tiene influencia. Crea coaliciones que apoyen tus iniciativas.

Obtén el apoyo de los jefes y otras personas clave para invertir en los recursos que necesitas.

Desarrolla alianzas de gente de tu nivel e inferiores para asegurar una mejor ejecución.

Mantén tu equilibrio

La situación STARS de tu organización también tiene implicaciones en los ajustes que tendrás que hacer para mantener tu equilibrio. Esto es especialmente cierto cuando se trata de determinar el estilo de liderazgo y si eres un “héroe” o un “administrador”.

En las transformaciones, los líderes suelen tratar con gente que está hambrienta de esperanza, imaginación y dirección, y por esto necesitan un estilo de líder heroico, que combata al enemigo espada en mano. En los momentos difíciles, la gente cerrará filas en torno al héroe y seguirá sus órdenes. El beneficio de esta actitud es el rápido diagnóstico de la situación de la empresa (mercado, tecnologías, productos, estrategias...) y la implantación de cambios agresivos para reducir la organización hasta un núcleo defendible. Tendrás que actuar rápida y decididamente, muchas veces sin tener toda la información.

Este fue el caso de Karl en Europa. Karl inmediatamente tomó las riendas, diagnosticó la situación, definió la dirección y tomó dolorosas decisiones. Puesto que el panorama era poco prometedor, la gente enseguida estuvo dispuesta a seguir sus directivas sin ofrecer demasiada resistencia.

En cambio, las reestructuraciones exigen un tipo de liderazgo más parecido al de un administrador o funcionario, un enfoque más diplomático y menos egocéntrico que ayude a que la gente reconozca la necesidad de un cambio. En este caso, lo que importa es tener la habilidad sutil de influir. Los administradores habilidosos conocen a fondo la cultura y la política de sus organizaciones. Son más pacientes y sistemáticos que los héroes a la hora de decidir qué gente, procesos y otros recursos conservar y cuáles eliminar. También fomentan que los demás reconozcan la necesidad de un cambio promoviendo el diagnóstico compartido, influyendo en los líderes de opinión y alentando la evaluación comparativa.

En su nueva función de líder en Norteamérica, Karl tuvo que controlar parte de su vertiente heroica; tuvo que hacer evaluaciones minuciosas, avanzar intencionadamente hacia el cambio y sentar las bases para el éxito sostenido. El que un líder en transición adapte con éxito su estrategia de liderazgo personal depende, en gran medida, de su habilidad para aceptar los siguientes pilares de la

autogestión: mejorar el conocimiento de sí mismo, ejercitar la disciplina personal y formar equipos complementarios.

Debido a las exigencias de cada caso, es fácil que los héroes tropiecen en situaciones de reestructuración y éxito sostenido, y los administradores en situaciones de *start-up* y transformación. La persona experta en transformaciones que se enfrenta a una reestructuración corre el riesgo de actuar demasiado rápido, generando así una resistencia innecesaria. La persona experta en reestructuraciones, ante una situación de transformación, corre el riesgo de actuar demasiado lento y gastar energía en fomentar el consenso cuando no es necesario, malgastando así un tiempo muy preciado.

Esto no quiere decir que la gente que es héroe por naturaleza no pueda contactar con el administrador que lleva dentro y viceversa. Los buenos líderes pueden prosperar en cualquiera de las cinco situaciones STARS, aunque no todas sean igual de favorables para ellos. Es, por tanto, esencial que realices una evaluación a conciencia de cuáles de tus habilidades e inclinaciones te servirán más en una situación determinada y cuáles te darán problemas. No llegues a una empresa nueva dispuesto a batallar si lo que necesitas es crear alianzas.

También tendrás que recordar que el liderazgo es un deporte de equipo. Tu cartera STARS tiene implicaciones en la combinación precisa de héroes y administradores (cualquier organización necesita a ambos) en tu equipo de liderazgo. En Norteamérica, Karl se inclinó por un estilo de líder tipo administrador, aunque sabía que podía haber desempeñado de una forma más natural y efectiva el papel de héroe. Las consecuencias de este conocimiento de sí mismo fueron tres. Por un lado, necesitaba que en su equipo hubiera algunos administradores naturales a quienes pedir consejo (por temor a equivocarse) y en quienes pudiera delegar parte de la divulgación necesaria. En segundo lugar, tuvo que identificar dónde era más apropiado centrar parte de sus energías heroicas. Después de todo, cualquier organización, incluso la más exitosa, tiene sectores que están en apuros. Puesto que no había provocado incendios sólo para apagarlos y no puso en peligro el objetivo principal de reestructurar la empresa, Karl utilizó la estrategia más adecuada para conseguir el equilibrio. En tercer lugar, Karl tuvo que considerar las preferencias y habilidades de las situaciones STARS para contratar, promocionar y asignar al personal adecuado para los proyectos clave.

Recompensa el éxito

La estructura STARS tiene consecuencias en la manera de evaluar a la gente que trabaja para ti y en la cultura que quieres crear. Los datos del estudio sobre la transición realizado por la *Harvard Business Review* ayudan a entender este punto esencial. A los participantes se les preguntó cuáles de las situaciones STARS consideraban más desafiantes y en cuáles preferirían estar. Los resultados, resumidos en la tabla 3.4, son reveladores. La situación más desafiante resultó ser la reestructuración, seguida del éxito sostenido y la transformación. Las situaciones *start-up* y el crecimiento acelerado se evaluaron como bastante más fáciles. Sin embargo, cuando se trataba de las preferencias, los resultados fueron inversos: las *start-up* las más populares con gran diferencia, seguidas de las transformaciones y el crecimiento acelerado.

Tabla 3.4

Desafíos y preferencias de las situaciones STARS

A los participantes en el estudio se les pidió que identificaran qué situación STARS consideraban más desafiante y cuál sería su preferida (es decir, cuál elegirían si pudieran). Las diferencias de sus respuestas son muy llamativas, especialmente cuando la suma de las cifras de las situaciones STARS más orientadas a la acción y que exigen más autoridad (start-up, transformación y crecimiento acelerado) se compara con la de las situaciones que exigen más atención al aprendizaje, reflexión e influencia (reestructuración y éxito sostenido).

Situación STARS	Más desafiante	Más preferida
Start-up	13,5%	47,1%
Transformación	21,9%	16,7%
Crecimiento acelerado	11,6%	16,1%
Reestructuración	30,3%	12,7%

Éxito sostenido	<u>22,6%</u>	<u>7,4%</u>
Total	<u>100%</u>	<u>100%</u>
Start-up, transformación o crecimiento acelerado	47,1%	79,9%
Reestructuración o éxito sostenido	52,9%	20,1%

No son resultados sorprendentes y las razones fundamentales son muy reveladoras. No es que la gente prefiera las situaciones fáciles, sino que prefiere situaciones (1) más divertidas y (2) en las que pueda tener mayor reconocimiento.

Una *start-up* exitosa es un logro individual visible y fácilmente cuantificable, igual que lo es una transformación. En una reestructuración, en cambio, el éxito consiste en evitar el desastre. Es difícil cuantificar los resultados en una reestructuración cuando el éxito es que no suceda gran cosa; en definitiva, conseguir que “el perro no ladre”. Además, el éxito en la reestructuración pasa por hacer entender a la gente la necesidad del cambio, y esto a menudo significa atribuir méritos al grupo, más que al líder. En las situaciones de éxito sostenido, la gente raras veces llama a los altos directivos para decirles, “gracias por mantener las luces encendidas hoy”, pero si la electricidad falla, el griterío es inmediato y sonoro.

Existe una paradoja inherente en recompensar generosamente a la gente por transformar con éxito una empresa fracasada (o empezar nuevas aventuras emocionantes). Pocos líderes con alto potencial muestran demasiado interés en las reestructuraciones y prefieren la acción y el reconocimiento asociado a las transformaciones y a las *start-ups*. ¿Quién es pues totalmente responsable de evitar que las empresas tengan que pasar por una transformación? El hecho de que las compañías recompensen las transformaciones y no sepan cómo recompensar las reestructuraciones, ¿aumenta las posibilidades de que las empresas acaben en crisis? Los directivos especializados pueden supuestamente

utilizar a la gente menos hábil para arruinar empresas y así ellos pueden llegar a dirigir el rescate.

El tema es que el rendimiento tiene que ser evaluado y recompensado de diferente manera en cada situación STARS. El rendimiento de la gente que está a cargo de una *start-up* o de una transformación es más fácil de evaluar, porque te puedes centrar en los resultados cuantificables del principio.

Evaluar el éxito y el fracaso en una situación de reestructuración o de éxito sostenido es mucho más difícil. El rendimiento en una reestructuración puede ser mejor de lo esperado, pero seguir siendo pobre. O puede parecer que nada ocurre porque se ha evitado una crisis. Las situaciones de éxito sostenido tienen un problema similar; el éxito puede ser una pequeña pérdida de cuota de mercado frente a un ataque concertado de los competidores, o ganar unos cuantos puntos porcentuales de crecimiento de ingresos en una empresa madura. Lo que no se sabe en ambas situaciones (reestructuraciones y éxito sostenido) es qué hubiese ocurrido si se hubieran realizado otras acciones o se hubiera encargado a otra gente; el problema es “¿comparado con qué?”. Medir el éxito en estas situaciones exige mucho más trabajo porque, para evaluar la idoneidad de sus respuestas, tienes que tener un profundo conocimiento de los problemas a los que se enfrentan los líderes y de las acciones que están realizando.

Cierra el ciclo

Inevitablemente, tu interpretación de las situaciones STARS se irá intensificando y variando conforme vayas conociendo tu nueva organización. Procura volver a este capítulo periódicamente para reevaluar el diagnóstico de tu organización y reflexionar sobre las consecuencias de qué tienes que hacer y de quién lo ha de hacer.

LISTA DE VERIFICACIÓN: ADAPTA LA ESTRATEGIA A LA SITUACIÓN

1. ¿Qué cartera de situaciones STARS has heredado? ¿Qué elementos de tus responsabilidades están en las situaciones *start-up*, transformación,

crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido?

2. ¿Qué implicaciones tienen los retos y oportunidades con los que probablemente te encontrarás y la forma en que deberías enfocar la aceleración de tu transición?
3. ¿Cuáles son las consecuencias en tu programa de aprendizaje? ¿Tienes que conocer únicamente la parte técnica del negocio, o es básico que conozcas también la cultura y la política?
4. ¿Cuál es el clima predominante en la organización? ¿Qué transformación psicológica tendrás que hacer y cómo la harás?
5. Dadas las situaciones a las que te enfrentas, ¿cómo liderarás mejor el cambio?
6. ¿Qué habilidades o puntos fuertes serán más valiosos en tu nueva situación y cuáles podrían darte problemas?
7. ¿Cuáles son las implicaciones para el equipo que necesitas crear?

CAPÍTULO 4

Negocia el éxito

Michael Chen estaba eufórico cuando fue promocionado a director de sistemas de información en una oficina de una compañía petrolera mediana, hasta que recibió llamadas de dos de sus colegas. Ambos le dijeron lo mismo: “Empieza a actualizar tu currículum. Cates te va a comer vivo”.

Su nueva jefa, Vaughan Cates, era muy ambiciosa, tenía fama de conseguir buenos resultados y de ser dura con la gente. Acababa de asumir la dirección de la oficina y varios empleados de los que había heredado ya se habían marchado.

Los amigos de Michael le anticiparon el problema: “Has tenido mucho éxito”, le dijo uno, “pero Cates pensará que no eres suficientemente agresivo. Tú eres buen planificador y creador de equipos. Pensará que eres demasiado lento y que no estás preparado para tomar decisiones difíciles”.

Michael, prevenido, preparó el terreno con Vaughan a fin de ganar tiempo para el diagnóstico y la planificación. “Quiero trabajar con un margen de tiempo de 90 días, empezando con 30 días para ponerme al día de todo”, le dijo. “Después te daré una evaluación detallada y un plan con los objetivos y acciones para los 60 días siguientes”. Michael le informaba regularmente sobre su progreso. Al cabo de tres semanas, Vaughan empezó a presionarle para que tomara una decisión sobre la compra de unos sistemas importantes, pero Michael se mantuvo firme en su calendario. Al cabo de 30 días, le entregó un plan que le gustó mucho a su nueva jefa.

Un mes después, Michael informó a Vaughn de algunas primeras victorias y le pidió más ayuda para avanzar en un proyecto clave. Ella le sometió a un intenso interrogatorio, pero él había realizado un estudio de viabilidad exhaustivo. Al

final, accedió a sus peticiones pero le puso unas fechas muy estrictas para conseguir resultados. Armado con todo lo que necesitaba, Michael pronto pudo decirle que había conseguido varios objetivos intermedios.

Aprovechando su impulso, en su siguiente reunión Michael sacó el tema del estilo de liderazgo: “Tenemos diferentes estilos pero yo puedo cumplir lo que me pides”, le dijo. “Quiero que me juzgues por mis resultados, no por cómo los obtengo”. Tardó casi un año, pero al final Michael consiguió desarrollar una relación laboral sólida y productiva con Vaughan.

Para prosperar como Michael lo hizo con su nueva jefa, tendrás que negociar el éxito. Vale la pena que inviertas tiempo en esta relación tan importante, porque tu nuevo jefe es quien establecerá los parámetros, contará tus acciones a otras personas clave y controlará el acceso a los recursos que necesitas. Él tendrá más influencia que cualquier otra persona en el tiempo que tardes en alcanzar el punto de equilibrio y en tu éxito o fracaso final.

Negociar el éxito quiere decir implicarte proactivamente con tu nuevo jefe para establecer las reglas del juego y así poder alcanzar los objetivos deseados. Muchos nuevos líderes se limitan a jugar el juego, asumiendo reactivamente la situación que les viene dada, y acaban fracasando. La alternativa consiste en negociar las reglas del juego con tu jefe para establecer unas expectativas razonables, lograr el consenso y asegurar los recursos suficientes. Negociando efectivamente con Vaughan, Michael estableció las bases de su éxito.

Ten en cuenta que la naturaleza de la relación con tu nuevo jefe depende de tu nivel en la organización y de la situación empresarial a la que te enfrentas. Cuanto más alto sea tu puesto, más autonomía deberías tener, especialmente si trabajas en un lugar distinto al de tu jefe. La falta de vigilancia o supervisión puede ser una bendición si obtienes lo que necesitas para prosperar. O puede ser una maldición si cavas tu propia fosa con decisiones equivocadas.

Lo que necesitas de tu jefe dependerá de la situación STARS en la que te encuentres. En las *start-ups* necesitarás recursos y, probablemente, protección de los niveles superiores. En las transformaciones, te verás obligado a reducir rápidamente la empresa hasta un núcleo defendible. Si estás en una situación de crecimiento acelerado, tendrás que asegurar los niveles apropiados de inversión. En una reestructuración necesitarás que tu jefe te ayude a hacer una serie de

cambios, y en una situación de éxito sostenido necesitarás ayuda para conocer la empresa y evitar errores que amenacen tus activos principales.

Tú puedes hacer mucho por construir una relación laboral productiva con tu nuevo jefe, y deberías empezar a hacerlo desde que estás siendo considerado para una nueva función. Tenlo en cuenta cuando participes en entrevistas, cuando te seleccionen y cuando te incorpores en el nuevo puesto.

Este capítulo te explica cómo entablar el tipo correcto de diálogo con tu nuevo jefe. Léelo aunque en tu nuevo puesto tengas al mismo jefe que antes, porque probablemente la relación ahora no será la misma. Las expectativas de tu jefe serán diferentes, y necesitarás más recursos. Muchos líderes presuponen equivocadamente que pueden continuar relacionándose con su jefe actual de la misma forma que antes a pesar de estar en una función diferente. No cometas este error.

Piensa también en cómo puedes utilizar las ideas de este capítulo para acelerar el desarrollo de las relaciones con tus nuevos subordinados. Después de todo, a ti también te interesa que ellos lleguen al punto de equilibrio lo antes posible.

Céntrate en lo fundamental

¿Cómo desarrollarás una relación productiva con tu nuevo jefe? Hay una serie de cosas que tienes que hacer y otras que no. Empecemos por lo que no tienes que hacer.

- **No te distancies.** Si tienes un jefe que no se acerca a ti o con quien no tienes una relación fluida, tendrás que intentar acercarte tú. De lo contrario, te arriesgas a crear unos vacíos que paralizarán la comunicación. Es posible que te guste tener mucha libertad, pero resístete al deseo de tener demasiada. Ponte en la agenda de tu jefe regularmente. Asegúrate de que tu jefe esté al día de los problemas a los que te enfrentas y de que tú estés al día de sus expectativas; fíjate especialmente si éstas cambian y cómo cambian.
- **No sorprendas a tu jefe.** A nadie le gusta dar malas noticias a su jefe, pero peor es no informarle cuanto antes de los problemas que surgen. Lo peor de todo es que tu jefe se entere de un problema por otro.
- **No vayas a ver a tu jefe sólo con los problemas.** No vayas a ver tu jefe

solamente con problemas para resolver, ve con algún plan para resolverlos. Esto no quiere decir de ninguna manera que tengas que ir con soluciones elaboradas; la inversión de tiempo y trabajo necesaria para buscar soluciones y sorprender a tu jefe podría fácilmente lanzarte al abismo. La clave aquí está en darle alguna idea de cómo solventar el problema (aunque solo sea reunir más información), del papel que tú vas a desempeñar y de la ayuda que necesitarás. (Esto conviene tenerlo en cuenta también cuando trates con tus subordinados. Podría ser peligroso decirles que no te traigan problemas, sino soluciones. Lo mejor es decirles que te traigan los problemas junto con planes para resolverlos).

- **No repases toda tu lista de acciones.** Tenemos tendencia, incluso los altos directivos, a aprovechar las reuniones con el jefe para repasar la lista de lo que hemos estado haciendo. A veces es apropiado, pero normalmente no es esto lo que tu jefe quiere oír. Lo que tu jefe quiere saber es qué cosas importantes estás intentando hacer y cómo puede ayudarte. No vayas a una reunión con tu jefe sin al menos tres cosas que de verdad necesites compartir con él o en las que necesites ayuda.
- **No esperes que tu jefe cambie.** Tú puedes tener un estilo de trabajo muy diferente al de tu nuevo jefe: puedes comunicarte, motivarte y supervisar las cosas de una manera muy diferente. En cualquier caso, es tu responsabilidad la de adaptarte al estilo de tu jefe; necesitas adaptar tu manera de trabajar a sus preferencias.

Hay también otras cosas fundamentales que deberías hacer. Si las sigues, tu vida será mucho más fácil.

- **Define tus expectativas cuanto antes y regularmente.** Comienza a gestionar las expectativas desde el momento en que consideres asumir el nuevo cargo. Céntrate en ellas durante el proceso de selección. Tendrás problemas si tu jefe espera que arregles las cosas rápidamente cuando tú sabes que la empresa tiene serios problemas estructurales. Es mejor que des las malas noticias cuanto antes y reduzcas las expectativas irreales. Después verifica regularmente que las expectativas de tu jefe no hayan cambiado, algo que deberías hacer sobre todo si te han contratado de fuera y no conoces a fondo la cultura y la política de la empresa.
- **Responsabilízate de que la relación funcione.** Esto es lo mismo que decir “no te distancies”. No esperes que tu jefe se acerque a ti o que te ofrezca el

tiempo y el apoyo que necesitas. Es mejor que empieces asumiendo que tú eres el responsable de que la relación funcione. Si tu jefe te visita de repente, recíbelo con entusiasmo.

- **Negocia un calendario para diagnosticar y planificar las acciones.** No te dediques a apagar fuegos o tomar decisiones antes de estar preparado. Dedica tiempo, aunque solo sean unas pocas semanas, a hacer un diagnóstico de la nueva organización y a elaborar un plan de acción. Funcionó en el caso de Michael en sus relaciones con Vaughan y puede funcionar también para ti. El plan de 90 días que comentaremos al final de este capítulo es un instrumento excelente.
- **Busca victorias tempranas en las áreas que son importantes para tu jefe.** Sean cuales sean tus prioridades, averigua qué es lo que más importa a tu jefe. ¿Cuáles son sus prioridades y objetivos, y cómo encajan tus acciones en ellos? Cuando lo hayas averiguado, busca victorias tempranas en esas áreas. Una forma de hacerlo consiste en concentrarte en tres cosas que sean importantes para tu jefe y comentarlas con él. De esta manera, tu jefe se sentirá responsable de tu éxito.
- **Intenta que aquellos cuya opinión respeta tu jefe tengan buenas referencias de ti.** La opinión que tenga de ti tu nuevo jefe depende tanto de las interacciones que tenga contigo como de lo que oiga de la gente en quien confía. Tu jefe se ha relacionado desde antes de que tú llegaras con los que ahora son tus compañeros y, posiblemente, tus subordinados. No se trata de que te congracies con la gente en quien confía tu jefe, sino de que estés alerta de los múltiples canales a través de los cuales le llega información y opiniones.

Con estas reglas básicas en mente podrás empezar a planear cómo entablar buenas relaciones con tu nuevo jefe.

Planea tener cinco conversaciones

La relación con tu nuevo jefe se irá desarrollando a través del diálogo continuado. Las conversaciones empezarán antes de que aceptes el nuevo puesto y continuarán durante tu transición y más allá. Estos diálogos deberían girar en torno a varios temas fundamentales. De hecho, es importante que incluyas en tu plan de 90 días un plan de cinco conversaciones específicas sobre temas

relacionados con la transición. No son temas que tengas que tratar en reuniones separadas, sino que están todos interrelacionados.

1. **Conversación sobre el diagnóstico de la situación.** El propósito de esta conversación es conocer cómo ve tu jefe la cartera STARS que has heredado. ¿Hay elementos de *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido? ¿Cómo ha llegado la organización a este punto? ¿Qué factores, fáciles o difíciles, hacen de esta situación un reto? ¿Qué recursos internos de la organización puedes utilizar? A lo mejor, tu punto de vista difiere del de tu jefe, pero es esencial que te hagas una idea de cómo ve él la situación.
2. **Conversación sobre las expectativas.** Tu objetivo en esta conversación es conocer y negociar las expectativas. ¿Qué espera tu jefe que hagas a corto y a medio plazo? ¿Qué es para él el éxito? ¿Cómo se medirá tu rendimiento? ¿Cuándo? A lo mejor llegas a la conclusión de que las expectativas de tu jefe son irreales y que necesitas trabajar para modificarlas. Para asegurar las victorias tempranas de las que hablaremos en el siguiente capítulo, tienes que tener en cuenta que es mejor prometer menos y ofrecer más.
3. **Conversación sobre los recursos.** Esta conversación consiste básicamente en negociar los recursos importantes. ¿Qué necesitas para prosperar? ¿Qué necesitas que haga tu jefe? Los recursos pueden ser algo más que recursos financieros o de personal. En las reestructuraciones, por ejemplo, necesitarás ayuda de tu jefe para convencer a la organización de que es imprescindible un cambio. La clave aquí está en hacerle entender a tu jefe los beneficios y los costes de lo que puedes conseguir con los diferentes recursos de los que dispones.
4. **Conversación sobre el estilo.** Esta conversación gira en torno a cómo tú y tu jefe vais a interactuar. ¿Qué forma de comunicación prefiere y por qué? ¿Reuniones personales? ¿Por teléfono, por correo electrónico? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de decisiones quiere que le consultes y cuándo puedes tomar la decisión por ti solo? ¿Qué diferencia hay entre vuestros estilos y cuáles son las implicaciones de la forma en la que deberíais interactuar?
5. **Conversaciones sobre el desarrollo personal.** Cuando lleves unos meses en tu nueva función podrás empezar a hablar de cómo lo estás haciendo y de cuáles deberían ser tus prioridades de desarrollo. ¿En qué áreas lo estás haciendo bien? ¿En qué áreas necesitarías mejorar o hacer las cosas de

diferente manera? ¿Hay algún proyecto o tarea especial que puedas asumir sin poner en peligro tu planificación?

En la práctica, las conversaciones sobre estos temas se solaparán y evolucionarán con el tiempo. Podrás tratar varios de los cinco temas en una sola reunión, o hablar de varios asuntos relacionados con un tema en varios intercambios breves. Michael trató el tema del estilo y de las expectativas en una sola reunión y elaboró un calendario para hablar de la situación y de las expectativas con más profundidad.

Sin embargo, hay una lógica en la secuencia que he descrito. Tus conversaciones iniciales deberían centrarse en el diagnóstico situacional, en las expectativas y en el estilo. Conforme vayas aprendiendo, estarás preparado para negociar los recursos, volver a revisar tu diagnóstico de la situación y modificar las expectativas si es necesario. Cuando sientas que la relación está razonablemente bien establecida, podrás introducir el tema del desarrollo personal. Dedica tiempo a planificar cada conversación y deja claro a tu jefe qué esperas conseguir en cada intercambio.

Utiliza la tabla 4.1 para hacer balance de tu situación actual en cada una de estas conversaciones y cuáles son tus prioridades para los próximos 30 días. Si estás en el proceso de entrevistas para un nuevo puesto, aprovéchalo para reflexionar sobre lo qué has aprendido y para identificar los temas principales de conversación.

Tabla 4.1

Las cinco conversaciones

Conversación	Situación actual	Prioridades para los próximos 30 días

<i>Situación:</i> ¿cómo ve tu jefe tu cartera STARS?		
<i>Expectativas:</i> ¿qué esperas conseguir?		
<i>Recursos:</i> ¿de qué recursos dispones?		
<i>Estilo:</i> ¿qué estilo es el mejor para trabajar juntos?		
<i>Desarrollo personal:</i> ¿qué está funcionando bien y qué deberías hacer de otra manera?		

Ahora utiliza las directrices que describo a continuación para planificar los siguientes pasos para cada una de las cinco conversaciones con tu nuevo jefe.

Planifica la conversación sobre la situación

Tu objetivo en las conversaciones sobre el *diagnóstico situacional* de la empresa debería ser llegar a un entendimiento común sobre la situación empresarial a la que te enfrentas y sobre sus retos y oportunidades. Este entendimiento común es la base de todo lo demás. Si tú y tu jefe no definís la nueva situación de la misma manera, no recibirás el apoyo que necesitas. Por eso, tu primera conversación debería centrarse en definir claramente tu nueva situación utilizando el modelo STARS como lenguaje compartido. (Ya veremos más adelante que lo mismo ocurre con las conversaciones con los miembros del equipo).

Adapta el apoyo a tu situación

El apoyo que necesitas de tu jefe dependerá de tu cartera STARS (*start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración, éxito sostenido, o una combinación). Una vez compartida la situación de la empresa, piensa detenidamente en el papel que necesitas que juegue tu jefe y el tipo de apoyo que le pedirás. En cualquiera de las cinco situaciones, necesitarás que tu jefe te dé alguna dirección, apoyo y espacio para realizar tu trabajo. La tabla 4.2 enumera las funciones típicas que tu jefe podría realizar en cada una de las situaciones STARS.

Tabla 4.2

Adapta el apoyo a tu situación

Situación	Funciones típicas de tu jefe
<i>Start-up</i>	• Ayudarte a conseguir rápidamente los recursos que necesitas. • Definir objetivos cuantificables. • Guiarte en los momentos estratégicos. • Ayudarte a mantenerte centrado.
Transformación	Las mismas que en las start-up y además: • Apoyarte en las decisiones importantes sobre el personal. • Apoyarte en cambiar o corregir la imagen exterior. • Ayudarte a recortar lo suficiente y de una manera suficientemente rápida.

Crecimiento acelerado

Las mismas que en las start-up y además:

- Ayudarte a conseguir la inversión que necesitas para impulsar el crecimiento de la forma adecuada y al ritmo adecuado.
- Ayudarte a defender los nuevos sistemas y estructuras.

Reestructuración

Las mismas que en las start-up y además:

- Ayudarte a defender el cambio, especialmente si eres de fuera.

Éxito sostenido

Las mismas que en las start-up y además:

- Comprobar constantemente la realidad: ¿es una situación de éxito sostenido o es una reestructuración?
- Ayudarte a hacer una buena defensa y evitar errores que pudieran perjudicar a la empresa.
- Ayudarte a buscar la manera de llevar a la empresa a un nivel superior.

Planifica las conversaciones sobre las expectativas

Lo importante de las conversaciones sobre las *expectativas* es que tú y tu jefe dejéis bien claro cuáles son vuestras expectativas para el futuro. Tendréis que estar de acuerdo en los objetivos a corto y medio plazo y en el *timing*. En

especial, tendréis que acordar cómo tu jefe medirá el progreso. ¿Qué es el éxito para cada uno de vosotros? ¿Cuándo espera tu jefe ver resultados? ¿Cómo medirá el éxito? ¿Cuándo? Después del éxito, ¿qué tendrás que hacer? Si no controlas las expectativas, ellas te controlarán a ti.

Adapta las expectativas a la situación

Adapta tus expectativas a lo que sabes de la situación. En una situación de transformación, por ejemplo, tú y tu jefe probablemente estaréis de acuerdo en la necesidad de tomar decisiones rápidamente. Ambos tendréis expectativas explícitas para el futuro inmediato; por ejemplo, tomar decisiones para reducir los costes en áreas no esenciales o concentrarse en los productos con mayor margen. En este caso, probablemente mediréis el éxito por la mejora de los resultados financieros generales de la empresa.

Busca primeras victorias en las áreas que son importantes para tu jefe

Independientemente de cuáles sean tus prioridades, identifica cuáles son las de tu jefe e intenta conseguir victorias tempranas en esas áreas. Si quieres tener éxito, necesitarás la ayuda de tu jefe, y, a cambio, le tendrás que ayudar a él a prosperar. Si prestas atención a sus prioridades, él se sentirá autor del éxito. La forma más efectiva de hacerlo es integrando sus objetivos en tus propios esfuerzos por conseguir victorias tempranas. Si es posible, busca victorias tempranas basadas únicamente en las prioridades de tu jefe.

Identifica a los intocables

Si hay alguna parte de la organización (productos, instalaciones, personal) que es el resultado del trabajo de tu jefe, es importante que la identifiques cuanto antes. No querrás descubrir que estás presionando por acabar con una línea de producto que inició tu jefe o sustituir a alguien que ha sido siempre su fiel aliado. Intenta pues deducir cuáles son los puntos sensibles de tu jefe. Puedes hacerlo conociendo su historia personal, hablando con otros y prestando especial atención a la expresión facial, al tono y a su lenguaje corporal. Si no estás

seguro, propón una idea a modo de prueba, y observa atentamente sus reacciones.

Educa a tu jefe

Una de tus tareas inmediatas es la de modelar la idea que tiene tu jefe de lo que puedes y debes conseguir. A lo mejor piensas que sus expectativas son irreales o, simplemente, que están en desacuerdo con lo que tú crees que se ha de hacer. Si es así, tendrás que esforzarte en lograr que vuestras visiones converjan. En una reestructuración, por ejemplo, tu jefe puede atribuir los problemas más graves a una parte determinada de la empresa, mientras tú piensas que están en otro sitio. Si se da este caso, necesitarás educar a tu jefe sobre los problemas fundamentales para cambiar las expectativas. Procede con cuidado, especialmente en aquellas cosas en las que tu jefe haya podido estar implicado directamente, o si se siente responsable de alguno los problemas detectados.

Promete menos y ofrece más

Independientemente de si estáis o no de acuerdo con las expectativas, intenta inclinarte más hacia prometer menos logros y ofrecer más resultados. Esta estrategia contribuye a desarrollar tu credibilidad. Reflexiona sobre cómo la capacidad de cambio de la organización podría afectar a tu habilidad para cumplir las promesas que haces. Sé conservador en lo que prometes. Si al final das más, tu jefe estará encantado, pero si prometes demasiado y no lo consigues, corres el riesgo de socavar tu credibilidad. Aunque hayas conseguido mucho, para tu jefe habrás fracasado.

Clarifica, clarifica y clarifica

Aunque estés seguro de saber qué espera tu jefe de ti, deberías comentárselo regularmente para confirmarlo y aclararlo. Algunos jefes saben lo que quieren pero no lo explican bien. Y a ti no te interesa aclarar las expectativas cuando ya estás en el camino incorrecto. Pregunta siempre que sea necesario, hasta que lo tengas del todo claro. Intenta, por ejemplo, hacer las mismas preguntas de

diferente manera, leer entre líneas y desarrollar buenas hipótesis sobre qué crees que espera tu jefe. Intenta ponerte en su piel y entender cómo te evaluará. Averigua cómo encajas en el esquema general y, por encima de todo, no dejes que las respuestas a los temas principales sean ambiguas. La ambigüedad sobre los objetivos y expectativas es muy peligrosa. Un empate en una discusión sobre lo que se dijo de las expectativas en una conversación anterior no te sirve a ti, sino a tu jefe.

Planifica las conversaciones sobre los recursos

La conversación sobre los *recursos* es una negociación constante con tu jefe cuando se trata de recursos críticos. Antes de entablar esta conversación, deberías haber llegado a un acuerdo con él sobre tu cartera STARS y los objetivos y expectativas. Una vez acordados estos puntos, estarás preparado para hablar de los recursos que necesitas para conseguir esas expectativas.

Los recursos que necesitarás dependerán de las situaciones a las que te enfrentes.

- En las situaciones *start-up*, tus necesidades primordiales serán la financiación adecuada, el apoyo técnico y el personal con la experiencia adecuada.
- En las situaciones de transformación, necesitarás autoridad respaldada por el apoyo político para tomar decisiones duras y asegurar los escasos recursos financieros y humanos.
- En las situaciones de crecimiento acelerado, necesitarás la inversión necesaria para mantener el crecimiento y el apoyo para implantar los sistemas y estructuras necesarios.
- En las situaciones de reestructuración, necesitarás un apoyo sólido de la gente para que entienda la necesidad de cambio. Lo ideal sería que tu jefe estuviera hombro con hombro contigo y te ayudara a eliminar la negatividad y la complacencia de la gente.
- En las situaciones de éxito sostenido, necesitarás recursos financieros y técnicos para mantener el negocio principal y para explotar nuevas oportunidades prometedoras. También necesitarás ayudas periódicas para ampliar tus objetivos y no caer en la complacencia.

Lo primero que tendrás que hacer es decidir qué recursos, tangibles e intangibles, necesitas para prosperar. Identifica los recursos que ya tienes; por ejemplo, gente experta o nuevos productos listos para ser lanzados. Después, identifica los recursos que necesitarán ayuda para obtenerlos. Pregúntate: “¿Qué necesito exactamente de mi jefe?”. Cuanto antes sepas qué recursos necesitas, antes podrás solicitarlos.

Es mejor que pongas sobre la mesa cuanto antes todo lo que necesitas. Intenta utilizar el método “menú”: expón los costes y beneficios de los diferentes recursos. “Si quieres que mis ventas crezcan un 7% el próximo año, necesitaré una inversión de X euros. Si quieres que aumenten un 10% necesitaré Y euros”. No estés siempre pidiendo más, porque pierdes credibilidad. Si necesitas más tiempo para hacerte una idea de los recursos que vas a necesitar para alcanzar tus objetivos específicos, pídelo. Michael negoció el tiempo que iba a necesitar.

Juega o cambia de juego

Puedes conseguir tus objetivos siguiendo las normas de juego establecidas. Si puedes maniobrar dentro de las normas culturales y políticas aceptadas, los recursos que pidas entrarán dentro de lo previsto y, por tanto, los conseguirás más fácilmente.

En otras situaciones, especialmente en las reestructuraciones y transformaciones, tendrás que cambiar, o incluso abandonar, la forma habitual de hacer negocios. Necesitarás quizás más recursos y tendrás que negociar duramente para obtener lo que necesitas. Estas circunstancias exigen que tengas muy claro cómo encajar la situación, las expectativas y los recursos para conseguir el éxito. Identifica tus necesidades antes de entrar en estas discusiones, respalda tu opinión con datos concretos y prepárate para explicar exactamente por qué consideras esenciales algunos recursos. Después, mantente firme. Revisa tu lista de recursos regularmente. Convince a otros para que defiendan tu opinión. Busca aliados dentro y fuera de la organización. Más vale un fuerte empujón que una lenta agonía.

Negocia los recursos

Mientras intentas conseguir los recursos que necesitas, ten en cuenta estos principios de la negociación efectiva:

- **Céntrate en los intereses fundamentales.** Investiga todo cuanto puedas para conocer el programa de tu jefe y de cualquier otra persona que necesites para asegurar tus recursos. ¿Qué se juegan ellos?
- **Busca intercambios que sean mutuamente beneficiosos.** Analiza qué recursos favorecen tanto el programa de tu jefe como el tuyo propio. Encuentra la forma de ayudar a tus compañeros a avanzar en sus agendas a cambio de que colaboren en la tuya.
- **Vincula los recursos a los resultados.** Subraya los beneficios en los resultados que se obtendrán si se dedican más recursos a tu unidad. Crea el menú descrito antes, explicando qué conseguirás y qué no conseguirás con los recursos actuales y qué mejoras podrías hacer con más recursos.

