

# Ya eres el jefe, ¿y ahora qué?

Volumen 02-20

YA ERES  
EL JEFE,  
¿Y AHORA  
QUÉ?

Un método para tomar las riendas de cualquier organización

THOMAS J. NEFF  
JAMES M. CITRIN

“estado de incompetencia temporal”, que nos obliga a conseguir lo máximo con el mínimo de conocimientos. El plan de acción que describiremos va encaminado a cómo descubrir lo que aún no se conoce, a reducir la ansiedad propia de la nueva situación y definir su realidad.

## Primer paso: Prepararse antes de comenzar

El período de preparación para una posición de liderazgo difiere según la persona y la situación a la que tenga que enfrentarse. El nuevo líder puede proceder de la misma organización o de fuera, disponer de más o menos tiempo para acomodarse, y la organización, por su parte, quizá atraviese una crisis o

## INTRODUCCIÓN

Sea cual sea nuestra profesión, la organización en la que trabajamos o el puesto que ocupemos en ella, todos tenemos que enfrentarnos a los “primeros cien días” de nuestra carrera profesional. En el caso particular de los líderes, y con independencia del nivel de liderazgo que ocupan, los primeros cien días en su puesto representan tanto una oportunidad única para demostrar su valía como una situación de alto riesgo. Y es que, por un lado, al nuevo líder se le concede “el beneficio de la duda” y se espera de él que introduzca los cambios precisos; por otro, es un momento resbaladizo porque la impresión que deje y las señales que emita pueden ganarse la lealtad de los subordinados o hacer que se vuelvan en su contra.

En los cambiantes entornos laborales de hoy en día nadie está a salvo de las turbulencias que se producen y, sin embargo, todos podemos optimizar nuestro éxito profesional si en los “primeros cien días” hacemos un buen papel. Para ello, y basándonos en un estudio de más de un centenar de renombradas transiciones de

liderazgo en los últimos cinco años, proponemos un plan de acción en ocho pasos. Se trata de una herramienta de gran utilidad tanto para aquellos líderes que cambian de organización, como para los que han sido promocionados dentro de la misma.

El objetivo del plan es prepararnos a nivel mental, emocional y físico para un buen comienzo en nuestros primeros pasos por un nuevo entorno; ayudarnos a no defraudar las expectativas de los nuevos jefes, compañeros y subordinados; formar un equipo propio; familiarizarnos con el funcionamiento de la nueva organización o puesto; transmitir nuestro mensaje de manera efectiva dentro y fuera de la organización y evitar los errores más comunes de un líder recién llegado, tales como la desconsideración hacia su antecesor, el desconocimiento de las verdaderas fuentes de poder dentro de la organización o el “síndrome del salvador”.

En palabras de Jon Miller, de AOL, el comienzo en un nuevo trabajo nos sumerge en un

## EL AUTOR

**Thomas J. Neff** es presidente de la consultora *Spencer Stewart*. Su trabajo ha estado relacionado con los temas de contratación de ejecutivos y las transiciones de liderazgo. Neff ha sido proclamado por *Wall Street Journal* como el “investigador nº 1 en temas de dirección de empresas”.

**James M. Citrin** es el Jefe del Departamento de Tecnologías Globales en *Spencer Stewart*. Ha trabajado como consultor para el Gobierno de México, la Unión Europea y para una docena de

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a

[Intesys Consulting](#) y [Projectum](#)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

### Título original del libro:

Ya eres el jefe, ¿y ahora qué?

### Autor:

Thomas J. Neff y James M. Citrin

### Editorial:

Crown Business

### Fecha de Publicación:

27/03/2007

### ISBN:

9781400048663

## CONTENIDO

Introducción	1
Primer paso	1
Segundo paso	2
Tercer paso	3
Cuarto paso	4
Quinto paso	5
Sexto paso	6
Séptimo paso	7
Octavo paso	8
Noveno paso	9

**“Para ser un buen líder se requiere preparación”**

mantenga un entorno estable.

En cualquier caso, todos los períodos de preparación para un nuevo puesto de trabajo o una nueva función comparten un mismo objetivo: aprender lo máximo sobre la organización y su entorno para empezar a desenvolverse en ellos con la máxima eficacia posible.

Tomado en conjunto, consiste en un proceso de múltiples dimensiones: aclarar y centrar nuestras ideas para identificar los desafíos y oportunidades de la nueva situación, empezar a establecer alianzas y relaciones, evaluar los puntos fuertes y las carencias de los futuros integrantes de nuestro equipo, disponerse emocionalmente para el puesto, etc.

