

Right From the start :: Desde el principio

Taking charge in a new leadership role
Haciéndose cargo de un nuevo rol como líder

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1, 2

Nos dicen los autores

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7,
8, 9

Conozca a los autores

Pág. 10

Dijeron sobre este libro

Pag. 11

Las últimas palabras

Pag. 11

Ingresar a una organización desde el mercado, plantea desafíos únicos.

Transición, transformación y sucesión se conjugan en un escenario desafiante para quién asume la responsabilidad de liderar una organización. Sin embargo -a juicio de los autores- es posible administrar es-

tos desafíos de una manera sistemática, contribuyendo de esta manera al éxito de la gestión.

Para los autores los primeros seis meses de gestión constituyen un período crítico que debe ser utilizado por el líder para aprender sobre la organización, ajustar las expectativas, construir relaciones, y final-

Algunas preguntas que responde *Desde el Principio*

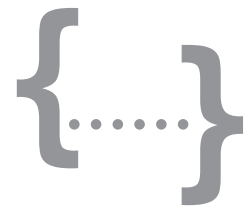
1. ¿Cuáles son los desafíos críticos durante los primeros meses de gestión?
2. ¿Cuáles son las mejores estrategias a implementar para afianzarse en un nuevo rol?
3. ¿Cómo evitar los errores más comunes al asumir un nuevo cargo?
4. ¿Cómo construir credibilidad?
5. ¿Cuáles son las tareas centrales durante la transición?

mente pensar en lo que va a suceder durante los meses siguientes a su ingreso.

El libro focaliza sobre este período, ya que, el impacto que este tiempo tiene sobre los dos o tres años siguientes es tan desproporcionado que el éxito o fracaso de una gestión prácticamente se definen en este período.

En tal sentido los autores presentan:

- Las trampas más comunes en las cuales caen los nuevos líderes y maneras para tratar de evitarlas.
- Un marco orientativo que permite hacer la evaluación de la estrategia organizacional así como la evaluación de sus capacidades técnicas, su cultura y su política.
- Un enfoque integral destinado a ganar velocidad, a través del aseguramiento de algunos logros tempranos, el ir ganando credibilidad y sentando las bases para un cambio más profundo.
- Estrategias para aprender, desarrollar una visión y generar alianzas políticas que den apoyo a los procesos de cambio necesarios.
- Lineamientos para «gerenciarse» a sí mismo, dado las tensiones que inevitablemente se producen cuando transición, transformación y sucesión se producen simultáneamente en el escenario organizacional.



NOS DICEN LOS AUTORES

1- Los desafíos que enfrenta un nuevo líder

Partiendo de los relatos de la experiencia de quienes asumen un nuevo cargo ejecutivo, Ciampa y Watkins señalan cinco desafíos primarios a los cuáles se ven confrontados los nuevos líderes. Los mismos son:

1.1 La adquisición rápida del conocimiento necesario

El primer desafío trata acerca de la necesidad de incorporar conocimiento, tanto sobre los aspectos técnicos de la organización, así como sobre su cultura y su di-

mensión política (en alguno de estos dominios o en los tres conjuntamente).

En lo que refiere a tecnología un nuevo manager puede necesitar conocer con mayor profundidad los mercados, procesos y sistemas de la organización. En lo que atañe al dominio de la cultura, es necesario el aprendizaje de las normas, valores, y expectativas de comportamiento imperantes en la organización. Finalmente en el ámbito político, quién ingresa debe entender los procesos informales y alianzas que se generan más allá de la estructura formal de la organización y que impactan fuertemente en la manera en que se realiza la tarea. Este último aspecto es quizás es el más difícil de aprehender

para aquellos que no han hecho su carrera dentro de la organización.

1.2 Establecer nuevas relaciones de trabajo

Al ingresar en un nuevo trabajo, el líder abandona sus relaciones laborales previas así como aquellas personas que sirvieron como mentores de su carrera.