Planifica la conversación sobre el estilo

Las preferencias estilísticas de la gente afectan a su manera de aprender, de comunicarse, de influir en los demás y de tomar decisiones. En la conversación sobre el *estilo*, tu propósito debería ser determinar con tu jefe la mejor forma de trabajar. Este fue el reto principal al que se enfrentó Michael cuando trataba de desarrollar su relación con Vaughan. Aunque tu jefe no vaya a ser nunca tu amigo íntimo o tu mentor, es esencial que entiendas qué necesitas para desarrollar una relación laboral productiva con él.

Diagnostica el estilo de tu jefe

El primer paso consiste en diagnosticar el estilo de trabajar de tu jefe y averiguar cómo encaja en tu estilo. Si le dejas mensajes sobre un problema urgente y no contesta rápidamente pero después te recrimina por no avisarle sobre el problema, toma nota: ¡tu jefe no usa este tipo de comunicación!

¿Cómo le gusta comunicarse? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué tipo de decisiones prefiere involucrarse y en cuáles puedes tomar decisiones por ti mismo? ¿Llega

temprano a la oficina y trabaja hasta tarde? ¿Espera que los demás hagan lo mismo?

Destaca los puntos específicos de vuestros estilos que sean diferentes y mira las implicaciones que podrían tener esas diferencias en la manera de interactuar. ¿Qué tipos de malentendidos y problemas podrían causar estas diferencias en el estilo, y cómo podrían evitarse? Supongamos que tu jefe tiene tendencia a microdirigir pero tú prefieres mucha independencia, ¿cómo controlarás esta tensión?

Te podría ser útil hablar con otros que hayan trabajado con tu jefe en el pasado. Evidentemente, tendrás que hacerlo con cautela para que la gente no piense que pones en duda la forma de liderar de tu jefe. Límitate a preguntar sobre los aspectos menos tensos; por ejemplo, sobre cómo prefiere comunicarse. Escucha las opiniones de otros pero basa tu estrategia sobre todo en tu propia experiencia.

Observa también cómo trata tu jefe a los demás. ¿Es coherente? Si no lo es, ¿por qué? ¿Tiene favoritos tu jefe? ¿Tiene tendencia a microdirigir determinados asuntos? ¿Ha sido duro con alguien por su bajo rendimiento?

Averigua las dimensiones de tu espacio de maniobra

Tu jefe tendrá una zona de comfort en relación con su implicación en la toma de decisiones. Piensa en esta zona para definir los límites de tu espacio de maniobra en la toma de decisiones. ¿Qué tipo de decisiones quiere que tomes por ti mismo pero que le informes? ¿Eres libre, por ejemplo, para tomar decisiones sobre el personal? ¿En qué tipo de decisiones quiere que le consultes antes de tomarlas? ¿Es cuando tus acciones tratan sobre temas importantes de la política de la empresa; por ejemplo, conceder vacaciones? ¿O cuando hay asuntos políticos importantes asociados a alguno de los proyectos con los que estás trabajando? ¿Cuándo prefiere tomar él solo las decisiones?

Al principio, lo más probable es que estés confinado en un espacio relativamente pequeño, pero conforme tu jefe vaya ganando confianza en ti, tu espacio de maniobra se ampliará. Si no es así, o si sigue siendo demasiado pequeño para que puedas ser efectivo, deberías abordar directamente esta cuestión en él.

Adáptate al estilo de tu jefe

Asume que el trabajo de conseguir establecer una relación positiva con tu nuevo jefe es 100% tu responsabilidad; es decir, que te has de adaptar a su estilo. Si odia los mensajes de voz, no se los dejes. Si quiere conocer al detalle todo lo que está pasando, explícaselo. Evidentemente, no deberías hacer nada que comprometa tu habilidad de conseguir mejores resultados pero busca oportunidades de suavizar el funcionamiento diario de vuestra relación. Otros que hayan trabajado con tu jefe podrán decirte qué forma de comunicación consideran más conveniente. Después, con prudencia, experimenta con las tácticas que parecen más prometedoras en tu caso. Si dudas, pregunta directamente a tu jefe qué prefiere.

Habla de las diferencias

Si aparecen diferencias en los estilos, es preferible que las trates directamente; de lo contrario, corres el riesgo de que tu jefe interprete una diferencia de estilo como una falta de respeto o incluso incompetencia por tu parte.

Habla del problema del estilo antes de que se convierta en una fuente de irritación e intenta buscar la forma de adaptar ambos estilos. Esta conversación allanará el camino para que ambos podáis conseguir vuestros objetivos. Esto es lo que hizo Michael, aunque esperó sabiamente a haber desarrollado su credibilidad antes de tratar el tema.

Una estrategia probada consiste en centrar tus primeras conversaciones en los objetivos y resultados, en lugar de en cómo los conseguirás. Deberías limitarte a decir que esperas encontrar diferencias en la forma de tratar diferentes temas o tomar ciertas decisiones, pero que te comprometes a conseguir los resultados que ambos habéis acordado. Tendrás que recordar periódicamente a tu jefe que se fije en los resultados que estás consiguiendo, y no en tus métodos.

También puede ser de ayuda comentar prudentemente los problemas de estilo con alguien en quien confíe tu jefe y pueda aclararte algunos problemas potenciales y soluciones antes de exponérselas directamente a él. Si encuentras al consejero adecuado podría incluso ayudarte a abordar una diferencia de una manera no amenazante.

No cometas el error de intentar tratar las diferencias de estilo en una única conversación, pero es bueno que lo hagas cuanto antes. Sigue atento a estas diferencias y adáptate al estilo de tu jefe conforme avanza la relación.

Planifica la conversación sobre el desarrollo personal

Por último, cuando la relación con tu jefe haya madurado un poco (aproximadamente a los 90 días) empieza a hablar de lo que estás haciendo y de cómo lo estás haciendo. Debería ser una revisión formal de tu rendimiento, pero tiene que ser una discusión abierta de cómo van las cosas. ¿Qué estás haciendo bien y qué deberías hacer de diferente manera? ¿Qué habilidades deberías desarrollar para hacer mejor tu trabajo? ¿Hay alguna deficiencia en tus capacidades de liderazgo que deberías abordar? ¿Hay proyectos o asignaciones especiales en las que podrías implicarte (sin sacrificar tu programa) para reforzar tus capacidades?

Es especialmente importante que hagas esta revisión cuando estés dando un salto importante en tu carrera. Si eres director por primera vez, acostúmbrate desde el principio a pedir *feedback* a tu jefe y que te ayude a desarrollar tus habilidades directivas. Tu deseo de recibir su opinión sobre tus habilidades y debilidades, y sobre todo tu habilidad de reaccionar a ese *feedback*, envían a tu jefe un mensaje muy poderoso.

El mismo principio aplica cuando eres director de directores por primera vez, director de una función, director general o consejero delegado. Sea cual sea el punto de tu carrera en el que estés, si el éxito exige un conjunto diferente de aptitudes y actitudes, concéntrate en estar abierto a aprender de los que te han precedido.

No limites tu atención únicamente a las habilidades difíciles. Cuanto más arriba estés de la jerarquía, más importantes serán tus capacidades de diagnosticar la cultura y la política, negociar, desarrollar relaciones y gestionar los conflictos. El entrenamiento formal te puede ayudar, pero las tareas de desarrollo (en equipos de proyecto, en partes nuevas de la organización, en funciones diferentes, en localidades diferentes) son indispensables para perfeccionar estas habilidades directivas.

Trabajar con varios jefes

A la hora de gestionar las expectativas, te encontrarás con más problemas si tienes más de un jefe. Los principios comentados aplican igual, pero el énfasis cambia. Si tienes varios jefes, tendrás que asegurarte de encontrar el equilibrio entre los éxitos y los fracasos de cada uno de ellos. Si un jefe tiene bastante más poder que otro, lo lógico es que te inclines más hacia su dirección desde el principio, siempre y cuando más adelante seas capaz de equilibrar la balanza. Si no puedes llegar a un acuerdo con cada uno de tus jefes por separado, deberías intentar hacer una reunión conjunta para discutir a fondo los temas polémicos; de lo contrario, te encontrarás dividido. Deberías completar una versión de la tabla 4.1 para cada uno de tus jefes y ver cuáles son las convergencias y divergencias en cuanto a sus opiniones sobre la situación, expectativas y recursos. Presta atención también a las diferencias en sus estilos y adáptate a ellas adecuadamente.

Trabajar a distancia

Trabajar desde una localidad diferente a la de tu jefe comporta una serie de problemas adicionales. El riesgo de fracasar sin darte cuenta es mayor. Trabajar desde otra localidad te obliga a ser más disciplinado con la comunicación, a organizar llamadas y reuniones para reforzar la coordinación entre los dos. Es también importante establecer una serie de parámetros claros y exhaustivos para que tu jefe tenga una visión razonable de lo que está pasando y para que tú puedas gestionarlo todo.

Si es humanamente posible, deberías planificar rápidamente por lo menos una o más reuniones personales con tu jefe. Es esencial que tengas contactos cara a cara al principio para empezar a establecer una base de confianza mutua (lo mismo ocurre si trabajas con un equipo virtual). Si para ello tienes que volar a medio mundo y luchar por los recursos, hazlo.

Piensa también en la mejor forma de pasar tiempo con tu jefe, quien probablemente estará ocupado y saturado con las solicitudes de la gente que trabaja en el mismo lugar que él. Identifica momentos en los que tu jefe esté

probablemente menos ocupado; por ejemplo, cuando se desplaza desde o hacia la oficina.

Resumiendo: negocia tu plan de 90 días

Independientemente de cuál sea la situación en la que te encuentres, te interesa crear tu plan de 90 días y que tu jefe lo apruebe. Normalmente, estarás capacitado para elaborar este plan al cabo de un par de semanas en el nuevo trabajo, cuando hayas empezado a conectar con la organización y hayas visto cómo están las cosas.

Escribe tu plan de 90 días, aunque sólo sean los puntos principales. Deberías especificar las prioridades y los objetivos, además de las etapas. Es importante que lo compartas con tu jefe y que lo apruebe. Es algo así como un “contrato” entre los dos sobre cómo vas a ocupar tu tiempo, qué vas a hacer y qué no vas a hacer.

Para empezar a esbozar tu plan, divide los 90 días en tres bloques de 30 días. Al final de cada bloque, organiza una reunión de revisión con tu jefe, aunque evidentemente, te hayas reunido más veces con él. Deberías dedicar el primer bloque de 30 días a aprender y desarrollar tu credibilidad personal. Negocia, igual que hizo Michael, este primer periodo de aprendizaje e intenta que tu jefe lo apruebe. Después, podrás proceder a desarrollar un programa y un plan de aprendizaje para ti mismo. Determina unos objetivos semanales y realiza una evaluación y planificación semanal.

Al final de los 30 días tendrás que elaborar el diagnóstico de la situación, identificar las prioridades clave y crear un plan para los 30 días siguientes. Este plan debería incluir dónde y cómo empezarás a buscar algunas victorias tempranas. La reunión de revisión con tu jefe debería estar centrada en las conversaciones sobre la situación y las expectativas: procura buscar el consenso sobre la situación, aclarar las expectativas y conseguir la aprobación de tu jefe de tu plan para los próximos 30 días. Continúa realizando semanalmente la evaluación y la planificación.

Al final de los 60 días, tu reunión de revisión debería centrarse en evaluar tu progreso hacia los objetivos de tu plan de los 30 días anteriores. Deberías comentar qué pretendes conseguir en los próximos 30 días (es decir, al final de

los 90 días). Dependiendo de la situación y de tu nivel en la organización, tus objetivos en este punto deberían incluir la identificación de los recursos necesarios para alcanzar iniciativas más importantes, desarrollar tus evaluaciones iniciales sobre la estrategia y la estructura, y presentar algunas primeras valoraciones de tu equipo.

Planifica las cinco conversaciones con tu equipo

Por último, recuerda que no solo tienes a un jefe nuevo, seguramente tú también eres un jefe nuevo. Casi seguro tendrás subordinados. De la misma manera que has de desarrollar una relación productiva con tu nuevo jefe, también tus subordinados tendrán que trabajar productivamente contigo. En el pasado, ¿has ayudado eficazmente a algún subordinado con su transición? ¿Qué harías ahora de diferente manera?

Piensa en cómo aplicar los consejos de este capítulo en el trabajo con tus subordinados. La regla de oro de las transiciones es ayudar a los demás en las transiciones de la misma manera que te gustaría que ellos te ayudaran a ti (consulta “La regla de oro de las transiciones”). La misma estructura de las cinco conversaciones te puede ayudar a desarrollar relaciones productivas con tus subordinados. Preséntales el esquema desde el primer momento y programa una primera conversación con cada uno de ellos para hablar de la situación y de tus expectativas. Proponles que hagan algún trabajo preliminar antes de la reunión; por ejemplo, leer el capítulo sobre cómo adaptar la estrategia a la situación. Averigua cómo podrías acelerar sus transiciones.

La regla de oro de las transiciones

Piensa en cómo te gustaría que los nuevos jefes te ayudaran en tu transición. ¿Qué tipo de asesoramiento y apoyo te gustaría que te dieran? Ahora piensa en cómo ayudar tú a tus subordinados. ¿Qué tipo de asesoramiento y apoyo les darás?

Ahora compara estas valoraciones. ¿Ayudarás a los demás de la misma manera que te gustaría que te ayudaran a ti? Si hay una gran incongruencia entre cómo prefieres que te traten siendo un nuevo subordinado y cómo tratas tú a los nuevos subordinados, entonces tú eres parte del problema.

Ayudar a los subordinados a acelerar sus transiciones es algo más que ser un buen director y contribuir al desarrollo de los demás. Cuanto antes se pongan al día tus subordinados, mejor preparados estarán para ayudarte a alcanzar tus objetivos.

Utiliza la tabla 4.3 para saber dónde estás en cada una de las cinco conversaciones fundamentales con cada uno de tus subordinados.

Tabla 4.3

Las cinco conversaciones y tu equipo

Enumera a los miembros de tu equipo en la primera columna. Después analiza dónde estás en las cinco conversaciones con cada uno de ellos. Rodea con un círculo las que sean tus prioridades.

Miembro del equipo	Situación	Expectativas	Recursos	Estilo	De pe

LISTA DE VERIFICACIÓN: NEGOCIA EL ÉXITO

1. ¿Cómo desarrollaste buenas relaciones con tus jefes nuevos en el pasado? ¿Qué hiciste bien? ¿Dónde necesitas mejorar?
2. Crea un plan para la conversación sobre la situación. Basándote en lo que sabes ahora, ¿qué asuntos tratarás con tu jefe en esta conversación? ¿Qué quieres decirle para empezar? ¿En qué orden sacarás los temas?
3. Crea un plan para la conversación sobre las expectativas. ¿Cómo averiguarás lo que tu nuevo jefe espera de ti?
4. Crea un plan para la conversación sobre el estilo. ¿Cómo averiguarás cómo trabajar de la mejor manera con tu jefe? ¿Qué tipo de comunicación prefiere? ¿Con qué frecuencia deberíais hablar? ¿Cuántos detalles deberías darle? ¿Qué asuntos deberías consultar con él antes de decidir?
5. Crea un plan para la conversación sobre los recursos. Sabiendo lo que tienes que hacer, ¿qué recursos necesitas inevitablemente? Con menos recursos, ¿qué deberías eliminar? Si tuvieras más recursos, ¿cuáles serían los beneficios? Asegúrate de desarrollar un estudio de viabilidad.
6. Crea un plan para la conversación sobre el desarrollo personal. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y cuáles tendrías que mejorar? ¿Qué tipo de asignaciones o proyectos te ayudarían a desarrollar las capacidades que necesitas?
7. ¿Cómo utilizarías la estructura de las cinco conversaciones para acelerar el desarrollo de tu equipo? ¿Dónde estás tú en lo que se refiere a las conversaciones clave con cada uno de tus subordinados?

CAPÍTULO 5

Asegura algunas victorias tempranas

Cuando Elena Lee fue promocionada a directora del servicio al cliente de una empresa líder de ventas al por menor, se le encomendó la tarea de mejorar la satisfacción del cliente, que había empeorado. También se le propuso que cambiara la cultura de liderazgo autoritario que practicaba su antecesor. Antes de ser promocionada, Elena había sido la responsable centro de atención telefónica de la empresa, por lo que conocía los problemas que otros departamentos habían tenido en relación con la calidad del servicio. Convencida de que iba a poder mejorar considerablemente el rendimiento mediante una mayor participación de los empleados, hizo del cambio cultural su prioridad principal.

Elena empezó comunicando sus objetivos a sus antiguos compañeros, ahora subordinados, los directores de los centros de atención telefónica de la empresa en todo el mundo. En sus reuniones uno a uno, les expuso cuáles eran sus objetivos de mejora de la calidad y su visión para conseguir una cultura más participativa en la resolución de problemas. Los primeros acercamientos generaron pocas reacciones.

A continuación, inició reuniones semanales con cada uno de los directores de los centros de atención telefónica para revisar el rendimiento y comentar cómo estaban trabajando para mejorarlo. Elena recalcaba que “la cultura de las sanciones es una cosa del pasado” y que esperaba que los directores instruyeran a sus empleados. Les dijo que los casos que requerían medidas disciplinarias importantes tendrían que ser remitidos directamente a ella para que los revisara.

Con el tiempo, Elena averiguó qué directores seguían el programa y cuáles seguían aplicando políticas sancionadoras. Realizó entonces revisiones formales

del rendimiento y puso a dos de los directores más sancionadores en los planes de mejora del rendimiento. Uno abandonó casi inmediatamente; ella lo sustituyó por un supervisor de alto potencial del centro de atención telefónica que ella había dirigido. El otro director, aunque tardó un tiempo, acabó adaptándose aceptablemente.

Mientras tanto, Elena seguía concentrada en un aspecto crítico de la empresa: la evaluación de la satisfacción del cliente y la mejora de la calidad del servicio. Asignó al mejor director de un centro de atención telefónica para que liderara a un equipo de directivos con mucho potencial y les asignó la tarea de elaborar un plan para introducir nuevas medidas del rendimiento y fomentar el *feedback* sobre el rendimiento y los procesos de mejora. También contrató a un consultor para que aconsejara a los directores sobre cómo realizar este proyecto y para que revisara regularmente sus progresos. Cuando el equipo proponía algo, ella enseguida lo ponía en marcha a modo de prueba en el equipo que antes había estado supervisado por el director que se marchó.

Hacia el final del primer año, Elena había implantado su nuevo método en toda la organización. El servicio al cliente había mejorado sustancialmente y los estudios revelaron sorprendentes mejoras en la motivación y satisfacción de los empleados.

Elena obtuvo el éxito gracias a que generó impulso rápidamente y a que desarrolló su credibilidad personal asegurando victorias tempranas¹. Al cabo de unos pocos meses, tienes que procurar que tu jefe, tus compañeros y tus subordinados sientan que algo nuevo, algo bueno, está ocurriendo. Las victorias tempranas emocionan y motivan a la gente y, al mismo tiempo, desarrollan tu credibilidad personal. Si lo haces bien, las victorias tempranas te ayudarán a crear rápidamente valor para tu organización y podrás alcanzar antes el punto de equilibrio.

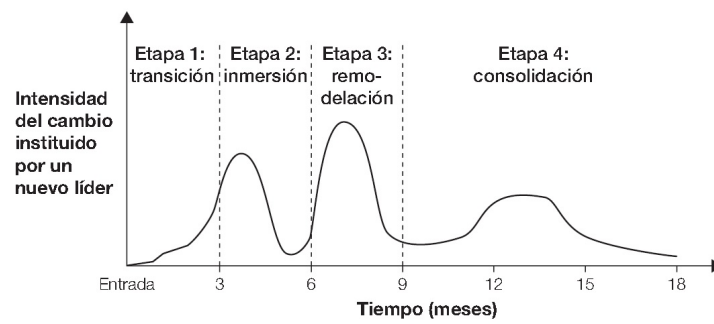
Haciendo olas

Un estudio realizado a ejecutivos en transición descubrió que estos planifican e implementan los cambios a oleadas, tal como demuestra la figura 5.1². Después de un primer periodo de aprendizaje intensivo, estos líderes inician una primera ola de cambios. El ritmo entonces se ralentiza para consolidar y profundizar en

el aprendizaje sobre la organización, y para dejar que la gente recupere el aliento. Después, una vez que han adquirido más conocimientos, estos ejecutivos implementan otras olas más intensas de cambio. Una ola final, menos intensa, se centra en el perfeccionamiento para maximizar el rendimiento. En este punto, la mayoría de estos líderes están preparados para seguir adelante.

Figura 5.1

Las olas del cambio



Este estudio tiene implicaciones directas en la forma en que deberías gestionar tu transición. Sugiere que deberías tener muy claras tus metas cuando estés elaborando tu plan para asegurar victorias tempranas. La transición solo dura unos pocos meses, pero tú puedes permanecer en el mismo puesto entre dos y cuatro años antes de cambiar a uno nuevo. En la medida de lo posible, tus primeras victorias deberían contribuir a tus objetivos a largo plazo.

Planifica tus olas

Cuando estés planificando tu transición piensa en hacer olas sucesivas de cambio. Cada ola debería tener distintas fases: aprender, diseñar los cambios, crear apoyo, implementar los cambios y observar los resultados. Pensando de esta manera podrás dejar tiempo para aprender y prepararte, y después

consolidar y estar preparado para la siguiente ola. Si estás todo el tiempo cambiando cosas, no podrás ver lo que funciona y lo que no. Los cambios interminables son además la receta segura para que la gente se queme.

El objetivo de la primera ola de cambios es asegurar victorias tempranas. El nuevo líder confecciona las primeras iniciativas para desarrollar la credibilidad personal, establecer relaciones clave e identificar y recoger los primeros frutos (las oportunidades de mayor potencial para mejoras a corto plazo del rendimiento organizacional). Si se hace bien, esta estrategia ayuda al nuevo líder a generar impulso y reforzar su propio aprendizaje.

La segunda ola de cambios debería hacer referencia a asuntos fundamentales como son la estrategia, la estructura, los sistemas y las capacidades para reformar la organización; en esa segunda ola de cambios ya se han conseguido beneficios en el rendimiento organizacional, pero no podrás llegar ahí si no has conseguido victorias tempranas en la primera ola.

Empieza con el objetivo

Naturalmente, los líderes en transición están más ansiosos de conseguir que las cosas cambien y, por eso, tienden a concentrarse en los problemas que son más rápidos de solucionar. Esta táctica solo es correcta hasta cierto punto. Ten cuidado de no caer en la trampa de *la fruta más fácil de cosechar*. Esta trampa es la que atrapa a los líderes cuando dedican la mayor parte de su energía a buscar victorias tempranas que no contribuyen a conseguir sus objetivos empresariales a largo plazo. Es como lanzar un cohete a la órbita sin haber planificado nada más que la primera etapa: el riesgo de que vuelva caer en la tierra cuando desaparezca el primer impulso es enorme. Así que, cuando estés decidiendo dónde buscar primeras victorias, tendrás que olvidarte de algunos de los frutos que cuelgan más abajo e intentar alcanzar los que están más arriba.

Mientras intentas generar impulso, ten en cuenta que tus primeras victorias tienen una doble función: te ayudan a generar impulso a corto plazo y a sentar las bases para conseguir tus objetivos empresariales a más largo plazo. Asegúrate, pues, de que tus planes para conseguir primeras victorias sean, en la medida de lo posible, (1) coherentes con tus objetivos (aquello que tus jefes

esperan que consigas) y (2) que te ayuden a introducir los nuevos patrones de comportamiento que necesitas para lograr esos objetivos.

Céntrate en las prioridades empresariales

Los objetivos que has acordado con tu jefe y con otras personas clave son el destino al que has de llegar a través de objetivos empresariales cuantificables; por ejemplo, un aumento de los beneficios de dos dígitos, una reducción significativa de las deficiencias y reelaboraciones o la consecución de un proyecto importante en la fecha prevista. Para Elena, su prioridad número uno era hacer mejoras significativas en la satisfacción del cliente. Lo importante es que defines tus objetivos de manera que puedas liderar con un objetivo final en mente.

Identifica y apoya los cambios de comportamiento

Los objetivos que has acordado son tu destino final, pero el comportamiento de la gente de tu organización es clave para llegar (o no llegar) a ellos. Dicho de otra forma: si quieres conseguir tus objetivos en el tiempo acordado, tendrás que cambiar los patrones de comportamiento no adecuados.

Empieza identificando aquellos comportamientos indeseados. Por ejemplo, Elena quería reducir el miedo y la sensación de impotencia de sus empleados. Imagina pues cómo te gustaría que se comportara la gente al final de tu mandato y planifica cómo tus acciones para conseguir primeras victorias te llevarán a ello. ¿Qué comportamientos ponen el peligro la mejora del rendimiento? Mira la tabla 5.1 que enumera algunos patrones de comportamiento problemáticos y después resume lo que tú piensas sobre los comportamientos que te gustaría cambiar.

Tabla 5.1

Patrones de comportamientos problemáticos

Falta de... Síntomas

Enfoque	• El grupo no puede definir claramente sus prioridades o tiene demasiadas prioridades. • Los recursos se dispersan demasiado, por lo que se producen crisis y problemas frecuentemente. A la gente se le recompensa por su habilidad para apagar fuegos no por idear soluciones duraderas.
Disciplina	• La gente presenta unos niveles de rendimiento muy variados. • Los empleados no entienden las consecuencias negativas de la inconsistencia. • La gente pone excusas cuando no consigue cumplir con sus compromisos.
Innovación	• El grupo utiliza parámetros internos para medir el rendimiento. • Las mejoras en los productos y procesos se desarrollan de una manera lenta e incremental. • A los empleados se les recompensa por mantener un rendimiento estable, no por intentar mejorarlo.
Trabajo en equipo	• Los miembros del equipo compiten entre sí y protegen su parcela, en lugar de trabajar juntos para lograr objetivos colectivos. • La gente es premiada por crear “feudos”.
Sensación de urgencia	• Los miembros del equipo ignoran las necesidades de los clientes externos e internos. • Reina la complacencia, que se pone de manifiesto en ideas como: “somos los mejores y siempre lo hemos

sido”, y “no importa que respondamos inmediatamente; eso no cambiará nada”.

Adopta los principios básicos

Es importante que consigas victorias tempranas pero también es importante que lo hagas de la forma adecuada. Por encima de todo, tendrás que evitar, evidentemente, los fracasos tempranos, porque te costará recuperarte si la corriente va en contra tuya. Algunos principios básicos a tener en cuenta son:

- **Concéntrate en unas pocas oportunidades prometedoras.** Es fácil pretender conseguir demasiadas cosas durante la transición, y el resultado de ello puede ser ruinoso. No esperes conseguir resultados en más de un par de áreas durante tu transición. Es esencial que identifiques las oportunidades más prometedoras y que te concentres en convertirlas en victorias tempranas. Considéralo como si fuera una gestión del riesgo: persigue suficientes objetivos para tener una buena salida, pero no tantos como para que tus esfuerzos sean difusos.
- **Consigue victorias que importen a tu jefe.** Es esencial que las primeras victorias que consigas motiven a tus subordinados y a otros empleados, pero la opinión de tu jefe sobre tus logros también es crucial. Aunque no respaldes al cien por cien sus prioridades, deberás tenerlas presentes a la hora de elegir qué victorias tempranas quieres lograr. Tratando los problemas que a tu jefe más le importan conseguirás desarrollar tu credibilidad y consolidar el acceso a los recursos que necesitas.
- **Consigue las victorias de la forma adecuada.** Si consigues resultados impresionantes de una forma que parezca manipulada, deshonesto o incongruente con la cultura de la empresa, te estarás metiendo en un lío. Si Elena hubiera conseguido sus victorias mediante sanciones, habría puesto en peligro el objetivo final que intentaba conseguir. Una victoria temprana que se logre de una forma que ejemplifique el comportamiento que quieres inculcar en tu nueva organización es una doble victoria.
- **Ten en cuenta tu cartera STARS.** Lo que entendemos por una victoria temprana es totalmente diferente en cada una de las situaciones STARS. El mero hecho de hacer que la gente hable de la organización y de sus

dificultades puede ser un gran logro en una situación de reestructuración, pero es una pérdida de tiempo en una transformación. Reflexiona sobre qué es lo que mejor para generar impulso en cada parte de tu cartera. ¿Podría ser demostrar tu disposición a escuchar y aprender? ¿Podría ser tomar decisiones rápidas y decisivas sobre los problemas primordiales de la empresa?

- **Adáptate a la cultura de la empresa.** En algunas organizaciones, una victoria tiene que ser un logro individual visible. En otras, la búsqueda individual de la gloria (aunque dé buenos resultados) es vista como un acto de fanfarronería y como algo destructivo del trabajo en equipo. En las organizaciones orientadas al trabajo en equipo, una victoria temprana podría ser dirigir a un equipo para que desarrolle la idea de un nuevo producto o ser considerado un gran colaborador y persona clave en el equipo de una iniciativa más general. Asegúrate de entender bien qué es para la organización una victoria y qué no lo es, especialmente si has sido contratado de fuera.

Identifica tus primeras victorias

Armado con (y guiado por) los conocimientos sobre tus metas y objetivos del cambio de comportamiento, podrás identificar dónde buscar primeras victorias. En cuanto a lo que necesitas hacer, deberías pensarlo en dos fases: en los primeros 30 días, desarrollar la credibilidad personal, y a partir del primer mes, decidir qué proyectos lanzarás para conseguir las primeras mejoras del rendimiento. (El periodo de tiempo de cada fase dependerá evidentemente de la situación).

Conoce tu reputación

En cuanto te incorpores a la empresa, la gente empezará a evaluarte, a ti personalmente y a tus capacidades. Esta evaluación se basará, en parte, en lo que la gente cree que ya “sabe” sobre ti. Es casi seguro que la gente haya hablado con otros que hayan trabajado contigo en el pasado. Te guste o no, empezarás tu función con una reputación, merecida o no. El riesgo, evidentemente, está en que tu reputación se convierta en una realidad, porque la gente tiende a prestar

atención a la información que confirma sus creencias y da menos crédito a la que no la confirma, esto es el denominado *sesgo de confirmación*³. La consecuencia es que tendrás que averiguar qué papel espera la gente que desempeñes, para después tomar la decisión explícita de si quieres afirmar estas expectativas o prefieres debilitarlas.

La situación de Elena, al pasar a dirigir a antiguos compañeros, es un caso especial, porque la gente ya la conocía pero en un puesto de menos categoría. Corría el riesgo de que esperaran que se comportara igual en su nuevo puesto. Por eso, tuvo que buscar la manera de cambiar la percepción que la gente tenía de ella. Los problemas de liderar a antiguos compañeros están resumidos en el cuadro “Dirigir a antiguos compañeros”.

Dirigir a antiguos compañeros

Para enfrentarte a los problemas típicos de pasar de compañero a jefe, deberías seguir los siguientes principios:

- **Acepta el hecho de que las relaciones deben cambiar.** Un precio desafortunado de ser promocionado es que las relaciones personales con tus antiguos compañeros serán más reducidas. Las relaciones personales cercanas son raramente compatibles con las relaciones de supervisión efectivas.
- **Céntrate cuanto antes en los ritos de iniciación.** Durante los primeros días son más importantes los símbolos que el contenido. Por este motivo, prestar atención a los ritos de iniciación te ayudará a establecerte en tu nueva función; por ejemplo, haciendo que tu nuevo jefe te presente a tu equipo y te pase la batuta.
- **Alista a tus (buenos) excompañeros.** Por cada líder que es promocionado, hay otras almas ambiciosas que también querían el puesto pero no lo consiguieron. Ten en cuenta que los competidores desilusionados pasarán etapas de adaptación. Fíjate en quiénes de estos competidores pueden trabajar para ti y quiénes no.
- **Establece tu autoridad hábilmente.** Tendrás que encontrar el equilibrio

entre hacerte valer demasiado y demasiado poco. Para ello, podrías optar por el método de consultar y decidir a la hora de tratar temas espinosos hasta que tus antiguos compañeros se acostumbren a tomar decisiones, con la precaución de no tomar decisiones mal informadas.

- **Céntrate en lo que es bueno para la empresa.** Desde el momento en que se anuncia tu asignación, algunos excompañeros tuyos estarán intentando discernir si jugarás a los favoritismos o si querrás hacer avanzar tu programa político a sus expensas. Para combatir esta tendencia, deberías adoptar la decisión implacable de hacer lo que sea correcto para la empresa.
-

Desarrolla tu credibilidad

En las primeras semanas en tu nuevo trabajo, no esperes tener un enorme impacto en el rendimiento, pero sí puedes conseguir algunas victorias tempranas que indiquen que las cosas están cambiando. Piensa en ello como en un trabajo para asegurar primeras victorias desarrollando tu credibilidad personal.

Tu credibilidad, o la falta de ella, dependerán de cómo la gente respondería a las siguientes preguntas acerca de ti:

- ¿Tienes perspicacia y firmeza para tomar decisiones difíciles?
- ¿Tienes valores que la gente admire y quiera imitar?
- ¿Tienes el tipo de energía adecuado?
- ¿Exiges altos niveles de rendimiento para ti y para los demás?

Para bien o para mal, la gente empezará a formarse una opinión sobre ti basándose en la poca información de la que dispone. Tus primeras acciones, buenas y malas, darán forma a sus percepciones y, cuando una opinión haya empezado a solidificarse, será muy difícil cambiarla. Este proceso de formación de opiniones suele darse de una forma increíblemente rápida.

¿Cómo puedes desarrollar tu credibilidad personal? En parte, haciendo un buen marketing de ti mismo, algo así como desarrollar el valor de una marca. Quieres que la gente te asocie con capacidades, actitudes y valores atractivos. No hay

una única respuesta válida para conseguir esto pero, en general, los nuevos líderes son vistos como más creíbles cuando muestran las siguientes características:

- **Exigentes pero capaces de sentirse satisfechos.** Los líderes efectivos hacen que la gente haga promesas realistas y después les atribuye el mérito de los buenos resultados. Pero el líder que nunca está satisfecho desmotiva a la gente. Has de saber cuándo celebrar el éxito y cuándo pedir más.
- **Accesibles pero no demasiado cercanos.** Ser accesible no quiere decir que siempre tengas que estar disponible. Quiere decir ser amigable pero manteniendo siempre tu autoridad.
- **Decisivos pero sensatos.** Los nuevos líderes comunican su capacidad de asumir las riendas, quizás tomando rápidamente algunas decisiones no muy importantes, sin lanzarse demasiado rápido a tomar decisiones que no están preparados para tomar. Al principio de tu transición querrás mostrar tu determinación, pero tendrás que posponer algunas decisiones hasta saber lo suficiente para tomar las decisiones correctas.
- **Centrados pero flexibles.** Evita crear ciclos viciosos y alejar a los demás mostrándote rígido y reticente a considerar múltiples soluciones. Los nuevos líderes efectivos establecen su autoridad reduciendo los problemas pero consultando a los demás y fomentando su contribución. También saben cuándo dar a la gente flexibilidad para que consiga resultados a su manera.
- **Activos pero sin provocar escándalos.** Existe una línea muy fina entre generar impulso y abrumar a tu equipo o unidad. Haz que ocurran cosas, pero evita presionar demasiado a la gente hasta el punto de que se agote. Aprende a prestar atención a los niveles de estrés y controla tu ritmo y el de los demás.
- **Dispuestos a tomar decisiones duras pero humanas.** A lo mejor, tienes que tomar rápidamente decisiones drásticas; por ejemplo, despedir a empleados de bajo rendimiento. Los nuevos líderes efectivos hacen lo que tienen que hacer, pero lo hacen de una manera que preserva la dignidad de las personas y que otras personas la consideran justa. Ten en cuenta que la gente no solo ve lo que haces sino también cómo lo haces.

Planifica para conectar con la gente

Puesto que tus primeras acciones tienen una influencia desproporcionada en la percepción que la gente tiene de ti, piensa en cómo conectar con tu nueva organización durante los primeros días en tu nuevo cargo. ¿Qué mensajes quieres transmitir sobre quién eres y qué representas como líder? ¿Cuál es la mejor manera de transmitir estos mensajes?

Identifica a tus audiencias principales (subordinados, otros empleados y otros implicados externos) y elabora unos mensajes hechos a su medida. Estos mensajes no deben hablar de lo que piensas hacer; aún es demasiado pronto, han de hablar de quién eres, qué valores y objetivos representas, cuál es tu estilo y cómo piensas dirigir el negocio.

Piensa también en diferentes formas de conectar. ¿Cómo te presentarás? ¿Deberían ser tus primeras reuniones con tus subordinados uno a uno o en grupo? ¿Serán reuniones informales para conoceros, o se centrarán inmediatamente en los problemas y análisis de la empresa? ¿Qué otros canales, como el correo electrónico y el vídeo, utilizarás para presentarte a más gente? ¿Tendrás reuniones iniciales en otras localidades donde tu organización tiene instalaciones?