Uno de los mayores desafíos de esta primera fase es el establecimiento y el mantenimiento de las auténticas prioridades. Como objetivo principal, está el hecho de intentar controlar los acontecimientos antes de que ellos nos controlen a nosotros. Conseguir este objetivo sólo es posible mediante una planificación diseñada para sacar el máximo rendimiento de nuestro escaso tiempo. En la práctica, esto se traduce en la redacción de una agenda “para los cien días” en la que se plasman las ideas principales, los temas de los que vamos a ocuparnos y el marco organizativo para las acciones que han de emprenderse.

Antes de comenzar a ejercer como director general de Mattel, Bob Eckert redactó una agenda que, por el directo y

sólido enfoque que la caracteriza, resulta válida para muchas otras situaciones similares. Eckert elaboró una lista de los cinco y más importantes destinatarios a quienes quería llegar, los objetivos para cada uno de ellos y el “plan de ataque” correspondiente. Los destinatarios eran: (1) el personal directivo superior, (2) los empleados, (3) los clientes, (4) los inversores y (5) la junta directiva. Entre los objetivos para los empleados incluyó el hacerse visible e iniciar el diálogo, para lo que Eckert estableció la práctica diaria de las comidas informales con ellos. En cuanto al personal directivo superior, quería que se implicaran en el negocio, mostrarles un liderazgo integrador y empezar a detectar deficiencias y necesidades organizativas en las dos primeras semanas de su mandato, mediante reuniones informales fuera de la oficina. El plan de acción lo componían tres elementos, destinados a que Mattel se incorporase al mercado con renovadas energías: fortalecer la marca, reducir costes y mejorar la formación del personal.

**Segundo paso: Alinear expectativas.**

Alinear las expectativas correctas es una de las tareas más decisivas de un líder en su nuevo puesto y, a la vez, una de las más descuidadas. Los inicios de un nuevo liderazgo, con independencia de su procedencia exterior o interior, generan en la organización unas esperanzas sobre todos aquellos

asuntos a los que se enfrentará, tales como las prioridades, el equipo directivo, la cultura corporativa, la calidad de los productos y servicios de la empresa, su posicionamiento competitivo, su marca, sus procesos operativos y su estilo de toma de decisiones. Estas expectativas deberían servir al nuevo líder para establecer su agenda, guiar su pensamiento y articular su definición del éxito en los primeros cien días de ejercicio de su cargo.

Es, por tanto, recomendable que trate de alinear las expectativas ajenas con las suyas propias con objeto de evitar malentendidos, tensiones y fracasos que podrían aparecer como consecuencia de posibles divergencias. Asegurarse el acuerdo de todos sobre los asuntos fundamentales y las prioridades es la garantía del éxito en los primeros cien días en el puesto.

Para conseguirlo, un líder tiene que saber cuánto debe escuchar, qué debe y qué no debe decir y cuándo hay que pasar a la acción. La información que necesita para todo ello la deducirá de las respuestas que obtenga a las cuestiones que vaya planteando a la organización. Esta fue la técnica utilizada por Kevin Sharer, el actual director general de Amgen, en el proceso de sucesión de su antecesor, Gordon Binder, en 1999. El mismo día en que se anunció su llegada, Sharer envió una nota interna a todos los ejecutivos de la compañía donde detallaba su plan inmediato de actuaciones. El eje en torno al cual giraba dicho plan era recabar, en los si-

güentes cinco meses, toda la información disponible sobre la organización y sus expectativas mediante reuniones individuales con cada uno de los más de cien ejecutivos que la integraban. Las reuniones se centrarían en dar respuesta a las siguientes seis cuestiones:

¿Cuáles son los cinco aspectos más importantes de Amgen que deben preservarse y por qué motivo?

¿Qué tres aspectos básicos deben ser modificados y por qué razón?

¿Qué es lo que más se espera que yo haga?

¿Qué es lo que más preocupa de lo que yo pueda hacer?

¿Qué consejos creéis que debéis darme?

¿Hay cualquier otra cosa que estéis esperando hablar conmigo o que queráis preguntarme?

Tras haber mantenido las primeras cien reuniones, Sharrer analizó la información y la dispuso en forma de tabla para poder distribuirla a toda la organización el día anterior a la reunión anual de la junta de accionistas. Las conclusiones del análisis se convirtieron en sus directrices para el primer año en su puesto como nuevo director general.

El objetivo último de la alineación de expectativas consiste en crear unas condiciones positivas dentro de una organización sujeta a una transición de liderazgo. Para llevar a buen término esos esfuerzos es preciso superar

la inercia y alcanzar la velocidad de crucero. Entre esas condiciones favorables que los líderes han de generar para efectuar satisfactoriamente el cambio organizativo, merecen destacarse las siguientes:

Un diagnóstico correcto, que representa el verdadero desafío del cambio.