Reconstruir la red de relaciones y sentar las bases de la propia credibilidad se tornan cruciales dada la imposibilidad de hacer cosas sin este sostén.

La manera en la que el nuevo líder será percibido por los otros determinará en gran medida el éxito de su gestión (y este aspecto no es totalmente controlable)

1.3 Haciendo malabarismos entre la transición organizacional y la personal

Quién ingresa a un nuevo rol de liderazgo de una organización desde el mercado, debe su incorporación al hecho que alguien dentro de la organización (Board o CEO) han decidido acerca de la necesidad de un cambio en la organización que no puede ser realizado por nadie que forme parte de la organización en la actualidad.

Esta incorporación de alguien externo genera tanto expectativas como ansiedades. Para algunos dentro de la organización, el nuevo líder representará quién se hará cargo del cambio necesario (recogiendo de esta manera las expectativas). Para otros, su capacidad será puesta en duda hasta que pruebe lo contrario (ya veremos como se comporta...).

Lo difícil de esta situación es que este tipo de reacciones van más allá de lo que haga o deje de hacer el líder. Muy probablemente, durante los primeros meses el líder termine tratando de responder a las expectativas, sin poder establecer el tono y el paso del cambio necesario. A esto es necesario agregarle el no control sobre la propia transición (quizás porque su ingreso está determinado por un CEO o un Board).

1.4 La administración de expectativas

Desde el momento en que el líder es contactado por un selector, las expectativas –si bien controladas en una primera etapa- no dejan de crecer (tanto las del candidato como las de la organización).

Al igual las expectativas de los empleados se van incrementando a medida que se van enterando de la nueva contratación (formal o informalmente).

Si bien no es posible controlar esta situación, es necesario considerar el bajar el tono de ciertas expectativas que son peligrosamente altas, y apoyarse en aquellas que puedan servir a afianzar la gestión.

1.5 Mantener el equilibrio personal

Las demandas sobre la persona en el período inicial son habitualmente altas. Por una parte, viajes, reuniones esfuerzos por aprender sobre productos, habilidades técnicas, sistemas de distribución, relaciones con los clientes etcétera. Por la otra una gran demanda emocional en el terreno familiar como resultado de la interrupción del ritmo habitual. Los autores sugieren prepararse para afrontar este desafío.

2- Trampas comunes (en las que caen los nuevos líderes)

2.1 Desaprovechar el tiempo previo al ingreso

Irse del trabajo anterior a último momento (tratando de dejar ordenadas las cosas), aprovechar la oportunidad del cambio de trabajo para acomodar la familia, o incluso para tomarse un descanso, constituyen una de las trampas más comunes en las que caen quienes ingresan a un nuevo puesto.

Utilizar el tiempo previo al ingreso al puesto para aprender sobre la tarea, la empresa, e identificar lo que debe

ser aprendido, contribuye al desarrollo de una visión convincente, asegurando al mismo tiempo el soporte político necesario para realizarla.

2.2 Quedar aislado

Es muy fácil para un nuevo líder quedar aislado (dada la tendencia a focalizar en reportes financieros y otras mediciones cuantitativas que permitirían evaluar a la organización) lo que impacta negativamente sobre el necesario desarrollo de relaciones laborales y fuentes de información.

Si bien la información que brindan los reportes es muy importante, puede ser incompleta. Las impresiones, ideas, sensaciones de las personas, pueden ser más importantes que los reportes financieros a la hora de tomar decisiones.

2.3 Tener una respuesta ya lista

Quizás sea por arrogancia o inseguridad, o tal vez porque consideran que deben aparecer como decisivos y con capacidad de dirigir; quienes ingresan a un nuevo puesto a menudo esgrimen respuestas ya elaboradas a lo que constituye un problema organizacional de por sí variado y complejo.

Sean estas respuestas del tipo tecnológicas, o que apunten a modificaciones en la estructura organizacional o de recompensas, o que intenten motivar a las personas, desconocen la complejidad de la organización y de lo que significa cambiar la cultura a fin de poder sostener una mejor performance.