Mientras progresas en tus relaciones, identifica y actúa lo más rápidamente posible para eliminar aquellos contratiempos menores pero persistentes. Céntrate en reforzar las relaciones externas y empieza a repararlas. Elimina las reuniones superfluas, recorta las excesivamente largas, o mejora los problemas con el espacio físico de trabajo. Todo esto contribuye a desarrollar tu credibilidad personal.

Por último, ten en cuenta que el aprendizaje efectivo también desarrolla tu credibilidad. No es nada malo que te consideren una persona realmente comprometida a conocer tu nueva organización. Te ayudará a inmunizarte contra la percepción de que has llegado con una idea preconcebida de cuáles son los problemas de la organización y de que tienes “la” solución. Si transmites el mensaje de que estás conociendo la empresa, crearás una dinámica muy positiva. Evidentemente, es importante que también seas visto como alguien que estudia y no, como dijo un presidente, que tienes “una curva de aprendizaje plana como Kansas”⁴. Has de saber también cuándo cambiar el centro de atención del aprendizaje a la decisión y la acción.

Escribe tu propia historia

Las acciones que emprendas durante las primeras semanas en la empresa tendrán, inevitablemente, un impacto desproporcionado, porque tienen tanto de simbolismo como de contenido. Las primeras acciones, generalmente, se convertirán en historias que te definirán como un héroe o como un villano. ¿Dedicas tiempo a presentarte informalmente al personal de apoyo, o te preocupan solo tu jefe, tus compañeros y tus subordinados? Con algo tan simple como esta acción te puedes ganar la fama de accesible o la de altivo. La manera de presentarte a la organización, de tratar al personal y de enfrentarte a los pequeños escollos son comportamientos que pueden convertirse en los gérmenes de las historias que circularán.

Para impulsar tu mito en una dirección positiva, busca y aprovecha los *momentos didácticos*. Se trata de actuaciones, como la manera en que Elena trató a los supervisores recalcitrantes, que claramente demuestran qué es lo que quieres; también modelan el tipo de comportamiento que quieres fomentar. No tienen que ser frases o enfrentamientos dramáticos, puede ser algo tan simple y tan difícil como hacer una pregunta perspicaz que evidencie el conocimiento que tienen los miembros de tu equipo sobre un problema clave al que se enfrentan.

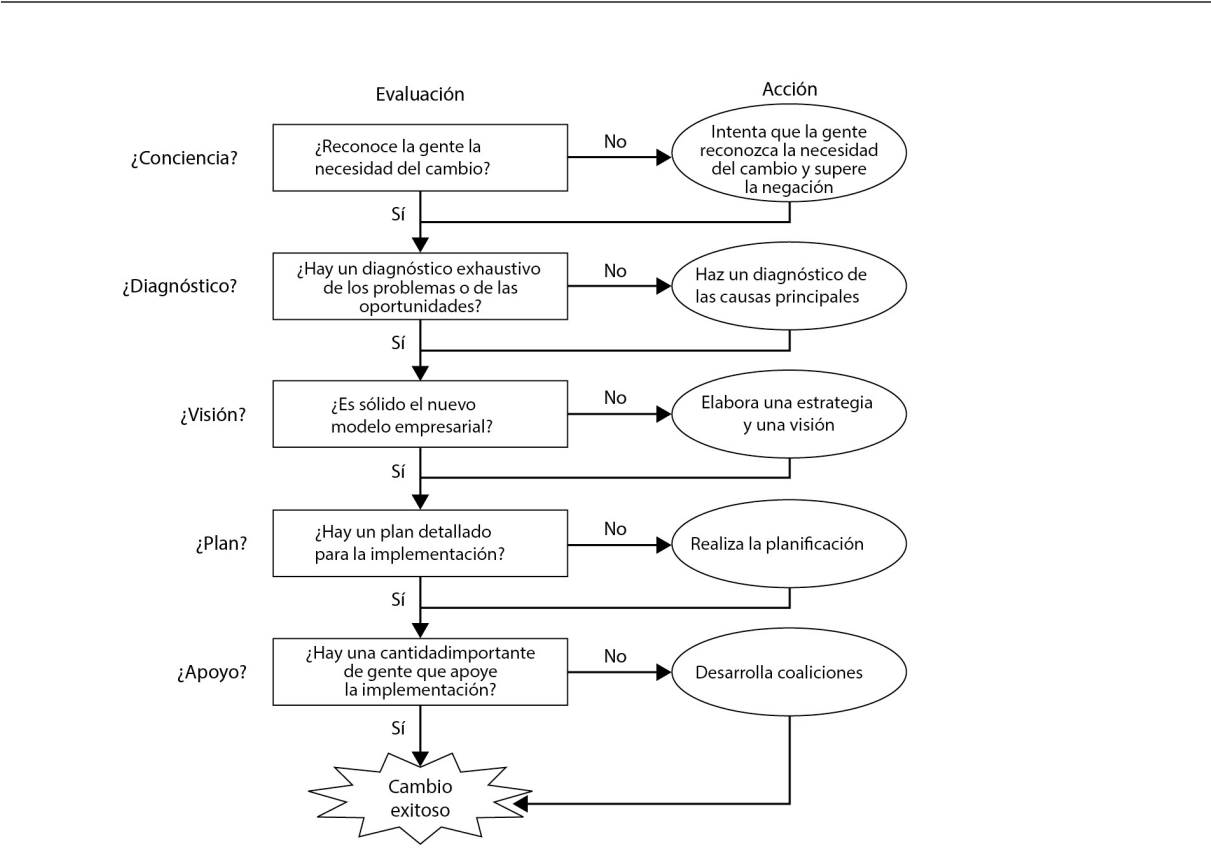
Lanza proyectos con los que puedas obtener victorias tempranas

Desarrollar la credibilidad personal y algunas relaciones clave te ayudará a conseguir victorias inmediatas. Sin embargo, deberías identificar cuanto antes las oportunidades de obtener mejoras rápidas y tangibles del rendimiento de la empresa. Las mejores opciones son los problemas que se pueden atajar rápidamente con una modesta inversión y que producirán ganancias operacionales y financieras visibles. Entre ellos están los cuellos de botella que reducen la productividad y los programas de incentivos que reducen el rendimiento porque provocan conflictos.

Identifica tres o cuatro áreas clave, como máximo, en las que puedas conseguir mejoras rápidas. Utiliza la herramienta de evaluación de las primeras victorias de la tabla 5.2 para evaluar su potencial. Pero ten en cuenta que, si te comprometes con demasiadas iniciativas, corres el riesgo de perder el control. Piensa en la

gestión del riesgo: crea una carpeta de iniciativas con las que puedas obtener victorias tempranas para que los grandes éxitos en una de ellas compensen las decepciones en las otras. Después, céntrate en obtener resultados.

Tabla 5.2



Herramienta de evaluación de las victorias tempranas

Esta herramienta te ayudará a evaluar las posibilidades que tienes de obtener victorias tempranas en un tema determinado. Realiza un cuadro para cada tema respondiendo con precisión las preguntas de la evaluación. Después suma las puntuaciones y utiliza el resultado como indicador aproximado del potencial de cada tema.

TEMA PROPUESTO PARA OBTENER PRIMERAS VICTORIAS

Para cada una de las siguientes preguntas, haz un círculo alrededor de la respuesta que mejor describe el potencial.

	Ninguno	En cierta medida	Un poco	Bastante	En gran medida
¿Ofrece este tema la oportunidad de hacer mejoras sustanciales en el rendimiento de tu unidad?	0	1	2	3	4
¿Se puede conseguir esta mejora en un periodo de tiempo razonable con los recursos de que dispones?	0	1	2	3	4
¿Ayudaría el éxito también a sentar las bases para conseguir los objetivos empresariales pactados?	0	1	2	3	4
¿Te ayudará el proceso utilizado para conseguir la victoria a hacer los cambios necesarios en el	0	1	2	3	4

comportamiento
de la gente?

Ahora suma las cifras que has marcado y escribe el resultado aquí:

El resultado será una cifra entre 0 y 16, que será la medida aproximada que puedes utilizar para comparar el atractivo de diferentes temas. Utiliza el sentido común para interpretar estas cifras. Si el tema candidato puntúa 0 en la primera pregunta, por ejemplo, no importa que puntúe 4 en todas las demás.

Para crear el marco para asegurarte primeras victorias, verifica que tu programa de aprendizaje trate el tema de cómo identificarás oportunidades prometedoras de mejora. Después traduce tus objetivos en proyectos específicos para asegurar victorias tempranas utilizando las siguientes directrices:

- **Ten presentes tus objetivos a largo plazo.** Tus acciones deberían, en la medida de lo posible, respaldar tus objetivos empresariales acordados y los objetivos para el cambio de comportamiento.
- **Identifica unos pocos temas prometedores en los que centrarte.** Los temas en los que centrarte son áreas o procesos (como lo fueron los procesos de servicio al cliente para Elena) en los cuales una mejora podría incrementar enormemente el rendimiento operacional o financiero de la organización. El hecho de concentrarte en unos pocos temas te ayudará a reducir el tiempo y la energía que necesitas para conseguir resultados tangibles. Y el éxito en la mejora del rendimiento en estas áreas te dará libertad y espacio para perseguir cambios más importantes.
- **Lanza proyectos con los que puedas conseguir victorias tempranas.** Gestiona tus iniciativas para conseguir las primeras victorias como proyectos dirigidos a tus temas elegidos. Esto es lo que hizo Elena cuando designó a un equipo para mejorar el servicio al cliente en su nuevo puesto.
- **Promociona a los agentes del cambio.** Identifica a aquellos de tu nueva

unidad, de todos los niveles, que tengan conocimientos, impulso e incentivos para promover tu programa. Promociónala o desígnala para dirigir proyectos clave, como hizo Elena.

- **Aprovecha los proyectos de victorias tempranas para introducir nuevos comportamientos.** Tus proyectos de primeras victorias servirán de modelos de cómo quieres que tu organización, unidad o equipo, funcione en el futuro. Elena lo sabía y contrató a un consultor para que ayudara al equipo a utilizar los métodos adecuados para desarrollar el proyecto y así aprender cómo llevarlo a cabo de la mejor manera.

Utiliza la plantilla de planificación de proyectos de la tabla 5.3 para planificar los proyectos que tendrán más impacto.

Tabla 5.3

Lista de verificación de proyectos FOGLAMP

FOGLAMP es el acrónimo de prioridad, supervisión, objetivos, liderazgo, habilidades, medios y procesos (de sus siglas en inglés). Esta herramienta te ayudará a ver más allá y a planificar los proyectos principales. Completa la tabla para cada proyecto que tengas.

Proyecto: _____

Pregunta	Respuesta
Prioridad: ¿Cuál es la prioridad de este proyecto? Por ejemplo, ¿qué objetivo o victoria temprana quieres conseguir?	
Supervisión: ¿Cómo supervisarás este proyecto? ¿Quién más debería participar en la supervisión para que te ayude a obtener la aceptación de los resultados?	

Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos finales e intermedios y los plazos para conseguirlos?

Liderazgo: ¿Quiénes liderarán el proyecto? Si es el caso, ¿qué formación necesitarán para tener éxito?

Habilidades: ¿Qué combinación de aptitudes y representación tendrás que incluir? ¿Quiénes deberían participar por talento y quienes por ser representantes de grupos clave?

Medios: ¿Qué recursos adicionales, como asesoramiento, necesita el equipo para prosperar?

Procesos: ¿Hay algún modelo de cambio o proceso estructurado que quieras que utilice el equipo? Si es así, ¿cómo se familiarizarán sus miembros con el método?

Lidera el cambio

Mientras intentas conseguir primeras victorias, piensa también en qué harás para que ocurran cambios en tu organización. Ten en cuenta que no existe una mejor manera de liderar el cambio: los mejores enfoques dependen de cada situación. Por ejemplo, los métodos que funcionan bien en las transformaciones, donde ya hay una sensación de urgencia, no funcionarán en las reestructuraciones, donde mucha gente puede negar la necesidad del cambio. Por lo tanto, estate preparado

porque existe la posibilidad de que tengas que liderar de diferente manera en diferentes partes de tu cartera STARS.

Planificación versus aprendizaje

Una vez que hayas identificado los problemas más importantes tendrás que decidir si comprometerte con el cambio planificado o con el aprendizaje colectivo⁵.

El método sencillo de planificar y después implementar el cambio es efectivo si estás seguro de tener los siguientes puntos de apoyo fundamentales:

- **Conciencia:** una cantidad importante de la gente reconoce la necesidad del cambio.
- **Diagnóstico:** sabes qué necesitas cambiar y por qué.
- **Visión:** tienes una visión convincente y una estrategia sólida.
- **Plan:** tienes experiencia para elaborar un plan detallado.
- **Apoyo:** tienes suficientes alianzas importantes que apoyan la implementación.

Este método suele funcionar bien en situaciones de transformación; por ejemplo, cuando la gente asume que hay un problema, cuando los arreglos son más técnicos que culturales o políticos, y cuando la gente desea una solución.

Si alguna de estas cinco condiciones no se cumple, entonces el método puro de planificar para el cambio podría ocasionarte problemas. Si estás en una reestructuración, por ejemplo, y la gente niega la necesidad del cambio, probablemente recibirán tu plan con silencio sepulcral o resistencia activa. Tendrás entonces que hacerles entender la necesidad del cambio. O quizás necesites mejorar el diagnóstico del problema, crear una visión y una estrategia atractivas, desarrollar un plan de implementación sólido e interfuncional, o crear una coalición que apoye el cambio.

Para conseguir cualquiera de estos objetivos, deberías concentrarte en instaurar un proceso de aprendizaje colectivo, y no en desarrollar o imponer planes de cambio. Si hay mucha gente que no ve los problemas emergentes, por ejemplo, deberías establecer un proceso para levantarles el velo. En lugar de montar un

asalto frontal a las defensas de la organización, deberías conseguir algo así como una guerra de guerrillas, reduciendo poco a poco la resistencia de la gente y aumentando su conciencia sobre la necesidad del cambio.

Puedes hacerlo exponiendo al personal a nuevas formas de trabajar y pensar en la empresa; por ejemplo, con nueva información sobre la satisfacción del cliente y de las ofertas competitivas. O podrías hacerlo mediante un estudio comparativo de las mejores empresas del sector y haciendo que la gente analice cómo trabajan sus mejores competidores. O podrías convencer a la gente para que idee nuevos métodos de hacer las cosas de diferente manera; por ejemplo, organizando reuniones para compartir ideas sobre los objetivos fundamentales o sobre cómo mejorar los procesos existentes.

La clave está en descubrir qué partes del proceso de cambio pueden tratarse con la planificación y cuáles con el aprendizaje colectivo. Piensa en un cambio que quieras hacer en tu organización y utiliza el diagrama de flujo de la figura 5.2 para descubrir dónde los procesos de planificación y de aprendizaje te ayudarán a conseguir el éxito.

Empieza por cambiar el comportamiento

Mientras planificas para conseguir tus primeras victorias, recuerda que los medios que utilices son tan importantes como los fines que consigas. Las iniciativas que implementes deberían tener una doble misión: ayudarte a obtener victorias tempranas y establecer nuevos patrones de comportamiento. Elena lo tuvo en cuenta cuando creó y enseñó con esmero a su equipo de proyecto y después, rápidamente, implementó sus recomendaciones.

Para cambiar tu organización, probablemente tendrás que cambiar su cultura. Es una tarea difícil porque seguramente habrá malos hábitos ya arraigados que tendrás que corregir. Todos sabemos lo difícil que es, para una persona, cambiar de una forma significativa los patrones habituales, y más aún cuando hay un grupo de personas que los refuerzan mutuamente.

La solución no está en hacer desaparecer la cultura existente e implantar una nueva. La gente y las organizaciones tienen unos límites a los cambios que pueden absorber. Y todas las culturas organizacionales tienen siempre virtudes y defectos que ofrecen previsibilidad y que pueden ser fuentes de orgullo. Si

transmites el mensaje de que no hay nada bueno en la organización y en su cultura, estarás robándole a la gente una fuente primordial de estabilidad en tiempos de cambio. Además, te privarás a ti mismo de una fuente potencial de energía que podrías aprovechar para mejorar el rendimiento.

La clave está en identificar tanto los buenos como los malos elementos de la cultura existente. Realza y refuerza los elementos buenos e intenta cambiar los malos. Estos aspectos funcionales de la cultura conocida son el puente que lleva a la gente del pasado al futuro.

Adapta tu estrategia a la situación

La elección de las técnicas para cambiar el comportamiento depende de la estructura del grupo, de los procesos, de las habilidades y, sobre todo, de la situación. Piensa de nuevo en las diferencias entre las situaciones de reestructuración y transformación. En una transformación, te enfrentas a una combinación de la presión del tiempo del que dispones, y de la necesidad de identificar y asegurar rápidamente el núcleo defendible de la empresa. Muchas veces, técnicas como contratar a gente externa y crear equipos de proyecto para implementar iniciativas específicas con el fin de mejorar el rendimiento son una buena solución. Pero no lo son en las reestructuraciones, porque tu misión es la de empezar con métodos menos obvios para modificar el comportamiento. En este caso, cambiar las medidas de rendimiento y realizar análisis comparativos, por ejemplo, serían un buen comienzo para crear colectivamente una visión para reestructurar la empresa.

Evita sorpresas previsibles

Por último, todos tus esfuerzos por asegurar victorias tempranas podrían no servir de nada si no detectas las bombas de tiempo y evitas que exploten en tu cara, porque si explotaran, te concentrarías inmediatamente en apagar fuegos, y tus esperanzas de establecerte y generar impulso saldrían volando por la ventana.

Algunos problemas surgen de la nada. Cuando esto ocurre, tienes que apretar los dientes y organizar la mejor solución posible a la crisis. Pero muchas veces los nuevos líderes se desvían de la pista por culpa de sorpresas previsibles. Son

esas situaciones en las que la gente tiene toda la información necesaria para reconocer y desactivar una bomba pero no lo hace⁶.

Estas circunstancias suelen ocurrir cuando el líder no mira en los lugares adecuados o no formula las preguntas adecuadas. Ya hemos comentado anteriormente que todos tenemos preferencias para tratar ciertos tipos de problemas y que hay otros que preferimos evitar o no nos sentimos competentes para afrontarlos. Tú has de proponerte indagar también en aquellas áreas en las que no te sientes del todo cómodo o buscar a gente experta que lo haga.

Las sorpresas previsibles también aparecen cuando varias partes de la organización tienen piezas diferentes del puzzle pero nadie las encaja. Toda organización tiene sus silos de información. Si no instauras procesos para hacer aflorar e integrar la información importante, corres el riesgo de ser sorprendido.

Utiliza las siguientes preguntas para identificar esas áreas donde se esconden problemas potenciales:

- **El entorno exterior.** ¿Podrían las tendencias en la opinión pública, las acciones gubernamentales o las condiciones económicas precipitar la aparición de problemas importantes en tu unidad? Por ejemplo, cambios en la política gubernamental que favorezcan a la competencia o que influyan negativamente en tus precios o costes; un cambio importante en la opinión pública sobre las consecuencias en la salud o la seguridad de utilizar tus productos; una crisis económica emergente en un país desarrollado.
- **Clientes, mercados, competidores y estrategia.** ¿Hay algún desarrollo en la situación competitiva a la que se enfrenta tu organización que pueda ser una amenaza? Por ejemplo, un estudio que sugiera que tu producto es inferior al de un competidor; un nuevo competidor que ofrezca un producto como el tuyo pero más barato; una guerra de precios.
- **Capacidades internas.** ¿Hay problemas potenciales en los procesos, capacidades y técnicas de tu unidad que pudieran precipitar una crisis? Por ejemplo, la pérdida inesperada de alguna persona clave en la empresa, problemas importantes de calidad en una instalación o la retirada de un producto.
- **Política organizacional.** ¿Corres el peligro de pisar involuntariamente un terreno minado? Por ejemplo, alguna persona de tu unidad que sea intocable pero no lo sabes o algún compañero que esté perjudicándote sutilmente sin que lo sepas.

Mientras planeas cómo obtener victorias tempranas, ten en cuenta tu objetivo principal: crear un ciclo virtuoso que refuerce el comportamiento deseado y que te ayude a conseguir los objetivos pactados. Recuerda que lo que quieres es conseguir mejoras modestas pero significativas cuanto antes para poder hacer otros cambios fundamentales.

Figura 5.2

Cuadro de diagnóstico para gestionar el cambio

LISTA DE VERIFICACIÓN: ASEGURA VICTORIAS TEMPRANAS

1. En función de tus objetivos pactados, ¿qué necesitas hacer durante tu transición para generar impulso y conseguirlos?
2. ¿Cómo ha de cambiar el comportamiento de la gente para conseguir esos objetivos? Describe lo más gráficamente que puedas los comportamientos que has de fomentar y los que no.
3. ¿Cómo piensas conectar con tu nueva organización? ¿Quién forma la audiencia principal y qué mensajes te gustaría transmitirle? ¿Cuáles son las mejores formas de participación?
4. ¿Cuáles son los asuntos más prometedores para obtener primeras mejoras en el rendimiento y empezar el proceso de cambio de comportamiento?
5. ¿Qué proyectos has de lanzar y quién los liderará?
6. ¿Qué sorpresas previsibles podrían apartarte de tu camino?

CAPÍTULO 6

Consigue la alineación

Hannah Jaffey, una conocida consultora de recursos humanos, fue contratada por un antiguo cliente para que ocupara el puesto de subdirectora de recursos humanos. La compañía que la contrató tenía unos conflictos tan serios en la alta dirección que algunos directivos apenas se hablaban. Hannah fue contratada para que ayudara al consejero delegado a hacer los cambios de personal necesarios y reconstruir el equipo directivo.

Hannah enseguida se dio cuenta de que la estructura y el sistema de incentivos de la organización eran la causa de los problemas. Un año antes, la compañía, que había crecido rápidamente, se había reorganizado en unidades de negocios, centrada cada una de ellas en una línea de producto específica. Pero varias de las bases de clientes de las unidades se solapaban y la nueva estructura y el nuevo sistema de incentivos desalentaba la cooperación. ¿El resultado? Clientes confundidos, conflictos sobre qué unidades debían encargarse de las relaciones con los clientes y la incapacidad de ofrecer soluciones integradas. La confusión había empezado a afectar a la economía de la empresa, el crecimiento de las principales líneas se había estancado y el consejero delegado se enfrentaba a serios interrogatorios del consejo y de los inversores.

Convencida de que la compañía necesitaba otro cambio estructural, Hannah expuso su idea al consejero delegado, pero este se mostró reacio a embarcarse en otra reorganización y seguía convencido de que la gente era el problema. El diseño organizacional era muy lógico, le dijo a Hannah, y con la gente adecuada podría funcionar.

En verdad, había importantes puntos débiles en el equipo directivo, pero Hannah sabía que los problemas de la gente no podrían solventarse hasta que la estructura fuera modificada. Volvió a hablar con su jefe otra vez. Le presentó un diagnóstico exhaustivo y le mostró ejemplos en los que la falta de adaptación de los incentivos había provocado conflictos innecesarios. También le enseñó cómo otras compañías se habían organizado para tratar tensiones similares.

Le llevó tiempo, pero al final Hannah convenció al consejero delegado de cambiar la compañía a una estructura híbrida. El marketing y las ventas volvieron a centrarse en los segmentos de clientes, las operaciones y la investigación y desarrollo continuaron organizándose por líneas de producto, y se creó una organización de servicios compartidos para ofrecer apoyo a finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y cadena de suministro. La reestructuración funcionó: un año más tarde, la compañía funcionaba sin problemas, los clientes estaban mucho más contentos y se consiguió un considerable crecimiento. Además, era más evidente qué directivos tenían que ser sustituidos.

Cuanto más alto sea tu nivel en la organización, más tienes que asumir el papel de *arquitecto organizacional*, creando y alineando los elementos clave del sistema organizacional: dirección estratégica, estructura, procesos centrales y bases de capacidades que son los cimientos para un rendimiento superior. Independientemente de lo carismático que seas como líder, no puedes esperar hacer mucho si tu organización no está bien alineada. Todos los días te sentirás como si estuvieras empujando una roca cuesta arriba.

Si tienes la posibilidad de cambiar la dirección, estructura, procesos y habilidades en tu nuevo puesto, deberías empezar a analizar la arquitectura de tu organización y la adaptación de estos elementos clave.

En los primeros meses no esperes hacer mucho más que un diagnóstico sólido y, quizás, empezar a solventar los problemas prioritarios referentes a la alineación. Pero es importante que te hagas una idea de lo que se ha de hacer para enfocar adecuadamente algunos de tus proyectos de victorias tempranas y para sentar las bases de la siguiente oleada de cambios importantes.

Aunque no tengas autoridad para cambiar unilateralmente la arquitectura de tu nueva organización, deberías procurar centrarte en analizar la adaptación organizacional. Mira si encaja o no tu pieza del puzzle en el panorama general.

Piensa si necesitas convencer a más gente influyente (tu jefe o tus compañeros) de que la falta de adaptación es el impedimento clave para conseguir un mayor rendimiento. Ten en cuenta también que el conocimiento profundo de los sistemas organizacionales te puede ayudar a desarrollar tu credibilidad entre los niveles más altos de la organización y demostrar tu potencial para ocupar puestos de mayor nivel.

Evita las trampas comunes

Muchos líderes confían en simples apañíos para tratar problemas organizacionales complejos y acaban cometiendo mala praxis. Estos son los errores más comunes:

- **Hacer cambios porque sí.** Los nuevos líderes tienen la tentación de realizar cambios rápidos y visibles en las estrategias o estructuras, tanto si estos cambios son necesarios como si no. Sienten la presión autoimpuesta de poner su sello en la organización y hacen cambios antes de conocer de verdad la empresa. Esta necesidad de actuar es la receta segura del fracaso.
- **No adaptarse a la situación STARS.** No hay una manera mejor para liderar el cambio. La forma adecuada de dirigir una adaptación organizacional en una transformación (con la atención centrada en los cambios rápidos y muchas veces radicales) es muy diferente a la forma de proceder en una situación de crecimiento acelerado o de reestructuración (donde lo correcto es realizar cambios sutiles al principio para poco a poco ir haciendo otros más importantes). Es, por tanto, fundamental no adoptar un enfoque único para el cambio, sino ver cuál es la mejor manera de proceder en cada situación.
- **Intentar reestructurar sin considerar los problemas más profundos.** Reformar la estructura de la organización cuando los verdaderos problemas están en los procesos, en las capacidades y en la cultura, equivale a hacer algo inútil que pronto será superado por los acontecimientos. Evita hacerlo hasta que sepas si la reestructuración combatirá las causas fundamentales de los problemas. De lo contrario, crearás nuevas desorganizaciones y tendrás que retroceder, perjudicando a la empresa y dañando tu credibilidad.
- **Crear estructuras demasiado complejas.** Esa es una trampa relacionada con la anterior. A veces, tiene sentido implementar una estructura matricial

como en el caso de Hannah. Si se hacen bien, estas estructuras fomentan la responsabilidad compartida y te ayudan a superar la tensión creativa. Pero procura establecer el equilibrio correcto y no dispersar la toma de decisiones o introducir una complejidad anquilosante. Define claramente, siempre que puedas, las líneas de responsabilidad. Simplifica la estructura lo máximo posible sin comprometer los objetivos principales.

- **Sobreestimar la capacidad de tu organización para absorber el cambio.** Es fácil caer en la tentación de idear una dirección estratégica nueva demasiado ambiciosa. En la práctica, sin embargo, a la gente le cuesta cambiar si los cambios son demasiado ambiciosos, especialmente si recientemente ha pasado por una serie de modificaciones similares. En las transformaciones, por ejemplo, tendrás que moverte rápidamente, pero si la situación STARS te lo permite, lo mejor es que vayas poco a poco; por ejemplo, en las reestructuraciones y las situaciones de éxito sostenido.

Diseña la arquitectura organizacional

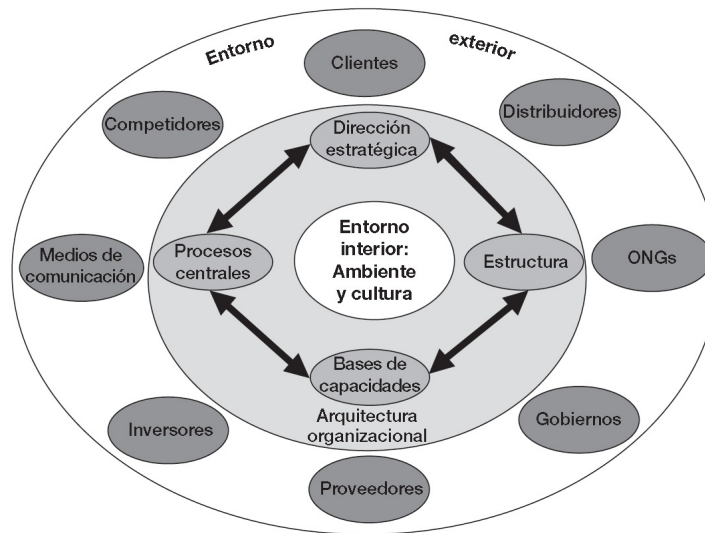
Empieza por pensar en ti mismo como el arquitecto de tu unidad o equipo. A lo mejor ya estás acostumbrado a esta función, pero lo más probable es que no lo estés. Pocos líderes reciben formación sistemática en diseño organizacional. Puesto que los líderes generalmente tienen, al principio de sus carreras, poco control sobre el diseño organizacional, aprenden poco sobre el tema. Es bastante común que los directivos con menos antigüedad se quejen de desajustes obvios y se pregunten por qué “esos idiotas” de la dirección los toleran cuando es tan evidente que no funcionan. Pero cuando tú llegues a ocupar uno de los puestos directivos te convertirás en uno de esos idiotas. Por lo tanto, es mejor que vayas aprendiendo algo sobre cómo analizar y diseñar organizaciones.

Para diseñar o rediseñar tu organización, empieza por considerarla como un sistema abierto. Para ello, utiliza el gráfico de la figura 6.1 concentrándote en tu ámbito únicamente. La parte “abierta” hace referencia a la realidad a la que están expuestas las organizaciones; es decir, aquellos elementos que tienen con ellas una relación de influencia mutua. Esta realidad comprende (1) a las personas implicadas influyentes del entorno exterior, entre ellas: clientes, distribuidores, proveedores, competidores, gobiernos, ONGs, inversores y medios de comunicación, y (2) al entorno interior: ambiente, motivación y cultura. Las

decisiones arquitectónicas de los líderes deberían posicionar a la organización para que responda y modele las realidades de los entornos exterior e interior.

Figura 6-1

Elementos de la arquitectura organizacional



La parte “sistemas” destaca el hecho de que las arquitecturas organizacionales se componen de diferentes elementos interactivos: dirección estratégica, estructura, procesos centrales y bases de capacidades. Puedes trabajar con elementos individuales; por ejemplo, cambiar la estrategia, modificar la estructura, afinar un proceso o contratar a gente con diferentes capacidades, pero no deberías hacerlo sin tener en cuenta el impacto sobre los otros elementos. Los cuatro elementos de la arquitectura organizacional deberían encajar para trabajar en común¹.

- **Dirección estratégica.** Misión, visión y estrategia de la organización.
- **Estructura.** Cómo está organizada la gente en las unidades y cómo se coordina, mide e incentiva su trabajo.

- **Procesos centrales.** Los sistemas que se utilizan para crear valor a través del procesamiento de la información y los materiales.
- **Bases de capacidades.** Las capacidades de los grupos clave de gente en la organización.

Evidentemente, tendrás que contar con una dirección estratégica correcta para avanzar efectivamente. Pero los desajustes en alguno de los otros elementos pueden hacer que hasta la mejor estrategia sea inútil. La dirección estratégica dirige los otros elementos y está influida por ellos: si decides cambiar la dirección de tu grupo, probablemente tendrás que modificar su estructura, sus procesos y sus habilidades para diseñar una arquitectura totalmente alineada.

Diagnostica los desajustes

Las organizaciones pueden llegar a estar mal alineadas por muchos motivos. Tu objetivo durante los primeros 90 días debería ser identificar los posibles desajustes y diseñar un plan para corregirlos. Los tipos más comunes de desajustes son:

- **Desajustes entre la dirección estratégica y las bases de capacidades.**
Supongamos que diriges el departamento de I+D y tu objetivo es incrementar el número de ideas de nuevos productos que tu equipo genera y prueba, pero tu equipo no está al día de las últimas técnicas que permitirían hacer más pruebas más rápidamente que antes. En este caso, las capacidades de tu equipo no son compatibles con tu misión.
- **Desajustes entre la dirección estratégica y los procesos centrales.**
Imagina que diriges un departamento de marketing cuya misión es la de satisfacer las necesidades de un nuevo segmento de clientes. Si tu equipo no tiene un método efectivo de recoger y analizar la información sobre esos clientes, los sistemas del grupo no respaldarán la dirección estratégica. Existe un desajuste entre la dirección estratégica y los procesos centrales.
- **Desajustes entre la estructura y los procesos.** Supongamos que diriges un equipo de desarrollo de producto cuyos miembros están organizados por líneas de productos. Lo lógico para esta estructura es que se centre en la experiencia técnica especializada en productos específicos. Pero esta estructura tiene un inconveniente: el grupo carece de sistemas eficientes

para compartir las mejores prácticas entre los diferentes equipos de producto. El desajuste resultante entre las estructuras y los procesos impedirá o dificultará que el equipo funcione óptimamente.

- **Desajustes entre la estructura y las capacidades.** Supongamos que la empresa ha cambiado recientemente de una estructura funcional a una matricial con la intención de equilibrar las decisiones relacionadas con los productos y con las funciones. La gente está acostumbrada a confiar en la autoridad y en la estructura jerárquica funcional para hacer las cosas, pero ahora necesita influencia y capacidad para gestionar los conflictos. El cambio de estructura ha creado un desajuste en las capacidades que tendrá que ser solventado.

Empieza

Ajustar una organización es como prepararse para un largo viaje en barco. Primero, tendrás que tener bien claro si tu destino (misión y objetivos) y tu ruta (estrategia) son los adecuados. Después has de averiguar qué barco necesitas (estructura), cómo equiparlo (procesos) y qué tripulación es la más adecuada (bases de capacidades). Durante el viaje, tendrás que estar pendiente de los arrecifes que no aparecen en los mapas.

Lo fundamental es que haya una lógica en el ajuste organizacional. Si, por ejemplo, intentas cambiar la estructura antes de pensar si la dirección es la adecuada, probablemente tendrás problemas. Tampoco podrás evaluar del todo las capacidades de tu tripulación si no sabes cuál es tu destino, tu ruta y tu barco. Para ello:

1. **Empieza por la dirección estratégica.** Examina cuidadosamente cómo está posicionado tu departamento con respecto a los objetivos generales de la organización y tus prioridades acordadas. Asegúrate de que tu misión, tu visión y tu estrategia estén suficientemente planificadas y lógicamente integradas.
2. **Analiza la estructura de soporte, los procesos y las habilidades.** Comprueba si la estructura, los procesos y la base de capacidades existentes en tu equipo respaldan la dirección estratégica existente (si decides no cambiarla) o la que estás ideando. Analiza y estudia en profundidad las relaciones entre estos elementos. Si uno o varios de ellos no encajan en la

misión o estrategia que tienes en mente, averigua cómo adaptar tu dirección o cómo adquirir las capacidades que necesitas.

3. **Decide cómo y cuándo presentarás la nueva dirección estratégica.** Una vez que conozcas a fondo las capacidades actuales del grupo, planifica el camino para cambiar la dirección (si es necesario). Planea cambios en el posicionamiento (mercados, clientes y proveedores) y cambios en las capacidades. Después planifica un periodo de tiempo realista para hacer estos cambios.
4. **Piensa detenidamente la secuencia correcta.** Diferentes situaciones exigen diferentes maneras de ajustar la organización. En una transformación, la manera correcta suele ser cambiar la estrategia (que normalmente no es la adecuada), después adaptar la estructura a ella y, por último, mirar los procesos y habilidades que los respaldan. En cambio, en una reestructuración, la mayoría de las veces, la dirección estratégica y la estructura no suelen ser la verdadera fuente de los problemas. Lo más frecuente es que los problemas estén en los procesos y en la base de capacidades de la organización, y en ellos te tendrás que concentrar.
5. **Cierra el ciclo.** A medida que conozcas más sobre la estructura, los procesos y las capacidades del grupo, tendrás una mayor información de las capacidades del equipo y de su potencial cultural para el cambio. Este conocimiento te ayudará a saber si los cambios en la posición estratégica son posibles y en cuánto tiempo.

Define la dirección estratégica

La dirección estratégica hace referencia a la misión, la visión y la estrategia. La misión es *aquello* que se ha de conseguir, la visión es *por qué* la gente debería estar motivada para rendir a un nivel alto, y la estrategia es *cómo* se deberían destinar los recursos y tomar las decisiones para lograr la misión. Si tienes en cuenta el qué, el por qué, y el cómo, no te perderás en discusiones sobre qué es la misión, qué es la visión y qué es la estrategia.