Un entendimiento mutuo y temprano acerca del cambio en el seno del equipo de liderazgo.

Continuas y múltiples oportunidades de afianzar ese entendimiento mediante revisiones de progreso y actualizaciones del plan de acción.

Un ambiente de urgencia e insistencia sobre unos resultados palpables cuanto antes.

Una “agenda para el cambio” que identifique con concreción las prioridades.

El compromiso inequívoco de los participantes.

Una pronta identificación de las fuentes de resistencia y su eliminación implacable.

En definitiva, la creación de unas condiciones de éxito en los primeros cien días requiere que el nuevo líder evalúe las expectativas, las contraste con la realidad existente e intente alinearlas con las del resto de ejecutivos e integrantes de la empresa en la mayor medida posible.

### Tercer paso: Formar el equipo

Cualquier ejecutivo que llega a un nuevo puesto hereda un equipo con sus aspiraciones, ambiciones, prioridades ocultas, lealtades y desconfianzas: en definitiva, una historia de relaciones entre cada uno de sus miembros y con la organización en su conjunto. Entender cuanto antes la dinámica del grupo no es tarea sencilla, pero sí indispensable para poder gestionarlo con fortuna.

El primer reto al que se enfrenta el nuevo líder es conocer a los miembros de su equipo y su manera de hacer. Además de evaluar la competencia y credibilidad de cada uno de ellos, el líder necesita sopesar la contribución personal y la influencia de cada miembro sobre el grupo y el resto de la organización. Con ese fin, las cuestiones que el líder posiblemente se plantee sean de este tipo:

¿Influye X positivamente sobre sus compañeros de trabajo?

¿Hay equilibrio entre su preocupación por el interés personal con la preocupación por el bien general de la organización?

¿Trata con consideración a sus compañeros y subordinados o los explota?

¿Sus acciones cumplen con mis estándares y valores o solo se compromete con ellos verbalmente?

¿Es un buen modelo para el tipo de liderazgo que la organización necesita?

**“...Un diagnóstico correcto, representa el verdadero desafío del cambio...”**

Al evaluar al equipo, el líder debe tener en cuenta el entorno en el cual sus miembros se han acostumbrado a actuar y cómo este entorno ha podido influir en sus decisiones. No es raro encontrar participantes poco productivos bajo el líder precedente que mejoran su rendimiento gracias a un nuevo estilo de gestión.

La manera idónea de efectuar la evaluación de los miembros del grupo son las reuniones individuales con cada uno de ellos, con el fin de recoger sus observaciones e intuiciones sobre el negocio, conocer sus aspiraciones y objetivos y comprobar si estos últimos conectan o no con la hoja de ruta del propio líder. Estos encuentros son el momento para intercambiar expectativas e identificar a los empleados más capaces y más comprometidos con el nuevo proyecto de liderazgo. En ellas hay que intentar descubrir si todos los miembros del equipo comparten unos mismos valores y un mismo grado de compromiso con su líder.

Cuando Jeff Killeen llegó a ocupar el puesto de director general de GlobalSpec, inició una ronda de reuniones individuales con sus ejecutivos en las cuales les formulaba preguntas como estas:

¿Cómo definiría este negocio?  
¿Es GlobalSpec una compañía de tecnología, algún tipo de compañía de Internet o una compañía de medios de comunicación? ¿Qué significan todas estas cosas para usted?

¿Contra quién competimos?  
¿Qué tipo de estrategia nos sugiere el panorama que presenta nuestra competencia?

¿Cuáles son los parámetros y la métrica de este negocio?  
¿Cuáles le preocupan más?  
¿En qué podemos poner más ahínco para elevar el nivel de ventas? ¿Qué aspectos de nuestro servicio al cliente son los más deficientes?

¿Qué tamaño puede llegar a alcanzar esta compañía dentro de tres años? ¿Cómo cree que puede lograrse? ¿Qué necesitamos hacer de manera diferente a la actual?

La intención de Killeen al dirigir estas preguntas a los miembros de su equipo era conocer su grado de compromiso: averiguar si este era superficial porque el negocio era para ellos tan sólo “un trabajo” o, en cambio, estaban al tanto de los detalles cotidianos o los asuntos estratégicos y aspiraban a un futuro mejor para la empresa.

Cualquier ejecutivo al que le toque dirigir en un nuevo contexto debe recordar que no puede hacerlo solo. La capacidad de forjar un buen equipo es el rasgo predominante entre aquellos emprendedores que han sabido saltar de ser un ejecutivo novato a un gran líder empresarial. Los grandes líderes saben elegir con acierto a sus compañeros de viaje: así Michael Dell a Kevin Rollins, Howard Schultz a Orin Smith o Bill Gates a Steve Ballmer. La diferencia entre un éxito reseñable y un rendimiento extraordinario y duradero estriba en la manera de ejercer el liderazgo para formar un buen equipo desde el principio, y con el tiempo, saber mantenerlo motivado y desarrollarlo.

