

“Los primeros noventa días”

Según la Harvard Business Review, un cuarenta por ciento de las promociones o nuevas contrataciones para puestos directivos fracasan antes de los dieciocho meses. Es una cifra demoledora, teniendo en cuenta que es precisamente en ese momento, el del fichaje o la promoción, cuando estamos depositando todas nuestras expectativas en un cambio, una mejora, o simple y llanamente en el relanzamiento y supervivencia de nuestra empresa.

Francesc González Navarro
Ingeniero Industrial
Socio director
de ICSA Grupo



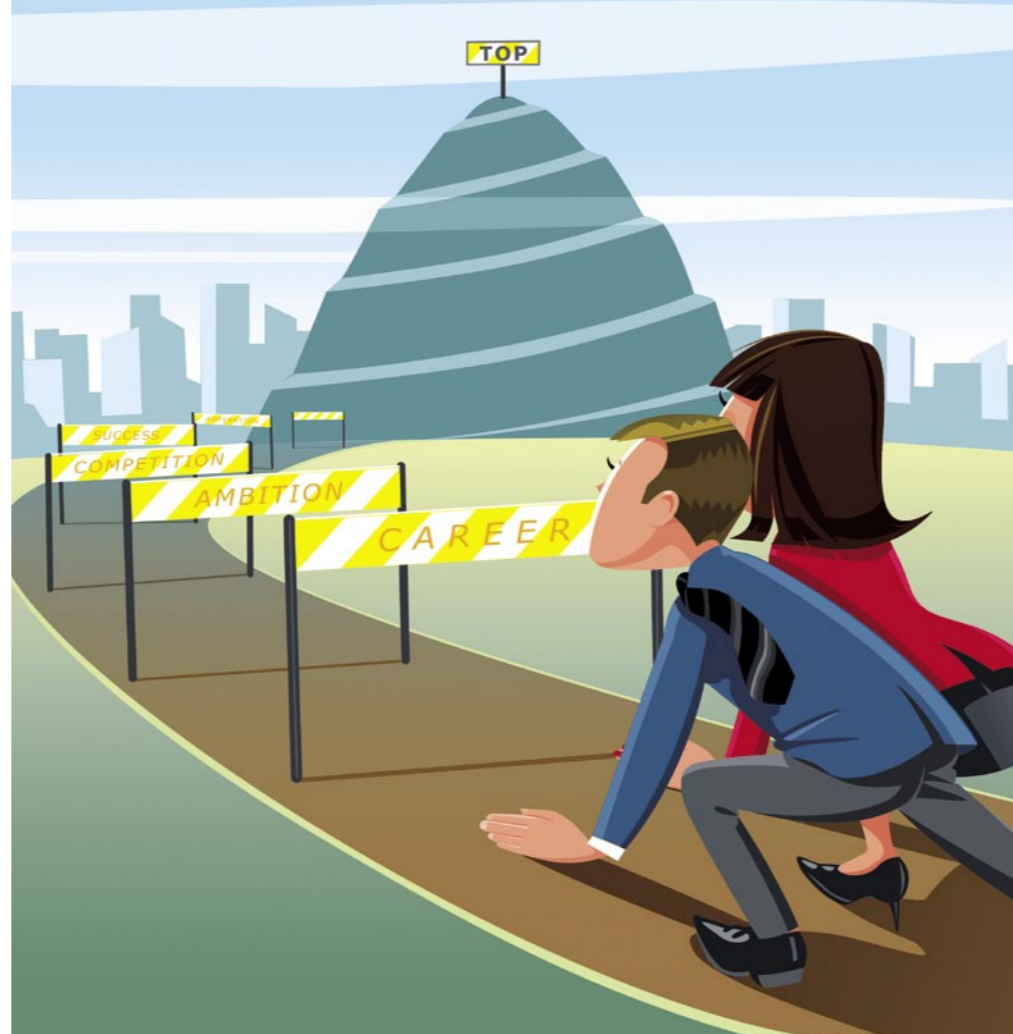
Ynos preguntamos: ¿se puede hacer algo en este sentido? La respuesta es sí. Y como casi siempre, detrás del éxito hay toda una metodología, un inventario de acciones, que si bien no podrán garantizar el resultado, que muchas veces dependerá de factores que no controlamos, nos ayudará a minimizar los riesgos de fracaso.

Las promociones y contrataciones de directivos llevan asociada de forma inherente una situación de cambio o transición. Durante estos periodos se dan cita un conjunto de oportunidades pero también muchas amenazas. De la gestión de estas oportunidades y amenazas dependerá el resultado final y po-

demos hacer mucho si prestamos atención a los aspectos que más adelante explicamos y que son la clave del éxito o del fracaso.