Algunas cuestiones fundamentales sobre la dirección estratégica hacen referencia a lo que hará la organización y, más importante, a lo que no hará. Piensa en los clientes, el capital, las capacidades y los compromisos:

- **Clientes.** ¿A qué grupo de clientes actuales (externos o internos)

seguiremos atendiendo? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor? ¿En qué mercados vamos a estar? ¿En qué nuevos mercados vamos a entrar, y cuándo?

- **Capital.** De los negocios que mantendremos, ¿en cuál invertiremos y de cuál retiraremos efectivo? ¿Qué capital adicional es probable que necesitemos y cuándo? ¿De dónde vendrá ese dinero?
- **Capacidades.** ¿En qué somos buenos y en qué no lo somos? ¿Qué capacidades organizacionales de las que tenemos (por ejemplo, una fuerte organización de desarrollo de nuevos productos) podemos aprovechar? ¿Cuáles necesitaremos para nuestro desarrollo? ¿Cuáles tendremos que crear o adquirir?
- **Compromisos.** ¿Qué decisiones críticas hemos de tomar acerca de los recursos? ¿Cuándo? ¿Qué decisiones del pasado, difíciles de cambiar, hemos de mantener y cuáles podemos revertir?

Está fuera del alcance de este libro profundizar más en el desarrollo de la dirección estratégica pero existen excelentes recursos disponibles para ayudarte a responder estas preguntas. Nuestro centro de atención aquí es el de evaluar la actual dirección teniendo en cuenta su coherencia, su idoneidad y su implementación.

Analiza la coherencia

¿Existe una lógica en las decisiones que se han tomado sobre los clientes, productos, tecnologías, planes y recursos? Para evaluar si estos elementos de la dirección estratégica están bien adaptados, tendrás que analizar la lógica que hay detrás de la estrategia para comprobar que todo tenga sentido. ¿Ha pensado la gente que ha definido la estrategia en todas sus ramificaciones y en los aspectos prácticos de su implementación?

¿Cómo evaluarás la lógica de la dirección estratégica? Empieza buscando los documentos que describan la misión, la visión y la estrategia de tu grupo. Después, descomponlas en sus componentes: mercados, productos, tecnologías, planes funcionales y objetivos. Piensa si las diferentes dimensiones se apoyan unas a otras. ¿Existe una conexión lógica entre las diferentes partes? Para ser más específico, ¿existe una conexión evidente entre los análisis del mercado y

los objetivos del grupo? ¿Encaja el presupuesto para el desarrollo de productos con las inversiones de capital previstas en la parte de las operaciones de la estrategia? ¿Hay algún plan para formar a los vendedores sobre los nuevos productos?

Si la dirección estratégica de la organización tiene sentido en general, enseguida verás estas conexiones.

Analiza la idoneidad

¿Es suficiente la dirección definida para lo que tu unidad necesita hacer en los próximos dos o tres años? ¿Será suficiente para respaldar los objetivos globales de la organización? A lo mejor, tu grupo ya tiene una dirección estratégica bien planificada y lógicamente integrada, pero ¿es también adecuada? Es decir, ¿permitirá a tu equipo hacer lo que tiene que hacer para prosperar y ayudará al resto de la organización a prosperar también en los próximos dos o tres años?

Para evaluar la idoneidad utiliza estos tres métodos:

- **Formula preguntas de sondeo.** ¿Cree tu jefe que la dirección actual proporcionará suficientes beneficios por el esfuerzo que tu equipo hará para implementarla? ¿Existe algún plan para asegurar, desarrollar y preservar los recursos necesarios para implementarla? ¿Son los beneficios y otros objetivos suficientemente importantes como para que el grupo no se desvíe del camino? ¿Hay suficiente dinero para invertir? ¿Y para investigación?
 - **Utiliza una variación del conocido método SWOT.** (Mira el apartado “De SWOT a TOWS”).
 - **Estudia la historia de cómo se definió la dirección estratégica.** Averigua quién dirigió el proceso de definir la dirección estratégica. ¿Se hizo de prisa y corriendo? Si es así, los que la desarrollaron a lo mejor no pensaron a fondo en todas las ramificaciones. ¿Les llevó mucho tiempo? Si es así, podría ser un compromiso que surgió de una batalla política. Cualquier error durante el desarrollo del proceso podría poner en peligro la idoneidad de la estrategia.
-

De SWOT a TOWS

SWOT es posiblemente el método más útil (y, sin duda, el menos entendido) para realizar análisis estratégicos. La razón tiene que ver con la manera en que fue desarrollada esta herramienta y, sobre todo, con el nombre que se le puso. SWOT, un acrónimo de fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos (por sus siglas en inglés), fue desarrollado originalmente por un equipo del Stanford Research Institute (SRI) a finales de los sesenta². El grupo tuvo la idea de analizar simultáneamente las capacidades internas (fuerzas y debilidades) y los desarrollos en el entorno exterior (riesgos y oportunidades) para identificar las prioridades estratégicas y desarrollar planes para conseguirlas.

Por desgracia, los creadores denominaron a su método SWOT, con la consecuencia de que el análisis debería realizarse en este orden, primero las fuerzas y las debilidades internas y, después, las oportunidades y los riesgos. Esta jerarquía ha creado innumerables problemas a aquellos que utilizan el método para conducir las discusiones estratégicas de sus equipos. El problema es que, al no haber nada en que fundamentar las discusiones, el análisis de las fuerzas y debilidades puede convertirse en algo abstracto y sin dirección. La consecuencia es que los grupos no consiguen definir las fuerzas y debilidades de su organización, acaban frustrados y agotados, y prestan poca atención a los desarrollos críticos en el entorno exterior.

El enfoque correcto sería empezar por el entorno y, después, analizar la organización. El primer paso, por tanto, es evaluar el entorno exterior de la organización para ver las posibles amenazas y las oportunidades. Naturalmente, este análisis debería ser realizado por gente que conozca la realidad de la organización y de su entorno.

Una vez identificadas las posibles amenazas y oportunidades, el grupo debería evaluarlas con referencia a las capacidades de la organización. ¿Tiene alguna debilidad la organización que la haga especialmente vulnerable a una determinada amenaza? ¿Tiene la organización fuerzas que le permitan perseguir determinadas oportunidades?

El último paso consiste en traducir estas evaluaciones en un conjunto de prioridades estratégicas que reduzcan las amenazas importantes y persigan

las oportunidades interesantes. Este conjunto de prioridades estratégicas será la aportación a un proceso de planificación estratégica más extenso.

La confusión que ha generado el nombre del método SWOT es tan generalizada que están pensando en cambiárselo. ¿La alternativa? Llamarle TOWS; así se entiende mejor el orden adecuado para realizar el proceso.

Evalúa la implementación

¿Se han discutido activamente la misión, la visión y la estrategia de tu organización? Si no ha sido así, ¿por qué no? Observa cómo está siendo implementada la dirección estratégica de tu equipo, fíjate en lo que está haciendo realmente la gente y no en lo que dice que hace. Este método te ayudará a identificar qué problemas derivan de deficiencias en la *formulación* o en la *implementación*. Formúlate preguntas de este tipo:

- ¿Es coherente el tipo de decisiones con la dirección definida? ¿Qué objetivos realmente se están persiguiendo?
- ¿Estamos utilizando los parámetros de rendimiento específicos para tomar las decisiones del día a día?
- Si la implementación requiere el trabajo en equipo y la integración de varias funciones, ¿actúa la gente como equipo y colabora con las diferentes funciones?
- Si la implementación requiere el desarrollo de nuevas habilidades en los empleados, ¿existe una infraestructura de aprendizaje-y-desarrollo para desarrollar estas habilidades?

Tus respuestas a preguntas de este tipo te dirán si debes impulsar cambios en la dirección estratégica de tu equipo o en su implementación.

Modifica la dirección estratégica

Supongamos que descubres serios fallos en la misión, la visión y la estrategia que has heredado. ¿Puedes cambiar radicalmente estos elementos o la manera en

que son implementados? Esto depende de dos factores: la situación STARS en la que estés y tu habilidad para convencer a los demás de que apoyen tus ideas.

Si crees que tu equipo está en el camino equivocado, tendrás que formular preguntas para convencer a tu jefe y a los demás de que reexaminen la dirección estratégica. Si concluyes que la estrategia existente hará avanzar al grupo, pero ni con la suficiente rapidez ni hasta dónde tú quieres, lo mejor que puedes hacer es modificarla cuanto antes y planificar cambios mayores para más adelante. Por ejemplo, podrías aumentar modestamente el objetivo de ingresos previstos o recomendar una inversión en una tecnología que la dirección estratégica necesite. Deberías hacer los cambios más significativos cuando conozcas más la organización y hayas conseguido el apoyo de las personas clave.

Forma la estructura de tu grupo

Tanto si decides cambiar la dirección estratégica de tu organización como si no, siempre tendrás que evaluar la idoneidad de la estructura. Si la estructura no respalda la estrategia, tanto si es la existente como si es una nueva que piensas implementar, los esfuerzos de tu organización no estarán bien encaminados.

Una precaución: gran parte del poder de tu organización se distribuye a través de su estructura porque esta especifica quién tiene autoridad para hacer. Procura, por tanto, no hacer cambios estructurales hasta que sepas a ciencia cierta que son necesarios; por ejemplo, en una transformación o en una situación de rápido crecimiento. Abordar cambios estructurales demasiado pronto puede ser especialmente peligroso en las reestructuraciones, donde no hay una situación alarmante que impulse el proceso de cambio.

¿Qué es exactamente la estructura? Dicho de manera sencilla, la estructura es la forma en que se organiza a la gente y a la tecnología para que apoyen tu misión, tu visión y tu estrategia. La estructura se compone de los siguientes elementos:

- **Unidades:** la forma en que están agrupados tus subordinados; por ejemplo, en funciones, productos o áreas geográficas.
- **Relaciones jerárquicas y mecanismos de integración:** cómo están estructuradas las relaciones jerárquicas y las responsabilidades para

coordinar el esfuerzo, y cómo está integrado el trabajo entre las unidades.

- **Derechos y normas de la toma de decisiones:** quién tiene poder para tomar determinadas decisiones y qué normas se deben aplicar para que las decisiones estén alineadas con la estrategia.
- **Medición del rendimiento y sistemas de incentivos:** los parámetros para evaluar el rendimiento y los sistemas de incentivos con los que cuenta la organización.

Evalúa la estructura

Antes de empezar a generar ideas para remodelar la estructura de tu equipo, evalúa la interacción de los cuatro elementos estructurales. ¿Están en armonía? Formúlate las siguientes preguntas:

- ¿Nos ayuda la agrupación de los miembros del equipo a conseguir nuestra misión y a implementar la estrategia? ¿Está el personal adecuado en el puesto adecuado para trabajar en la dirección de nuestros objetivos principales?
- ¿Contribuyen las relaciones jerárquicas a armonizar nuestro trabajo? ¿Quién es el responsable de cada tarea? ¿Está integrado efectivamente el trabajo de las diferentes unidades?
- ¿Están las decisiones repartidas de tal manera que respalden la estrategia? ¿Es correcto el equilibrio entre centralización y descentralización? ¿Y entre estandarización y personalización?
- ¿Se están midiendo y recompensando los logros más importantes para los objetivos estratégicos? ¿Es correcto el equilibrio entre las recompensas fijas y las recompensas basadas en el rendimiento? ¿Y entre los incentivos individuales y los incentivos grupales?

Si estás en una situación *start-up*, y por lo tanto formando un equipo nuevo, no tendrás estructuras para evaluar. Piensa entonces en cómo quieres que funcionen las piezas estructurales en tu equipo.

Lidia con las contrapartidas

No hay una estructura organizacional perfecta; todas tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Por eso, lo que has de hacer es buscar el equilibrio correcto para tu situación específica. Mientras consideras los cambios que has de hacer en la estructura de tu equipo, piensa en algunos problemas comunes que pueden aparecer:

- **La organización tiene silos de excelencia.** Si agrupas a gente con una experiencia y unas capacidades similares, acumularás grandes cantidades de conocimientos especializados, pero estos grupos pueden quedarse aislados y compartimentados. Tendrás, pues, que prestar atención a cómo ocurre la integración. Esto implica reconocer quién es el responsable de salvar las diferencias entre las funciones e identificar si existen los mecanismos de integración adecuados; por ejemplo, equipos interfuncionales e incentivos por el rendimiento del grupo.
- **El alcance de la toma de decisiones por parte de los empleados es demasiado reducido o demasiado amplio.** Una buena regla general es que las decisiones las tomen quienes tengan los conocimientos pertinentes, siempre y cuando los incentivos les motiven a hacer lo que es mejor para la organización. Si el proceso de toma de decisiones de tu equipo está centralizado, tú (y quizás otras personas) podrán decidir rápidamente, pero quizás estarán renunciando al beneficio de la sabiduría de otros que están mejor informados para tomar algunas de esas decisiones. Esta estructura puede llevar a tomar decisiones mal fundamentadas y a perjudicar a aquellos que toman todas las decisiones. Por otra parte, si la gente tiene un margen más amplio para tomar decisiones pero no conoce las consecuencias de sus elecciones, pueden tomar decisiones imprudentes.
- **Los empleados tienen incentivos para hacer cosas incorrectas.** La gente hace aquello por lo cual recibe una recompensa. Los líderes efectivos intentan alinear los intereses de los que toman las decisiones con los intereses del grupo en general. Por este motivo, poner más énfasis en los incentivos del grupo es efectivo en algunas organizaciones: centran la atención de todos en la habilidad de trabajar juntos. Los problemas aparecen cuando los esquemas de medición y retribución no recompensan a los empleados por sus esfuerzos individuales o colectivos. También pueden aparecer cuando las recompensas priorizan los intereses individuales de los empleados a expensas de los objetivos más generales del grupo; por ejemplo, cuando varios empleados que podrían servir al mismo grupo de

clientes no tienen incentivos para cooperar. Este fue el problema al que se enfrentó Hannah en la historia del principio del capítulo.

- **Las relaciones jerárquicas llevan a la compartimentación o a la dilución de la responsabilidad.** Las relaciones jerárquicas te ayudan a observar y controlar el funcionamiento de tu equipo, a definir y fomentar la responsabilidad. Las relaciones jerárquicas facilitan estas tareas pero pueden llevar a la compartimentación y a la falta de intercambio de información. Las estructuras complejas, como son las organizaciones matriciales, amplían el intercambio de información y reducen la compartimentación, pero pueden diluir las responsabilidades.

Ajusta los procesos centrales

Los procesos centrales (muchas veces denominados “sistemas”) permiten al grupo transformar la información, los materiales y el conocimiento en valor; es decir, transformarlos en productos o servicios comercialmente viables, en nuevos conocimientos o ideas, en relaciones productivas o en cualquier cosa que la organización considere esencial. También aquí, igual que con la estructura, deberías preguntarte si los procesos con los que cuenta la organización respaldan tu misión, tu visión y tu estrategia.

Haz las compensaciones oportunas

Ten en cuenta que el alcance y los tipos de procesos que necesitas dependen de las compensaciones que tengas que hacer. Piensa, por ejemplo, en si tu principal objetivo es gestionar una ejecución impecable o estimular la innovación³. No pretendas conseguir una ejecución de alta calidad y fiabilidad (y costes bajos) sin desarrollar unos procesos que especifiquen los medios y los fines (métodos, técnicas y herramientas) con exquisito detalle. Los ejemplos obvios son las plantas de fabricación y las empresas de servicios. Pero estos mismos tipos de procesos podrían dificultar la innovación. Por tanto, si estimular la innovación es tu objetivo, tendrás que desarrollar unos procesos que estén centrados en definir los fines y que comprueben rigurosamente el progreso hacia la consecución de

los mismos, y no tanto en controlar los medios que la gente utiliza para lograr los resultados.

Analiza los procesos

Una empresa de tarjetas de crédito que pretendía identificar sus procesos centrales obtuvo los resultados que muestra la tabla 6.1. A partir de estos resultados, elaboró y mejoró cada uno de estos procesos, desarrollando unos esquemas de medición apropiados y modificando los sistemas de recompensas para adaptarlos mejor a los comportamientos. También se concentró en identificar los obstáculos principales. Para las tareas críticas que no estaban suficientemente controladas, la empresa renovó algunos procedimientos e introdujo nuevas herramientas de apoyo. El resultado fue un increíble aumento de la satisfacción del cliente y de la productividad de la organización.

Tabla 6.1

Ejemplo de análisis de procesos

Procesos de producción/ servicio-entrega	Procesos de apoyo/servicio	Procesos empresariales
Procesos de aplicación	Cobro	Gestión de la calidad
Calificación de solvencia	Consulta de clientes	Gestión financiera
Producción de tarjetas de crédito	Gestión de las relaciones	Gestión de recursos humanos
Gestión de las autorizaciones	Gestión de la información y de la tecnología	
Procesos de transacción		

Facturación

Procesos de pago

Tu unidad o equipo puede tener tantos procesos como la empresa de tarjetas de crédito. Lo primero que tienes que hacer es identificar estos procesos y después decidir cuáles de ellos son más importantes para tu estrategia. Por ejemplo, supongamos que la estrategia de tu grupo antepone la satisfacción del cliente al desarrollo de producto. Evidentemente, te interesa garantizar que todos los procesos implicados en la entrega de productos o servicios a los clientes respalden este objetivo.

Adapta los procesos a la estructura

Si los procesos centrales de tu equipo tienen que apoyar su dirección estratégica, tendrán que estar también adaptados a la estructura de la unidad (la manera en que la gente y el trabajo están organizados). Podemos comparar esta relación con el cuerpo humano. Nuestra anatomía (esqueleto, musculatura, piel y otros componentes) es la base estructural de las funciones normales del cuerpo humano. Nuestra fisiología (circulación, respiración, digestión, etc.) es el conjunto de sistemas o procesos que permiten que varias partes de nuestro cuerpo funcionen conjuntamente. En las empresas, igual que en el cuerpo humano, tanto la estructura como los procesos tienen que estar sanos y reforzarse los unos a los otros.

Para evaluar la eficiencia y la efectividad de cada uno de los procesos centrales, deberías examinar cuatro aspectos:

- **Productividad.** ¿Transforman eficientemente los procesos el conocimiento, los materiales y el trabajo en valor?
- **Oportunidad.** ¿Entregan los procesos el valor deseado en el tiempo deseado?
- **Fiabilidad.** ¿Son los procesos suficientemente fiables o fracasan constantemente?

- **Calidad.** ¿Entregan valor los procesos de tal forma que satisfagan siempre los estándares de calidad requeridos?

Cuando los procesos y la estructura encajan, siempre se obtienen buenos resultados. Por ejemplo, una organización de servicio al cliente estructurada alrededor de unos segmentos de clientes específicos también comparte información entre los equipos y responde efectivamente a los problemas que afectan a todos los grupos de clientes.

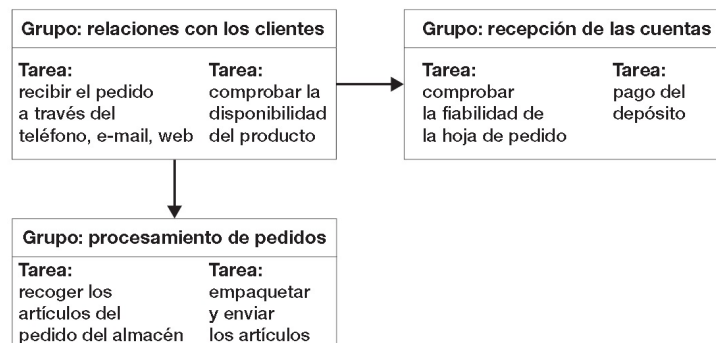
Pero, si los procesos y estructura no encajan, como cuando diferentes equipos compiten por el mismo grupo de clientes utilizando diferentes procesos de ventas, hay tensiones entre ellos y debilitan la estrategia del grupo.

Mejora los procesos centrales

¿Cómo mejoras realmente un proceso central? Empieza elaborando un *mapa del proceso* (o *flujo de trabajo*): un diagrama sencillo de cómo las tareas de un proceso particular fluyen a través de los individuos y los grupos que las realizan. La figura 6.2 muestra un ejemplo simplificado de este mapa para el procesamiento de pedidos.

Figura 6.2

Mapa del proceso



Pide a las personas responsables de cada etapa del proceso que tracen el flujo del proceso desde el principio hasta el final. Después, pide al equipo que identifique los obstáculos y problemas que hay entre las personas responsables de las tareas adyacentes. Por ejemplo, puede haber retrasos o errores cuando alguien encargado de las relaciones con los clientes comunica al grupo de procesamiento de pedidos la necesidad de un tratamiento especial de un pedido. Trabaja con el equipo para identificar las oportunidades de mejoras.

El análisis del proceso favorece el aprendizaje colectivo. Contribuye a que todo el grupo entienda exactamente qué hace cada uno, dentro de los departamentos o grupos, para llevar a cabo un proceso determinado. La creación de un mapa de proceso o flujo de trabajo también contribuye a vislumbrar cómo surgen los problemas. Tú, tu jefe y tu grupo pueden entonces decidir cómo mejorar el proceso; por ejemplo, simplificando y automatizando el flujo de trabajo.

Pero ten cuidado. Si, por ejemplo, eres responsable de varios procesos, te conviene gestionarlos como una cartera, centrándote en unos pocos cada vez. Acuérdate de considerar la capacidad de tu organización para absorber el cambio.

Desarrolla la base de capacidades de tu equipo

¿Tienen tus subordinados las habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo perfectamente los procesos centrales del grupo, y así respaldar la estrategia que has identificado? Si no es así, toda la arquitectura de tu grupo estaría en peligro. Una base de capacidades se compone de estos cuatro tipos de conocimientos:

- **Experiencia personal.** Aquello que se aprende a través de la formación, la educación y la experiencia.
- **Conocimiento relacional.** Saber cómo trabajar en común para integrar los conocimientos personales y conseguir objetivos específicos.
- **Conocimientos incorporados.** Las tecnologías principales de las que depende el funcionamiento del grupo; como, por ejemplo, las tecnologías de investigación y desarrollo o las bases de datos de clientes.
- **Metaconocimiento.** Saber dónde ir para obtener información importante;

por ejemplo, afiliaciones externas como las entidades dedicadas a la investigación o los socios tecnológicos.

Identifica las deficiencias y los recursos

El objetivo principal de evaluar las capacidades de tu equipo es identificar (1) las deficiencias importantes entre las capacidades y los conocimientos que se necesitan y los que se tienen, y (2) los recursos infrautilizados; como, por ejemplo, tecnologías parcialmente explotadas o experiencia desaprovechada. Sanar estas deficiencias y hacer mejor uso de los recursos infrautilizados generará enormes beneficios en el rendimiento y la productividad.

Para identificar estas deficiencias en las aptitudes y los conocimientos, tendrás que revisar primero tu misión y tu estrategia, y los procesos principales que has identificado. Mira qué combinación de estos cuatro tipos de conocimientos es necesaria para apoyar los procesos centrales de tu equipo. Imagínatelo como un ejercicio de visualización en el que imaginas la combinación de conocimientos ideal. Después, analiza las capacidades, los conocimientos y las tecnologías que tiene tu equipo. ¿Qué deficiencias ves? ¿Cuáles podrían ser enmendadas rápidamente y cuáles te llevará más tiempo resolver?

Para identificar los recursos infrautilizados, busca a las personas o grupos de tu unidad que hayan tenido un rendimiento muy superior a la media. ¿Qué es lo que les ha permitido conseguir ese rendimiento superior? ¿Disponen de recursos (tecnologías, métodos, materiales y apoyo de las personas clave) que podrían ser exportados al resto de tu unidad? ¿Han estado apartadas en la estantería ideas de productos prometedoras por falta de interés o de inversión? ¿Podrían adaptarse los recursos de producción existentes para que sirvieran a nuevos grupos de clientes?

Cambia la arquitectura para cambiar la cultura

Ten en cuenta que la cultura no es algo que puedas cambiar directamente. La cultura está muy influida por los cuatro elementos de la arquitectura organizacional y por los comportamientos de los líderes. Por tanto, para cambiar

la cultura, tendrás que cambiar también la arquitectura y reforzar lo que estás intentando hacer con el liderazgo adecuado.

Un ejemplo es cambiar los parámetros con los que mides el éxito y después adaptar los objetivos e incentivos de los empleados a esos parámetros nuevos. Por ejemplo, considera modificar el equilibrio entre los incentivos individuales y los del grupo. ¿Requiere el éxito que la gente trabaje en común y coordinadamente, por ejemplo, en un equipo de desarrollo de un nuevo producto? Si es así, da más peso a los incentivos de grupo. ¿Trabaja la gente de tu equipo independientemente, por ejemplo, en un departamento de ventas? Si es así, y si sus aportaciones individuales a la empresa se pueden medir, entonces da más importancia a los incentivos individuales.

Alcanza la alineación

Recurre a los análisis comentados en este capítulo para desarrollar un plan para alinear tu organización. Si constantemente te desesperas porque la gente no consigue adoptar comportamientos más productivos, retrocede y comprueba si los desajustes organizacionales son la causa de estos problemas.

LISTA DE VERIFICACIÓN: CONSIGUE LA ALINEACIÓN

1. ¿Qué desajustes has visto entre la dirección estratégica, la estructura, los procesos y las habilidades? ¿Cómo investigarás más a fondo para confirmar o refinar tus impresiones?
2. ¿Qué decisiones sobre clientes, capital, capacidades y compromisos tienes que tomar? ¿Cómo y cuándo las tomarás?
3. ¿Qué piensas de la coherencia de la dirección estratégica actual? ¿De su idoneidad? ¿Qué piensas sobre cambiar la dirección?
4. ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la estructura organizacional? ¿Qué cambios estructurales estás pensando hacer?
5. ¿Cuáles son los procesos centrales de tu organización? ¿Cómo están

funcionando? ¿Cuáles son tus prioridades para mejorar estos procesos?

6. ¿Qué deficiencias ves en las habilidades y qué recursos infrautilizados has identificado? ¿Cuáles son tus prioridades para reforzar la base de capacidades?

CAPÍTULO 7

Desarrolla tu equipo

Cuando Liam Geffen fue nombrado para liderar una unidad de negocio con problemas de una empresa de automatización, sabía que iba a ser una ardua tarea. La dificultad del reto la vio claramente cuando leyó las evaluaciones del rendimiento de este equipo del año anterior. Había personas sobresalientes y personas con muy bajo rendimiento, no había un término medio. Todo parecía indicar que su predecesor tenía favoritos.

Las conversaciones con sus nuevos subordinados y una revisión exhaustiva de los resultados operativos confirmaron la sospecha de Liam de que las evaluaciones de rendimiento eran sesgadas. En particular, el subdirector de marketing parecía razonablemente competente pero en absoluto un semidiós. Por desgracia, él mismo sí lo creía. Liam vio que el subdirector de ventas era una persona con un sólido rendimiento, pero que su predecesor lo había utilizado como cabeza de turco en sus opiniones personales. La relación entre el marketing y las ventas era, lógicamente, tensa.

Liam vio enseguida que uno de los subdirectores (o ambos) iba a tener que marcharse. Se reunió con cada uno de ellos por separado y les dijo sin rodeos qué pensaba de sus puntuaciones del rendimiento, y les entregó unos planes detallados para dos meses a cada uno. Mientras tanto, él y el subdirector de recursos humanos empezaron a buscar a sustitutos que pudieran ocupar esos puestos. Liam mantuvo también reuniones con directivos medios para evaluar el talento y buscar a candidatos para puestos de la alta dirección.

Al final del tercer mes, Liam advirtió al subdirector de marketing que no iba a seguir en su puesto. Este se marchó y fue sustituido por uno de sus subordinados.

El director de ventas se había subido al carro de Liam. Ahora Liam estaba seguro de contar con buenos trabajadores en estos dos puestos clave y podía empezar a avanzar.

Liam se percató de que no podía tener a gente inadecuada en su equipo. Si tú, como muchos nuevos líderes, heredas un equipo de subordinados, es esencial que lo reconstruyas para reunir el talento necesario para lograr los mejores resultados. Las decisiones más importantes que tomarás, en tus primeros 90 días, probablemente atañen al tema del personal. Si consigues asentar un equipo que rinda bien, tendrás una gran ventaja en la creación de valor. Si no, te encontrarás con severas dificultades, porque ningún líder puede conseguir demasiado por sí solo. Las malas elecciones de personal del principio siempre conllevan problemas.

Aunque la elección de la gente sea esencial, no basta con eso. Empieza por evaluar a los miembros del equipo para decidir qué cambios has de hacer. Después, idea un plan para contratar a gente nueva o para mover a la que ya tienes a los puestos adecuados, sin causar demasiado daño al rendimiento a corto plazo. Pero esto tampoco es suficiente. Tendrás que organizar y motivar a los miembros de tu equipo para que vayan en la dirección deseada. Por último, tendrás que establecer nuevos procesos para fomentar el trabajo en equipo.

No caigas en las trampas más comunes

Muchos líderes fracasan en el desarrollo de sus equipos. La consecuencia de este fracaso es un retraso importante en alcanzar el punto de equilibrio, o incluso el descarrilamiento total. Estas son algunas de las trampas más típicas en las que podrías caer:

- **Criticar al líder anterior.** No ganarás nada criticando al que dirigía la organización antes de que tú llegaras. Esto no quiere decir que tengas que tolerar el anterior bajo rendimiento, ni que no puedas comentar los problemas. Por supuesto, tendrás que evaluar el impacto de los jefes anteriores pero, en lugar de señalar sus errores, deberías centrarte en evaluar el comportamiento y los resultados actuales para acometer los cambios necesarios para mejorar el rendimiento.
- **Mantener durante demasiado tiempo el equipo existente.** A no ser que

estés en una *start-up*, no tendrás que crear un equipo desde cero sino que heredarás uno y tendrás que modelarlo para conseguir tus prioridades principales. Algunos líderes hacen cambios importantes en su equipo precipitadamente, pero es más frecuente mantener a la gente demasiado tiempo. Tanto si es por orgullo (“esta gente no ha funcionado bien porque no tenía a un líder como yo”) como si es por miedo a tomar duras decisiones sobre el personal, los líderes muchas veces acaban con equipos mucho menos productivos de lo que deberían. Esto quiere decir que ellos y los que trabajan bien tendrán que soportar gran parte de la carga. La magnitud de los cambios y el tiempo para hacerlos dependen de la situación STARS a la que te enfrentes: podrían ser más reducidos en una transformación y más largos en una reestructuración. Además, puede haber limitaciones a tu habilidad de hacer cambios. Si es así, tendrás que aceptarlo y ver cómo sacar el máximo provecho del equipo que has heredado. Por ejemplo, definiendo las funciones. En cualquier caso, deberías marcar unas fechas tope para sacar conclusiones sobre tu equipo y emprender acciones en tus primeros 90 días y, después, aferrarte a ellas.

- **No buscar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio.** Desarrollar el equipo que has heredado es como reparar un barco que se está hundiendo en medio del océano. No llegarás a tu destino si ignoras las reparaciones que has de hacer, pero no te interesa intentar cambiar demasiadas cosas en poco tiempo y hundir el barco. La clave está en buscar el equilibrio correcto entre la estabilidad y el cambio. Lo más urgente es abordar cuanto antes los cambios de personal realmente importantes. Si consideras que puedes mantenerte durante un tiempo con algún jugador de segunda, hazlo.
- **No trabajar en la adaptación organizacional y en el desarrollo del equipo en paralelo.** El capitán de un barco no puede tomar las decisiones correctas sobre su tripulación si no conoce el destino, la ruta y el barco. Tampoco tú podrás desarrollar tu equipo sin realizar cambios en la dirección estratégica, la estructura, los procesos y la base de habilidades. De lo contrario, podrías acabar con la gente adecuada pero situada en puestos equivocados. Como ilustra la figura 7.1, tus esfuerzos para evaluar la organización y conseguir la alineación deberían ir en paralelo con la evaluación del equipo y con los cambios de personal necesarios.

Figura 7.1

Sincronizar la distribución arquitectónica y la reestructuración del equipo



- **No retener a la gente buena.** Un directivo con experiencia contó cuáles son los peligros de perder a los buenos. “Cuando agitas el árbol”, dijo, “los buenos también pueden caer”. Lo que quería decir con esto es que la inseguridad de quién estará y quién no estará en el equipo puede hacer que los buenos se vayan a otro sitio. Aunque haya limitaciones en cuanto a lo que puedes decir sobre quién se quedará y quién no, deberías buscar la manera de dejar ver a los mejores que reconoces sus capacidades. Basta con que les tranquilices un poco para reducir las posibilidades de que se vayan.
- **Emprender actividades para desarrollar al equipo antes de haberlo creado.** Es bastante tentador empezar a realizar enseguida actividades para desarrollar al equipo. Este enfoque tiene un peligro, y es que refuerza los vínculos en un grupo del que quizás algunos miembros vayan a tener que marcharse. Evita pues actividades específicas de desarrollo del equipo hasta haberlo creado. Esto no quiere decir que tengas que evitar las reuniones de grupo, sino que en ellas te concentres únicamente en temas empresariales.
- **Tomar decisiones sobre la implementación demasiado pronto.** Cuando la implementación exitosa de las iniciativas clave requiere el apoyo de todo el equipo, deberías retrasar la toma de decisiones hasta haberlo creado. Evidentemente, hay decisiones que no se pueden retrasar, pero es contraproducente tomar decisiones sobre medidas que comprometan a personas nuevas y que ellas no hayan participado en la decisión. Sopesa con

precisión los beneficios de actuar rápidamente sobre las iniciativas importantes y la oportunidad perdida de conseguir el apoyo de la gente que vas a tener en el equipo más adelante.

- **Intentar hacerlo todo tú.** Por último, ten en cuenta que la reestructuración de un equipo está llena de complicaciones emocionales, legales y políticas. No intentes hacerlo todo tú. Busca a alguien que te pueda asesorar y te ayude a crear una estrategia. El apoyo de una persona de recursos humanos es indispensable en cualquier proceso de reestructuración de un equipo.

Supongamos que consigues evitar estas trampas, ¿qué has de hacer para desarrollar tu equipo? Empieza evaluando con rigor el equipo que has heredado, y, después, planifica para transformarlo en lo que quieres que sea. En paralelo, trabaja para que funcione a la par con tu dirección estratégica y tus victorias tempranas, e instaure los procesos de gestión del rendimiento y de la toma de decisiones que necesitas para liderar efectivamente.

Evalúa a tu equipo

Lo más probable es que heredes jugadores de primera y de segunda categoría, y a jugadores que simplemente no están preparados para el trabajo. También heredarás un grupo con su propia dinámica y su política interna. Incluso algunos jugadores han estado aspirando a tu puesto. Entre tus primeros 30 y 60 días (dependiendo de la combinación de situaciones STARS que hayas heredado) tendrás que averiguar quién es quién, qué funciones ha desempeñado cada uno y cómo trabajó el grupo en el pasado.

Establece tus criterios de evaluación

Es inevitable que te vayas formando una opinión de los miembros del equipo conforme los vas conociendo y a medida que vas estudiando los informes sobre sus resultados y rendimiento. No reprimas estas impresiones, pero retrocede un poco y realiza una evaluación más rigurosa.

Lo primero que has de hacer es ser consciente de los criterios que, explícita o implícitamente, utilizarás para evaluar a la gente que te reporta a ti. Considera estos seis criterios:

- **Competencia.** ¿Tiene esta persona competencia técnica y experiencia para desempeñar su función efectivamente?
- **Juicio.** ¿Tiene buen juicio esta persona para trabajar bajo presión o cuando ha de hacer sacrificios por el bien de todos?
- **Energía.** ¿Aporta esta persona el tipo de energía que se necesita o está quemado o desmotivado?
- **Atención.** ¿Es capaz esta persona de determinar prioridades y centrarse en ellas, o tiende a dispersarse en todas direcciones?
- **Relaciones.** ¿Se lleva bien esta persona con los otros miembros del equipo y apoya la toma de decisiones colectiva, o es una persona difícil con la que trabajar?
- **Confianza.** ¿Puedes confiar en que esta persona cumplirá con su palabra y sus compromisos?

Para formarte una idea rápida sobre los criterios a seguir completa la tabla 7.1. Reparte 100 puntos entre los seis criterios en función del peso relativo que les das cuando evalúas a tus subordinados. Escribe estas cifras en la columna del medio, asegurándote de que la suma sea 100. Ahora, identifica uno de estos criterios como tu *cuestión límite*; es decir, que si una persona no llega al límite básico en esa dimensión, todo lo demás no importa. Etiqueta tu cuestión límite con un asterisco en la columna de la derecha.