#### Cuarto paso: Establecer una agenda estratégica

Tanto los empleados como las juntas, los accionistas y los medios de comunicación dan por sentado que la primera tarea de un nuevo liderazgo consiste en presentar la estrategia que empleará en su recién estrenado mandato. El desasosiego que supone tener que dar a conocer un plan estratégico completo en los primeros cien días es enorme y contraproducente, puesto que dicho plan puede resultar prematuro, poco adecuado e incluso un lastre para el desarrollo. Por otra parte, también resulta cierto que los empleados tienen derecho a saber qué es lo que piensa hacer y cómo el nuevo líder.

Encontrar el equilibrio entre estas dos exigencias es una de las mejores maneras de aprovechar los primeros cien días de cualquier mandato. Para ello, en lugar de trazar un plan estratégico, un líder debería confeccionar una agenda, entendida como un listado de temas críticos y prioritarios, que ayude al personal a centrar sus esfuerzos.

La historia de Lou Gerstner e IBM ilustra las diferencias entre un plan y una agenda estratégicos, a la vez que ofrece unas valiosas e intemporales lecciones. Tras unos beneficios récord en 1990, IBM tuvo que enfrentarse en un plazo de tres años a unas pérdidas de 16.000 millones de dólares y a una muy probable bancarrota debido a la rápida transformación de la industria de los ordenadores personales. Gerstner empezó a ejercer como director general de la compañía en abril de

**“Escuche a su nuevo equipo, ahí están las respuestas”**

1993; en su primera aparición pública sorprendió a todos con su declaración de que *“la última cosa que pienso hacer en este momento es presentar un plan estratégico”*. En vez de ello, Gerstner explicó que prefería esbozar una agenda clara donde figurasen las prioridades y los principios operativos de la compañía. En su opinión, lo que IBM necesitaba en aquel momento era *“una serie de estrategias decisivas, orientadas hacia el mercado y altamente efectivas para cada uno de sus negocios, capaces de fomentar el rendimiento y generar el valor para el accionista”*. Entre esas estrategias figuraban el devolver la rentabilidad a la compañía, actuar en función de la perspectiva del consumidor, ser más agresivo en el papel de continuar siendo el principal proveedor de servicios integrales para la industria y permanecer atentos a las necesidades del consumidor (es decir, la rapidez en la producción, la entrega y la calidad del servicio). Gerstner quería dejar claro que no disponía de una solución mágica para los problemas de IBM, y menos en forma de un plan estratégico, sino que su objetivo era promover la urgencia en todas las operaciones cotidianas de la compañía.

Para diseñar su agenda estratégica Gerstner se tomó el tiempo necesario para diagnosticar los problemas de la compañía, siempre teniendo en cuenta al cliente, y trazando una serie de pasos cuya ejecución acertada produciría los resultados esperados. Limitó el número de esos pasos para que pudieran ser

recordados y entendidos con facilidad por todos los miembros de la organización y estableció un orden de prioridades para que su equipo supiera cómo asignar los recursos a cada uno de los departamentos. Por último, describió las prioridades en términos bastante amplios, con suficiente estructura como para orientar, al tiempo que permitían su adaptación a cada situación particular.

En la confección de una agenda estratégica, lo más importante es traducir lo complejo en algo sencillo, fácil de entender y de ejecutar, tal y como hizo el propio Gerstner. Una agenda estratégica bien definida sirve tanto para dirigir como para movilizar al personal. Una agenda así puede luego transformarse en un plan estratégico que, a su vez, permite ser utilizado de diversas maneras y ante diferentes públicos: como hoja de ruta y garantía, para presentaciones ante los empleados, como comunicación a los medios, etc. En resumen, una agenda estratégica bien trazada ordena las prioridades a corto plazo, sirve como apoyo a la larga y ofrece al personal la sensación de estar bajo una dirección coherente, lo cual minimiza la incertidumbre, un elemento capaz de paralizar la toma de decisiones y las actuaciones en una organización.

#### **Quinto paso: Empezar a transformar la cultura corporativa**

Uno de los imperativos para cualquier nuevo líder es entender la cultura de la organización que va a dirigir y determinar si la misma necesi-

ta de un cambio de rumbo o no. La realidad es que muchos ejecutivos carecen de la preparación adecuada para definir la cultura de su organización y llevar a cabo las modificaciones necesarias.

