

Sepa de lo que puede ser capaz en sus primeros 100 días como gran jefe

TOMA DE DECISIONES/ Dedicar tiempo a recabar información es clave durante la etapa inicial, pero el nuevo líder también debe aprovechar para ganar credibilidad, identificar a los posibles enemigos y crear equipo.

Juan Casero, Madrid

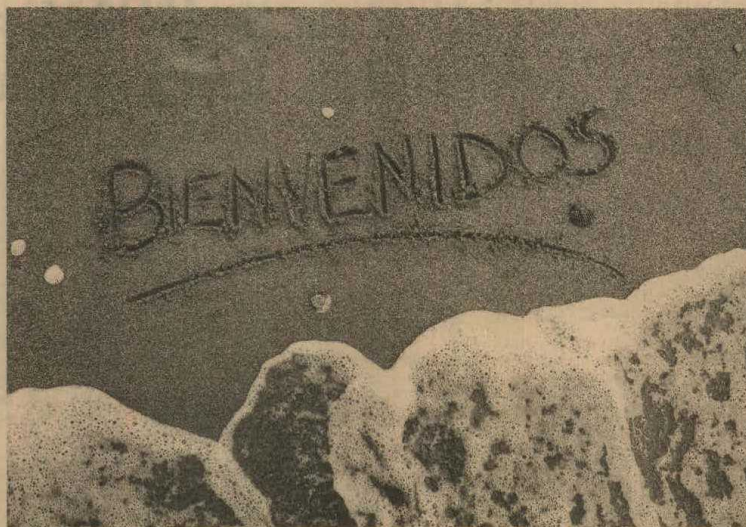
La llegada de un nuevo presidente al Gobierno siempre viene sucedida por 100 días de gracia, durante los cuales existe una relativa *manga ancha* ante las acciones del recién llegado. Pasado ese periodo de prueba, se somete a la realidad de las críticas y de la oposición. En el mundo empresarial, aunque no se reconocen expresamente estos 100 días, sí existe "cierto periodo en el que todos reconocen el aterrizaje", explica José Luis Álvarez, profesor de política de empresa de Esade.

La llegada de un nuevo jefe suscita en los empleados diversas reacciones en función de su procedencia, ya que los riesgos y los puntos fuertes dependerán de si viene de dentro de la compañía o de fuera. Cuando el nuevo líder es ajeno a la empresa, "las expectativas con las que es recibido son mayores", explica Álvarez, "pero necesita más de cien días para aterrizar y conocer la empresa". Para alguien que proviene de dentro, el tiempo de adaptación es menor. En estos casos, se corre el riesgo de "ser demasiado conocido", por lo que las posiciones en favor y en contra de la plantilla ya están tomadas. Es más probable que quien viene de dentro desarrolle tendencias continuistas, y no realice grandes cambios.

Comunicación

El conocimiento de la empresa es fundamental para el nuevo directivo. En este punto, coinciden José Luis Álvarez y Jesús Vega de la Falla, ex director de Recursos Humanos de Inditex, Banco Santander y HP, y autor del libro *La empresa sensual*. En su opinión, "al igual que se realiza una investigación de mercado para el lanzamiento de nuevos productos y otras estrategias, el nuevo jefe ha de conocer su empresa del mismo modo". Recabar información es esencial para conocer su situación y, de esta manera, actuar en consecuencia.

En ese sentido, Álvarez expone la importancia de que esos datos sean objetivos: "La información debe provenir de fuera, como proveedores o clientes, es decir, gente que tenga una visión externa de la empresa". Vega de la Falla también sugiere hablar con



No todas las empresas cuentan con protocolos de bienvenida. / Dreamstime

antiguos trabajadores de la compañía, porque "cuanto más se conoce la compañía, mejor te adaptas", aclara.

El recién llegado carece de la confianza suficiente en la compañía, y debe demostrar su valía. Por este motivo, Álvarez señala, como uno de los aspectos prioritarios, la consecución de objetivos rápidos y exitosos, aunque sean menores, lo antes posible. "Victorias pequeñas y tempranas, como recuperar un cliente o captar una gran cuenta, permiten ir ganando el respeto de la empresa, y dar la impresión de que la máquina no se para", afirma.

La confianza es algo que "se consigue con tiempo y con promesas cumplidas, mientras se pierde en cuestión de segundos", explica Francisco Muro, presidente de la consultora Otto Walter. Es muy difícil ganar prestigio dentro de una empresa en pocos días, por lo que es necesario "dar la sensación de confianza" en un corto periodo de tiempo, añade este experto.