Tabla 7.1

Análisis de los criterios de evaluación

Criterios de evaluación	Peso relativo (reparte 100 puntos entre los seis criterios)	Cuestión límite (márcala con un asterisco)
Competencia		

Juicio		
Energía		
Atención		
Relaciones		
Confianza		

Ahora vuelve la vista hacia atrás. ¿Representa fielmente este análisis los valores que aplicas cuando evalúas a la gente de tu equipo? Si es así, ¿sugiere algún punto ciego potencial en la forma en que evalúas a la gente? Vale la pena que dediques algo de tiempo a pensar en los criterios que utilizas. Si lo haces, estarás mejor preparado para hacer una evaluación rigurosa y sistemática.

Verifica tus suposiciones

Tus evaluaciones probablemente reflejan tus presunciones sobre lo que crees que puedes y no puedes cambiar de la gente que trabaja para ti. Si puntúas bajo las relaciones y alto el juicio, por ejemplo, quizás pienses que las relaciones dentro de tu equipo son algo en lo que tú puedes influir, no así en el juicio. De la misma manera, puedes haber marcado la confianza como una cuestión límite (muchos líderes lo hacen) porque consideras que es imprescindible poder confiar en aquellos que trabajan para ti y porque crees que la confianza es un rasgo que no puedes cambiar. Estas suposiciones quizás sean ciertas, pero es esencial que seas consciente de que las estás haciendo.

Verifica la experiencia funcional

Si estás dirigiendo un equipo cuyos miembros tienen experiencia en diferentes funciones (marketing, finanzas, operaciones e investigación y desarrollo), tendrás que ver qué competencias tienen en sus respectivas áreas. Esta tarea resulta difícil, por lo menos para quienes son líderes por primera vez. Si ya formabas parte de la empresa, intenta pedir la opinión de la gente que tú respetas en cada función y que conozca a los miembros de tu equipo. (Para más información sobre la transición del liderazgo y su retos, ver Michael Watkins, “How Managers Become Leaders”, *Harvard Business Review*, junio 2012).

Si eres nuevo en la empresa, desarrolla tus propias plantillas para evaluar a la gente en funciones como el marketing, las ventas, las finanzas y las operaciones. Una buena plantilla es aquella que incluye los indicadores clave del rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) en una función específica, aquello que los KPIs deben y no deben mostrar, las preguntas clave a formular y las señales de alarma. Para desarrollar cada plantilla, habla con líderes expertos sobre qué habilidades buscan ellos en cada una de estas funciones.

Verifica el alcance del trabajo en equipo

El peso que apliques en la evaluación variará en función del trabajo que tus subordinados estén haciendo. Supongamos, por ejemplo, que te incorporas a un puesto nuevo de subdirector de ventas y que has de controlar a un equipo de vendedores geográficamente dispersos. ¿Qué diferencia habría entre los criterios que aplicarías para evaluar a este equipo y los que aplicarías si hubieras sido nombrado director de desarrollo de un nuevo producto?

Estas dos funciones difieren en la manera más o menos independiente en la que trabaja la gente. Si tus subordinados trabajan más o menos independientemente, su capacidad para trabajar en grupo será menos importante que si diriges a un equipo de desarrollo de producto interdependiente. En situaciones así, sería perfectamente aceptable tener un grupo de alto rendimiento más que un verdadero equipo.

Verifica la combinación de situaciones STARS

Los criterios que apliques también puede depender de tu cartera STARS; es decir, la combinación de situaciones *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración o éxito sostenido, que hayas heredado. En una situación de éxito sostenido, por ejemplo, puede que tengas tiempo para desarrollar a uno o dos miembros de alto potencial de tu equipo. Aunque ahora sean jugadores de segunda categoría, pueden ser aceptables si estás seguro de que van a llegar a ser jugadores de primera¹. En una transformación, en cambio, necesitarás a gente que desde el primer momento sean trabajadores de primera.

Deberías también evaluar a la gente en función de su experiencia y capacidades con las situaciones STARS y de cómo encajan en las circunstancias del momento. Supongamos, por ejemplo, que te haces cargo de una empresa que antes era muy próspera y empezó a decaer sin ser reajustada adecuadamente. Ahora te han contratado a ti para que la recompongas. Es probable que hayas heredado a gente que es muy buena en situaciones de éxito sostenido o de reestructuración, pero que no son el tipo de líderes que se necesitan en una transformación.

Verifica la importancia de los puestos

Por último, tu evaluación de los miembros del equipo depende de lo importante que sean sus puestos. Cuando hagas tus evaluaciones ten en cuenta que no se trata sólo de evaluar a los jugadores, sino también los puestos que ocupan².

Analiza pues la importancia que tienen los puestos que ocupan tus subordinados y compañeros en tu éxito. Si esto te ayuda, enumera los puestos y analiza la importancia de cada uno en una escala del 1 al 10. Después ten en cuenta estas valoraciones cuando evalúes a la gente que has heredado.

Es importante que realices esta evaluación porque se necesita mucha energía para hacer cambios en el equipo. No pasa nada si, por ejemplo, ves que tienes a un jugador de segunda en un puesto que no está en un lugar alto de tu lista, pero no sería aceptable si el puesto fuera de suma importancia.

Evalúa a tu gente

Para empezar a evaluar a cada miembro de tu equipo utilizando los criterios y análisis que has desarrollado sobre la importancia del puesto, lo primero que has de hacer es ver si alguno de ellos no cumple con tus requisitos mínimos. Si es así, empieza a plantearte su sustitución. No obstante, el mero hecho de sobrevivir a este primer obstáculo no quiere decir que los tengas que mantener. Pasa al siguiente paso: evalúa sus puntos fuertes y débiles, y verifica el valor relativo que asignas a cada criterio. Ahora, ¿quién está a la altura y quién no?

Reúnete con cada miembro de tu equipo lo antes posible. Dependiendo de tu estilo, estas primeras reuniones deberían ser charlas informales, análisis formales o una combinación de ambos, pero el centro de atención de estas reuniones y tu preparación para las mismas deberían ser siempre los mismos:

1. **Prepara cada reunión.** Revisa la historia de la persona, la información sobre el rendimiento y otras valoraciones disponibles. Familiarízate con la habilidad técnica o profesional de cada miembro para poder evaluar cómo funciona esa persona en el equipo.
2. **Crea una plantilla para las entrevistas.** Formula el mismo tipo de preguntas y mira cómo varían las respuestas. Unas preguntas sencillas podrían ser:
 - ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestra estrategia actual?
 - ¿Cuáles son los mayores retos y oportunidades con los que nos vamos a encontrar a corto plazo? ¿Y a medio plazo?
 - ¿Qué recursos podríamos aprovechar de una manera más eficiente?
 - ¿Cómo podríamos mejorar el trabajo en común de los equipos?
 - Si estuvieras en mi posición, ¿cuáles serían tus prioridades?
3. **Busca pistas verbales y no verbales.** Observa la elección de las palabras, el lenguaje corporal y otras pistas.
 - Observa aquello que la persona no dice. ¿Ofrece la información voluntariamente o tienes que pedírsela tú? ¿Asume la responsabilidad de los problemas en su área? ¿Pone excusas? ¿Señala a los demás como culpables?
 - ¿Son coherentes las expresiones faciales y su lenguaje corporal con sus palabras?

- ¿Qué temas suscitan una respuesta más emocional? Estos temas candentes ofrecen pistas de qué es lo que motiva a la persona y en qué tipos de cambios le gustaría implicarse.
- Observa cómo se relaciona esta persona con el resto de los miembros del equipo. ¿Tiene una relación cordial y productiva? ¿Tensa y competitiva? ¿Juiciosa o reservada?

Comprueba su opinión

Asegúrate de evaluar la opinión de la gente, y no sólo su competencia técnica o su inteligencia. Hay gente muy brillante que tiene un criterio profesional pésimo, y otros con una competencia mediana pero con un criterio extraordinario. Es fundamental que tengas muy claro qué combinación de conocimientos y opinión necesitas de la gente clave.

Una forma de evaluar la opinión es trabajar con la persona durante un periodo de tiempo y observar si es capaz de (1) hacer predicciones realistas y (2) desarrollar buenas estrategias para evitar problemas. Ambas habilidades utilizan los *modelos mentales* del individuo, o criterios para identificar las características esenciales y la dinámica de las situaciones emergentes y traducirlas en acciones efectivas. Esto significa tener una opinión experta. El problema es que dispones de poco tiempo para saber si alguien hizo o no buenas predicciones. Por suerte, existen formas de acelerar este proceso.

Una de ellas, consiste en evaluar la opinión de la gente en un área en la que el *feedback* sobre sus predicciones emerja rápidamente. Prueba el método siguiente: pregunta a la persona sobre un tema que le apasione que no sea el trabajo. Puede ser política, cocina o fútbol no importa. Anímale a que haga predicciones: ¿quién crees que va a estar mejor en el debate?”, “¿qué se necesita para hacer un suflé perfecto?”, “¿qué equipo ganará el partido esta noche?”. Haz que se comprometa. La negativa a jugársela es una señal de alarma. Después, pregúntale por qué cree que sus predicciones son correctas. ¿Tienen sentido sus argumentos? Si es posible, sigue preguntando para ver qué pasa.

Lo que estás comprobando es la capacidad de un individuo para dar una opinión experta en un ámbito determinado. Alguien que haya sido experto en algún tema particular es probable que también lo sea en su campo empresarial.

Independientemente de cómo lo hagas, más allá de esperar a ver cómo trabaja la gente, la clave está en encontrar formas para detectar el sello de su experiencia.

Evalúa al equipo como conjunto

Además de evaluar a los miembros del equipo individualmente, evalúa cómo funciona el equipo. Utiliza estas técnicas para detectar los problemas en la dinámica del grupo:

- **Estudia los datos.** Lee los informes y las actas de las reuniones del equipo. Si tu organización realiza estudios sobre el ambiente o la motivación de las distintas unidades, examínalos también.
- **Formula preguntas sistemáticamente.** Evalúa las respuestas individuales a la serie de preguntas que has formulado en las reuniones con cada una de las personas del equipo. ¿Son sus respuestas demasiado parecidas? Si es así, podría ser que hubiesen pactado un acuerdo sobre qué decir, pero también podría ser que todos comparten realmente las mismas impresiones sobre lo que está ocurriendo. Eres tú el que ha de evaluar lo que observas. ¿Demuestran las respuestas poca uniformidad? Si es así, es que a lo mejor al equipo le falta coherencia.
- **Comprueba la dinámica del grupo.** Observa cómo interactúa el equipo en tus primeras reuniones. ¿Detectas alguna alianza? ¿Alguna actitud particular? ¿Roles de liderazgo? ¿Quién refiere a quién en un tema determinado? Cuando una persona está hablando, ¿aprueban los demás con la mirada o, por el contrario, expresan su desacuerdo o frustración? Presta atención a estas señales para verificar tus primeras impresiones y detectar alianzas y conflictos.

Desarrolla a tu equipo

Una vez que hayas evaluado las capacidades de los miembros de tu equipo y verificado su experiencia funcional, los requisitos del trabajo en equipo, la cartera STARS y la importancia de los puestos, el siguiente paso será averiguar cuál es la mejor forma de gestionar el trato con cada persona. Al final de los

primeros 30 días, deberías ser capaz de asignar provisionalmente a cada individuo a una de las siguientes categorías:

- **Quédate donde estás.** La persona trabaja y rinde bien en su puesto actual.
- **Quédate donde estás y evoluciona.** La persona necesita evolucionar, y tú tienes tiempo y energía para ayudarla.
- **Cambia a otro puesto.** La persona es muy buena trabajadora pero no está en un puesto en el que se aprovechen sus habilidades o cualidades personales.
- **Sustituir (prioridad baja).** La persona debería ser sustituida, pero la situación no es urgente.
- **Sustituir (prioridad alta).** La persona debería ser sustituida lo antes posible.
- **Observar durante un tiempo.** Esta persona es todavía un interrogante y necesitas conocerla mejor antes de emitir un juicio sobre ella.

Estas evaluaciones no tienen que ser absolutamente irreversibles, pero deberías estar seguro de ellas por encima del 90%. Si sigues dudando acerca de alguien, ponlo en la categoría “observar durante un tiempo”. A medida que vayas conociendo a la gente podrás revisar y redefinir tus evaluaciones.

Considera las alternativas

Si estás tentado en tomar la decisión de sustituir inmediatamente a alguien, piensa en posibles alternativas. El proceso de despedir a un empleado suele ser difícil y lento. Aunque su bajo rendimiento esté demostrado, el proceso de despido puede llevar varios meses, o más. Si no hay documentos que demuestren contundentemente su bajo rendimiento, te llevará un tiempo demostrarlo.

Además, tu capacidad para sustituir a alguien dependerá de una serie de factores, que incluyen protecciones legales, normas culturales y alianzas políticas. A veces es simplemente imposible sustituir a alguien, aunque su rendimiento sea lamentable. Si este es el caso, tendrás que averiguar cómo jugar con las cartas que te han tocado de la mejor manera posible.

Por suerte, siempre hay alternativas. Muchas veces, una persona de bajo rendimiento decidirá por sí sola cambiar de puesto en respuesta a tus mensajes. También podrías trabajar con la gente de recursos humanos para trasladar a la persona a un puesto en el que encaje mejor:

- **Cambiarla de función.** Cambia a la persona a otro puesto en el equipo en el que encaje mejor. Esta solución no suele ser una solución permanente, pero te puede ayudar a solventar el problema a corto plazo y a que la organización siga funcionando mientras buscas a la persona adecuada que la sustituya.
- **Quitarla del medio.** Si la persona simplemente no trabaja productivamente o es una influencia perjudicial o desmotivadora, es mejor solución tenerla sin hacer nada que destruyendo valor. Piensa en reducir sus responsabilidades al máximo. De esta manera también le estás enviando una poderosa señal de lo que opinas de sus contribuciones, cosa que podría ayudarle a darse cuenta de que es mejor que se vaya.
- **Trasladarla a otro sitio de la organización.** Ayuda a la persona a que encuentre un puesto más adecuado en la organización. A veces, si se hace bien, este cambio puede ser beneficioso para ti, para la persona y para la organización en general, pero no apliques esta solución si no estás totalmente convencido de que la persona rendirá bien en el nuevo puesto. El hecho de trasladar un problema de rendimiento a otra parte de la organización dañaría tu reputación.

Busca sustitutos

Para que tu equipo siga funcionando mientras desarrollas la mejor configuración posible, tendrás que mantener algún empleado de bajo rendimiento en su puesto mientras buscas a un sustituto. En cuanto estés razonablemente seguro de que alguien no da la talla, empieza a buscar discretamente a un sustituto. Evalúa a las demás personas de tu equipo y en otras partes de la organización para encontrar al posible candidato. Organiza reuniones con gente de otros departamentos y sesiones informativas para evaluar la reserva de talentos. Pide a recursos humanos que empiecen la búsqueda.

Trata con respeto a la gente

Trata con respeto a la gente

Durante cada fase del proceso de evolución del equipo, esfuérzate por tratar a *todos* con respeto. Aunque la gente de tu unidad esté de acuerdo con la sustitución de una persona determinada, tu reputación se verá afectada si tus acciones son injustas. Haz todo lo que puedas por demostrar a la gente que evalúas con mucho cuidado las capacidades de los miembros del equipo y si encajan o no en sus puestos. Tus subordinados se formarán impresiones duraderas en función de cómo gestionas este asunto.

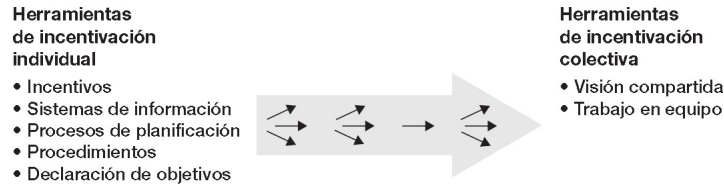
Alinea tu equipo

Es esencial que tengas a la gente adecuada en tu equipo, pero no es suficiente. Para conseguir tus prioridades y obtener primeras victorias, tendrás que definir cómo debe apoyar cada miembro del equipo los objetivos clave. Para ello, tendrás que desglosar los objetivos generales en sus componentes y trabajar con tu equipo para asignar responsabilidades para cada elemento. También tendrás que hacer que cada miembro se sienta responsable de la gestión de sus objetivos. ¿Cómo fomentarás la responsabilidad?

Tal como ilustra la figura 7.2, lo que mejor funciona para motivar al equipo es una combinación de herramientas de incentivación individual y colectiva. Las *herramientas de incentivación individual*, tales como los objetivos, los sistemas de medición del rendimiento y los incentivos, motivan a la gente a través de la autoridad, la lealtad, el miedo y las expectativas de recompensas por el trabajo productivo. Las *herramientas de incentivación colectiva*, tales como una visión convincente de la empresa, inspiran a la gente al proyectar una imagen emocionante y positiva del futuro.

Figura 7.2

Utilizar herramientas de incentivación individual y colectiva para motivar a la gente



La combinación que elijas de estas herramientas dependerá de tu evaluación de cómo la gente de tu equipo prefiere ser motivada. Los emprendedores más dinámicos responderán con más entusiasmo a los incentivos colectivos. Con la gente más metódica y aversa al riesgo funcionan mejor las herramientas de incentivación individual.

La combinación correcta depende de la situación STARS en la que te encuentres. Las transformaciones suelen ofrecer más incentivos individuales. El problema enseña a la gente que algo se ha de hacer. Sin embargo, en las situaciones de reestructuración es más difícil crear una sensación de urgencia. Si esto ocurre, presta más atención a las herramientas de incentivación individual; por ejemplo, definiendo una imagen atractiva de cómo podría llegar a ser la organización.

Define los objetivos y los parámetros del rendimiento

En la parte de incentivación individual de la ecuación, establecer y seguir unos parámetros claros y explícitos es la mejor manera de fomentar la responsabilidad. Selecciona unas medidas de rendimiento que te permitan saber lo más claramente posible si un miembro del equipo ha conseguido o no sus objetivos.

Evita definir objetivos ambiguos, como “mejorar las ventas” o “reducir el tiempo de desarrollo del producto”. En lugar de eso, define unos objetivos en términos que puedan ser cuantificables. Por ejemplo, “incrementar las ventas de tal producto entre un 15 y un 30% en el cuarto trimestre de este año”, o “reducir el tiempo de desarrollo de la línea de producto X de doce a seis meses en los próximos dos años”.

Alinea los incentivos

Una pregunta básica que te has de hacer es cuál es la mejor manera de incentivar a los miembros del equipo para que consigan los objetivos deseados. ¿Qué combinación de recompensas monetarias y no monetarias utilizarás?

Es también importante que decidas si basarás estas recompensas más en el rendimiento individual o en el colectivo. Esta decisión está relacionada con lo que hayas decidido sobre si necesitas un verdadero trabajo en equipo. Si es así, tendrás que dar más importancia a las recompensas colectivas. Si es suficiente tener un grupo de alto rendimiento, da más énfasis al rendimiento individual.

Es importante que consigas un equilibrio correcto en el tema de las recompensas. Si tus subordinados trabajan independientemente y si el éxito del grupo depende fundamentalmente de los logros individuales, no tendrás que fomentar el trabajo en equipo y tendrás que considerar un sistema de incentivación individual. Si el éxito depende sobre todo de la cooperación entre los miembros del equipo y la integración de sus capacidades, el trabajo en equipo es esencial y deberás utilizar los objetivos comunes y la incentivación colectiva.

Normalmente, tendrás que recurrir a incentivos para recompensar la excelencia individual (cuando tus subordinados asuman tareas independientemente) y la excelencia del equipo (cuando realicen tareas interdependientes). La combinación correcta depende de la importancia relativa de la actividad independiente e interdependiente para el éxito general de tu unidad. (Consulta “La ecuación de incentivos”).

La ecuación de incentivos

La ***ecuación de incentivos*** define la combinación de incentivos que tendrás que utilizar para motivar el rendimiento deseado. Las fórmulas básicas son:

$$\begin{array}{l} \text{Recompensa} \\ \text{total} \end{array} = \begin{array}{l} \text{recompensa no} \\ \text{monetaria} \end{array} + \begin{array}{l} \text{recompensa} \\ \text{monetaria} \end{array}$$

La cantidad de recompensas monetarias y no monetarias depende de (1) la disponibilidad de recompensas no monetarias, como son la promoción y el reconocimiento, y (2) de la importancia que les da la gente implicada.

$$\text{Recompensa monetaria} = \text{compensación fija} + \text{compensación basada en el rendimiento}$$

El tamaño de la compensación fija y de la compensación basada en el rendimiento depende de (1) la capacidad de observación y medición de las contribuciones de la gente, y (2) el intervalo de tiempo entre el rendimiento y los resultados. Cuando menor sea la capacidad de observación y medición de las contribuciones, y mayor sea el intervalo de tiempo, más tendrás que confiar en la compensación fija.

$$\text{Compensación basada en el rendimiento} = \text{compensación individual basada en el rendimiento} + \text{compensación basada en el rendimiento del grupo}$$

El tamaño de la compensación basada en el rendimiento individual y colectivo depende del grado de interdependencia de las contribuciones. Si la suma de los esfuerzos independientes contribuye a un rendimiento superior, entonces deberías recompensar el rendimiento individual (por ejemplo, en un equipo de ventas). Si la cooperación y la integración del grupo es esencial, deberías dar más importancia a los incentivos de grupo (por ejemplo, en un equipo de desarrollo de un nuevo producto). Observa que hay varios niveles de incentivos grupales: equipo, unidad y empresa en su totalidad.

Diseñar el sistema de incentivos es difícil, pero los peligros de hacerlo mal son enormes. Tus subordinados tendrán que actuar como si fueran tus agentes, tanto si llevan a cabo responsabilidades individuales como colectivas. No querrás

incentivar a la gente cuando consigue objetivos individuales si lo verdaderamente importante es el trabajo en equipo, y viceversa.

Formula tu visión

A la hora de alinear a tu equipo, no te olvides de la visión de la organización. Después de todo, la visión de la organización es la razón principal por la que tú y tu equipo trabajan cada día.

Una visión atractiva tiene los siguientes atributos:

- Aprovecha las fuentes de inspiración. Está edificada sobre una base de motivadores intrínsecos como son el trabajo en equipo y la contribución a la sociedad. Una empresa de aparatos ortopédicos, por ejemplo, tiene como declaración de su visión “restaurar el placer del movimiento”, acompañada de historias de atletas lesionados que han sido capaces de competir otra vez y de abuelos que son capaces de coger en brazos a sus nietos.
- Hace que la gente forme parte de “la historia”. Las mejores declaraciones de visiones conectan a la gente con un relato más amplio que aporta sentido; por ejemplo, la misión de recuperar las glorias pasadas de la organización.
- Contiene un lenguaje evocador. La visión debe describir en términos gráficos lo que la organización conseguirá y cómo la gente se sentirá cuando lo consiga. Lanzar doce cohetes en diez años es un objetivo; llevar a un hombre a la Luna y devolverlo sano y salvo a la Tierra al final de la década, como dijo el presidente John F. Kennedy, es una visión.

Utiliza las categorías de la tabla 7.2 para elaborar tu visión compartida. Pregúntate ¿por qué la gente debería sentirse motivada para hacer un esfuerzo extra a fin de conseguir los objetivos que has definido para tu organización?

Tabla 7.2

Motivaciones para la declaración de la visión

¿Sentirse comprometido?

¿Conseguir grandes resultados?

- Comprometerse con un ideal.
- Sacrificarse para conseguir el ideal.
- Luchar por la excelencia, la calidad y la mejora continuada.
- Ofrecer oportunidades desafiantes.

¿Contribuir?

- Estar al servicio de los clientes y de los proveedores.
- Crear una sociedad y un mundo mejor.

¿Formar parte de un equipo?

- Trabajar en equipo y preocuparse siempre por el bien del equipo.
- Crear ambiente que enfatice la recompensa del trabajo en equipo.

¿Promover el desarrollo personal?

- Respetar a las personas, eliminando prácticas abusivas o arrogantes.
- Ofrecer los medios para que la gente alcance su potencial.

¿Tener el control de tu propio destino?

- Fomentar la misión de ser importante y controlar tu destino.
- Dar recompensas, reconocimiento y estatus individual y de la organización.

¿Ser un ejemplo de confianza e integridad?

- Comportamiento ético y honesto.
- Equidad.

Mientras creas y comunicas la visión compartida, recuerda los siguientes principios:

- **Consulta para que la gente se comprometa.** Define bien qué elementos de tu visión no son negociables, pero además sé suficientemente flexible para considerar las ideas de los demás y permitirles que aporten sus ideas e influyan en la visión compartida. De esta manera se sentirán parte de ella. Las reuniones informales son muy útiles para crear y generar el

compromiso con la visión, siempre y cuando tengas cuidado de que estén bien definidas. (Consulta la “Lista para planificar las reuniones informales”).

- **Crea historias y metáforas para comunicar tu visión.** Los relatos y las metáforas son herramientas muy útiles para comunicar la esencia de una visión. Hay algo sorprendentemente poderoso en una parábola. Las mejores historias materializan las lecciones principales y ofrecen modelos del tipo de comportamiento que quieres fomentar.
- **Refuerza la visión.** Los estudios sobre la comunicación persuasiva subrayan el poder de la repetición. Es más probable que tu visión arraigue en la mente de la gente si está formada por una serie de temas centrales que se repiten continuamente. No pares de repetirlos aunque la gente haya empezado a captar el mensaje. Lucha constantemente por arraigar el compromiso de la gente con la visión.
- **Desarrolla canales para comunicar la visión.** No pretendas comunicar tu visión a cada una de las personas por separado, esto quiere decir que, además de comunicarla a los grupos pequeños, vas a tener que ser efectivo transmitiendo tu visión a distancia. Para ello tendrás que desarrollar canales de comunicación efectivos.

Por último, y por encima de todo, has de vivir la visión que has comunicado. Una visión que no sea respaldada por el comportamiento del liderazgo, por ti y por los miembros de tu equipo, es peor que no tener visión. Asegúrate de predicar con el ejemplo.

Lista para planificar las reuniones informales

Antes de programar una reunión informal con tu nuevo equipo, tienes que tener bien claro las razones de la misma. ¿Qué intentas conseguir con esa reunión? Hay por lo menos seis razones importantes para tener estas reuniones:

- Adquirir un conocimiento compartido de la empresa (diagnóstico).

- Definir la visión y crear una estrategia (estrategia).
- Cambiar la forma en que trabaja el equipo (proceso de equipo).
- Crear o modificar las relaciones en el grupo (relaciones).
- Crear un plan y comprometerse a conseguirlo (planificación).
- Tratar los conflictos y negociar los acuerdos (resolución de conflictos).

Entra en los detalles

Si decides que una reunión informal es necesaria para el grupo, empieza por considerar la logística de la reunión basándote en tus respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y dónde se hará la reunión?
- ¿Qué temas se tratarán y en qué orden?
- ¿Quién debería hacer de mediador?

No olvides esta última pregunta. Si tú eres un buen mediador y si el equipo te respeta, está bien que seas al mismo tiempo líder y mediador. Si no, es aconsejable que contrates a alguien de fuera que sea un experto en los temas que se van a tratar o un buen moderador de reuniones.

No caigas en las trampas

No pretendas obtener más de la cuenta en una sola reunión. Sé realista: no conseguirás más de dos objetivos en uno o dos días. Céntrate pues en unos pocos.

No te adelantes. No intentes definir la visión y crear una estrategia antes de sentar las bases: una comprensión común del entorno de trabajo (diagnóstico) y las relaciones en el trabajo (relaciones).

Lidera a tu equipo

Conforme vayas progresando en la evaluación, la evolución y la adaptación del equipo, piensa también en cómo quieres trabajar con el equipo cada día y cada

semana. ¿Qué procesos utilizarás para hacer que el equipo trabaje en común? Los equipos pueden variar enormemente en su manera de organizar las reuniones, tomar las decisiones, resolver los conflictos y dividir responsabilidades y tareas. Seguramente, tú querrás introducir nuevas maneras de hacer las cosas, pero ten cuidado de no emprender esta tarea precipitadamente. Primero, familiarízate con la forma en que trabajaba el equipo antes de que tú llegaras y analiza si sus procesos eran efectivos. Si lo haces así, podrás conservar lo que funcionaba bien y cambiar lo que no.

Analiza los procesos existentes en tu equipo

¿Cómo puedes hacerte una idea rápida de los procesos existentes en tu equipo? Habla con los miembros del equipo, con los compañeros y con tu jefe sobre cómo trabajaba el equipo. Lee las actas de las reuniones y los informes del equipo. Intenta responder a las siguientes preguntas:

- **Función de los participantes.** ¿Quién ejercía mayor influencia en los asuntos clave? ¿Desempeñaba alguien el papel de abogado del diablo? ¿Había algún innovador? ¿Alguien que evitaba las incertidumbres? ¿Había alguien a quien todos escuchaban con más atención? ¿Quién era el pacificador? ¿El provocador?
- **Reuniones del equipo.** ¿Cada cuánto se reunía el equipo? ¿Quién participaba en las reuniones? ¿Quién preparaba el orden del día?
- **Toma de decisiones.** ¿Quién tomaba cada decisión? ¿A quién se le consultaba para tomar decisiones? ¿A quién se le comentaban las decisiones tomadas?
- **Estilo de liderazgo.** ¿Qué estilo de liderazgo prefería tu predecesor? Es decir, ¿cómo prefería aprender, comunicar, motivar y tomar decisiones? ¿Qué diferencias hay entre su estilo de liderazgo y el tuyo? Si vuestros estilos son muy diferentes, ¿cómo tratarás el posible impacto de estas diferencias en tu equipo?

Trata los procesos del equipo que hay que cambiar

Una vez que te hayas hecho la idea de cómo funcionaba tu equipo en el pasado, y de lo que funcionaba bien o no, utiliza lo que has aprendido para establecer los nuevos procesos que consideres oportunos. Muchos líderes deciden, por ejemplo, que los procesos de reunión y de toma de decisiones se beneficiarían de una revisión. Si esto es cierto en tu caso, empieza exponiendo con términos concretos qué cambios se han de hacer. ¿Cada cuánto se ha de reunir el equipo? ¿Quién asistirá a estas reuniones? ¿Cómo se elaborará el programa de las reuniones y cómo se comunicará? Determinar unos procesos claros y efectivos hará que tu equipo se una y asegure algunas primeras victorias como grupo.

Cambia a los participantes

Una disfunción típica de los equipos, y al mismo tiempo una gran oportunidad de enviar el mensaje de que se va a producir un cambio, hace referencia a los participantes en las reuniones. En algunas organizaciones, las reuniones principales son demasiado inclusivas, con demasiada gente participando en las discusiones y en la toma de decisiones. Si este es el caso, reduce el tamaño del grupo y simplifica las reuniones, de esta manera enviarás el mensaje de que valoras la eficiencia. En otras organizaciones, las reuniones principales son demasiado exclusivas y excluyen a gente cuyas opiniones e información son muy importantes. Si este es el caso, amplía la participación y envía así el mensaje de que no juegas a los favoritismos o escuchas solo unos pocos puntos de vista.

Lidera la toma de decisiones

La toma de decisiones es otra zona fértil para posibles mejoras. Pocos líderes dirigen bien la toma de decisiones de los equipos. Esto se debe, en parte, a que diferentes tipos de decisiones exigen diferentes procesos de toma de decisiones, y muchos líderes se aferran a uno solo, y lo hacen porque tienen un estilo con el que se sienten cómodos y porque creen que han de ser firmes para no confundir a sus subordinados.

Los estudios indican que esta visión es equivocada³. La clave está en tener una estructura para entender y comunicar por qué diferentes decisiones se han de

enfocar de maneras diferentes.

Piensa en las posibles maneras de tomar decisiones en un equipo. Estas maneras pueden ir desde la toma de decisiones unilaterales en un extremo hasta un consentimiento unánime en el otro. En la toma de decisiones unilateral, el líder es quien toma las decisiones, sin consultar o consultando muy poco con los asesores personales. Los riesgos que comporta este método son obvios: puedes carecer de información crítica para tomar buenas decisiones y conseguir el apoyo poco entusiasta para implementarlas.

En el otro extremo, los procesos que requieren consentimiento unánime de más de unas pocas personas suelen padecer de *difusión de la decisión*. La toma de decisiones se alarga interminablemente y nunca se llega a concluir. O, si se llega a tomar una decisión, el compromiso con la decisión es de muy pocas personas. En cualquier caso, las oportunidades críticas y las amenazas no llegan a tratarse efectivamente.

Entre estos dos extremos hay unos procesos de toma de decisiones que utilizan muchos líderes: *consultar y decidir*, y *crear consenso*. Cuando un líder pide información y consejo a sus subordinados, individualmente, como grupo o ambos, pero se reserva el derecho a tomar la decisión final, está utilizando el método de consultar y decidir. Está separando el proceso de “recogida y análisis de la información” del de “evaluar y llegar a una decisión final”, implicando al grupo en el primero pero no en el segundo.

En el proceso de crear consenso, el líder busca información y análisis e intenta obtener el apoyo del grupo para cualquier decisión. El objetivo no es llegar al consenso total, sino al consenso suficiente. Esto quiere decir que una masa crítica del grupo cree que la decisión es la correcta y el resto está de acuerdo en que trabajará para implementar la decisión.

¿Cuándo deberías elegir un proceso u otro? Si crees que cuando tienes poco tiempo es mejor utilizar el método de consultar y decidir, la respuesta es rotundamente no. ¿Por qué? Porque, aunque llegues a una decisión más rápida de esta manera, no siempre llegarás antes al resultado deseado. De hecho, podrías acabar dedicando mucho tiempo a explicar la decisión a posteriori, o descubriendo que la gente no está implementándola activamente. Aquellos que sufren la necesidad de actuar corren este riesgo: quieren llegar a una decisión final pero en el proceso ponen en peligro sus objetivos finales.

Las siguientes normas te ayudarán a ver qué proceso de toma de decisiones utilizar:

- Si la decisión tiene posibilidades de ser muy decisiva (y crear ganadores y perdedores) es mejor que utilices el método consultar y decidir, y así podrás apaciguar los enfrentamientos. El proceso de llegar al consenso no tendrá buenos resultados y es probable que los participantes acaben enfadándose. Dicho de otra manera, las decisiones sobre los fracasos o pérdidas de un grupo de gente es mejor que las tome el líder.
- Si la decisión requiere, para su implementación, el apoyo enérgico de la gente cuyo rendimiento no se puede observar o controlar adecuadamente, es mejor que utilices el método del consenso. Probablemente llegues antes a tomar la decisión con el método de consultar y decidir, pero no conseguirás el resultado deseado.
- Si los miembros del equipo no tienen experiencia, confía más en el método de consultar y decidir hasta que conozcas mejor al equipo y hayas desarrollado sus capacidades. Si intentas adoptar el método de crear consenso con un equipo no experimentado, te arriesgas a desesperarte y a terminar imponiendo una decisión, lo que socava el trabajo en equipo.
- Si estás al mando de un grupo en el que tienes que establecer tu autoridad (como en el caso que tengas que supervisar a antiguos compañeros) te conviene utilizar el método de consultar y decidir para tomar algunas primeras decisiones clave. Cuando la gente haya visto que tienes seguridad y visión para tomar decisiones difíciles, podrás relajarte y confiar en el método de crear consenso.

Tu método de toma de decisiones también variará en función de la situación STARS en la que te encuentres. En las *start-ups* y en las transformaciones, suele funcionar el de consultar y decidir. Normalmente, los problemas son más técnicos (mercados, productos, tecnologías) que culturales y políticos. También la gente tiene más necesidad de un liderazgo “fuerte”, el cual suele asociarse al estilo de consultar y decidir. En cambio, para ser efectivo en las situaciones de reestructuración y éxito sostenido, los líderes tienen que tratar con equipos fuertes e intactos y enfrentarse a problemas culturales y políticos. Este tipo de conflictos se suelen afrontar mejor con el método de crear consenso.

Para modificar tu método de toma de decisiones en función de la naturaleza de la decisión que tengas que tomar, a veces será necesario que contengas tu tendencia natural. Si eres una persona de consultar y decidir, deberías intentar crear (suficiente) consenso en situaciones determinadas. Si eres una persona de crear consenso, deberías sentirse libre para adoptar un enfoque consultar y decidir cuando la situación lo requiera.

Para evitar confusiones, lo mejor es que expliques a tus subordinados qué proceso estás utilizando y por qué. Pero más importante es que te esfuerces por conducir un proceso justo⁴. Aunque la gente no esté de acuerdo con la decisión final, generalmente la apoyará si (1) siente que sus opiniones e intereses han sido escuchados y tomados en cuenta, y (2) siente que les has presentado razones plausibles de por qué has tomado esa decisión. ¿La conclusión? No te enzarces en la farsa de crear consenso para que la gente apoye una decisión que ya has tomado. Pocas veces conseguirás engañar a alguien, más bien crearás cinismo y perjudicarás la implementación de la decisión. Es mejor que te limites a utilizar el método de consultar y decidir.