La mayoría de los líderes sabe de manera instintiva que debe observar las normas de la cultura corporativa que definen cuál es el comportamiento aceptable dentro de una organización. No obstante, la urgencia de atender otras tareas en sus primeros días les impide profundizar en estas normas y observar las reacciones de los empleados ante alguna de sus actuaciones. De ahí que sea recomendable el que los líderes realicen una evaluación de la cultura corporativa de su nueva organización incluso antes de entrar en ella. Este fue el proceder de Jim Kilts antes de llegar a Gillette: tras sus reuniones previas con los miembros de la junta, con otros ejecutivos y un análisis financiero detallado, cuando ocupó su nuevo puesto ya sabía que la cultura de la compañía necesitaba un cambio radical. En una de aquellas reuniones, Kilts preguntó al jefe de RRHH cómo evaluaría al personal de la empresa en general. La respuesta del directivo fue que el 73% de los empleados superaba las expectativas, un dato en claro contraste con el hecho de que, en los cinco años anteriores, Gillette no había registrado ningún crecimiento significativo.

Las opiniones y puntos de vista de las personas que conocen la organización (miembros de la junta,

**“Un líder conoce la cultura corporativa a la que se integra”**

empleados, clientes, proveedores, socios, etc.) son la mejor fuente para hacerse una idea de su cultura corporativa. Es conveniente que un líder nuevo se valga como herramientas de algunas preguntas como estas:

¿Cuál es la esencia de lo que defiende la compañía?

¿Qué es lo que verdaderamente la diferencia de sus competidores?

¿Qué es lo que comparten entre sí las personas mejor situadas de la organización?

¿Cuáles son los rasgos comunes de los que han fracasado?

¿Cuáles son las cinco personas más respetadas en la organización y por qué razón?

¿Qué características presentan los fracasos o las oportunidades perdidas de la empresa?

Aunque un cambio en las actitudes y comportamientos de los cientos o miles de personas que integran una organización sea un objetivo de complicado cumplimiento, sí es posible crear las condiciones que favorezcan esa transformación. El liderazgo de una sola persona o de varias no puede modificar la cultura corporativa de una organización, pero sí puede invitar al personal a remodelarla mediante ciertas medidas, entre las cuales estas son las más determinantes:

Adoptar nuevos criterios de éxito. Una de las vías más eficaces para inducir un cambio en el comportamiento de

las personas es establecer unos criterios de éxito cuantificables, tales como las cifras exactas para un presupuesto o la cuota de mercado que se debe alcanzar. Si el personal logra estas cifras, gana, y si gana, recibe una paga extra mayor.

Instituir nuevos procesos operativos mediante la convocatoria regular de reuniones con el personal y con agendas concretas. Este tipo de encuentros hace que el personal se sienta más implicado y conozca más a fondo las actividades de los demás.

Elegir un nuevo equipo directivo. Este es un paso que requiere de una gran delicadeza para no provocar resentimientos.

Establecer nuevas expectativas: explicar las razones para cambiar, indicar qué tipo de comportamiento se espera e invitar al equipo directivo a realizar las transformaciones pertinentes.

Identificar a los líderes del cambio entre los ejecutivos que comparten las ideas de renovación del nuevo líder y convertirlos en sus portavoces.

Liderar con el ejemplo: es irreal esperar que se produzca el cambio que se desea si el líder no lo secunda con su comportamiento.

**Sexto paso: Establecer una relación productiva con nuestro superior**

Una de las condiciones para triunfar en el nuevo puesto es establecer una relación laboral productiva con nuestros

superiores. La calidad y el mantenimiento de esa relación tendrán su efecto tanto en los primeros cien días de liderazgo como en el futuro a más largo plazo.

La relación entre un director general y un consejo de administración posee una dinámica delicada: es una colaboración cuyo carácter define unos papeles a la vez diferentes y a la vez dependientes uno del otro. El director general es el responsable de la estrategia, su ejecución y de las operaciones cotidianas, mientras que un consejo de administración aprueba la estrategia, la mejora con sus aportaciones y la amplía. La misma interdependencia se puede observar en la relación de un ejecutivo con su jefe en lo que respecta al establecimiento y cumplimiento de los objetivos y su encaje en el contexto organizativo más amplio. Es un proceso que requiere diplomacia y consideración para evitar que degenera en un antagonismo de "nosotros contra ellos".