En los periodos de transición, un directivo es especialmente vulnerable ya que tiene que establecer una gran cantidad de nuevas relaciones al mismo tiempo que tiene que esforzarse por entender su nueva misión. Esto es especialmente delicado en el caso de nueva contratación, cuando el directivo llega a una compañía en un entorno desconocido para él, donde no dispone generalmente de la credibilidad que pueda tener una persona que haya sido promocionada.

El tiempo de transición puede ser más o menos largo, pero son críticos los primeros días: las primeras impresiones son difíciles de cambiar en cualquier sentido y además se requiere un esfuerzo superior para conocer y entender la organización y las personas. Es en este momento donde se deben seguir ciertas reglas, que ayudan a que el directivo haga una fructífera carrera y pueda desarrollar una etapa lo suficientemente larga para cumplir los objetivos.



MAPA DE RUTA

Podríamos llamar a este plan: “El mapa de ruta de los primeros noventa días” y es aplicable a cualquier tipo de transición. No importa qué tipo de transición o cambio estemos viviendo como directivos. Necesitamos un plan que debería incluso escribirse, como si fuera un contrato con nosotros mismos.

Este plan debe reflejar que estamos en un nuevo escenario. Hay que saber cortar con nuestra anterior misión lo antes posible y no creernos que podremos triunfar en el nuevo puesto haciendo las mismas cosas que hacíamos antes. Este es un error común y origen de muchos problemas.

Debemos prepararnos mentalmente para el “cambio”. Hay que analizar nuestras debilidades y nuestras competencias y fortalezas: a todos nos gusta hacer más aquello en lo que somos especialmente buenos, pero en un momento de cambio, hay que cuidar de aquellos aspectos a los que tendemos a prestar menos atención porque en el pasado, o bien los teníamos resueltos por un dominio completo de la situación o simplemente, estos

no eran aspectos clave de nuestra gestión y aquí si pueden serlo.

En la nueva etapa, seremos especialmente vulnerables en aquellos aspectos que no son precisamente nuestros puntos fuertes. A ellos tenemos que dedicar nuestra máxima atención y disciplinarnos; es fácil caer en el error, por ejemplo, después de haber trabajado en un grupo multinacional donde no había problemas de tesorería y sí en cambio grandes estrategias de mercado e incorporarnos a otra empresa, donde el gasto y el “cash” son clave, no les prestemos suficiente atención; ello pudiera ser el detonante de nuestro fracaso profesional, frente a un consejo cuyas sensibilidades y necesidades son completamente distintas de las del anterior.

Otro aspecto relevante, es la prudencia que hay que tener en la toma de decisiones. No se trata de no tomarlas, pero si llegamos a una empresa queriendo cambiarlo todo, fracasaremos, y si llegamos con “todas las respuestas” también fracasaremos.

Las start-up y las empresas líderes consolidadas, tienen unas estrategias muy definidas, pero la mayoría de empresas se encuentran en situaciones intermedias, donde definir la estrategia no es tan obvio; cuando un nuevo directivo se incorpora, esta fase de definir la estrategia es fundamental y es aconsejable no tomar excesivos riesgos de entrada.

RÁPIDAS VICTORIAS

Otro elemento que no por ser de manual hay que obviar, es la necesidad de conseguir pequeñas y rápidas victorias en algunos temas concretos con los que vamos a construir nuestra credibilidad para los próximos años. Es inevitable que, durante los primeros noventa días, la emoción y entusiasmo propios de incorporarnos a un nuevo proyecto nos lleve a querer actuar de manera amplia y conseguir más de un objetivo. Aquí hay que ser conscientes de que probablemente no va a ser posible conseguir resultados en más de un par de áreas durante este periodo de transición. Lo más aconsejable es definir las prioridades y concentrarse justamente en obtener resultados ahí.

“Las promociones y contrataciones de directivos llevan asociada de forma inherente una situación de cambio o transición. Durante estos periodos se dan cita un conjunto de oportunidades pero también muchas amenazas”

También la cultura es un elemento básico que no nos debe hacer olvidar que lo que para nosotros puede ser una victoria, puede que no obtenga la misma valoración por parte del resto de la organización. Por este motivo, se debe acelerar el conocimiento de la empresa, la comunicación estrecha con nuestro equipo y con el consejo y dedicar al principio mucho tiempo a estar con las personas, intercambiar información, mejorar el conocimiento mutuo y disponer de todos los datos e información necesaria.

En este punto es fundamental conocer las expectativas del consejo o de nuestro jefe. Hay que pasar el tiempo que sea necesario para alinearse con estas expectativas, ya que el éxito depende fundamentalmente de esto.