Tener contacto regular con los demás ejecutivos es una parte importante del proceso de adaptación del nuevo directivo. Según José Luis Álvarez, aportar información hace que "la gente no tenga excusas para no confiar en el recién

No hay que perder de vista...

- Comunicarse bien con el equipo. Hay que explicar con claridad las decisiones y los motivos que las impulsan.
- Entre los primeros cambios, se puede incluir algún señuelo, pequeñas cosas que el equipo valora y demanda.
- Tomar nota es clave. Estos apuntes servirán para el momento de tomar las grandes decisiones iniciales.
- No se debe prejuzgar a la gente ni fiarse de la primera impresión. Inicialmente, hay que tratarlos a todos igual.
- Es clave posicionarse y no mostrar timidez a la hora de tomar decisiones. No se debe dar margen a la especulación.
- No hay que tomar medidas precipitadamente. Es importante estudiar primero el entorno antes de actuar.

La congelación salarial, los despidos y los cambios de puesto deben anunciarse cuanto antes

llegado". Durante los primeros días, en los que el directivo aún se está asentando, se deben "ir tejiendo apoyos", apunta. La figura del nuevo ejecutivo es muy débil. Así que, siguiendo el consejo de Álvarez, no se deben anunciar planes hipotéticos: "Solamente hay que decir lo que se va hacer". De otro modo, se generarán rumores que perjudican la imagen y credibilidad. Para Jesús Vega, esto se evita tomando decisiones rápidas, de manera que no se dé margen para la especulación.

En el contexto económico

actual, los cambios en la dirección de las empresas son muy frecuentes. Estos escenarios pueden verse como una gran ventaja, ya que dan sentido de urgencia en la compañía a la hora de realizar cambios. De todas maneras, antes de lanzarse a la piscina, hay que ver si las medidas drásticas son "realmente necesarias", afirma José Luis Álvarez. Si es así, la crisis aporta la legitimidad necesaria para llevar a cabo profundas reformas.

Decisiones impopulares

Medidas como despidos, congelación de los sueldos y demás acciones impopulares, afirma Vega de la Falla, han de realizarse "cuanto antes y durante este periodo de gracia". En estos casos, la incertidumbre en los trabajadores y el resto de los ejecutivos es mayor, por lo que es imprescindible, más que nunca, no dar lugar a dudas en cuanto a las próximas acciones del nuevo directivo. Es preciso aumentar la participación de toda la plantilla de la compañía en la estrategia, así como mantenerla informada. En casos de recortes, más vale pasarse que quedarse cortos, porque es más popular reconstruir que volver a iniciar un proceso de reestructuración.

Primeros pasos

DÍA 1

● Nada más cruzar la puerta, el nuevo jefe debe conocer la empresa. Para ello, es importante que alguien se la enseñe, situación que, por lógica que parezca, no siempre ocurre. Muchas empresas carecen de protocolos de bienvenida, por lo que el nuevo directivo tiene que lidiar solo. La primera impresión determina muchas veces la opinión que se tendrá del recién llegado, por lo que siempre hay que ser amable.

SEMANA 1

● Es importante dejar de pensar sólo que se ha llegado y comenzar a actuar. Hay que hacer gala de prudencia y paciencia, y empezar a estudiar, desde el terreno, los problemas y actuaciones de la compañía. Con ello, se creará una agenda de prioridades para ejecutar distintas acciones a corto y medio plazo.

MES 1

● A los treinta días de llegar al nuevo cargo, se debe ir pensando en las acciones que se van a tomar y continuar recabando información objetiva que determine esas futuras acciones. Establecer comunicación con todos los niveles de la compañía, en la medida de lo posible, irá generando confianza a corto plazo y silenciará posibles rumores y temores entre los trabajadores y los demás ejecutivos. Para la ejecución de la agenda de prioridades, es necesario crear un equipo de confianza.

MES 2

● Cuando se conoce quién es partidario del nuevo directivo, éste ya sabe con quién puede contar. A estas alturas, se pueden realizar pequeñas acciones, que supongan victorias menores para el negocio y vayan generando buenas impresiones en los demás.

MES 3

● Casi ya cumplido el 'periodo de gracia', el nuevo directivo ha de tener la confianza de sus círculos cercanos, de manera que cuenta ya con cierto margen de maniobra para tomar decisiones impopulares, en caso de que fuera necesario. No obstante, en muchas ocasiones, este periodo no es suficiente para lograr la confianza de la empresa.

Mañana:

Cientos fieles, el mejor antidoto contra la crisis