Las líneas maestras para un correcto funcionamiento de esta relación mantienen su validez tanto si un líder responde ante un superior jerárquico como si lo hace ante un consejo de administración. Se trata, sobre todo, de comprender las motivaciones del jefe o del consejo de administración. Cuando se trata del primero, lo importante es saber contemplar nuestro papel desde su punto de vista. Además de esperar que cumplamos con nuestras responsabilidades y alcancemos los objetivos, también exigirá lealtad, oportunos con-

**“Motivar al cambio; no forzar el cambio”**

sejos y cuidar su reputación. Por lo que toca a los consejos, lo principal es tomar en consideración su situación personal de individuos ya prominentes y con un nombre bien establecido. Sus principales preocupaciones girarán, por tanto, en torno a la evasión de los conflictos de intereses y el buen estado de las cuentas. Tener en mente estas motivaciones manifiestas u ocultas sienta las bases de una relación fructífera con cualquier jefe o consejo de administración.

Es importante también el abrir negociaciones con ellos. En las conversaciones con los miembros del consejo o con su superior, un nuevo líder no sólo ha de conocer sus puntos de vista y áreas de especialización, sino también establecer una relación personal con ellos distinta de la de su antecesor. Las preguntas que formula y el modo de hacerlo, o las respuestas que ofrece cuando es interpelado, deberían dejar claro que el nuevo líder no copia el anterior estilo de liderazgo, sino que posee su propia impronta.

Establecer la propia credibilidad exige del nuevo líder habilidades como diseñar una agenda estratégica viable, estar al tanto de todos los detalles del negocio, escuchar a su superior o al consejo de administración y ser buen comunicador, conformar un equipo directivo fuerte y comprometido y saber mantener una cierta dosis de humildad.

Por otra parte, es importante compartir la misma realidad, puesto que uno de los mayores peligros para un líder recién llegado es intentar po-

ner en marcha un proceso de cambio sin compartir una misma percepción de la realidad del negocio con su superior o consejo de administración. De ahí la conveniencia de una comunicación regular, de forma oral o escrita, para mantenerles informados de los trabajos y desafíos del momento. Además debe esforzarse en ser un auténtico líder que está abierto al diálogo, que es honesto y reconoce que no tiene todas las respuestas, pero sabe indicar cuáles son las prioridades y las políticas que se consideran óptimas.

En la práctica, y en una relación abierta y cooperativa, el consejo de administración debe convertirse en una extensión del equipo directivo y asistencial de un director general, fuente de ayuda, sabiduría, consejos e independencia. En General Electric, su director general Jeffrey R. Immelt se apoya en su consejo de administración para determinar el pulso de la compañía. Con este fin, invita a sus miembros a realizar dos veces al año una visita a todos los negocios de la compañía, para que hagan su propia evaluación de sus ritmos y determinen si cada uno de ellos avanza al paso adecuado o no.

#### **Séptimo paso: Saber comunicar como clave para implementar la estrategia**

La capacidad de comunicarse de forma clara y abierta es uno de los atributos más importantes de un liderazgo efectivo. La visión y la estrategia no significan mucho hasta

que no se aplican y, para hacerlo, necesitan ser transmitidos al personal de la organización de la forma más clara posible.

Si no se logra que la visión y la estrategia se entiendan de la manera correcta, la energía comienza a disiparse, se ralentiza el ímpetu de acción, la moral decae y la organización se encuentra pronto a la deriva. Evitar todo esto requiere más contacto con el personal, más oportunidades para reunirse y una mejor comunicación con ellos.

Una comunicación es efectiva si es bidireccional, es decir, si se consigue una conversación continua y fluida en la que las ideas se exploran, asimilan y adaptan antes de llevarlas a la práctica. Es un proceso de absorción y de síntesis de datos.

Comunicar no significa únicamente transmitir un mensaje, sino también reunir ideas e información dispersas que ayudan a formular con mayor precisión ese mensaje. Esto explica por qué formas de comunicación interactiva como conferencias con turnos de preguntas y respuestas, almuerzos informales con pequeños grupos o mesas redondas de todo tipo se han hecho tan habituales. Todos son modelos de comunicación de gran utilidad para un líder en sus primeros cien días en el cargo.

Cuando Paul Pressler llegó a director general de la Gap Inc., una compañía estadounidense dedicada a la fabricación de ropa, accesorios y artículos de cuidado personal, empezó a utilizar

**“Un buen líder comparte una misma realidad con sus colaboradores”**

una combinación de mensajes electrónicos, buzones de voz, páginas de intranet, encuentros cara a cara y vídeo presentaciones para comunicarse con sus 165.000 empleados repartidos por todo el mundo. Su plan de comunicación incluía cuatro objetivos:

1. Aumentar la confianza de los empleados en su liderazgo fortaleciendo su propia credibilidad.
2. Ayudarles a sentirse a gusto trabajando en Gap Inc. bajo su nuevo liderazgo.
3. Hacerles saber que emplearía sus "primeros cien días" en escucharles y aprender de ellos antes de iniciar el desarrollo de su visión estratégica.
4. Establecer estos contactos de una manera que reflejara su estilo personal, les brindara oportunidades para expresar sus propias opiniones y promoviera la comunicación bidireccional.

