



Universidad de Navarra

DPON-61
0-407-009

Reflexiones prácticas sobre el nuevo director general

MITOS Y REALIDADES

Realidades: el desempeño de un nuevo puesto

La experiencia muestra que en el desempeño eficaz de un nuevo puesto de alta dirección influyen varios factores cuya importancia es proporcional al nivel de responsabilidad asumido. Cuando John J. Gabarro estudió por primera vez de modo sistemático qué factores resultaban determinantes para que un directivo tuviera éxito tras ser nombrado como director general, divisional o funcional de una gran empresa, identificó cuatro: período de tiempo prolongado para hacerse realmente con el cargo; etapas previsibles de un desempeño eficaz; la experiencia en el sector acorta sensiblemente el tiempo necesario para hacerse con el cargo, y una buena relación con el superior acrecienta enormemente las posibilidades de que el proceso sea un éxito.

Nota técnica preparada por el Profesor Guido Stein. Marzo de 2007.

Copyright © 2007, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 8/10/07



Efectivamente, la realidad es que se trata de un proceso entreverado de aprendizaje, decisiones y acciones, y en este sentido se parece a algunos de los retos y circunstancias que ha de encarar un nuevo directivo; sin embargo, difiere en el nivel de responsabilidad que tiñe todo lo demás. Repasemos las fases identificadas por Gabarro:

1. Toma de posesión. Suele durar alrededor de medio año y marca el tono de todo el proceso. Durante ese período el nuevo directivo busca orientarse, y para ello se centra en entender el trabajo, los problemas y las limitaciones, los recursos y la organización de que dispone, el entorno y el negocio, revisa la estrategia y demás políticas, siendo su primer resultado un mapa meramente orientativo. Es el momento de evaluar la información y de preguntarse acerca de la validez de las creencias más acendradas sobre el negocio y la organización; después será ya muy difícil que lo haga. Se trata de una luna de miel en la que es crucial afianzar la credibilidad. Si se actúa demasiado despacio se pierde una ocasión de oro y un tiempo precioso, dando la apariencia de indecisión; sin embargo, la precipitación puede conllevar acciones insuficientes por falta de información, o a cerrar opciones de futuro que quizá fuesen a resultar claves.

Durante esta fase las acciones suelen ser más bien correcciones del rumbo a partir de lo que acaban de aprender y, sobre todo, de su experiencia previa. Además, resuelven todos los problemas que pueden.

En una reconversión, este período se alarga sustancialmente.

2. Inmersión. Comparada con la fase anterior, nos encontramos en una etapa tranquila en la que los cambios se reducen drásticamente. El directivo adquiere una comprensión más profunda de la situación. La toma de decisiones pierde velocidad, pero gana en fundamento, alcance y concreción, pues se va obteniendo una mejor comprensión de la dinámica básica de la organización, de su gente y del negocio.

Contrastar resultados de acciones propias permite que el directivo revise sus ideas sobre lo que era necesario hacer. Aprender de las relaciones y conflictos diarios amplía su base de experiencias, lo que le ayuda a descubrir comportamientos y circunstancias que había pasado por alto. Es el momento de preguntarse si se cuenta con el equipo preciso de gente.

La eficacia exige que este período termine con un plan de acción ya perfilado en sus detalles que permita mejorar la situación cara al futuro.

3. Reconfiguración. El directivo centra sus esfuerzos en retocar o renovar la organización para llevar a la realidad los elementos críticos del plan de acción. Se trata de nuevo de una fase de intensa actividad de cambio, que suele incluir alteraciones estructurales internas y de la estrategia. Es la prueba de fuego de su competencia y también de su equipo, por lo que será el momento en el que se notará si se dispone de la gente necesaria, que suele entrañar la restricción más difícil de superar. Asimismo, debe prestar atención especialmente al «feedback» de la eficacia de ventas, distribuidores y clientes, pues configuran una fuente relevante de aprendizaje.

4. Consolidación. La atención del directivo se dirige ahora hacia el seguimiento y la evaluación de los cambios clave emprendidos en la etapa de reconfiguración. Toma junto a su equipo medidas correctivas, lo que implica identificar los problemas derivados de la implementación, estudiando y diagnosticando las consecuencias no previstas ni deseadas con el fin de, luego, decidir cómo afrontarlos para resolverlos o minimizarlos.

En esta fase también se pueden recuperar aspectos del plan que no pudieron abordarse en su momento, quizá porque ahora el directivo ya ha encontrado o puede incorporar a quien buscaba, o está en disposición de trasladar a algún miembro de la organización que no convenía mover antes.

5. Afinado. Las oportunidades comerciales, las innovaciones tecnológicas, las posibles adquisiciones o la mejora de la operativa de la empresa concentran los esfuerzos del directivo, que debería vivir esta etapa con tranquilidad, salvo problemas en el negocio o en el entorno económico. El aprendizaje no desaparece, sino que es incremental dentro de una cierta rutina.

Como apuntábamos más arriba, son varios los factores que ayudan a que este proceso se corone con acierto. La experiencia directiva y funcional, y las competencias, determinan el modo en el que uno aborda el nuevo puesto, qué acciones emprende y el grado de competencia con el que las realiza. En general, los directivos tienden a repetir las pautas que anteriormente les han funcionado, en primer lugar en las áreas con las que están más familiarizados.

La experiencia previa de la empresa, de la que carece el directivo que viene de fuera, permite emprender acciones más rápidamente y con mayor profundidad en la primera etapa, velocidad e intensidad que se extiende en las otras fases. Además, el grado de fracaso se incrementa exponencialmente entre los que proceden de otras compañías. Así, Gabarro considera fracaso cuando el nuevo directivo es despedido dentro de los tres primeros años de su nombramiento.

El estilo del directivo afecta a cómo toma las decisiones, cómo se relaciona con su jefe y cómo la gente responde a sus iniciativas. Sin la necesaria confianza de todas las partes, el proceso difícilmente llegará a buen fin. Quizá la diferencia más sobresaliente entre los directivos que consiguen resultados y aquellos que fracasan sea la calidad de las relaciones laborales de que se disponga a final del primer año.

En el caso de los conflictos con los jefes, éstos suelen surgir por problemas de delegación y de control. A menudo la razón estriba en que las expectativas no han quedado suficientemente claras precisamente porque se tienen estilos, prioridades y creencias distintos.

En resumen: el nuevo directivo necesita tiempo para entender la situación y poder hacer algo que realmente impacte. Los directivos paracaidistas raramente triunfan. El estilo del directivo no sólo influye en el clima laboral, sino también y de modo muy relevante en las decisiones y en su implantación. Las sucesiones exitosas las realizan directivos que definen su mandato de modo tan específico y explícito como sea posible, mantienen informados a sus superiores y discuten con ellos en detalle los cambios que van a emprender, especialmente en la primera etapa. Son muy conscientes