2.4 Sostener al equipo anterior durante demasiado tiempo

En los casos en los que la performance del equipo existente es baja, es un error mantenerlos en sus tareas (suponiendo que uno podrá producir el cambio que el líder anterior no pudo realizar).

Finalmente, un nuevo líder es incorporado a una organización, con el objetivo de incorporar nuevas ideas, tomar decisiones difíciles, y por sobre todo para instalar un espíritu de «podemos hacerlo».

Si bien durante el período de transición la baja performance del equipo no le será adjudicada al nuevo líder, pasado este tiempo, la performance del mismo será vista como su responsabilidad.

2.5 Intentar demasiadas cosas al mismo tiempo

Algunos líderes parecen intentar muchas cosas a la vez. Sin embargo esto puede llevar a la organización a sentirse desbordada por la cantidad de iniciativas, llegando a la parálisis.

El origen de esta trampa se relaciona a menudo con la poca priorización o con un planeamiento pobre que deja al líder ocupado con temas periféricos.

2.6 Quedar capturado por la gente equivocada

Naturalmente la llegada de un nuevo líder generará un movimiento en las personas, tratando de acercarse e influir sobre el recién llegado.

El nuevo líder debe considerar con sumo cuidado a quién escuchar y en que medida.

3- Respondiendo al desafío: Siete principios para gerenciar la transición del liderazgo

Los autores proponen un marco para administrar efectivamente una transición compuesto por 7 principios y 3 tareas centrales. Veamos a continuación una descripción de los principios.

- 1- Un líder tiene entre dos y tres años para lograr cambiar la cultura de manera perceptible y alcan-



zar mejoras en la performance financiera de la compañía.

Los autores señalan que los líderes tienden a planificar y ejecutar procesos de cambio organizacional en marcos temporales de dos a tres años de duración (los autores denominan este período una *era*)

Para lograr cambios sustanciales en este período, un nuevo líder debe moverse rápidamente, utilizando efectivamente el período de transición (aproximadamente los seis primeros meses de la *era*).

- 2- Para el momento de su ingreso formal a la organización, el nuevo líder debe haber comprendido la estrategia de la compañía, sus objetivos asociados y sus desafíos. Al igual debe haber formulado hipótesis sobre sus prioridades operativas. Durante los primeros seis meses, estas hipótesis deben ser testeadas, siendo las mismas validadas o modificadas.

A juicio de los autores el tiempo previo al ingreso debe ser aprovechado, ya que es ahí donde comienza la transición, y no en el momento del ingreso formal a la compañía.

Anticipando las demandas del día a día del trabajo, el nuevo líder está comenzando su proceso de aprendizaje. Al momento de su ingreso formal, el nuevo líder debería conocer (o por lo menos lo más posible) la estrategia de la organización así como sus fortalezas y debilidades.

- 3- Los nuevos líderes deben hacer un balance entre la focalización en unas pocas prioridades vitales y la flexibilidad necesaria para establecer cuándo y cómo deben implementarse.

Durante la transición los nuevos líderes deben seleccionar los items que constituyen prioridades vitales (los autores los denominan A-items).

Sin embargo la focalización en estos items debe poder ser balanceada con la flexibilidad necesaria

ria para implementar considerando las capacidades reales de la empresa (tecnológicas o humanas). Este ajuste debe establecer cuáles son los objetivos prioritarios, repensando la relativa urgencia de las prioridades.

- 4- Dentro de los primeros seis meses el nuevo líder debe tomar decisiones respecto a la arquitectura organizacional (gente, estructura y sistemas). Más crucial aún, el nuevo líder debe decidir si la composición del equipo heredado es la apropiada para llevar a cabo su tarea, y caso contrario donde debe cambiar.