Pressler inició sus funciones el 21 de octubre de 2002. Ese mismo día envió un e-mail a todos sus subordinados inmediatos donde hacía una recapitulación de su primer día de trabajo y exponía sus planes para "los primeros cien días". El viernes de esa misma semana, los empleados encontraron un mensaje del director general en sus buzones de voz, en el que indicaba esos mismos planes y anunciaba las preguntas que formularía en sus encuentros

con los empleados. Las cuestiones se referirían a las facetas más importantes de Gap Inc. que debían preservarse, qué necesitaba una mejora y qué expectativas existían sobre el nuevo líder. Por último, en el mensaje se invitaba a todos a leer el diario virtual del director general, titulado "*¿Dónde está Paul?*". Este estaba compuesto de mensajes redactados en primera persona, acompañados de fotografías de los viajes de Pressler por las distintas sucursales de Gap Inc. en los EEUU. Las entradas del diario reseñaban sus actividades, lo que iba descubriendo y la importancia de todo ello para la compañía y los empleados. El diario era una oportunidad para Pressler de mostrar su reconocimiento a determinados departamentos y empleados a la vez que les ofrecía la oportunidad de conocerle.

Además del diario, en su página personal incluyó una sección titulada "*Pregunta a Paul*", donde invitaba a los empleados a dirigirle todo tipo de preguntas y a expresar sus preocupaciones sobre el negocio. La sección se convirtió pronto en una herramienta indispensable al servicio del equipo directivo para conocer y afrontar las inquietudes de los empleados y, a la vez, en un foro en el cual Pressler podía discutir su dirección estratégica y prioridades. En enero de 2003, al término de "los primeros cien días" del mandato de Pressler, el departamento de comunicación corporativa realizó una encuesta entre trescientos empleados para evaluar el resultado de la campaña de comunicación. Según los re-

sultados, el 98% de los encuestados confiaba en Pressler como director general y estaban convencidos de que había dedicado sus primeros cien días a "escuchar y aprender"; además, un 75% manifestó sentirse mejor trabajando para Gap Inc. tras la llegada de Pressler.

La comunicación es el eje central no sólo del liderazgo, sino de toda actividad humana. Por ello es indispensable dedicar todos los esfuerzos posibles a aprender a comunicarse con franqueza y a menudo, mostrándose dispuesto a escuchar, adaptando el mensaje a nuestras fuerzas y a cada situación específica e intercambiando la información directa recibida.

#### Octavo paso: Evitar los errores más comunes de los nuevos líderes

Los "primeros cien días" no garantizan a ningún nuevo líder ni el éxito ni el fracaso definitivos. Estos dependerán de la conciencia que adquiera, en ese periodo, de los retos a largo plazo y de su vigilancia ante los factores destructivos que puedan emerger.

La mayoría de los liderazgos fracasados durante este periodo inicial no se deben a una falta de inteligencia, habilidades, motivación o experiencia, sino a los errores cometidos en la comunicación, la generación de expectativas erróneas, la presunción de ser el salvador.

Como errores más frecuentes en los "primeros cien días" de un nuevo líder sobresalen especialmente diez:

Establecer unas expectativas

**"...Escuchar y aprender..."**

irreales. Cuando los objetivos de expansión se convierten en expectativas, se corre el riesgo de que sean utilizados como medida de éxito para la organización y su líder. Pueden surgir serios problemas si estos objetivos carecen de base alguna en la realidad del mercado y de la empresa. Entonces es cuando se desata la urgencia de obtener resultados a corto plazo a expensas del desarrollo del negocio en un futuro más largo. Sólo una comunicación franca en el proceso de evaluación y de cambio garantiza el equilibrio necesario entre las expectativas y los resultados.

Tomar decisiones precipitadas o quedarse paralizado. De un nuevo líder habitualmente se espera que emprenda rápidas iniciativas, lo cual puede obligarle a tomar decisiones prematuras cuyo coste de retractación llega a ser muy elevado. Es, por tanto, conveniente que intente poner freno a su impulsividad, no haga promesas con poca base en la realidad y se tome el tiempo necesario para llegar a conclusiones sólidas sobre el curso de sus acciones, sin olvidar tampoco que por este otro extremo le acecha un peligro de inacción que puede convertirse en parálisis y averción al riesgo.

Pretender ser el "sabelotodo". Al no reconocer que no contamos con todas las respuestas, nos cerramos a nuevas perspectivas y perdemos la oportunidad de obtener una valiosa información que nos lleve a nuevos descubrimientos. El aire de un "sabelotodo" denota impulsividad, falta de

coherencia, inseguridad en sí mismo y ahuyenta rápidamente a los compañeros y a los subordinados.