Por último, siempre puedes cambiar de un método a otro conforme vas conociendo los intereses y posiciones de la gente. Sería lógico, por ejemplo, empezar en modo crear consenso pero reservarte el derecho a cambiar al modo consultar y decidir si el proceso está generando demasiadas divisiones. También tendría sentido empezar con el método de consultar y decidir y cambiar al de crear consenso si resulta que se necesita una implementación enérgica de la decisión y el consenso es posible.

Realiza adaptaciones para trabajar con equipos virtuales

Por último, ¿cómo modificarás tu manera de coordinar a tu equipo si alguno o todos los miembros trabajan a distancia? Es un gran reto conseguir y mantener la cohesión en los equipos virtuales. También es más difícil evaluar a los miembros del equipo, especialmente si la situación impide realizar reuniones cara a cara. Aunque la mayoría de los principios del trabajo en equipo efectivo se aplica a los equipos virtuales, hay algunos consejos adicionales a tener en cuenta:

- **Si es posible, reúne al equipo cuanto antes.** La tecnología para las

interacciones virtuales es cada vez mejor. Pero, si el trabajo en equipo es de verdad necesario, todavía no hay nada que pueda sustituir a las reuniones de grupo para establecer una base común de conocimientos, relaciones, adaptación y compromiso mutuo.

- **Establece unas normas claras de comunicación.** Qué canales de comunicación utilizarás y cómo los utilizarás. También tendrás que acordar las responsabilidades; por ejemplo, qué mensajes urgentes se tendrán que responder en un plazo de tiempo determinado. Es esencial que tengas unas normas bien definidas sobre cómo participará la gente en las reuniones virtuales; por ejemplo, interrumpir menos de lo que se suele hacer en las reuniones cara a cara, pero también ser más eficiente a la hora de exponer ideas.
- **Define con precisión el papel de apoyo del equipo.** Los equipos virtuales tienen que ser más disciplinados sobre la recogida y el intercambio de información y sobre el cumplimiento de las responsabilidades. Suele ser de gran ayuda asignar a la gente funciones específicas de apoyo al equipo (puede ser una función rotativa); por ejemplo, el que toma notas o el que organiza la agenda de la reunión.
- **Crea un ritmo para la interacción del equipo.** Los equipos que comparten instalaciones ya establecen de una forma natural los patrones y rutinas para la interacción; estos pueden ser algo tan sencillo como llegar aproximadamente a la misma hora o hablar durante el café. Los equipos virtuales, especialmente aquellos que trabajan en diferentes zonas horarias, no tienen estas oportunidades naturales para crear estas rutinas. Por lo tanto, es esencial que ofrezcas una estructura determinada para la interacción de los equipos virtuales; por ejemplo, determinando unas horas de reunión y siguiendo unas agendas específicas.
- **No olvides celebrar los éxitos.** Es fácil que los miembros de un equipo virtual se sientan desconectados, especialmente si gran parte del equipo está en el mismo sitio y son pocos los que trabajan a distancia. Siempre es importante celebrar y reconocer los logros, pero es esencial en los equipos virtuales.

Pon en marcha al equipo

Probablemente, tus decisiones sobre el equipo que has heredado serán las más importantes que tomarás. Si lo haces bien, tu trabajo de evaluar, desarrollar, adaptar y liderar a tu equipo se traducirá en gente más enfocada y motivada para conseguir los objetivos y asegurar las primeras victorias. Sabrás que has triunfado en la creación de tu equipo cuando llegues al punto de equilibrio, cuando la energía que crea el equipo sea mayor que la energía que necesitas dedicarle. Pasará un tiempo hasta que esto ocurra y tendrás que recargar las pilas antes de encender el motor.

LISTA DE VERIFICACIÓN: DESARROLLA TU EQUIPO

1. ¿Cuáles son tus criterios para evaluar el rendimiento de los miembros de tu equipo? ¿Cuál es el peso relativo que tiene sobre las funciones el trabajo en equipo, la cartera STARS, y la importancia de los puestos?
2. ¿Cómo evaluarás a tu equipo?
3. ¿Qué cambios de personal tendrás que hacer? ¿Qué cambios son urgentes y cuáles pueden esperar? ¿Cómo crearás reservas y alternativas?
4. ¿Cómo efectuarás los cambios prioritarios? ¿Qué puedes hacer para preservar la dignidad de la gente afectada? ¿Qué ayuda necesitarás del equipo para reestructurar los procesos y dónde la encontrarás?
5. ¿Cómo alinearás tu equipo? ¿Qué combinación de incentivos individuales (objetivos, incentivos) y colectivos (visión compartida) utilizarás?
6. ¿Cómo te gustaría que funcionara tu nuevo equipo? ¿Qué papel quieres que juegue la gente? ¿Necesitas reducir el equipo o ampliarlo? ¿Cómo gestionarás la toma de decisiones?

CAPÍTULO 8

Crea alianzas

Tras cuatro meses en su nuevo trabajo en MedDev, Alexia Belenko estaba frustrada por las maniobras burocráticas que se hacían en las oficinas centrales. “¿Dónde está el apoyo al cambio que se necesita?”, se preguntaba.

Como buena profesional de ventas y marketing, Alexia había ido ascendiendo por las distintas categorías de gestión de MedDev, una multinacional de aparatos médicos, hasta llegar a directora regional (o nacional) de la firma en su Rusia natal.

Los altos directivos reconocieron su potencial y decidieron que necesitaba adquirir experiencia regional. La nombraron así subdirectora regional de marketing en el EMEA (Europa, Oriente Medio y África). En su nueva función, Alexia era responsable de la estrategia de marketing de las operaciones nacionales de MedDev en la región. Alexia estaba bajo las órdenes directas de Marjorie Aaron, directora de marketing corporativo, que trabajaba en las oficinas centrales de la empresa en Estados Unidos, y Alexia también tenía una relación indirecta con su antiguo jefe, Harald Jaeger, subdirector internacional de las operaciones para el EMEA, y a quien todos los directores nacionales de la región informaban.

Alexia empezó con su entusiasmo habitual. Realizó una revisión exhaustiva de los temas actuales, incluyendo conversaciones uno a uno con los directores de Europa, Oriente Medio y África, y con su antiguo jefe. También viajó a Estados Unidos expresamente para conocer a Marjorie y a un par de sus subordinados.

Basándose en estas conversaciones y en su propia experiencia en este campo, Alexia concluyó que los problemas más urgentes, y las oportunidades, tenían

que ver con gestionar mejor la tensión entre centralizar y descentralizar las decisiones de marketing para el lanzamiento de productos nuevos. Alexia elaboró un caso empresarial en el que destacaban su evaluación y sus recomendaciones para incrementar la uniformidad en algunas áreas (por ejemplo, las decisiones referentes a la identidad y al posicionamiento de la marca en general) y concedía a los directivos más flexibilidad en otras (como hacer ajustes importantes o publicar los planes de promoción).

Marjorie y Harald reconocieron los méritos en el planteamiento de Alexia pero ninguno de los dos estaba preparado para comprometerse. Ambos le pidieron que informara a los principales interesados: los directores de marketing corporativo de MedDeven en Estados Unidos y los directores de los países de Europa, Oriente Medio y África.

Seis meses y muchas reuniones desconcertantes más tarde, Alexia se sintió atrapada en arenas movedizas. Había organizado una reunión con importantes miembros del equipo de marketing corporativo, entre ellos a David Wallace, un ejecutivo a las órdenes de Marjorie Aaron encargado de la creación de marca global. Viajó entonces a Estados Unidos para presentar su plan a un grupo de más de treinta personas. Prácticamente todos ellos tenían sugerencias, que en general darían lugar a un control más centralizado, y no menos.

Se quedó sorprendida también cuando una videoconferencia con los directores de los países de Europa, Oriente Medio y África tampoco fue mucho mejor. Todos mostraban pleno acuerdo ante cualquier propuesta de Alexia que les diera más flexibilidad pero, cuando se mencionaba el tema de poner más límites a su autonomía, los miembros del equipo rápidamente cerraban filas. Un director muy respetado, Rolf Eiklid, dijo que le preocupaba que la flexibilidad que se les estaba ofreciendo no iba a ser suficiente para compensar lo que iban a tener que abandonar y que la empresa no respetaría los acuerdos: “En el pasado nos prometieron más flexibilidad, y no se ha materializado nunca”, dijo.

Alexia, que era una persona firme, se quedó desconcertada por el giro de los acontecimientos. Se quedó pensando si tendría paciencia y delicadeza para navegar entre la política de su nueva función regional.

Para prosperar en tu nueva función, necesitas el apoyo de la gente sobre la que no tienes autoridad directa. Es posible que al principio tengas poca o ninguna relación con esas personas, especialmente si vienes de fuera de la organización.

Tendrás pues que invertir energía en desarrollar “buenas relaciones” con la gente con la que crees que vas a tener que trabajar más adelante. Piensa en si hay gente a la que no has conocido que sea importante para tu éxito.

Piensa también en si, en tu nueva función, vas a tener que utilizar maneras de influir muy diferentes a las que has empleado en el pasado. Alexia estaba acostumbrada a trabajar con mucha autoridad y con un equipo que estaba a sus órdenes. No se dio cuenta con suficiente antelación de que iba a tener que influir de maneras muy diferentes (a través de la persuasión y de la creación de alianzas) a las que había utilizado en el pasado.

Y, aunque tengas mucha autoridad en tu nueva función, tendrías que intentar desarrollar el apoyo de la gente para conseguir tus victorias tempranas. Esto implica identificar a las personas en las que tienes que influir, las que estarán dispuestas a apoyar tus iniciativas clave y las que no, y persuadir a los indecisos. En el plan general de 90 días deberías incluir los planes para conseguir esto.

Define tus objetivos de influencia

Lo primero que has de hacer es tener bien claro por qué necesitas el apoyo de otros. Empieza pensando en las alianzas que has de crear para asegurar tus primeras victorias. Para cada una de estas victorias, ¿necesitas ganarte el apoyo de otros sobre los que no tienes (o no tienes suficiente) autoridad? Cuando sepas lo que estás intentando conseguir, podrás empezar a profundizar y averiguar qué apoyo necesitas y cómo conseguirlo. Piensa en elaborar un plan de creación de alianzas para cada uno de tus proyectos de primeras victorias.

El objetivo principal de Alexia era negociar un nuevo acuerdo (un “gran trato”) entre su nuevo jefe y los anteriores, y sus respectivas organizaciones, sobre la manera en que se tomarían las decisiones importantes de marketing en Europa, Oriente Medio y África. La situación actual reflejaba que había un acuerdo desde hacía mucho tiempo entre las dos partes. Se trataba de un equilibrio incómodo pero más o menos estable; por tanto, cualquier cambio que planteara iba a ser una propuesta en la que una parte saldría ganando y la otra perdiendo. La organización de marketing corporativo naturalmente estaba a favor de una mayor centralización y uniformidad. Los directores de Europa, Oriente Medio y África querían más adaptación a las condiciones locales. La conclusión es que el

acuerdo, si finalmente se llegaba a uno, tendría que ser un paquete de intercambios que ambas partes pudieran apoyar.

Para garantizar un acuerdo así, Alexia tenía que desarrollar alianzas de apoyo en ambos bandos. Era muy poco probable conseguir la unanimidad total, porque algunas personas habían invertido mucho en alcanzar su *status quo*. Tendría que concentrarse entonces en ganarse el apoyo de una masa crítica, tanto de las organizaciones regionales como de las corporativas.

Si Alexia hubiera sabido esto desde el principio, habría enfocado sus esfuerzos iniciales de manera diferente: no sólo al diagnosticar los problemas y proponer soluciones racionales, sino también al encajar su programa en el panorama político más general de ambos lados del Atlántico. No habría dado por sentado que la fuerza de su caso empresarial le iba a asegurar la victoria, ni se habría sentido obligada a convencer a todos y cada uno de los implicados clave.

En lugar de eso, habría identificado las alianzas específicas que tenía que desarrollar y después habría averiguado cómo ejercer la influencia necesaria en la organización. Este proceso de planificar la influencia también le habría ayudado a identificar a los posibles bloqueadores de su plan: ¿Qué o quién podría interponerse en el camino hacia la obtención de apoyo para su plan? ¿Qué podría hacer para que estos opositores acabaran diciendo que sí?

Conoce el ámbito de influencia

Una vez que sepas a ciencia cierta por qué tienes que influir en la gente, tendrás que identificar quién es más importante para tu éxito. ¿Quiénes toman las decisiones más importantes? ¿Qué necesitas que hagan y cuándo necesitas que lo hagan? La tabla 8.1 presenta una simple herramienta para obtener esta información. Crea una lista para cada iniciativa.

Tabla 8.1

Identificar a los participantes más influyentes

Empieza a determinar tu ámbito de influencia identificando a los participantes más influyentes, qué quieres que hagan y cuándo tienen que

hacerlo.

Quién	Qué	Cuándo

Alianzas ganadoras y alianzas bloqueadoras

A continuación, para cada una de tus iniciativas, pregúntate quién de los que toman las decisiones es esencial para que las cosas progresen. Estas personas juntas son tus *alianzas ganadoras*, aquellas que colectivamente tienen el poder de apoyar tu agenda¹. Por ejemplo, Alexia necesitaba que Marjorie (por el lado corporativo) y Harald (por el lado de los países de Europa, Oriente Medio y África) apoyaran sus propuestas. Juntos, constituían la alianza ganadora que Alexia necesitaba construir.

También has de pensar en las posibles *alianzas bloqueadoras*, aquellos que colectivamente tienen el poder de decir que no. ¿Quién se aliará para intentar bloquear tu agenda, y por qué? ¿Cómo intentarán impedir el proceso? Si sabes de dónde puede venir la oposición, podrás trabajar para neutralizarla.

Determina las redes de influencia

Los altos directivos con capacidad de decidir suelen estar influenciados, hasta cierto punto, por las opiniones de aquellos en quienes confían. Por consiguiente, tu siguiente paso será determinar las *redes de influencia*; es decir, quién influye sobre quién en cuanto a los asuntos que te conciernen. Las redes de influencia juegan un papel fundamental a la hora de determinar si un cambio ocurrirá o no. La autoridad formal no es en absoluto la única fuente de poder en las

organizaciones; la gente tiende a confiar en las opiniones de los demás cuando se trata de temas y decisiones importantes. Marjorie, por ejemplo, confiaba en la opinión de David sobre las consecuencias de una mayor adaptación a las condiciones locales de la identidad de la marca. También Harald confiaba en Rolf porque inspiraba respeto entre sus colegas.

Las redes de influencia son canales de comunicación y persuasión que funcionan en paralelo con la estructura formal, una especie de organización a la sombra². Algunas veces, estos canales informales respaldan lo que la organización formal está intentando hacer, otras actúan para subvertirlo. Para conseguir su objetivo, Alexia necesitaba crear redes de influencia dentro del marketing corporativo, además de con sus antiguos compañeros de la organización regional de Europa, Oriente Medio y África.

¿Cómo determinar las redes de influencia? Hasta cierto punto, la determinación de estas redes se hará evidente en cuanto conozcas la organización, por ejemplo, trabajando con tus compañeros. Pero puedes acelerar el proceso identificando los puntos clave de contacto entre tu organización y otras. Los clientes y los proveedores, dentro de la empresa y fuera, son puntos de atención naturales para desarrollar alianzas.

Otra estrategia consiste en hacer que tu jefe te conecte con las personas clave. Pídele una lista de la gente clave de fuera de tu grupo que él crea que deberías conocer. Organiza cuanto antes reuniones con ella (con el ánimo de respetar la regla de oro de las transiciones, procura hacer lo mismo cuando contrates a nuevos subordinados: crea listas de las relaciones prioritarias para ellos y ayúdales a establecer contactos).

En las reuniones y otras interacciones intenta también estar atento para saber quién defiende a quién en los asuntos importantes. Observa a quién se acerca la gente para pedir consejo y con quién comparte la información y las novedades. ¿Quién hace algo para agradar a alguien cuando se comentan determinados asuntos? Cuándo surge un tema determinado, ¿en quién se fija la gente?

Cuando conozcas más la organización, intenta identificar las fuentes de poder que otorgan influencia a determinadas personas de la organización. Unos ejemplos son:

- Experiencia.

- Control de la información.
- Conexión con otros.
- Acceso a los recursos, como los presupuestos y las recompensas.
- Lealtad personal.

Con el tiempo, los patrones de influencia se irán clarificando y podrás identificar a esas personas clave (los líderes de opinión) que ejercen una influencia desproporcionada por su autoridad informal, su experiencia o su fuerza de personalidad. Si logras convencerlos, aceptarán tus ideas.

También empezarás a reconocer las *coaliciones de poder*: los grupos de gente que, explícita o implícitamente, cooperan a largo plazo para perseguir determinados objetivos y proteger ciertos privilegios. Averiguar cuáles son sus programas y vincularlos al tuyo puede ser una forma muy poderosa de alentar su apoyo, siempre y cuando no acabes aguantando lo que tú quieres hacer o te enredas en maquinaciones políticas que podrían llegar a perjudicarte.

Dibuja el diagrama de influencias

Es instructivo que resumas lo que has aprendido sobre los patrones de influencia dibujando un diagrama de las influencias como el de la situación de Alexia de la figura 8.1.

Figura 8.1

Diagrama de influencias de Alexia

Este diagrama muestra las relaciones de influencia clave que afectaban a la toma de decisiones sobre los temas que Alexia Belenko estaba intentando abordar en su organización.

- Gente que comparte tu visión del futuro. Si ves la necesidad de un cambio, mira quién ha luchado por cambios similares en el pasado.
- Gente que ha estado trabajando discretamente por un cambio a pequeña escala; por ejemplo, un ingeniero de planta que ha descubierto un método innovador para reducir significativamente los residuos.
- Gente nueva en la empresa que todavía no ha asimilado su modo de funcionamiento.

Sean cuales sean las razones de tus partidarios para apoyarte, no des nunca por sentado su apoyo. No basta con identificar el apoyo, tendrás que consolidarlo y alimentarlo; y para ello, no te olvides de seguir convenciendo a tus partidarios. Asegúrate también de pedir a tus seguidores que multipliquen las fuerzas ayudándote a influir en los demás y dándoles argumentos persuasivos para que te sigan.

Mientras buscas a gente que te apoye, identifica a aquellos con quienes puedes crear *alianzas de conveniencia*. Son esas personas con las que tienes desacuerdos en muchas áreas, pero con las que puedes contar para determinados temas. Si se da el caso, piensa en cómo instruirlas e incorporarlas al grupo.

Después está la oposición. Los verdaderos adversarios se opondrán lo que hagas. Creerán que estás equivocado en tus evaluaciones de la situación. O quizás tengan otras razones para resistirse a tu programa:

- **Están cómodos con la situación actual.** Se resisten a los cambios por miedo a perder sus puestos o a alterar las relaciones establecidas.
- **Tienen miedo a ser incompetentes.** Temen parecer o sentirse incompetentes si tienen problemas para adaptarse a los cambios que estás proponiendo y no rinden lo suficiente.
- **Sienten el cambio como una amenaza a los valores centrales.** Creen que estás fomentando una cultura que desprecia las definiciones tradicionales de valor o que recompensa comportamientos inadecuados.
- **Sienten el cambio como una amenaza a su poder.** Temen que el cambio que estás proponiendo (como dar más poder de decisión a los directivos de primera línea) les restará poder.
- **Temen consecuencias negativas para sus aliados.** Temen que tu programa tenga consecuencias negativas para otros por los que ellos se

preocupan y se sienten responsables.

Ten cuidado de presuponer que todos son adversarios. Cuando encuentres resistencia, comprueba los motivos que hay detrás de esa resistencia antes de etiquetar a alguien como opositor implacable. Si conoces los motivos de la resistencia, sabrás cómo contrarrestar sus argumentos. Por ejemplo, podrías tratar su miedo a parecer incompetente en un nuevo entorno ayudándole a desarrollar nuevas habilidades.

Ten en cuenta también que el hecho de ganarte adversarios tiene un impacto simbólico muy poderoso. “El enemigo que se convierte en aliado” es una poderosa historia que resonará en todos los de la organización (otro ejemplo es la historia de la redención; por ejemplo, ayudando a una persona que ha sido marginada o etiquetada de ineficiente).

También habrá gente con la que tienes buena relación y está de acuerdo en muchos temas pero no comparte tu programa específico. Se trata de una clase especial de oposición, y la clave con ellos está en encontrar la manera de preservar esta relación dirigiéndoles al mismo tiempo hacia la dirección que han de ir. Prueba de hacerlo explicándoles qué tienes que hacer y por qué, participando en discusiones constructivas sobre cómo solucionar los problemas, y buscando la manera de compensar sus pérdidas ayudándoles con otros temas o devolviéndoles el favor más tarde.

Por último, no te olvides de los *persuasibles*, aquellos que se muestran indiferentes, indecisos o no comprometidos con tus planes pero que te podrían ayudar si averiguas cómo influir en ellos y convencerlos. Una vez que los hayas identificado, averigua por qué no quieren comprometerse. Estas personas pueden ser:

- **Indiferentes.** Hay muchas formas de conseguir que apoyen tu programa a cambio de qué tu apoyes el suyo.
- **Indecisos.** Averigua por qué están indecisos, intenta instruirles y convencerles.
- **Actores políticos que esperan ver en qué dirección sopla el viento.** Tendrás que convencerles de que las cosas van por buen camino y así se subirán al carro.

Tu análisis de los partidarios y los opositores lo puedes resumir en un diagrama de influencias como el de la figura 8.1. Los círculos más oscuros muestran a la gente que se opone, los grises claro a los partidarios y los grises intermedios son los indecisos. En el lado corporativo del caso de Alexia, Tim era seguidor y David estaba indeciso. En el lado de Europa, Oriente Medio y África, Rolf se oponía a los cambios propuestos por Alexia. Observa que Alexia tenía que ganarse el apoyo de una masa crítica en ambos lados para poder sellar el acuerdo.

Identifica a la gente clave

Ahora que has analizado las redes de influencia en tu organización, que has identificado a los participantes y las alianzas, y que has detectado a los seguidores y opositores, lo siguiente que has de hacer es centrarte en la gente clave sobre la que has de influir. En el caso de Alexia, eran David y Rolf.

Empieza analizando sus motivaciones intrínsecas. Estas motivaciones pueden ser: la necesidad de reconocimiento, de control, de poder, de afiliación a través de las relaciones con los colegas y de crecimiento personal³. El peso relativo de cada una de estas motivaciones puede variar enormemente. Dedicar tiempo a averiguar qué es lo que motiva a la gente clave. Si es posible entabla diálogo directo con ella, hazle preguntas y escucha. Analiza bien las respuestas para averiguar a qué se resisten los oponentes principales como Rolf y por qué se resisten a ello. Sabiendo qué es lo que les motiva, pregúntate si hay alguna pérdida específica que intentan evitar. Si hay alguna, ¿podrías darles algo a cambio para compensarles?

Conocer las motivaciones de la gente es sólo una parte de la historia. También tendrás que analizar las *presiones situacionales*: las fuerzas impulsoras y las de retención que actúan a causa de la situación en la que se encuentra la gente. Las fuerzas impulsoras animan a la gente a seguir la dirección que tú quieres que siga, y las fuerzas de retención son razones situacionales por las que la gente dice que no. Hay muchos estudios sociales y psicológicos que demuestran que sobreestimamos el impacto de la personalidad e infravaloramos el impacto de las presiones situacionales a la hora de extraer conclusiones sobre las razones que tiene la gente para actuar como lo hace⁴. La oposición de Rolf podría tener sus

raíces en una inflexibilidad intrínseca y en una necesidad de preservar su poder y posición, o podría responder a las presiones situacionales tales como sus objetivos e incentivos o las opiniones de sus compañeros (o una combinación de ambos). Dedicar, pues, tiempo a pensar en las fuerzas que actúan en la gente sobre la que quieres influir. Después busca la manera de aumentar el impulso y eliminar algunas restricciones.

Por último, piensa en cómo la gente clave percibe sus alternativas o elecciones. ¿Sobre qué opciones cree que puede elegir? En este punto es importante que analices si los oponentes como Rolf creen que con su resistencia (abierta o encubierta) pueden preservar su *status quo*. Si es así, es importante que les convenzas de que el *status quo* ya no es una opción viable. En cuanto la gente ve que el cambio está a punto de ocurrir, el juego cambia normalmente de la oposición abierta a una competición por influir en el tipo de cambio que va a producirse. ¿Podría Alexia haber convencido a las personas clave en la toma de decisiones de que la situación actual no era aceptable, de que era necesario un cambio?

Las preocupaciones sobre la implementación de los acuerdos entran también dentro de esta categoría. La gente puede creer que las concesiones ofrecidas por otros no se materializarán y que es mejor luchar por mantener su posición que arriesgarse. Esta era una de las inquietudes que Rolf expresó cuando dijo que le preocupaba que la empresa diera el visto bueno a dar más flexibilidad a los directores generales. Si las preocupaciones sobre acuerdos inseguros están impidiendo que avance tu propuesta, mira si hay alguna forma de incrementar el nivel de confianza. Por ejemplo, podrías proponer que los cambios se introdujeran gradualmente, y que cada paso que se diera fuera vinculado al éxito del anterior.

La tabla 8.2 es una sencilla herramienta que permite obtener información sobre las motivaciones, las fuerzas impulsoras y de retención, y las alternativas que perciben los participantes clave.

Tabla 8.2

Análisis de las motivaciones, de las fuerzas impulsoras y de retención, y de las alternativas

Utiliza esta tabla para analizar qué motiva a los participantes clave, cuáles son las fuerzas impulsoras y de retención que actúan sobre ellos, y lo que piensan de sus alternativas (qué opciones creen tener).

Participantes clave	Motivaciones	Fuerzas impulsoras y de retención	Alternativas

Elabora estrategias de influencia

Con lo que sabes de la gente sobre la que has de influir, piensa en cómo aplicar las técnicas básicas de influencia, como son la consulta, la formulación, la determinación de opciones, la influencia social, el incrementalismo, la secuenciación y los eventos que obligan a la acción.

La *consulta* promueve la participación, y la buena consulta implica escuchar activamente. Formulas preguntas y animas a la gente a expresar sus verdaderas preocupaciones, y después resumes e informas de lo que has escuchado. Con este método indicas que prestas atención y te tomas en serio la conversación. El poder de la escucha activa como técnica de persuasión está enormemente infravalorado. La consulta, además de promocionar la aceptación de decisiones difíciles, también canaliza el pensamiento de la gente y formula las opciones. Puesto que las preguntas que hacen los líderes y la forma de resumir las

respuestas tienen un efecto muy poderoso en las percepciones de la gente, la escucha activa es una técnica potente de persuasión.

La *formulación* de argumentos significa elaborar con precisión tus argumentos persuasivos para cada persona. Si Alexia no hubiera podido desarrollar y comunicar un caso convincente para apoyar los cambios que proponía, nada de lo que hubiera hecho habría tenido demasiado impacto. Tus mensajes deberán adoptar un tono apropiado, estar relacionados con las motivaciones de las personas más influyentes y las fuerzas que actúan sobre ellos y, sobre todo, modelar la percepción que los jugadores clave tienen de sus alternativas.

Alexia, por ejemplo, debería haber estudiado qué podía hacer para que Rolf pasara de ser oponente a, como mínimo, ser neutral e, idealmente, a ser seguidor. ¿Tenía Rolf algunas preocupaciones concretas que ella podría haber abordado? ¿Había algo atractivo para Rolf que podía haberle ofrecido a cambio de defender la implementación? ¿Había alguna manera de ayudar a Rolf en asuntos de su interés a cambio de su apoyo al programa de Alexia?

Mientras formulas tus argumentos, ten en cuenta las categorías retóricas de Aristóteles: *logos*, *ethos* y *pathos*⁵. *Logos* hace referencia al arte de hacer argumentos lógicos, utilizando datos, hechos y la lógica racional para exponer tu caso del cambio. *Ethos* se refiere a elevar los principios que deben aplicarse (como la justicia) y los valores que deben defenderse (como la cultura del trabajo en equipo) a la hora de tomar decisiones. *Pathos* es hacer conexiones emocionales poderosas con tu audiencia; por ejemplo, presentar una visión inspiradora de lo que la cooperación puede conseguir.

La formulación efectiva se centra en unos pocos temas principales que se van repitiendo hasta que se entienden. Una señal de éxito segura es que la gente empiece a hablar de tus temas sin saber que lo está haciendo. El énfasis y la repetición son herramientas efectivas porque el ser humano aprende a base de repetir. A la tercera o cuarta vez que escuchamos una canción, no podemos olvidarla. Es posible, sin embargo, escuchar una canción tantas veces que acabemos hartándonos de ella. También si utilizas una y otra vez las mismas palabras se hace evidente que estás intentando convencer; y eso, a la larga, podría provocar un retroceso. El arte de la comunicación efectiva consiste en repetir y explicar los temas principales sin parecer un loro.

Mientras formulas tus argumentos, piensa en cómo preparar a la gente para hacer frente a los contraargumentos que la oposición seguramente le presentará. Mostrando y rechazando decididamente las formas débiles de los contraargumentos inmunizas a la audiencia contra esos mismos argumentos cuando se presentan de una forma más contundente.

La tabla 8.3 presenta una lista para formular el tipo de argumentos que tienes que dar.

Tabla 8.3

Formular argumentos

Utiliza las siguientes categorías y preguntas para identificar los tipos de argumentos que tienes que dar para convencer a la gente.

<i>Logos:</i> información argumentos lógicos	y	• ¿Qué información o análisis pueden encontrar persuasivos? • ¿Qué argumentos lógicos podrían atraerles? • ¿Hay alguna tendencia que pueda convencerles? Y si es así, ¿cómo podrías demostrarlo?
<i>Ethos:</i> principios, políticas y otras “reglas”		• ¿Hay algún principio o política que pueda convencerles a que actúen? • Si estás pidiéndoles que actúen en contra de un principio o política, ¿podrías ayudarles a justificar que hicieran esta excepción?
<i>Pathos:</i> emociones e intenciones		• ¿Hay algún “desencadenante” emocional (por ejemplo, lealtad o contribución a un bien común) al que puedas apelar? • ¿Podrías ayudarles a crear una sensación de importancia cuando apoyen o se opongan a la causa?

- Si reaccionan de una forma demasiado emocional, ¿podrías ayudarles a que retrocedieran y vieran las cosas con perspectiva?
-

La *determinación de opciones* se refiere a influir en cómo la gente percibe tus alternativas. Piensa en qué hacer para que les cueste decir que no. En algunas ocasiones es mejor exponer las opciones de una forma más general, mientras que en otras es mejor exponerlas de una forma más detallada. Si estás pidiendo a alguien que apoye algo que puede ser visto como sentar un precedente indeseable, es mejor que lo enfoques como un caso aislado, independiente de otras decisiones. Otras opciones tendrán que situarse dentro del contexto de un conjunto de asuntos de nivel superior.

Vender opciones que se perciben como proposiciones en las que unos ganan y otros pierden es especialmente difícil. Ampliando la gama de asuntos u opciones a considerar facilita intercambios mutuamente beneficiosos. El progreso también puede verse estancado por la presencia de asuntos tóxicos. En algunos casos, estos asuntos se pueden neutralizar dejándolos de lado explícitamente para considerarlos en el futuro o haciendo compromisos por adelantado para disipar ansiedades.

La *influencia social* es el impacto de las opiniones de otros y de las reglas de la sociedad en que vivimos. El saber que una persona altamente respetada defiende una iniciativa modifica la apreciación de otros sobre su atractivo. Por eso, convencer a los líderes de opinión para que se comprometan a defender un cambio y movilizar sus redes de contactos puede tener un enorme efecto de movilización sobre el resto. Asimismo, los estudios indican que la gente prefiere actuar de las siguientes maneras:

- **Siendo coherente con sus valores y creencias fuertemente arraigadas.** Estos valores tienden a ser compartidos con grupos de referencia importantes. Cuando se le pide a alguien que se involucre en un comportamiento incoherente con sus valores o creencias experimenta una disonancia psicológica interna.
- **Siendo coherente con sus compromisos y decisiones anteriores.** El

incumplimiento de los compromisos comporta sanciones sociales, y la incoherencia es una señal de desconfianza. La gente prefiere no hacer elecciones de las luego tengan que arrepentirse o que limiten claramente sus elecciones futuras por sentar precedentes indeseables.

- **Devolviendo favores.** La reciprocidad es una norma social muy poderosa, y la gente es vulnerable a los llamamientos de apoyo que invoquen favores recibidos en el pasado.
- **Preservando su reputación.** Las elecciones que preserven o realcen la reputación de una persona son consideradas positivamente, mientras que aquellas otras que pudieran perjudicar su reputación son consideradas negativamente.

Por consiguiente, tendrás que evitar, siempre que sea posible, pedir a la gente que haga elecciones que sean incoherentes con sus valores y compromisos anteriores, que empeoren su situación actual, que amenacen su reputación o que susciten la desaprobación de otras personas respetables. Si alguien en quien has de influir tiene un compromiso anterior contradictorio, deberías buscar la manera de ayudarlo a escapar de él con dignidad.

El *incrementalismo* se refiere a la idea de que la gente puede cambiar hacia la dirección deseada paso a paso cuando no puede hacerlo de golpe. Trazar un camino de un punto A a un punto B es muy efectivo porque cada pequeño paso que se da crea un nuevo punto de referencia psicológico en la gente que le anima a dar el siguiente. Por ejemplo, Alexia podría haber empezado reuniéndose con la gente para analizar el problema de la centralización versus la flexibilidad. Con el tiempo, el grupo podría haber analizado cada uno de los asuntos implicados. Y, por último, después de haber trabajado y superado deliberadamente cada asunto difícil, los participantes habrían discutido los principios básicos para ver cuál sería una buena solución.

Hacer que los miembros del equipo se impliquen en el diagnóstico compartido de los problemas organizacionales es una forma de incrementalismo: la implicación en el diagnóstico hace que a la gente le cueste negar la necesidad de abordar decisiones difíciles. Una vez que hayas conseguido un acuerdo sobre el problema, podrás pasar a definir las opciones y después los criterios que se utilizarán para evaluarlas. Al final del proceso, la gente estará generalmente dispuesta a aceptar consecuencias que al principio no habría aceptado.

Puesto que el incrementalismo tiene un impacto importante, es esencial que influyas en la toma de decisiones antes de empezar a dar pasos en la dirección equivocada. El proceso de toma de decisiones es como los ríos: las decisiones importantes se abastecen de los procesos anteriores (afluentes) que definen el problema, identifican alternativas y establecen los criterios para evaluar los costes y los beneficios. Cuando el problema y las respectivas opciones estén definidos, la decisión final será una conclusión inevitable. Recuerda pues que las primeras victorias en la creación del proceso pueden tener un impacto significativo en el resultado final.

La *secuenciación* se refiere a ser estratégico en el orden en el que vas a influir en la gente para generar impulso en las direcciones deseadas⁶. Si te acercas primero a la gente adecuada, podrás poner en marcha un ciclo virtuoso de creación de alianzas. El éxito de ganarse a un aliado respetado facilita el reclutamiento de otros y aumenta tu base de recursos. Si tienes una base de apoyo más amplia, las posibilidades de que tu programa prospere aumentan, facilitando así aún más el reclutamiento de más seguidores. Basándose en su evaluación de los patrones de influencia en MedDev, Alexia debía de haberse reunido primero con el subdirector de estrategia corporativa, Tim Marshall, para consolidar su apoyo y darle más información para que convenciera a Marjorie.

En términos más generales, el plan de secuenciación de Alexia tenía que estar formado por una serie de reuniones personales y de grupo para generar el impulso para emprender el cambio. Lo esencial aquí está en conseguir la combinación adecuada. Las reuniones personales son efectivas para investigar el terreno; por ejemplo, escuchando las opiniones de la gente, moldeando sus percepciones dándole información adicional, o negociando tratos particulares. Pero quienes participan en una negociación seria no suelen estar dispuestos a hacer concesiones finales o asumir compromisos hasta haberse sentado cara a cara con los demás y, por esto, las reuniones de grupo son especialmente efectivas.

Los *eventos que obligan a la acción* hacen que la gente deje de retrasar sus decisiones y que eviten comprometerse con los escasos recursos. Si tu éxito requiere la acción coordinada de varias personas, el retraso de una simple persona puede tener un efecto cascada, dando a los demás una excusa para no proceder. Por consiguiente, has de eliminar la opción de la pasividad.

Para ello, has de crear circunstancias que obliguen a la acción; es decir, eventos que induzcan a la gente a comprometerse a actuar. Las reuniones, las sesiones de revisión, las teleconferencias y las fechas límite ayudan todos a crear y mantener el impulso: las reuniones regulares para revisar el progreso del plan establecido y el cuestionamiento de aquellos que no llegan a los objetivos acordados aumentan la presión psicológica para seguir adelante.