Para un nuevo líder, los elementos centrales de la arquitectura organizacional son el equipo top, la estructura organizacional y los procesos centrales de management. Los mismos deben estar alineados con el estilo del líder (caso contrario los progresos no se producirán).

- 5- Al término de los seis primeros meses el nuevo líder deberá haber comenzado a cimentar su credibilidad personal al haber logrado imprimir alguna velocidad al proceso de cambio. Los logros tempranos contribuyen a sentar los basamentos para una mejora sostenida en la performance, energizando a las personas a trabajar en la dirección correcta.

- 6- El nuevo líder debe «ganarse» el derecho a transformar a la organización. El mandato original recibido de parte del Board o del CEO no es suficiente. El mismo debe ser reafirmado permanentemente, al tiempo que va construyendo coaliciones a fin de dar soporte al proceso de cambio necesario.

- 7- No existe un camino mejor para administrar el proceso de transición. El enfoque para administrarlo debe ser el resultado de la evaluación de la situación que se confronta, la experiencia previa y el estilo de liderazgo.



Los nuevos líderes deben conocer y comprender sus propios estilos así como sus fortalezas y debilidades, a fin de poder construir el sistema de soporte más adecuado que contribuya a compensar sus debilidades.

- Encontrar la solución a las cuestiones que bloquearon el progreso de la compañía.
- Sentar las bases para un cambio cultural aún más profundo.
- Siendo creíble para los jefes, empleados y el Board.

4- Tres tareas centrales

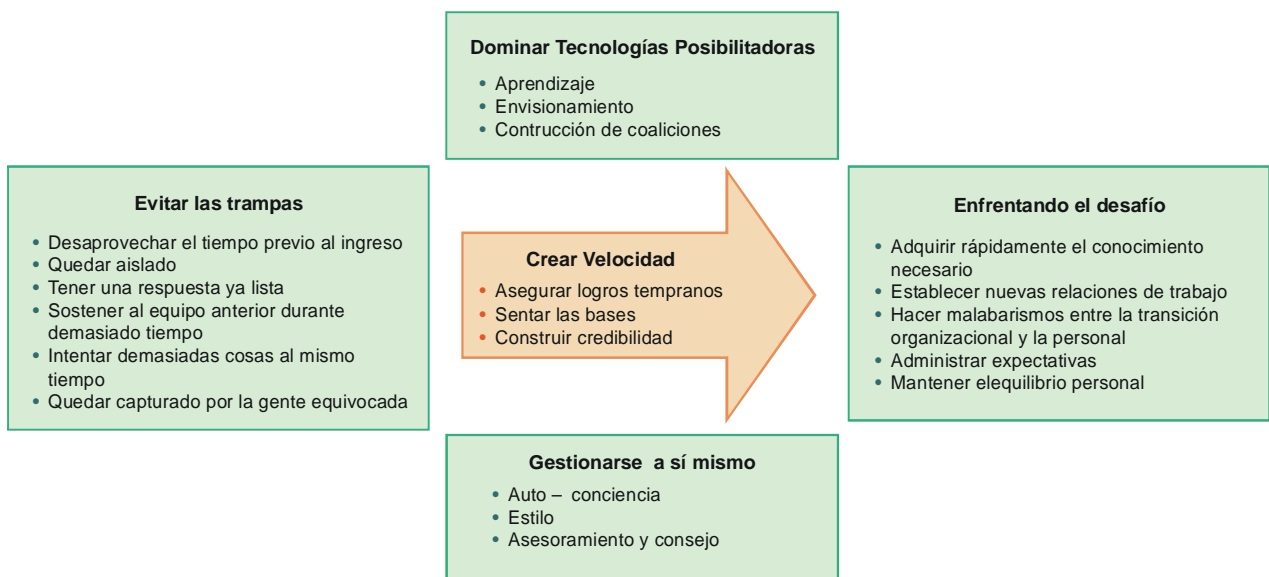
Asimismo el líder debe focalizar en tres tareas centrales. Las mismas son:

4.1 Movilizar a los empleados de manera tal que su energía se oriente hacia aquello que es más rentable para la organización, ganando ellos mismos confianza en la posibilidad del éxito. Establecer una base sólida que permita la mejora permanente se logra a través de :

4.2 Dominar las tecnologías que posibilitan el aprendizaje, la visión y la construcción de coaliciones, lo que impactará finalmente sobre la velocidad que se le podrá imprimir al proceso de cambio.