“Debemos prepararnos mentalmente para el “cambio”. Hay que analizar nuestras debilidades y nuestras competencias y fortalezas: a todos nos gusta hacer más aquello en lo que somos especialmente buenos”

Otros elementos de orden práctico, pero igual de importantes, son los canales y las formas de comunicarse. Los contactos pueden ser cara a cara, por mail o por teléfono. Hay que saber cuáles son sus preferencias y actuar de acuerdo con ellas. Acabamos de llegar y debemos incorporarnos a una organización en marcha, con sus hábitos y su cultura y seguramente esperan de nosotros que participemos y animemos un cambio en la compañía, pero no en estas cosas. Ya tendremos tiempo para intervenir cuando se nos reconozca en la organización,



PREPARADOS?



para cambiar también algunas de estas formas de funcionar, que al final también tienen su importancia en cuanto a la eficiencia de la organización. Si nos incorporamos a una empresa donde todo se comunica por mail, cosa que lamentablemente se observa con frecuencia, ya tendremos tiempo de cambiar esto más adelante si es necesario.

“Otro elemento que no por ser de manual hay que obviar, es la necesidad de conseguir pequeñas y rápidas victorias en algunos temas concretos con los que vamos a construir nuestra credibilidad para los próximos años”

El tema de las relaciones es también crucial, y el nuevo manager tiene que crear su propia red, provocando lo que podríamos llamar “reuniones de integración”; donde hacer las preguntas correctas y poco a poco ir construyendo su propio equipo, alineando perfectamente las metas y objetivos como haríamos con una tripulación que tiene que emprender un largo viaje.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Hablando del equipo, no se debe nunca sobreestimar la capacidad de adaptación al cambio y absorción de las líneas estratégicas que podamos plantear; así que no hay que hacer demasiados cambios ni demasiado rápidos, hay que evitar automatizar demasiado rápido algunos procesos y en cambio “invertir” inicialmente el tiempo necesario para comprender qué pasa y desde luego nunca crear estructuras demasiado complejas que acabarán provocando incomunicación, alejamiento de los problemas reales y en algunos casos incluso dificultad para “ver” y anticipar el futuro.

Una de las herramientas más efectivas y a la vez menos costosas y que no por esto se utiliza adecuadamente en muchas organizaciones, son las entrevistas individuales de fijación de objetivos, evaluación del desempeño y desarrollo personal. Esta es una forma de comunicación con nuestro equipo, que si se hace bien es muy valiosa para conocer a cada uno de los miembros del equipo.

Tantos años hablando del trabajo en equipo, nos ha llevado algunas veces a confundir las cosas y a pensar

que las únicas reuniones efectivas son aquellas en las que está todo el equipo. No son pocas las veces que aprovechamos estas reuniones del comité de Dirección para trabajar juntos, cuando, por lo menos es mi opinión, el verdadero trabajo debe realizarse individualmente. Deberíamos aprovechar estas reuniones para comunicar, intercambiar y decidir, pero no para alargarlas de forma ineficaz.

Como muy bien dice John P. Kotter en “las claves del cambio”, “contar con el grupo adecuado de personas es necesario pero insuficiente, además es preciso que el grupo trabaje bien en equipo y aquí lo más importante es la confianza”.

El éxito o el fracaso, depende pues de muchos factores, algunos de los cuales hemos intentado inventariar de forma rápida, pero si tuviésemos que resumir, definir la clave de forma muy general pero también concreta, hablaríamos de un concepto de “integración”.

Los noventa días son suficientes para construir el futuro o para tirarlo por la borda.

Quizás lo único que el nuevo manager tiene que hacer “muy rápido” es la construcción de relaciones, la identificación objetiva de los problemas, el conocimiento de su equipo, por arriba y por abajo y la asimilación de informaciones relevantes.



Solo así podremos asegurar lo que podríamos llamar el “aterrizaje perfecto en noventa días”.

Nota: Gracias a Silvia Mauri, de Sirium International, impulsora de la herramienta: “New Manager Assimilation Process”



QUIEN TIENE HAMBRE, TIENE HAMBRE AHORA

La Fundació Banc dels Aliments de Barcelona, es una entidad benéfica sin ánimo de lucro que lucha cada día, desde hace 23 años, contra el HAMBRE de AQUÍ. Reparte gratuitamente cada año más de 7.000 toneladas de alimentos no comercializables pero todavía consumibles en perfectas condiciones que donan 350 empresas del sector, entre 290 entidades receptoras homologadas que los hacen llegar a más de 80.000 personas de AQUÍ que pasan hambre.

 **FUNDACIÓ
BANC DELS ALIMENTS**
BARCELONA
Luchamos cada día contra
el HAMBRE DE AQUÍ



Carrer Motors, 122, 08040 Barcelona | Tel. 933.464.404 | Fax 933.466.903 | info@bancdelsaliments.org
www.bancdelsaliments.org | Mercabarna: Longitudinal 2 - Transversal 14, 08040 Barcelona