Resumiendo

El desarrollo de alianzas implica averiguar qué apoyo necesitas, determinar los patrones de influencia, e identificar a los posibles opositores y seguidores. El éxito en estas acciones te ayudará a identificar a la gente fundamental, a conocer sus motivaciones, sus presiones situacionales y lo que piensan de las alternativas. Además, ello fomentará que elabores la estrategia correcta para desarrollar alianzas.

LISTA DE VERIFICACIÓN: CREA ALIANZAS

1. ¿Cuáles son las alianzas fundamentales que tienes que desarrollar, dentro y fuera de la organización, para que tu programa avance?
2. ¿Qué otros programas están siguiendo los principales protagonistas? ¿Cómo podrías coordinarlos con el tuyo y dónde podrían entrar en conflicto?
3. ¿Hay alguna posibilidad de desarrollar alianzas a largo plazo con otros? ¿Cómo podrías aprovechar los acuerdos a corto plazo para conseguir objetivos específicos?
4. ¿Cómo funciona la influencia en la organización? ¿Quién delega a quién en los asuntos problemáticos más importantes?
5. ¿Quién defenderá tu programa? ¿Quién se opondrá? ¿Quién es persuasible?
6. ¿Cuáles son las motivaciones de la gente principal? ¿Cuáles son sus presiones situacionales? ¿Qué opinan de las alternativas?

7. ¿Cuáles son los elementos de una estrategia de influencia efectiva?
¿Cómo deberías estructurar tus argumentos? ¿Podrían ayudarte las herramientas de la influencia como son el incrementalismo, la secuenciación y los eventos que obligan a actuar?

CAPÍTULO 9

Mantén tu equilibrio

Después de seis años en la oficina ubicada en Nueva York de una gran empresa de comunicación, Stephen Erikson fue promocionado como director de la oficina de Canadá. Pensaba que el traslado de Nueva York a Toronto iba a ser pan comido; después de todo, los canadienses y los americanos son muy parecidos. Y la ciudad era segura y tenía fama de tener muy buenos restaurantes y muchos eventos culturales.

Stephen se trasladó enseguida, alquiló un apartamento en el sur de la ciudad de Toronto y empezó en su nuevo trabajo con su habitual energía. Su mujer, Irene, era interiorista *freelance*, puso su piso en venta y empezó a preparar el traslado de sus dos hijas: Katherine, de 12 años, y Elizabeth, de 9. Stephen e Irene habían hablado de posponer el traslado de las niñas cuatro meses, hasta que acabaran el curso, pero al final decidieron que era demasiado tiempo separados.

Los primeros indicios de problemas en el trabajo nuevo fueron muy sutiles. Cada vez que intentaba hacer algo, Stephen sentía como si estuviera enredado en la maleza. Como neoyorquino acostumbrado a ser franco cuando hablaba de negocios, vio que sus compañeros nuevos eran irritantemente educados y “agradables”. Stephen se quejaba con Irene de que sus compañeros evitaban implicarse en discusiones sobre los asuntos importantes, y de que no encontraba a gente de confianza como la que tenía en Nueva York para hacer las cosas.

Cuatro semanas después de que Stephen se incorporara a su trabajo, Irene se trasladó a Toronto con su marido para buscar una casa nueva y un colegio para sus hijas, y para ver qué posibilidades tenía de seguir trabajando de interiorista. Stephen estaba frustrado con el trabajo e irritable. También Irene empezó a

disgustarse porque no encontraba colegios de su agrado. Las niñas estaban totalmente integradas en su colegio de Nueva York y no les gustaba nada la idea de cambiar de colegio. Su madre intentaba animarlas contándoles historias sobre las ventajas de ir a un país nuevo y prometiéndoles que encontraría un colegio que les gustara. Irene, desanimada, le dijo a Stephen que era mejor dejar a las niñas en el colegio de Nueva York hasta finales de año, y él lo aceptó.

Stephen viajaba continuamente de Toronto a Nueva York, e Irene estaba cada vez más agobiada por estar sola con las niñas. La situación empeoraba cada vez más. Aunque Irene visitó Toronto un par de fines de semana para buscar colegio, estaba claro que ella no quería mudarse. Los fines de semana eran muy estresantes: las niñas estaban contentas de ver a su padre pero seguían disgustadas con la idea de trasladarse. Stephen solía llegar cansado los lunes a la oficina y le costaba concentrarse y conectar con sus compañeros y con el equipo. Sabía que su rendimiento estaba empeorando, y esto le provocaba aún más estrés.

Al final decidió forzar la situación. Gracias a sus contactos en la empresa encontró un colegio y algunos apartamentos donde vivir. Pero, cuando le dijo a Irene que pusiera la casa a la venta, entraron en una enorme pelea. Cuando se dio cuenta de que su matrimonio estaba en peligro, Stephen dijo a la empresa que tenía que volver a Nueva York o irse de la empresa.

La vida de un líder es siempre un acto de equilibrio, pero aún más cuando se trata de una transición. La inseguridad y la ambigüedad pueden ser ciertamente agobiantes; no sabes qué no sabes. No has tenido posibilidades de desarrollar una red de apoyo. Si además has tenido que trasladarte geográficamente, también es necesario hacer una transición personal. Y, si tienes familia, ella también ha de hacerla. En medio de todo este lío, en la empresa esperan que te aclimates cuanto antes y empieces a hacer cambios positivos. Por todas estas razones, gestionarte a ti mismo y mantener el equilibrio son retos clave de cualquier transición.

Haz balance

Para empezar deberías hacer balance de cómo te sientes en cuanto a la forma en que están yendo las cosas en tu transición. Dedicar unos minutos a mirar el

apartado “Directrices para una reflexión estructurada” para evaluar lo que estás haciendo.

Directrices para una reflexión estructurada

¿Cómo te sientes por ahora?

En una escala de más a menos, te sientes:

- ¿Emocionado? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?
- ¿Confiado? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?
- ¿Controlas tu éxito? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?

¿Qué te ha preocupado hasta ahora?

- ¿Con quién no has conseguido conectar? ¿Por qué?
- De las reuniones que has tenido, ¿cuál ha sido la más problemática? ¿Por qué?
- De todo lo que has visto u oído, ¿qué te ha preocupado más? ¿Por qué?

¿Qué ha ido bien o mal?

- ¿Qué interacciones habrías hecho de diferente manera si hubieras podido? ¿Cuáles han superado tus expectativas? ¿Por qué?
- ¿Qué decisiones han resultado especialmente positivas? ¿Cuáles no han sido tan buenas? ¿Por qué?
- ¿De qué oportunidades perdidas te arrepientes más? ¿Has sido tú el que has impedido un resultado mejor o han sido otros?

Ahora concéntrate en los mayores problemas o dificultades a los que te enfrentas. Sé honesto. ¿Las dificultades son fruto de la situación o proceden de tu interior? Todos, por muy capacitados o expertos que seamos, podemos echar las culpas de los problemas a la situación, en lugar de

reconocer que son por culpa de nuestras acciones. La consecuencia de ello es que somos menos proactivos de lo que podríamos ser.

Ahora retrocede un poco. Si las cosas no están yendo como tú quieres, ¿cuál es la causa? ¿Se debe a la inevitable montaña rusa emocional que se siente cuando se asume una nueva función? Es inevitable que el entusiasmo inicial se desvanezca en cuanto la emoción de emprender un nuevo reto desaparezca y te encuentres con la realidad de los problemas. Es normal que los líderes desciendan por un angosto valle al cabo de entre tres y seis meses de asumir su nueva función. La buena noticia es que, si aplicas tu plan de 90 días, seguramente llegarás al otro lado del valle.

Sin embargo, también es posible que las dificultades a las que te enfrentas sean el resultado de unas vulnerabilidades personales más profundas que podrían sacarte de tu camino. Esto se debe a que las transiciones suelen amplificar las debilidades personales. Mira la siguiente lista de comportamientos potencialmente disfuncionales y pregúntate si estás padeciendo alguno de ellos.

- **Límites desprotegidos.** Si no consigues poner unos límites sólidos para defender lo que estás dispuesto a hacer y lo que no, la gente que está a tu alrededor (jefes, compañeros, subordinados...) te exprimirá al máximo. Cuanto más des, menos te respetarán y más te pedirán: otro círculo vicioso. Al final, te sentirás enojado y resentido porque estás siendo devorado, pero no tendrás a nadie a quien culpar más que a ti mismo. Si tú mismo no puedes marcar los límites, no esperes que otros lo hagan por ti.
- **Rigidez.** La inseguridad inherente a las transiciones puede exacerbar una actitud inflexible y defensiva, especialmente en los nuevos líderes con una gran necesidad de control. El resultado suele ser un exceso de compromiso con las líneas de actuación fallidas. Por ejemplo, tomas una decisión prematuramente y después no eres capaz de retroceder sin perder credibilidad. Cuanto más esperas, más te cuesta admitir que te has equivocado y peores son las consecuencias. O quizá decidas que tu procedimiento para conseguir un objetivo determinado es la única manera posible, restando autoridad con tu rigidez a los demás que también tienen ideas válidas sobre cómo conseguir ese objetivo.
- **Aislamiento.** Para ser efectivo, tendrás que estar conectado con la gente

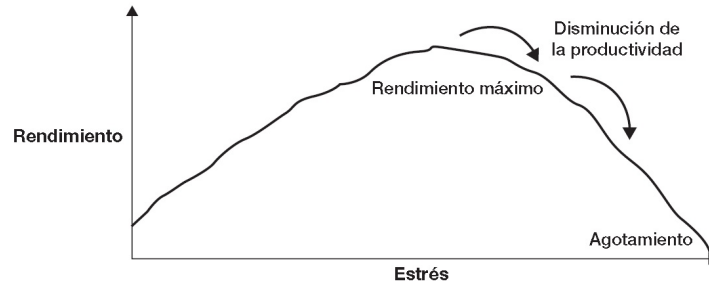
que hace que ocurra la acción y con el flujo de información subterráneo. Es sorprendentemente fácil para los nuevos líderes acabar aislados, un aislamiento que acabará perjudicándoles. Y esto ocurre porque no dedicas suficiente tiempo a hacer las conexiones adecuadas, quizás por confiar demasiado en unos pocos o en una información que no es oficial. También ocurre si, inintencionadamente, desanimas a la gente a que comparta información crítica contigo. Quizás teman tu reacción a las malas noticias, o te vean como que has sido capturado por intereses contrapuestos. Sea cual sea la razón, el aislamiento incrementa la toma de decisiones desinformadas, cosa que perjudica tu credibilidad y refuerza aún más tu aislamiento.

- **Evitar el trabajo difícil.** Al principio, tendrás que tomar decisiones difíciles. A lo mejor, has de replantearte la dirección de la empresa basándote en información incompleta. O quizás tus decisiones sobre el personal tengan un profundo impacto en la vida de la gente. Consciente o inconscientemente, eliges retrasar estas decisiones enterrándote en otros trabajos o engañándote a ti mismo creyendo que no es el momento de tomar esa decisión. El resultado es lo que los expertos en liderazgo han denominado evitar el trabajo difícil: la tendencia a evitar agarrar el toro por los cuernos empeorando así los problemas¹.

Todos estos síntomas contribuyen a generar altos niveles de estrés. No todo el estrés es malo; de hecho, hay una relación entre el estrés y la productividad, conocida como curva de Yerkes-Dodson, que muestra la figura 9.1². Tanto si este estrés es autogenerado como si viene impuesto desde fuera, siempre necesitarás algo de estrés para ser productivo (normalmente, en forma de incentivos positivos o como consecuencias de la inacción). Sin estrés, nada ocurre, es como estar en la cama comiendo chocolate.

Figura 9-1

Curva del rendimiento humano de Yerkes-Dodson



Cuando empiezas a sentir la presión, el rendimiento mejora, por lo menos al principio. Al final, llegas a un punto (el cual varía en cada persona) en el que las exigencias, tanto si se trata de hacer malabares con demasiadas bolas como de una carga emocional demasiado pesada, empiezan a minar tu rendimiento. Esta dinámica genera más estrés y el empeoramiento y disminución de la productividad, creando así un ciclo vicioso que se prolonga hasta llegar, en alguna ocasión, al agotamiento. Es difícil llegar al agotamiento, lo más normal es que se haga crónico el bajo rendimiento; es decir, trabajas más y consigues menos. Esto es lo que le ocurrió a Stephen.

Conoce los tres pilares de la gestión de uno mismo

¿Qué has de hacer si tienes alguna de estas debilidades? Tendrás que empezar por mantener tu equilibrio, una práctica personal que se sustenta en tres pilares. El primer pilar consiste en adoptar las estrategias del éxito presentadas en los ocho capítulos anteriores. El segundo es la creación y la aplicación de algunas disciplinas personales. El tercer pilar es la formación de unos sistemas de apoyo, en el trabajo y en casa, que te ayuden a mantener el equilibrio.

Primer pilar: adopta las estrategias del plan de 90 días

Las estrategias expuestas en los ocho capítulos anteriores son un modelo para prepararte, aprender, determinar prioridades, crear planes y dirigir acciones para generar impulso. Cuando veas que estas estrategias funcionan y cuando consigas

las primeras victorias, te sentirás más seguro y motivado por lo que has conseguido. Mientras progresas en tu transición, piensa en los problemas a los que te estás enfrentando teniendo en cuenta los retos principales resumidos en la tabla 9.1, e identifica los capítulos a los que quieres volver.

Tabla 9.1

Evaluación de los retos principales

Reto principal	Preguntas de diagnóstico
Prepárate.	¿Estás adoptando la mentalidad adecuada para tu nuevo trabajo y olvidándote del pasado?
Acelera tu aprendizaje.	¿Has averiguado qué has de aprender, de quién lo has de aprender y cómo acelerar el proceso de aprendizaje?
Adapta tu estrategia a la situación.	¿Has diagnosticado el tipo de transición al que te enfrentas y las consecuencias de lo que has de hacer y lo que no?
Negocia el éxito.	¿Estas desarrollando tu relación con tu nuevo jefe, gestionando las expectativas y organizando los recursos que necesitas?
Asegura victorias tempranas.	¿Estás concentrándote en las prioridades que te harán avanzar hacia tus objetivos a largo plazo y generar el impulso a corto plazo que necesitas?
Consigue la	¿Estás identificando y arreglando los

alineación.	frustrantes desajustes de estrategia, estructura, sistemas y habilidades?
Desarrolla tu equipo.	¿Estás analizando, reestructurando y alineando a tu equipo para que te ayude a conseguir lo que pretendes?
Crea alianzas.	¿Estás desarrollando una base de apoyos internos y externos para tus iniciativas de manera que no tengas que luchar a contracorriente?

Segundo pilar: desarrolla las disciplinas personales

Saber lo que deberías estar haciendo no es lo mismo que hacerlo. Al fin y al cabo, el éxito o el fracaso son el resultado de una serie de elecciones diarias que o te llevan hacia una dirección productiva, o te empujan hacia el precipicio. Este es el ámbito del segundo pilar de la eficacia personal: las disciplinas personales.

Las *disciplinas personales* son las rutinas regulares que te impones implacablemente. ¿Qué disciplinas específicas son prioritarias para ti? La respuesta depende de cuáles sean tus fuerzas y tus debilidades. Aunque te conozcas mucho a ti mismo, a lo mejor te conviene consultar a otros que te conozcan bien y en quienes confíes (para ello, te iría bien el *feedback* de 360°). Según ellos, ¿cuáles son tus puntos fuertes y, sobre todo, tus posibles puntos débiles?

Utiliza la siguiente lista de disciplinas personales para reflexionar sobre las rutinas que has de desarrollar.

Planifica planificar. ¿Dedicas tiempo diaria y semanalmente al ciclo planificar-trabajar-evaluar? Si no lo haces, o si lo haces irregularmente, tienes que ser más disciplinado con la planificación. Al final del día, dedica diez minutos a evaluar si has cumplido con tus objetivos y, después, planifica para el día siguiente. Haz lo mismo al final de cada semana. Acostúmbrate a hacerlo.

Aunque no llegues a tus objetivos planificados, tendrás más controlada la situación.

Concéntrate en lo importante. ¿Dedicas tiempo cada día al trabajo más importante que has de hacer? Es fácil que el trabajo urgente te impida realizar lo importante. Te quedas atrapado en el flujo de transacciones (llamadas telefónicas, reuniones, e-mails...) y nunca encuentras el momento de concentrarte en el medio plazo, por no hablar del largo plazo. Si tienes problemas para hacer el trabajo importante, proponte dedicarle un tiempo cada día, aunque sea tan solo media hora, cuando cierras la puerta, descuelgas el teléfono, ignoras el correo electrónico y te concentras solamente en lo importante.

Pospón prudentemente los compromisos. ¿Te comprometes impulsivamente a cosas de las que luego te arrepientes? ¿Acuerdas alegremente hacer cosas supuestamente en el futuro y cuando llega el día tu agenda está llena? Si este es tu caso, tienes que aprender a posponer los compromisos. Cuando alguien te pida hacer algo, respóndele: “Suenan interesantes, déjame que lo piense y te digo algo”. Nunca digas sí en el momento. Si te sientes presionado, quizás por alguien que conoce tu vulnerabilidad, dile: “Si necesitas una respuesta inmediata, tengo que decirte que no, pero si puedes esperar, me lo pensaré”. Empieza con un no, siempre puedes decir sí más tarde. Es difícil y peligroso para tu reputación, decir sí y después cambiar de idea. Ten en cuenta que la gente te pedirá que te comprometas a hacer cosas con antelación, pensando que tu agenda está aparentemente abierta.

Súbete al balcón. ¿Te encuentras atrapado en una escalada emocional en situaciones difíciles? Si es así, da un paso atrás, analiza la situación y, después, realiza intervenciones productivas. Los expertos en negociación y liderazgo elogian, desde hace tiempo, el valor de “subirse al balcón”³. Resulta difícil hacerlo, especialmente cuando te juegas mucho y estás implicado emocionalmente, pero con disciplina y práctica es una habilidad que se puede cultivar.

Mírate y averigua cómo eres. ¿Eres suficientemente consciente de tus reacciones ante los acontecimientos que ocurren durante tu transición? Si no, disciplínate a hacer una reflexión estructurada sobre tu situación. Para algunos líderes nuevos, la autoevaluación estructurada consiste en anotar al final del día sus ideas, impresiones y preguntas. Para otros, es reservar tiempo cada semana para analizar cómo van las cosas. Busca el método que a ti te vaya mejor, pero aplícalo regularmente. Intenta traducir en acciones lo que deduzcas.

Reconoce cuándo es el momento de irte. Se dice que las transiciones son maratones y no sprints. Si te encuentras a menudo en el punto álgido de la curva del estrés, reflexiona sobre si ha llegado el momento de marcharte. Es fácil de decir pero difícil de hacer, por supuesto, especialmente cuando estás llegando al límite del plazo y piensas que una hora más te será suficiente. A corto plazo quizás te sea suficiente, pero a largo plazo el coste puede ser elevado. Esfuérzate por ver cuándo tu productividad está empezando a disminuir y tómate un respiro del tipo que sea para refrescarte.

Tercer pilar: desarrolla tus sistemas de apoyo

El tercer pilar del autocontrol consiste en solidificar tus sistemas de apoyo personal. Esto quiere decir ejercer el control de tu entorno, estabilizar el frente del hogar y desarrollar una sólida red de asesoramiento y consejo.

Controla el entorno. Es difícil que te concentres en el trabajo si no cuentas con la infraestructura básica de apoyo. Aunque tengas otras preocupaciones más urgentes, movilízate rápidamente para preparar tu nueva oficina, desarrollar tus rutinas, aclarar tus expectativas con tu asistente, etc. Si es necesario, reúne una serie de recursos temporales que te saquen del apuro hasta que funcionen los sistemas permanentes.

Estabiliza el frente del hogar. Una norma fundamental de las guerras es evitar luchar en demasiados frentes. Para los nuevos líderes, esto quiere decir estabilizar el frente del hogar para poder dedicar la atención necesaria al trabajo. No puedes esperar crear valor en el trabajo si estás destruyendo el valor en casa. Este es el error fundamental que cometió Stephen.

Si tu nuevo puesto exige un traslado, tu familia también estará en transición. Quizás tu pareja también ha de cambiar de trabajo y tus hijos han de dejar a sus amigos y cambiar de colegio. En otras palabras, el entramado de tu vida familiar se verá perjudicado justo cuando más apoyo y estabilidad necesitas. El estrés que provoca tu transición profesional puede amplificar las tensiones en tu familia. También las dificultades de los miembros de tu familia aumentan tu carga emocional, ya demasiado pesada, socavando tu habilidad de crear valor y alargando el tiempo que necesitas para llegar al punto de equilibrio.

Concéntrate pues en acelerar también la transición de tu familia. Para empezar, reconoce que tu familia puede estar triste, incluso resentida, por la transición. La distorsión no se puede evitar pero es útil hablar de ella e intentar superarla juntos.

Aparte de esto hay unas directrices que pueden ayudar a suavizar la transición familiar:

- **Analiza el sistema de apoyo existente de tu familia.** Los traslados cortan tus vínculos con la gente que presta servicios esenciales a tu familia: médicos, abogados, canguros, tutores, entrenadores... Realiza un inventario de estos servicios, identifica prioridades y busca sustitutos lo antes posible.
- **Ayuda a tu pareja a adaptarse.** Quizás tu pareja tiene que dejar su trabajo con la intención de encontrar uno nuevo después del traslado. Su infelicidad puede agravarse si no lo encuentra rápidamente. Para acelerar el proceso de búsqueda, negocia con anterioridad con tu empresa que le ayuden a encontrar un trabajo o busca esta ayuda poco después de trasladaros. Por encima de todo, no dejes que tu pareja posponga su traslado.
- **Planifica el mejor momento para el traslado de la familia.** Para los niños, es bastante más difícil trasladarse a mitad de año escolar. Piensa si es posible esperar hasta que acabe el año para realizar su traslado. El precio de esperar será, por supuesto, estar separado un tiempo de tus seres queridos y el desgaste de tener que ir y venir. Pero si lo haces asegúrate de que tu pareja tenga ayuda para reducir su carga.
- **Conserva las tradiciones familiares.** Reestablece las tradiciones familiares cuanto antes y mantenlas durante la transición. La ayuda de algunos familiares, como los abuelos, es muy valiosa.
- **Invierte en familiarizarte con la cultura.** Si se trata de un traslado a otro

país busca el asesoramiento de un profesional en estos temas. El aislamiento es un riesgo muy elevado para tu familia si existen barreras culturales o idiomáticas.

- **Aprovecha el servicio de reubicación de tu compañía si lo tiene.** Los servicios de reubicación corporativos suelen limitarse a buscar a los expatriados una nueva casa, a trasladar sus pertenencias y a buscar colegios, pero esta ayuda es muy útil.

La pena por tener que trasladar a una familia a otro país es inevitable, pero tú puedes hacer mucho por minimizarla y acelerar la transición de todos los miembros de la familia.

Crea tu red de asesoramiento. Ningún líder, por capacitado y enérgico que sea, puede hacerlo todo. Necesitarás una red de consejeros y asesores de confianza, dentro y fuera de la organización, con los que hablar sobre lo que estás experimentando. Esta red es un recurso indispensable que te ayudará a evitar el aislamiento y a perder perspectiva. Para empezar, tendrás que buscar tres tipos de asesores: asesores técnicos, intérpretes culturales y consejeros políticos (tabla 9.2).

Tabla 9.2

Tipos de asesores

Tipo	Función	Cómo te ayudan
Asesores técnicos	Ofrecer análisis expertos de las tecnologías, mercados y estrategias.	Te sugieren aplicaciones para nuevas tecnologías. Interpretan la información técnica y la analizan. Te proporcionan información oportuna y precisa.
Intérpretes culturales	Ayudarte a conocer la	Te explican las normas

Interpretes culturales	Ayudarte a conocer la nueva cultura y, si este es tu objetivo, adaptarte a ella.	Te explican las normas culturales, los modelos mentales y las hipótesis orientativas. Te ayudan a aprender a hablar el lenguaje de la nueva organización.
Consejeros políticos	Ayudarte a entablar relaciones políticas dentro de tu nueva organización.	Te ayudan a implementar los consejos de tus asesores técnicos. Te hacen de confidentes mientras piensas en las opciones para implementar tu programa. Te ponen a prueba con preguntas ¿qué pasaría si...?

También tendrás que pensar qué combinación de asesores internos y externos te conviene más. Los internos conocen la organización, su cultura y su política. Busca a gente que esté bien conectada y en quien puedas confiar para que te ayude a ver qué está pasando. Son un recurso impagable.

Los asesores internos no te darán una visión desinteresada o desapasionada de los acontecimientos. Por consiguiente, tendrás que ampliar tu red interna con asesores y consejeros externos que te ayuden a trabajar en los asuntos y decisiones a los que te enfrentas. Deberían tener experiencia en escuchar y formular preguntas, en conocer cómo funciona la organización y en velar por tus intereses.

Utiliza la tabla 9.3 para evaluar tu red de asesores y consejeros. Analiza a cada persona en las áreas en las que te ayuda (asesor técnico, intérprete cultural, consejero político) y mira si es interno o externo.

Tabla 9.3

Evaluación de tu red de asesores y consejeros

	Asesores técnicos	Intérpretes culturales	Consejeros políticos
Asesores y consejeros internos (de dentro de la organización)			
Asesores y consejeros externos (de fuera de la organización)			

Ahora retrocede un poco. ¿Te ofrecerá la red existente el apoyo que necesitas en tu nueva función? No presupongas que la gente que te ha sido útil en el pasado lo seguirá siendo en tu nueva situación. Te enfrentarás a problemas diferentes y quizás tus antiguos asesores no podrán ayudarte en tu nueva función. A medida que asumas mayores niveles de responsabilidad, por ejemplo, la necesidad de tener buenos consejeros políticos se reducirá significativamente.

También tienes que pensar con antelación qué tipo de red necesitarás en tu *próximo* trabajo, porque se tarda un tiempo en desarrollar una red efectiva. ¿Cómo cambiarán tus necesidades de asesoramiento?

Para desarrollar una red de apoyo efectiva, tendrás que asegurarte de tener la ayuda correcta y de que tu red de apoyo estará allí cuando la necesites. ¿Tiene tu red de apoyo las siguientes cualidades?

- La combinación adecuada de asesores técnicos, intérpretes culturales y consejeros políticos.
- La combinación adecuada de asesores internos y externos. Te interesa recibir *feedback* honesto de los internos y la perspectiva desapasionada de

los observadores externos.

- Seguidores externos que te sean fieles a ti como persona, no a tu organización o departamento. Normalmente, son colegas y amigos de siempre.
- Asesores internos que sean de fiar, cuyas agendas personales no entren en conflicto con las tuyas, y que te ofrezcan asesoramiento preciso y directo.
- Representantes de los principales grupos interesados que puedan ayudarte a entender sus perspectivas. No te limites a uno o dos puntos de vista.

Mantente en el camino

Tendrás que luchar por mantener tu equilibrio cada día. Al fin y al cabo, tu éxito o tu fracaso dependerán de las pequeñas decisiones que vayas tomando. Estas decisiones pueden generar impulso, para la organización y para ti, o pueden convertirse en ciclos viciosos que minarán tu efectividad. Tus acciones diarias durante tu transición establecerán los patrones que los demás seguirán, no sólo para la organización sino también para tu eficacia personal, y en última instancia, para tu bienestar.

LISTA DE VERIFICACIÓN: MANTÉN TU EQUILIBRIO

1. ¿Cuáles son tus mayores vulnerabilidades en tu nuevo puesto? ¿Cómo piensas compensarlas?
2. ¿Qué disciplinas personales necesitas desarrollar o mejorar? ¿Cómo lo harás? ¿Cómo será el éxito?
3. ¿Qué podrías hacer para controlar más tu entorno local?
4. ¿Qué podrías hacer para facilitar la transición de tu familia? ¿Qué relaciones de apoyo tendrás que crear? ¿Cuáles son tus prioridades?
5. ¿Cuáles son tus prioridades para reforzar tu red de asesores y consejeros? ¿Hasta qué punto vas a tener que confiar en tu red interna? ¿Y en tu red externa? ¿En qué ámbitos necesitas apoyo adicional?

técnico, cultural, político o personal?

CAPÍTULO 10

Acelera la transición de todos

Los primeros 90 días fue concebido como un libro para los líderes en transición. Fue escrito para ayudarles a diagnosticar sus situaciones, definir sus retos principales y diseñar planes para generar impulso. Cientos de miles de líderes se han beneficiado de este método; el cual, según un estudio realizado, reduce el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio hasta un 40%¹.

Cuando un nuevo líder no consigue prosperar sufre un golpe tremendo, incluso podría suponer el final de su carrera profesional. ¿Pero cuál es el impacto de las transiciones en las empresas? Por cada transición fallida, tanto si se trata de un descarrilamiento absoluto como si es algo menos dramático como un bajo rendimiento, la empresa sufre unos costes. La magnitud de estos costes es tal que un sistema moderno para acelerar las transiciones (en adelante, “sistema de aceleración”) puede reducir los riesgos empresariales, crear ventaja competitiva y acelerar la implementación del cambio.

Piensa primero en los riesgos que comportan las transiciones de altos directivos, tanto si se trata de incorporaciones de otras empresas como de promociones internas. El más mínimo fallo a este nivel directivo puede costar cientos de miles de euros en costes directos, por no hablar de la pérdida de oportunidades o del daño que supone para la empresa. El estudio independiente de los programas y procesos de *coaching* de Genesis Advisers, mencionado anteriormente, concluyó que el rendimiento de la inversión, basándose en unos salarios conservadores, era del 1.400%. Pero aparte de esto, los siguientes comentarios extraídos del estudio subrayan el alcance y las dimensiones del impacto en la empresa del descarrilamiento o del bajo rendimiento².

- “El crecimiento de una empresa con un líder que no funcionaba bien se redujo a la mitad en una región. Cuando miramos el impacto de esta reducción después de impuestos, la suma ascendió a entre 7 y 8 millones de dólares americanos”.
- “No se adoptaron las iniciativas y no se consiguieron los objetivos. Se retrasó el lanzamiento de un nuevo producto. Cuando aparecen problemas en el desarrollo de un nuevo producto, el impacto de una mala transición puede ascender a 100 millones de dólares”.
- “Una consecuencia fundamental es la pérdida de talento. Esta pérdida es algo más que dinero. Las personas con alto potencial son un recurso escaso, y somos muy exigentes con ellas. Si una persona no prospera, has malgastado una persona con alto potencial”.

Las empresas suelen tener sistemas para evaluar y gestionar otros riesgos de magnitudes similares y deberían gestionar los riesgos de las transiciones de ejecutivos con el mismo rigor. Es por esto que un sistema de aceleración es un elemento básico para gestionar los riesgos de la empresa en general.

Reflexiona ahora en el impacto acumulado en el rendimiento de varias transiciones que ocurren al mismo tiempo y en diferentes niveles. Recuerda que aproximadamente un cuarto de todos los líderes de empresas típicas *Fortune 500* cambian de trabajo cada año. Los ejecutivos tienen incluso índices más elevados de transiciones (el 35% de los tres niveles de liderazgo más elevados en un estudio, siendo el 22% de estas transiciones cambios internos y el 13% contrataciones de fuera). Y cada transición impacta significativamente en el rendimiento de, aproximadamente, una docena de personas de su alrededor (compañeros, subordinados y jefes).

Imagina el valor de acelerar todas estas transiciones tan solo un 10%. El éxito en la aceleración de la transición de cada persona contribuye directamente a mejorar el rendimiento de la empresa. Es incluso una fuente potencial de ventaja competitiva: si ayudas a la gente a ponerse al día más rápidamente, la empresa será más ágil y receptiva. Es por esto que un sistema de aceleración es un elemento clave en una organización de alto rendimiento.

Por último, piensa en qué ocurre cuando tu empresa pasa por un cambio importante (una reestructuración, una fase de crecimiento rápido o una adquisición). Cada uno de estos cambios importantes crea una serie de

transiciones individuales que afectan a toda la organización. La “parte difícil” del trabajo de poner en marcha la estructura y los sistemas adecuados y dotar de personal los puestos clave es sólo la primera fase de la implementación del cambio. Para conseguir los objetivos planeados, la dirección estratégica se ha de extender por la organización, se han de clarificar las funciones y responsabilidades, se ha de especificar el derecho a decidir y se ha de acelerar el establecimiento de relaciones.

La estructura 90 días descrita en este libro se ha aplicado con gran éxito para acelerar la segunda fase del cambio organizacional en las implementaciones Rapid Rewire. El centro de atención suele estar en la aceleración del equipo, y empieza con el equipo de liderazgo y va bajando por la organización. Los equipos de todos los niveles utilizan la misma metodología, el mismo lenguaje y las mismas herramientas para crear los planes 90 días, y para desarrollar relaciones y el trabajo en equipo. El éxito en la aplicación de esta técnica puede marcar la diferencia entre conseguir los objetivos y fracasar estrepitosamente. Esto se debe a que el lado amable del cambio es la parte más difícil. Es por esto que un sistema de aceleración es un elemento esencial entre las herramientas de gestión del cambio.

Tanto si el centro de atención es la gestión del riesgo, la mejora del rendimiento o la implementación del cambio, o los tres, a las empresas les interesa mucho acelerar las transiciones en cualquier nivel (internamente, externamente, individualmente y organizacionalmente). Esto quiere decir que deberían gestionar la aceleración de la transición del liderazgo como lo harían con cualquier proceso empresarial importante, instaurando la estructura, las herramientas y los sistemas adecuados para acelerar la transición de todos.

Una vez dicho esto, ¿cómo deberían las empresas enfocar el diseño de los sistemas de aceleración? A continuación explico los diez principios del diseño, unas directrices que podrás aplicar para desarrollar la solución adecuada a tu empresa.

Identifica las transiciones fundamentales

Lo primero que has de hacer es averiguar cuántas transiciones están ocurriendo en tu organización y centrarte en acelerar las más importantes. Es asombroso ver

cuántas empresas son incapaces de responder a preguntas básicas sobre el número de personas que están siendo contratadas, promocionadas o que están cambiando de departamento. Sin la información adecuada sobre la frecuencia de las transiciones, y especialmente sin saber cuándo están ocurriendo, es difícil diseñar sistemas de aceleración.

Para poder evaluar los costes y beneficios de ofrecer soporte a diferentes niveles y distribuir eficientemente los recursos tendrás que conocer la frecuencia de las transiciones. Supongamos, por ejemplo, que has anticipado una frecuencia relativamente alta de movimientos (mayor al 30%) en el nivel directivo porque la empresa está creciendo rápidamente. Es bueno que los líderes de este nivel participen en talleres de trabajo sobre la transición (en persona o virtualmente) durante los primeros 60 días en el puesto (además de obtener, como describiré más adelante, los recursos inmediatos en el momento en que se incorporan a la nueva función). Estos talleres suelen funcionar mejor con entre quince y veinte participantes. Puedes utilizar esta información para planificar dónde y cuándo se debe ofrecer esta ayuda.

Además de conocer la frecuencia de las transiciones, es importante que sepas la cantidad de contrataciones, movimientos laterales, movimientos entre unidades y promociones que se están realizando. Esto te permitirá confeccionar el apoyo que estás proporcionando, porque el apoyo, como te contaré más adelante, debería estar adaptado a los tipos de transiciones por las que están pasando los líderes.

Después, tendrás que concentrarte en las transiciones principales. ¿Cuáles son las transiciones más importantes que está realizando tu empresa? Supongamos que se trata de una empresa farmacéutica pequeña pero de rápido crecimiento que acaba de recibir la aprobación de un fármaco muy prometedor. Para ello, la empresa contratará un nuevo equipo de ventas y necesitará ponerse al día antes que sus competidores. Tu éxito en la contratación de nuevos vendedores marcará la diferencia entre un gran éxito y un rendimiento mediocre. Tus esfuerzos iniciales deberían, por tanto, centrarse en ayudar a todos esos vendedores a que se pongan al día lo más rápidamente posible, y también a ayudar a que toda la organización de ventas se consolide. Utiliza el cuadro de prioridad de las transiciones de la figura 10.1 para resumir tus valoraciones sobre qué transiciones son las más importantes para tu organización.

Figura 10.1

Cuadro de prioridad de las transiciones

Este cuadro es una herramienta para resumir qué transiciones se han de acelerar más por ser más importantes. Empieza enumerando las unidades, los equipos o los proyectos organizacionales clave en la columna de la izquierda. Después, identifica los cambios importantes que están ocurriendo en cada uno de estos departamentos, equipos o proyectos. Por último, valora la intensidad relativa de los tipos principales de transiciones (contratación, promoción, traslado geográfico y cambio lateral) que están ocurriendo en cada organización. El resultado es un resumen que podrás utilizar para hablar de tus prioridades.