4.3 Finalmente el nuevo líder debe permanecer focalizado, manteniendo la claridad de juicio y el equilibrio emocional.

Marco de acción para asumir el rol de nuevo líder



5- Crear Velocidad

5.1 Asegurar los éxitos tempranos

Durante los seis primeros meses, un nuevo líder debe energizar a sus colaboradores, focalizándolos en la resolución de los problemas más importantes del negocio. Poder visualizar mejoras tangibles en la manera en la que el trabajo es realizado constituye un factor motivador y al igual alienta a seguir experimentando.

Asimismo la manera en que estos logros se alcanzan es importante ya que van creando modelos de conducta consistentes con la visión del nuevo líder acerca del funcionamiento deseado de la organización.

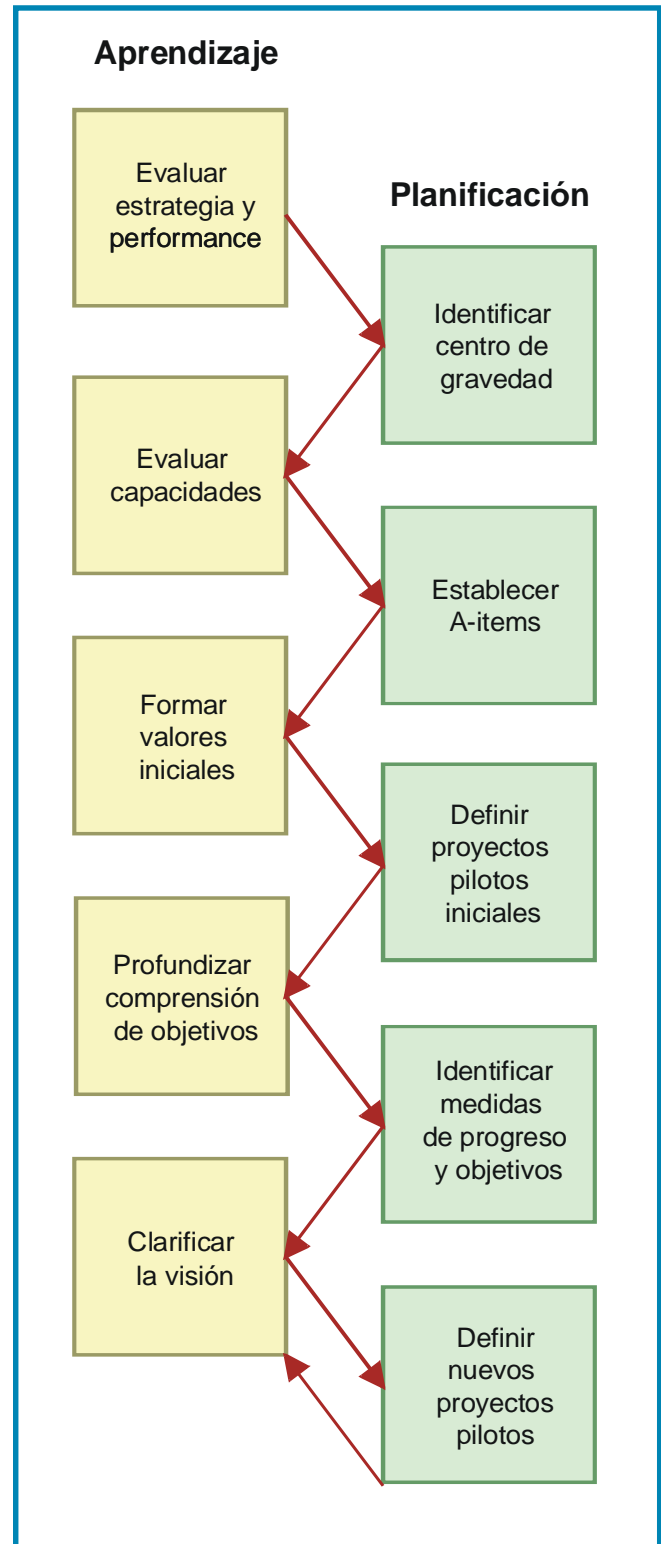
Esto implica el diseño cuidadoso del proceso utilizado para asegurar logros tempranos (involucrar las personas correctas, desplegar objetivos, organizar recursos, establecer las fechas límites, empujar para el logro de los resultados buscados y finalmente recompensar el éxito). El objetivo final es generar un círculo virtuoso que comience con alguna modesta mejora para avanzar hacia un cambio de orden mayor orientado a reforzar comportamientos deseados.