No lograr desprenderse de la identidad anterior. Muchos líderes experimentan esta dificultad, con lo que dan la impresión de infravalorar su nueva organización y minan la efectividad de su liderazgo desde el principio. Igual de dañino resulta asumir los modales del antecesor en el cargo o una estrategia o plan financieros previos de los que no se sabe cómo desprenderse.

Lucir el "nuevo traje del emperador". Como en la fábula, cuanto más alta es nuestra posición, menos cortesanos habrá dispuestos a decirnos la verdad, hasta que cuando ello se produzca, sea demasiado tarde. Para un nuevo líder es un serio riesgo verse aislado de la realidad por la tentación de sus subordinados a decirle sólo aquello que le agrada escuchar.

Silenciar la disidencia. Los ejecutivos que silencian a los disconformes pierden la oportunidad de corregir ciertos problemas conforme éstos van surgiendo. Crean un entorno cargado de temor que hace que sus mejores subordinados les vuelvan la espalda.

Sucumbir al "síndrome del salvador". En los casos más extremos, los líderes que creen encarnar al salvador de la organización confunden la línea que separa su identidad personal de la identidad de la organización y creen estar por encima de las reglas vigentes para los demás. Con esta actitud consiguen que sus

subordinados se sientan infravalorados e impotentes y exponen su liderazgo a un naufragio casi seguro

Desconocer las verdaderas fuentes del poder. Uno de los atributos comunes de los mejores líderes es su sensibilidad hacia las reglas no escritas de una organización, lo que les permite determinar dónde se encuentran las auténticas fuentes del poder. Estas pueden hallarse allí donde habitualmente no se espera que estén: quizá en manos de algunos accionistas y no del consejo de administración. Aunque se cuente con el mandato del segundo, no hay que descuidar a los primeros a la hora de trazar planes y ejecutar acciones.

Establecer unas prioridades erróneas. Centrarse en exceso en el desarrollo de los nuevos negocios entraña el riesgo de desatender los antiguos, que son la verdadera fuente de ingresos y necesitan iguales cuidados.

Criticar al antecesor. Resulta mucho más productivo mostrar respeto y sensibilidad hacia el antecesor y ver en él a un colaborador: un enfoque reduccionista siempre será un mal hábito en un líder.

### Conclusión: Los siguientes cien días

Aunque no haya ningún manual para los "primeros cien días" de un nuevo líder que le garantice el éxito, sí existen una serie de principios, estrategias y actuaciones que facilitan la finalización de dicho periodo con unos buenos resultados.

Para algunos líderes, lo fundamental en sus "primeros cien días" es mantener el im-

petu y cumplir cada uno de sus objetivos. Para otros, se trata de fijar unos estándares y expectativas en lo referente a los productos, servicios y beneficios. Algunos consideran que lo principal es aprender a manejar la organización para poder comprometerse con ella al cien por cien y asumir una plena responsabilidad. Como se ve, las prioridades para este periodo son múltiples y el tiempo escaso. La esencia del liderazgo reside en encontrar la manera de no perder el hilo de ninguna actividad y saber integrar, sintetizar, marcar el rumbo, motivar y ejecutar. Conseguirlo es posible evaluando la nueva situación desde todos los ángulos posibles y trazando un plan a partir de ella.

Nuestras decisiones en los "primeros cien días" tienen el potencial de convertirnos en un verdadero líder. Incluso si conseguimos realizar sólo una parte de lo que nos hemos propuesto, nuestra capacidad de liderazgo se juzgará por esos resultados y el personal de la organización decidirá, en función de ellos, si vale la pena seguirnos o no.

De todas formas, en este periodo inicial hay que ver un paso hacia los "siguientes cien días". Las condiciones en el mundo actual obligan a los líderes a atravesar muchos "primeros cien días", durante los cuales se les exigirá demostrar su credibilidad repetidamente. Lo constructivo es contemplar esta exigencia como una oportunidad para hacerse más fuertes, más flexibles y más capaces de enfrentarse a los desafíos

Edificio Spazio Ejecutivo,  
San José, Escazú,  
Guachipelín. Del Centro  
Comercial Paco 200  
metros oeste, cuarto piso,  
oficina #17.

Teléfono: 506.2289 3161  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
[www.proyectum.com/cr](http://www.proyectum.com/cr)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)  
[info@cr.proyectum.com](mailto:info@cr.proyectum.com)

***Making Strategy Work***



**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

PROYECTUM e INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !  
Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com) o [info@cr.proyectum.com](mailto:info@cr.proyectum.com)**