Unidad organizacional	Cambios principales	Intensidad de la transición			
		Contratación	Promoción	Traslado geográfico	Cambio lateral
Unidad A	Rápido crecimiento	Alta	Baja	Alta	Media
Unidad B	Transformación	Media	Baja	Baja	Alta
Unidad C	Adquisición	Cero	Baja	Media	Alta

Identifica las dinámicas destinadas al fracaso

Ya hemos comentado en la introducción que hay una serie de trampas comunes en las que suelen caer los nuevos líderes. Entre ellas están el no querer salir de su zona de comodidad o el querer hacer demasiadas cosas enseguida. Todas estas trampas pueden evitarse mediante la implementación de unos sistemas de aceleración basados en los principios que hemos comentado en este libro.

Sin embargo, existen otros errores sistemáticos que las organizaciones cometen cuando ponen a los líderes en funciones nuevas que tienen que ser tratadas con el diseño de sistemas de aceleración³. Los participantes en el estudio HBR/IMD subrayaron las formas clásicas en que las empresas hacen fracasar a sus líderes.

Las razones de los descarrilamientos innecesarios o del bajo rendimiento se resumen en la tabla 10.1.

Tabla 10.1

Razones por las que fracasan las transiciones**Razones que se aplican a todas las transiciones**

- Las expectativas y los mandatos no están suficientemente claros. A los líderes no se les da suficiente información, o se les da información confusa, sobre lo que han de hacer para prosperar.
- No considerar la situación STARS a la hora de contratar o promocionar. A los líderes se les selecciona sin prestar suficiente atención a si están bien capacitados para enfrentarse a los retos de la situación; por ejemplo, ponen a una persona que es muy buena en transformaciones en una situación de éxito sostenido o de reestructuración.
- Presionar a los líderes para que den saltos demasiado grandes. A los líderes se les pone en puestos nuevos con riesgos muy elevados: abarcan demasiado y acaban fracasando.
- Tener una cultura de liderazgo darwiniana. No se les proporciona el apoyo que necesitan durante la transición, quizás porque la cultura refuerza, equivocadamente, un enfoque “nada o húndete” en el desarrollo del liderazgo.

Razones específicas de las promociones

- A la gente se la promociona sólo porque es buena en su trabajo actual. No se evalúa adecuadamente la habilidad de los líderes de ser efectivos en

Razones específicas de las contrataciones (también se aplican a los cambios entre unidades)

- La adaptación cultural no se tiene en cuenta a la hora de reclutar. Los líderes son contratados porque tienen determinadas capacidades, independientemente de que estas

niveles superiores.

- A los líderes se les ofrece formación cuando es

demasiado tarde o no se les ofrece ningún tipo de formación. Los líderes no reciben formación (o la reciben meses después) en las habilidades que necesitan para ser efectivos y, por eso, pierden la oportunidad de desarrollar credibilidad durante su transición.

- Los líderes han de seguir realizando su trabajo anterior y el nuevo. La empresa no planifica bien la sucesión, haciendo que los líderes tengan que gastar energía en sus funciones anteriores en el periodo más crítico de su nueva función.

encajen o no en la nueva cultura.

- No se ofrece apoyo para la adaptación cultural. Los líderes

recién incorporados tienen que intuir la cultura y cometen, por ello, errores innecesarios al principio.

- No se les ofrece apoyo para identificar y conectar con las personas clave. Los líderes recién contratados han de averiguar por sí mismos quién tendrá influencia en su éxito y, por ello, no hacen las conexiones adecuadas a tiempo.

No tiene demasiado sentido implementar sistemas de aceleración si la empresa hace fracasar a sus líderes por alguno de estos motivos. La conclusión es que has de tratar el cambio cultural como una parte del esfuerzo que haces por instaurar un sistema. Supongamos que tu empresa comete un error a la hora de calibrar el salto que los líderes han de hacer. Si este es el caso, tendrás que presionar para utilizar sistemáticamente el método de evaluación del riesgo comentado en la introducción. También, si hubiera problemas generalizados porque las expectativas no están claramente definidas, podrían tratarse con el uso disciplinado de las cinco conversaciones comentadas en el capítulo 4.

Diagnostica el apoyo con el que cuentas para la transición

Diagnostica el apoyo con el que cuentas para la transición

Las empresas suelen tener un batiburrillo de sistemas para respaldar las transiciones. Quizás una unidad hace un buen trabajo promocionando a líderes de niveles más bajos otra tiene un sistema muy efectivo para contratar a directivos, y otra sabe bien cómo apoyar los movimientos de sus líderes a nivel internacional. Puesto que los beneficios de tener un sistema de aceleración implantado en todos los niveles de la empresa son enormes, este mosaico de sistemas existentes muchas veces ha de ser modificado significativamente o incluso reemplazado.

Antes de diseñar un sistema de aceleración para toda la compañía, tendrás que hacer una evaluación exhaustiva de los sistemas existentes e identificar aquellas áreas en las que no se ofrece ningún apoyo. Para realizar esta evaluación sigue las siguientes directrices:

- Identifica y evalúa el estado de las estructuras y herramientas que tiene la empresa para apoyar la aceleración. ¿Qué métodos se están utilizando y por qué? ¿Hasta qué punto esos métodos son los más adecuados?
- Examina los métodos (programas de *coaching*, talleres virtuales, material de aprendizaje autoguiado) que utiliza actualmente la organización para apoyar las transiciones de los líderes de cualquier nivel. Evalúa los costes y beneficios asociados.
- Evalúa la coherencia de los métodos que utiliza la organización para apoyar los diferentes tipos de transición (contratación, promoción, traslados internacionales o movimientos laterales). ¿Hay un modelo central común para acelerar todas las transiciones?
- Identifica a las persona clave (jefes, compañeros, subordinados, gente de recursos humanos, personal de formación y desarrollo) que ofrecen, o podrían ofrecer, apoyo durante las transiciones.
- Evalúa la idoneidad de los sistemas de información sobre recursos humanos (por ejemplo, *websites*) para apoyar directamente las transiciones y ofrecer información sobre dónde y cuándo ocurren las transiciones, para que así puedas ofrecer tu apoyo en el momento oportuno.

Adopta un modelo central común

Dada la frecuencia con que la gente cambia de trabajo y el impacto que cada transición tiene en los demás, es lógico que todos (jefes, subordinados y compañeros) utilicen el mismo modelo para apoyar la transición.

Un sistema de aceleración tiene que tener como base una estructura, un lenguaje y unas herramientas unificados para hablar sobre las transiciones y planificarlas. Probablemente, este sea el paso más importante que tu organización puede hacer para desarrollar un sistema de aceleración. Imagina que cada líder en transición pudiera hablar directamente con sus jefes, semejantes y subordinados sobre lo siguiente:

- La cartera STARS de los retos que han heredado (una combinación de *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración o éxito sostenido) y de los retos y oportunidades asociados.
- Su formación técnica, cultural y política, y los elementos clave de su plan de aprendizaje.
- Su progreso en las cinco conversaciones (situación, expectativas, estilo, recursos y progreso) con su jefe y subordinados.
- Sus prioridades y sus planes acordados para conseguir victorias tempranas.
- Las alianzas que tiene que crear.

La existencia de un modelo central común hace que las discusiones sobre estos temas sean mucho más eficientes. Más importante aún: facilita el que haya conversaciones que sin este modelo común no se habrían dado. También hace que la gente esté más dispuesta a compartir confidencias e información, y sea más tolerante con los problemas de los otros que están en transición. Este tipo de apoyo sistemático ayuda a que la organización abandone el modelo “nada o húndete”.

Ofrece el apoyo en el momento oportuno

Las transiciones evolucionan pasando por una serie de etapas previsibles. Los nuevos líderes empiezan sus transiciones con un trabajo de diagnóstico intensivo. Conforme van aprendiendo y aclarando su situación, empiezan a definir la dirección estratégica (misión, objetivos, estrategia y visión) para su

organización. Cuando la dirección se hace más clara, están mejor equipados para tomar decisiones sobre los aspectos clave de la organización (estructura, procesos, talento y equipo). Al mismo tiempo, pueden identificar las oportunidades para asegurar primeras victorias y empezar a conducir el proceso de cambio.

El tipo de apoyo que los nuevos líderes necesitan va cambiando conforme avanza la transición. Al principio, necesitan apoyo para acelerar el aprendizaje (técnico, cultural y político). Cuando ya han aprendido sobre estos temas, necesitan apoyo para definir la dirección estratégica, sentar las bases para el éxito, asegurar victorias tempranas, etc.

Fundamentalmente, los líderes necesitan que se les dé apoyo en bloques. Una vez incorporados a sus nuevas funciones, se sumergerán rápidamente en la corriente de acontecimientos, y puede ocurrir que no tengan demasiado tiempo para aprender, reflexionar y planificar. Si no se les ofrece el apoyo en el momento adecuado, es muy probable que cuando se les ofrezca ya no lo utilicen.

Además, deberían aprovechar al máximo el tiempo que tienen antes de incorporarse a la organización. Las transiciones empiezan en el proceso de reclutamiento o selección, y no cuando los líderes se incorporan formalmente al trabajo. Este periodo previo a la incorporación es un tiempo muy valioso en el que los líderes pueden empezar a aprender sobre sus organizaciones y planificar sus primeros días en el puesto.

Por consiguiente, los sistemas de aceleración deberían estar diseñados para ayudar a los nuevos líderes a sacar el máximo provecho posible del tiempo del que disponen entre la selección y su incorporación. Esto quiere decir que tienen que facilitar el proceso de aprendizaje de los nuevos líderes ofreciéndoles la documentación y las herramientas clave que les ayuden a planificar sus primeras actividades de diagnóstico, y al mismo han de ayudarles a conectar con las personas más influyentes cuanto antes. Para las transiciones de directivos, sería muy útil que tuvieran *coaches* que les guiaran para hacer el diagnóstico y las entrevistas con las personas clave, y que les ayudaran a traducir esos conocimientos en una evaluación accionable que fuera la base de las primeras conversaciones.

Utiliza procesos estructurados

La paradoja de la aceleración de la transición es que los líderes en transición suelen sentirse demasiado ocupados para aprender y planificar sus transiciones. Reconocen que deberían aprovechar los recursos disponibles y dedicar tiempo a planificar su transición, pero las exigencias de su nueva función tienden a desplazar este trabajo tan importante.

Aunque los procesos de la transición ayudan a los líderes a aprovechar el tiempo previo a la incorporación y les ofrecen el apoyo que necesitan en el momento oportuno, también tienen que tener eventos que obliguen a la acción. Entre estos eventos están las reuniones prefijadas con los *coaches* en cada etapa del proceso o los eventos programados que alejen a los líderes de la batalla y les permitan reflexionar, crear o refinar su plan de 90 días.

Esto quiere decir que el apoyo en la transición no debería estar diseñado como un proceso que fluye libremente y cuyo ritmo lo marca el líder, sino que es mejor crear una serie de eventos específicos para cada etapa. Después de realizar el diagnóstico de la situación antes de la incorporación y de ayudar al líder a realizar una autoevaluación, por ejemplo, el *coach* y el cliente estarán bien preparados para tener una reunión altamente productiva para poner en marcha el proceso.

Si se ofrece *coaching* para la transición, es fundamental que el nuevo líder y el *coach* conecten cuanto antes. Un beneficio de que los *coaches* participen en el diagnóstico intensivo de la situación es que ellos tienen un recurso muy valioso que pueden transmitir al nuevo líder y es que conocen la situación. Su conocimiento, ofrecido en las primeras fases tan críticas de la transición, contribuye a consolidar la relación *coach-cliente*.

Adapta el apoyo al tipo de transición

La estructura de 90 días y las herramientas correspondientes pueden aplicarse a cualquier tipo de situación de transición, pero la importancia de las diferentes actividades (por ejemplo, centrar más o menos atención al aprendizaje de la cultura) varía significativamente en función del tipo de transición. Es, por tanto, de gran ayuda, identificar los tipos más importantes de transiciones que la compañía necesita para respaldar y desarrollar los recursos específicos que va a necesitar.

En particular, suelen haber buenas razones para ofrecer a los nuevos líderes recursos adicionales para enfrentarse a los dos tipos más comunes de transiciones:

- **Las promociones.** Ya hemos comentado en el capítulo 1 que, cuando los líderes son promocionados, se enfrentan a una serie de retos previsibles. Las competencias requeridas para tener éxito en el nuevo nivel son bastante diferentes a las que necesitaban para tener éxito en el nivel anterior. También desempeñarán funciones diferentes, exhibirán comportamientos diferentes e interactuarán con sus subordinados de diferente manera. Por consiguiente, se les tendrá que ofrecer una serie de recursos que les ayuden a entender cómo conseguir el éxito en el nuevo nivel, a evaluarse a sí mismos y a crear un plan de desarrollo personal.
- **Las contrataciones.** Cuando los líderes se incorporan a empresas nuevas o cuando cambian de un departamento a otro con subculturas diferentes, se enfrentan a retos más importantes como son: adaptarse a las expectativas y a las nuevas culturas y desarrollar el tipo adecuado de relaciones. En este caso, los recursos específicos que les ayuden a ver qué necesitan para que se realicen las cosas, y que les ayuden a identificar y conectar con las personas clave, reducirán el riesgo de descarrilamiento y el tiempo para llegar al alto rendimiento.

Adapta las ayudas en la transición al nivel del líder

Si el precio no fuera un problema, todos los líderes en transición obtendrían apoyo intensivo y altamente personalizado. En un mundo ideal, a los líderes nuevos se les asignaría un *coach* que haría un diagnóstico independiente e informaría a la persona sobre los resultados antes de su incorporación. El *coach* ayudaría al líder a realizar su autoevaluación y a identificar los principales factores de riesgo. También le ayudaría en la planificación y la determinación de objetivos, en la evaluación y la alineación del equipo, en la obtención de *feedback* sobre cómo lo está haciendo el líder, y por supuesto, estaría disponible cuando el líder necesitara hablar con él sobre algún asunto específico.

Puesto que el efecto de los directivos en la empresa es enorme, es casi siempre lógico que se les ofrezca algún tipo de coaching. (Si lo haces, asegúrate de entender bien la diferencia entre el coaching para la transición y el coaching para

el desarrollo. Consulta el recuadro “Coaching para la transición y coaching para el desarrollo”). Pero, desde el punto de vista económico, normalmente no tiene sentido ofrecer coaching a los líderes de niveles inferiores. La solución es triple. Primero, identificar métodos alternativos para ofrecer apoyo durante la transición (por ejemplo, coaching versus sesiones de seguidores, versus talleres de trabajo virtuales y aprendizaje autoguiado). Segundo, evaluar los costes y beneficios relativos del apoyo. Y tercero, adaptar el método y el alcance de la ayuda a los niveles de liderazgo para maximizar el rendimiento de la inversión.

Clarificar las funciones y ajustar los incentivos

El apoyo en la transición es un deporte de equipo. Para cualquier líder nuevo, hay mucha gente que puede influir en el éxito de su transición. Entre los protagonistas más importantes están los jefes, los compañeros, los subordinados, los de recursos humanos, los coaches y los mentores. Aunque la responsabilidad principal de apoyar una transición puede ser asignada a una sola persona, generalmente un coach o una persona de recursos humanos, es importante que pienses en la función de apoyo que otros pueden realizar y que identifiques la mejor manera de animarles a hacerlo.

Un jefe, por ejemplo, tiene la misión de hacer que el nuevo líder se ponga al día rápidamente, pero también tiene que seguir trabajando en sus obligaciones diarias. A los jefes y otros participantes principales, se les ha de ofrecer las herramientas y directrices para que puedan ofrecer ayuda efectiva a sus nuevos subordinados. Los de recursos humanos también han de prestar apoyo a los líderes contratados ayudándoles a navegar en su nueva cultura. Pero ambos han de saber qué han de hacer y tener incentivos para hacerlo.

Coaching para la transición y coaching para el desarrollo

El coaching para la transición es muy diferente al coaching para el desarrollo. Es fundamental que los coaches para la transición tengan la

capacidad empresarial necesaria para actuar como asesores de confianza de los líderes en transición. Además, un requisito fundamental para la efectividad es que los coaches conozcan la organización y su cultura. Por este motivo, puede ser peligroso que los líderes recién contratados lleven a sus propios coaches, porque a lo mejor, no tienen experiencia en las transiciones o no conocen el sistema cultural y político de la empresa a la que se incorpora el líder.

Tabla 10-2

Coaching para la transición versus coaching para el desarrollo

Coaching para la transición	Coaching para el desarrollo
• El coach ayuda al líder a: ◦ Analizar la situación empresarial y personal en su nueva función. ■ Crear una estrategia para generar impulso. ■ Crear una estrategia para mantener su equilibrio personal. ■ Desarrollar un plan de acción. • La capacidad empresarial del coach garantiza la combinación adecuada de asesoramiento y coaching empresarial.	• El coach ayuda al líder a: ◦ Evaluar las competencias y los comportamientos existentes. ◦ Identificar vacíos en las competencias y comportamientos disfuncionales. Corregir estos problemas y desarrollar competencias nuevas.

Integra los sistemas de aceleración con otros sistemas de gestión del talento

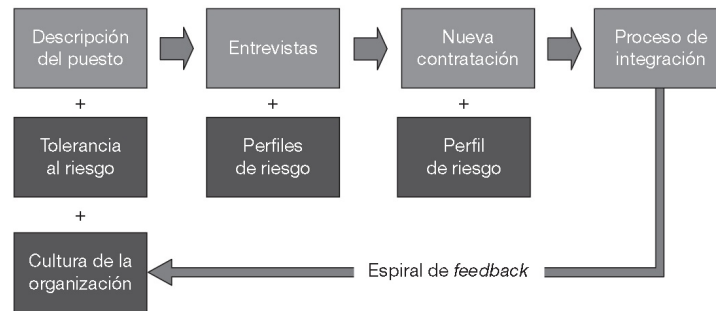
Los sistemas de aceleración funcionan mejor cuando están vinculados a los sistemas de reclutamiento y desarrollo del liderazgo. Esta necesidad de integración es obvia a simple vista, porque ni los mejores sistemas de incorporación pueden compensar los errores de una mala contratación. Si, por ejemplo, una empresa contrata a alguien que no va a encajar en su cultura, poco se podrá hacer para reducir el riesgo de descarrilamiento del nuevo líder.

Es sorprendente, sin embargo, que todavía haya muchas empresas que no se esmeran lo suficiente en abordar conjuntamente la contratación y la integración o incorporación. Muchas veces, los encargados de estas funciones informan a sus superiores a través de diferentes partes de la organización, y están supervisados por gente con objetivos, medidas de éxito e incentivos diferentes, incluso divergentes. Lo primero que hay que hacer, en estos casos, es reunir a todos bajo el mismo paraguas organizacional y alinear sus objetivos e incentivos.

Además de esto, la compañía debería pensar en los riesgos que comporta una transición cuando contrata a alguien. Esto implica, como ilustra la figura 10.2, hacer de la tolerancia al riesgo una parte del proceso de la búsqueda de líderes. Muchas veces, las empresas practican el reclutamiento de “los mejores atletas”; es decir, contratan a alguien por tener un conjunto de capacidades que la empresa necesita pero sin prestar demasiada atención a su adaptación. Está bien arriesgar contratando a alguien de una cultura muy diferente, siempre y cuando la empresa haya considerado las compensaciones entre las capacidades individuales y la adaptación cultural, y siempre y cuando el riesgo de la transición se haya evaluado explícitamente durante el reclutamiento. Evidentemente, esto implica que la empresa ha de conocer a fondo su cultura y las razones por las que a la gente le cuesta asimilarla. Este conocimiento se puede perfeccionar, como se muestra en la figura, mediante el *feedback* de los éxitos y fracasos en el proceso de integración.

Figura 10.2

Vincular los procesos de contratación e integración (o incorporación)



También resulta muy útil para ofrecer información sobre los posibles riesgos entre la selección y el proceso de incorporación. En los procesos de selección se suelen utilizar varias formas de evaluación, incluyendo los instrumentos psicométricos y las entrevistas exhaustivas. Los instrumentos psicométricos ofrecen a los coaches de la transición y a los instructores de los talleres de trabajo información muy valiosa sobre el estilo de los líderes y los problemas que podrían tener para adaptarse a la cultura. Las entrevistas, por su parte, ofrecen información útil sobre los posibles riesgos de la transición, siempre y cuando se les solicite explícitamente a los entrevistadores que realicen valoraciones y desarrollen un perfil de riesgo para los nuevos empleados.

Existe también una relación entre los sistemas de desarrollo del liderazgo y los sistemas de aceleración de la transición. Los sistemas de desarrollo del liderazgo preparan a los líderes para pasar al siguiente nivel. Los sistemas de aceleración deberían ayudarles a dar el salto. A pesar de que esta descripción hace que ambos sistemas parezcan distintos, en realidad, existe la posibilidad de conectar el desarrollo y la aceleración.

Para ello podría incluirse, por ejemplo, la familiarización con el modelo principal de aceleración de la transición de la organización en los programas de desarrollo. De esta manera, se les ayuda a los líderes a mentalizarse sobre la transición y a pensar en cómo se incorporarán a sus nuevas funciones cuando llegue el momento. Además, se les ofrece una base sobre la cual podrán construir durante la transición; una base que es muy valiosa teniendo en cuenta el alto nivel de exigencia que experimentarán los nuevos líderes.

Un segundo ejemplo es el que consiste en reforzar el desarrollo del liderazgo evaluando la experiencia de los líderes en diferentes tipos de transición utilizando el modelo STARS. Este modelo ofrece una base para trazar la progresión de los líderes de alto potencial por diferentes posiciones y ver cómo han ido desarrollando su capacidad de gestionar una amplia gama de situaciones empresariales. También identifica las posibles deficiencias de desarrollo; por ejemplo, si un líder ha dirigido más transformaciones habrá que canalizarle hacia experiencias en las que se exponga a un abanico más amplio de situaciones empresariales.

A modo de ejemplo, piensa en tu trayectoria profesional. Dedica un tiempo a completar la tabla del desarrollo que muestra la tabla 10.3.

Tabla 10-3

Tabla del desarrollo

Las filas representan las funciones que has realizado, y las columnas representan los tipos de situaciones con las que te has encontrado. Escribe todos los puestos que has tenido, además de cualquier proyecto o tarea que te hayan asignado. Por ejemplo, si tu primer trabajo fue en marketing en una organización (o unidad) que estaba en medio de una transformación, escribe un 1 con un círculo (que indica tu primer puesto directivo) en la celda correspondiente. Si tu siguiente puesto fue en ventas en una unidad nueva (para dirigir un nuevo producto o proyecto, o sea una situación start-up), escribe un 2 con un círculo en esa celda. Si, al mismo tiempo estabas en un equipo que atendía los problemas operativos de la start-up, escribe un 2 dentro de un triángulo (indicando la asignación de un proyecto) en la celda correspondiente. Escribe todos tus trabajos y después conecta los círculos para ver tu trayectoria profesional. ¿Hay filas o columnas en blanco? ¿Indican algo sobre tu predisposición para nuevos puestos? ¿Sobre tus posibles puntos ocultos?

	Start-up	Transformación	Crecimiento acelerado	Reest
--	----------	----------------	-----------------------	-------

	Tr			
Marketing				
Ventas				
Finanzas				
Investigación y desarrollo				
Operaciones				
Investigación y desarrollo				
Gestión de la información				
Otros				

Resumiendo

Teniendo en cuenta las muchas transiciones que se realizan en las organizaciones y el impacto importante que estas tienen, vale la pena evaluar los costes y beneficios de diseñar e implantar sistemas de aceleración en toda la organización. Los mejores sistemas son los que se basan en unas directrices y herramientas de aceleración de la transición, los que ofrecen apoyo en el momento necesario, los que están adaptados de alguna manera a los tipos de

transición, y los que están implantados de una forma rentable por toda la organización. También tienen en cuenta el contexto organizacional al incluir e incentivar a los principales implicados y al vincular los sistemas de reclutamiento y los de desarrollo del liderazgo.

LISTA DE VERIFICACIÓN: ACELERA LA TRANSICIÓN DE TODOS

1. ¿Cuáles son las transiciones más importantes de tu organización, y con qué frecuencia ocurren?
2. ¿Está capacitada la organización para identificar cuándo y dónde están ocurriendo las transiciones?
3. ¿Hay alguna estructura, un lenguaje y unas herramientas para acelerar las transiciones?
4. ¿Tienen los líderes el apoyo que necesitan, donde lo necesitan y durante toda su transición? ¿Qué podría hacer la organización para ofrecer recursos específicos para las contrataciones y las promociones?
5. ¿Están vinculados adecuadamente los sistemas de la compañía para reclutar y acelerar las transiciones?
6. ¿Debería formar parte la aceleración de la transición del curriculum organizacional para desarrollar líderes de alto potencial?
7. ¿Cómo podría utilizarse el modelo de 90 días para acelerar el cambio organizacional, por ejemplo, en las reestructuraciones o en la integración después de una adquisición?

1 Hay dos excepciones: John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987), y Linda Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2ª ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

² Dan Ciampa y Michael Watkins, *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role* (Boston: Harvard Business Press, 1999).

3 Michael Watkins, *Leadership Transitions Version 3.0* (Boston: Harvard Business Publishing, 2008). Este producto de *e-learning* ganó en 2001 la medalla de plata de Brandon-Hill Excellence en *e-learning* en la categoría de diseño centrado en el rendimiento.

4 “Executive Onboarding: That Tricky First 100 Days”, *The Economist*, 13 de julio de 2006.

5 Michael Watkins, *Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

6 Peter H. Daly, Michael Watkins y Cate Reavis, *The First 90 Days in Government: Critical Success Strategies for New Public Managers at All Levels* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

7 Michael Watkins, “The Pillars of Executive Onboarding”, *Talent Management*,
octubre 2008.

8 Michael Watkins, *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009).

9 Michael Watkins, “Picking the Right Transition Strategy”, *Harvard Business Review*, enero de 2009, pág. 47.

10 Michael Watkins, “How Managers Become Leaders: The Seven Seismic Shifts of Perspective and Responsibility”, *Harvard Business Review*, junio de 2012, pág. 65.

11 Ejemplos excelentes son Boris Groysberg y Robin Abrahams, “Five Ways to Bungle a Job Change”, *Harvard Business Review*, enero de 2010, pág. 137; Keith Rollag, Salvatore Parise y Rob Cross, “Getting New Hires Up to Speed Quickly”, *Sloan Management Review*, 15 de enero de 2005; y Jean-François Manzoni y Jean-Louis Barsoux, “New Leaders: Stop Downward Performance Spirals Before They Start”, *HBR Blog Network*, 16 de enero de 2009, <http://cort.as/zb3F>. También se han realizado muchos estudios por parte de directivos de recursos humanos de las empresas, incluyendo algunas investigaciones muy sólidas sobre las dimensiones de la transición de directores ejecutivos.

12 Todas estas ideas fueron presentadas en la primera edición de *The First 90 Days*.

13 Ver el capítulo 1: The Challenge, in Ciampa and Watkins, *Right from the Start*.

14 Ver la introducción a *Your Next Move*.

1 Mi estudio a 1300 directores de recursos humanos afiliados a la escuela de negocios IMD en 2008 fue expuesto anteriormente en Michael Watkins, *Your Next Move* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009).

2 Genesis Advisers, *Harvard Business Review* e International Institute of Management Development, estudio electrónico no publicado, 2011.

3 Los resultados de mi estudio realizado en el año 2000 a directivos de recursos humanos de empresas *Fortune 500*, salen publicados en la primera edición de *The First 90 Days*.

4 Por cada persona que hace una transición hay muchos otros (empleados a su cargo, jefes y compañeros) cuyo rendimiento se ve negativamente afectado. En un estudio de 2009 a presidentes y gerentes de empresas les preguntaba cuánta gente calculaban que su rendimiento se hubiera visto afectado por la llegada de un nuevo directivo intermedio. El promedio de las respuestas fue 12,4 personas.

5 Los resultados de mi estudio realizado en el año 2000 a directivos de recursos humanos de empresas *Fortune 500*, salen publicados en la primera edición de *The First 90 Days*.

6 Este estudio fue realizado por dos clientes de los programas y *coaching* de Genesis Advisers: una empresa de salud *Fortune 500* y una de servicios financieros también *Fortune 500*. Ambos utilizaron unos cálculos subjetivos de rendimiento mejorado y rendimiento de la inversión calculado basado en unos criterios de coste salarial conservador. El estudio de 2006 de la empresa de salud se centró en 125 participantes en programas de transición o *coaching*. Los participantes informaron de un 38% de promedio de mejora en el rendimiento, y los directivos de un 40% de mejora. El retorno de la inversión calculado fue de 1.400%. El estudio de la compañía de servicios financieros realizado en 2008 se centró en evaluar la aceleración del tiempo para llegar al punto de equilibrio de 50 participantes de un programa *First 90 Days*. Los participantes informaron de una media de 1,2 meses de reducción en el tiempo de alcanzarlo. El rendimiento de la inversión del programa resultó ser de aproximadamente un 300% basado únicamente en los costes salariales.

7 Estudio de Michael Watkins a participantes de dos programas de Harvard Business School General Management Program en 2010 y 2011. Estudio no publicado.

1 Estudio a 1350 directores de recursos humanos afiliados a la IMD business school, realizado en 2008, del cual hablo en mi libro anterior *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009). Ver también Boris Groysberg, Andrew N. McLean y Nitin Nohria, “Are Leaders Portable?”, *Harvard Business Review* (mayo 2006), págs. 92-100.

2 Michael Watkins, *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009)

3 La frase original es “si tu única herramienta es un martillo, tiendes a tratar cada problema como si fuera un clavo”. Abraham Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (Nueva York: Harper Collins, 1966) pág. 15.

1 N. M. Tichy y M. A. Devanna, *The Transformational Leader* (Nueva York; John Wiley & Sons, 1986).

1 Para conocer la importancia de las victorias tempranas, ver Dan Ciampa y Michael Watkins, *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), capítulo 2.

2 Ver John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

3 Ver [Wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias](https://www.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias).

4 George Will, “Price of Safety Sometimes Paid in Technology-Boosted War”, *Washington Post*, 12 de junio de 1994.

5 Mi colega Amy Edmondson desarrolló esta útil distinción.

6 Ver Michael Watkins y Max Bazerman, “Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming”, *Harvard Business Review*, marzo 2003, págs. 5-12.

1 Esta es una adaptación de la estructura de análisis organizacional “7-S” de McKinsey. Ver R. H. Waterman, T. J. Peteres y J. R. Phillips, “Structure Is Not Organizations”, *Business Horizons*, 1980. Para una idea general, ver Jeffrey L. Bradach, “Organizational Alignment: The 7-S Model”. Caso 9-497-045 (Boston: Harvard Business School, 1996). Las siete S se refieren, en inglés, a estrategia, estructura, sistemas, personal, capacidades, estilo y valores compartidos.

² Ver [Wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis](https://es.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis). Para una primera descripción de SWOT ver Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews y William D. Guth, *Business Policy: Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1969).

3 Desarrollar organizaciones “ambidiestras” que puedan hacer ambas cosas bien es un reto. Ver Michael L. Tushman y Charles O’Reilly III, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

1 Para saber más sobre los tipos de jugadores, ver T. DeLong y V. Vijayaraghavan, “Let’s Hear It For B Players”, *Harvard Business Review* (junio 2003): págs. 96-102, 137.

2 M. Huselid, R. Beatty y B. Becker. “‘A Players’ or ‘A Positions’? The Strategic Logic of Workforce Management”, *Harvard Business Review* (diciembre 2005), págs. 110-117, 154.

3 Ver, por ejemplo, A. Edmondson, M. Roberto y M. Watkins, “A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams”, *Leadership Quarterly* 14, nº 3 (primavera 2003), págs. 297-325.

4 Para una discusión sobre la importancia de las percepciones de la justicia en un proceso de grupo, ver W. Chan Kimm y Renée A. Mauborgne, “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy”, *Harvard Business Review* (julio-agosto 1997), págs. 127-136.

1 David Lax y Jim Sebenius acuñaron este término. “Thinking Coalitionally”, en *Negotiation Analysis*, ed. H. Peyton Young (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1991).

2 Ver D. Krackhardt y J. R. Hanson, “Informal Networks: The Company Behind the Chart”, *Harvard Business Review* (julio.agosto 1993).

3 Ver el influyente trabajo sobre motivación humana de David McClelland. *Human Motivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

4 Ver L. Ross y R. Nisbett, *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, 2º edición (Londres: Pinter & Martin, 2011).

5 Aristóteles, *The Art of Rhetoric*, traducción H. Lawson-Tancred (Nueva York: Penguin Classics, 1992).

6 Ver James Sebenius, “Sequencing to Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?” en *Wise Choices: Decisions, Games and Negotiations*, ed. Richard J. Zeckhauser, Ralph L. Keeney y James K. Sebenius (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

1 Ver Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1994), 251.

2 Esta idea fue desarrollada originalmente como un modelo de ansiedad. Ver R. M. Yerkes y J. D. Dodson, “The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908) págs. 459-482. Naturalmente, este modelo tiene limitaciones y se utiliza más como metáfora. Para saber más sobre sus limitaciones ver: “How Useful Is the Human Function Curve?”, www.trance.dircon.co.uk/curve.html.

3 Para una discusión sobre este tema en el contexto de la negociación, ver el capítulo 1 de William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation* (Nueva York: Bantam Doubleday, 1993).

1 Estudio independiente realizado por una empresa de salud *Fortune 500* centrado en 125 participantes en los programas de transición o en procesos de *coaching* de Genesis Advisers. Los participantes afirmaron haber mejorado su rendimiento en un 38% de promedio y los directivos del programa de coaching un 40%.

2 Textos literales extraídos del mismo estudio de los programas y procesos de coaching de Genesis Advirsers.

3 Para una discusión estupenda sobre las dinámicas destinadas al fracaso, ver J. Manzoni y J. L. Barsoux, *The Set-Up-To-Fail Syndrome: Overcoming the Undertow of Expectations* (Boston: Harvard Business Press, 2007).

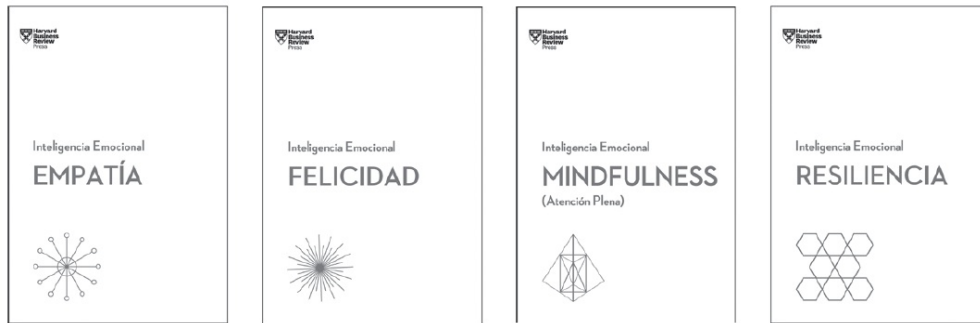
EL AUTOR

MICHAEL D. WATKINS es experto mundial en la aceleración de las transiciones y cofundador de Genesis Advisers (www.genesisadvisers.com), una consultoría especializada en el desarrollo del liderazgo en la que se diseñan soluciones y talleres de trabajo para acelerar las transiciones e incorporaciones. Genesis Advisers ofrece *coaching* a empresas *Fortune 500*. Es también profesor de liderazgo en la IMD business school de Lausanne, Suiza, donde da clases en los programas para directivos. Anteriormente, fue profesor de la Harvard Business School y de la Harvard Kennedy School of Government.

La pasión del profesor Watkins es ayudar a los directivos a asumir sus funciones de una manera efectiva, a liderar sus equipos y a transformar sus organizaciones.

Además de *Los primeros 90 días*, el profesor Watkins es autor o coautor de decenas de artículos y libros sobre el liderazgo y las transiciones. Entre sus publicaciones recientes están: “How Managers Become Leaders” (*Harvard Business Review*, junio 2012); *Your Next Move: The Leader’s Guide to Navigating Major Career Transitions* (Harvard Business Press, 2009); y “Picking the Right Transition Strategy” (*Harvard Business Review*, enero 2009).

Nacido en Canadá, Watkins obtuvo su licenciatura en Ingeniería Electrónica en la Universidad de Waterloo, se graduó en Derecho y Empresariales en la Universidad de Western Ontario, y realizó su doctorado en Ciencias de la Decisión en la Universidad de Harvard.



Serie Inteligencia Emocional

HARVARD BUSINESS REVIEW

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com
www.reverte.com

CONSEJOS INTELIGENTES A PARTIR DE UNA FUENTE FIABLE



Guías Harvard Business Review

En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Guías HBR

La colección que incluye las mejores ideas prácticas sobre los temas más buscados del mundo de los negocios.

Títulos publicados

- Controla el Estrés en el Trabajo
- Presentaciones Persuasivas
- Mejora tu Escritura en el Trabajo
- Políticas de Oficina
- Mejora tu productividad
- Céntrate en el Trabajo Importante
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Básicas
- Inteligencia Emocional

Disponibles también en formato **e-book**

Adquiere ejemplares para tu equipo, tu empresa o tus eventos
revertemanagement@reverte.com

Reverté Management