Es al comienzo que los líderes deben establecer el *centro de gravedad* para sus esfuerzos de cambio, una decisión que implica la elección de los puntos donde se realizarán las primeras acciones de cambio.

La elección de lo que deben ser los primeros logros debe ser consistente con las prioridades establecidas por el líder para alcanzar sus objetivos relativos a la primera *era*. Esto implica que la identificación del centro de gravedad debe formar parte de un largo proceso de planeamiento de la *era inicial*.

Asimismo la capacidad del nuevo líder para identificar cuál debe ser el centro de gravedad y crear un buen plan se halla ligada a su habilidad para aprender rápidamente acerca de la organización.

Aprendizaje, planeamiento y acción se hallan estrechamente relacionados.



5.2 Sentar las bases

A fin de responder a las expectativas del Board y a las propias, el nuevo líder debe sentar las bases para la mejora sostenible de la performance organizacional.

En tal sentido, durante el período de transición, los líderes deben emprender tres acciones orientadas a sentar las bases de la performance futura. Las mismas son:

- Desarrollar una clara visión acerca de como la organización trabajará en el futuro.
- Extender y fortalecer la base política necesaria para sostener el proceso de cambio.
- Comenzar a modificar la cultura introduciendo nuevas normas operativas.

Los autores señalan que, durante el período de transición, son limitadas las acciones que los nuevos líderes pueden emprender a fin de cambiar lo fundamental en la organización. Su foco estará puesto en las dimensiones culturales y políticas de la empresa.

5.3 Construir credibilidad

No es posible tener éxito en la tarea como líder sin construir la red de relaciones laborales y sustentar la propia credibilidad. Factores clave en la organización, deben poder llegar al punto de creer que el nuevo líder puede llevar a la compañía al futuro deseado.

Esto implica que el líder inspira confianza, representa una serie de valores que pueden ser atractivos para la organización, y finalmente aporta energía a la organización.

Las primeras impresiones de las personas pueden determinar si un líder construye o pierde credibilidad. La credibilidad es el resultado de una serie de decisiones, acciones e interacciones. Construir credibilidad requiere involucrarse emocionalmente.

A juicio de los autores, a la hora de construir credibilidad con los empleados los líderes deben resolver las siguientes tensiones:

- Ser demandante pero posible de satisfacer.
- Accesible pero no demasiado familiar.
- Decisivo pero juicioso.
- Focalizado pero flexible.
- Activo aunque sin causar conmoción.
- Duro pero humano.

En lo que respecta a construir credibilidad con los superiores, los autores recomiendan:

- Clarificar tempranamente las expectativas mutuas.
- Alcanzar rápidamente resultados en las áreas que son importantes para el superior.
- Recibir buenas evaluaciones de aquellos que influyen sobre el CEO.
- Nunca olvidar quién es el jefe.

6- Dominar tecnologías posibilitadoras

Dominar las tecnologías de aprendizaje, visión y formación de coaliciones, permite al líder generar la velocidad necesaria del proceso de cambio ya que:

- El aprendizaje efectivo, acelera la clarificación de la visión.
- La visión ayuda al líder a crear alianzas que den apoyo al proceso de cambio.
- Las alianzas estimulan el aprendizaje ya que en su conformación el líder apela a la presencia de personas significativas que proveen a su vez información e insight.
- El resultado de este proceso son decisiones de mejor calidad (que de otra manera no sería posible tomarlas).

- Las decisiones incrementan el ritmo de aprendizaje del líder.

7- Gestionarse a sí mismo

Toda transición trae aparejada una enorme cantidad de estrés, que torna imperativo el equilibrio emocional del nuevo líder.

Tres elementos aparecen relacionados con la gestión de uno mismo. El primero es la autoconciencia.

De la experiencia de líderes confrontados a altas expectativas, mucho por aprender y pocos «maestros» a quién dirigirse, surgen dos estrategias de acción: la primera consistente en reflexionar y elaborar auto-diagnósticos, a fin de alcanzar cierta perspectiva sobre lo que sucede alrededor, y la segunda consistente en establecer control sobre su entorno y agenda a fin de poder confrontar de mejor manera con el inevitable estrés.

El segundo elemento a considerar es el estilo. Por estilo se entiende la manera en la que una persona prefiere aprender, tomar decisiones, motivar a otros. Uno debe tomar la responsabilidad por elaborar las inconsistencias existentes entre el propio estilo y la cultura existente, anticipando los posibles conflictos con los pares, colaboradores y superiores.

El tercer elemento a considerar es evitar el aislamiento a través de la búsqueda de quién pueda brindar asesoramiento y consejo. Muchas de las situaciones del período de transición requieren de una opinión experta, que pueda reubicar una situación, aportando asimismo nuevos enfoques.

Los autores establecen la diferencia entre asesorar (transmisión de un experto al líder de ciertos conocimientos estratégicos, operativos, técnicos) y aconsejar (orientado a ayudar a la persona a profundizar su insight a través del diálogo).

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Right From the start

Título en castellano:

Desde el principio

Subtítulo en inglés:

Taking charge in a new leadership role

Subtítulo en castellano:

Haciéndose cargo de un nuevo rol como líder

Autores:

Dan Ciampa

Michael Watkins

Editorial:

Harvard Business School Press

Año de publicación:

1999 / 2005

CONOZCA A LOS AUTORES



Dan Ciampa

Dan Ciampa se especializa en el asesoramiento de líderes que acceden a nuevas posiciones, y en la creación de culturas que favorezcan la introducción de nuevas tecnologías.



Michael Watkins

Michael Watkins es el fundador de Genesis Advisers, consultora especializada en liderazgo y estrategia. Dr. Watkins es profesor de práctica en Comportamiento organizacional en el INSEAD, considerada la segunda escuela de negocios del mundo.

Para Visitar

<http://www.leighbureau.com/speaker.asp?id=265>

<http://www.danciampa.com/books2.html>

Otros Libros de Dan Ciampa

- Desafiando el futuro
- Total Quality: A User's guide for implementation
- Manufacturing's new mandate: The tools for leadership
- Creating a culture of total quality

Otros libros de Michael Watkins

- The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels



DIJERON SOBRE ESTE LIBRO



«Este libro puede ayudar al recientemente promovido líder, a confrontar con aquellos terroríficos momentos de la carrera que surgen apenas uno consigue lo que estaba buscando».

Bookpage



La transición del liderazgo, es una de las tarea más importantes y difíciles que un manager debe enfrentar. Los consejos de Ciampa y Watkins son indispensables».

Henry Schacht, Director
Lucent Technologies

LAS ÚLTIMAS PALABRAS

«El período de transición señala el inicio de una era de cambio que afectará permanentemente tanto a la performance de la compañía como a su cultura» ●