

LOS NUEVOS EJECUTIVOS NECESITAN TIEMPO Y APOYO PARA PRODUCIR RESULTADOS DURADEROS

El Máximo Ejecutivo de cualquier organización mediana o grande se enfrenta a menudo con la incertidumbre de no saber qué resultado tendrá en su gestión un ejecutivo que recién nombró para un puesto de importancia. Con relativa frecuencia se encuentra con la necesidad de sustituir a ejecutivos que se retiran por edad, o se van a otra empresa, o son promocionados a otro cargo, o deben ser cambiados porque no están en condiciones de cumplir adecuadamente con sus funciones actuales. En su lugar, debe nombrar nuevos ejecutivos en su equipo.

También los Directorios en ocasiones necesitan sustituir a los Máximos Ejecutivos de las empresas y se encuentran, por lo tanto, con la misma inquietud.

El Profesor John Gabarro del Harvard Business School realizó un interesante análisis sobre este proceso de "hacerse cargo" de una nueva función de alto nivel en la empresa, que nos permite comprender mejor las etapas por las que debe transitar el nuevo gerente y sacar conclusiones sobre lo que la empresa puede esperar de su actuación.

El proceso es largo y previsible

Los casos analizados en dicho estudio muestran un modelo recurrente en la adaptación de un ejecutivo de alto nivel a su cargo. Todos transitan por cinco fases, cada una de las cuales dura entre tres y diez meses. La duración de cada fase está influenciada por la situación económica del sector, por la calidad de los colaboradores con que cuenta el gerente y por la velocidad con que la empresa aprueba sus propuestas para realizar cambios (sin que esto necesariamente implique que las aprobaciones lentas signifiquen peores resultados). Contra lo que parecería lógico, la situación financiera de la unidad en el momento del relevo y el hecho de que el gerente provenga o no de la propia organización no afectan ni a la duración ni al orden en que se producen estas fases, que en todos los casos se desarrollan como sigue:

- **Impacto inicial.** Es un período de altísima actividad. El nuevo gerente busca identificar rápidamente que acciones correctivas debe introducir. Aproximadamente 40% del número de los cambios estructurales que va a realizar a lo largo de su permanencia en este puesto los produce en esta fase. También hace en ella 25% del total de los relevos de personal que hará durante su permanencia en el cargo. Las modificaciones que efectúa en esta etapa están más basadas en su experiencia que en su conocimiento de la nueva función. En

esta fase identifica y modifica cuestiones que ha visto funcionar mejor en su vida profesional pasada y que sabe bien como modificar; se forma su propio criterio respecto de lo que puede esperar de sus colaboradores y decide cuáles deben ser las prioridades para su actuación.

- **Inmersión.** Esta fase tiene un alto contenido de aprendizaje. El gerente conoce mejor su área de responsabilidad y ya modificó las cuestiones en que se siente conocedor. En esta segunda etapa hace solamente 5% de los cambios estructurales y 10% de los relevos de personal que efectuará durante su gestión. Se concentra en profundizar más en los problemas y empieza a ser capaz de ver sutilezas y detalles que no eran obvios inicialmente. También profundiza y observa los resultados de los cambios que introdujo a su llegada. Esta fase termina cuando presenta y consigue la aprobación formal de sus superiores para su plan global de actuación (que siempre incluye una propuesta de reorganización).

- **Reorganización.** Si la fase anterior se caracterizó por poca actividad en lo que se refiere a cambios, ésta es todo lo contrario. El gerente realiza en ella 40% de los cambios estructurales y de personal que hará en este puesto. A diferencia de la etapa inicial, que también se caracteriza por muchas modificaciones, las que efectúa en esta son más de fondo y basadas en su conocimiento del puesto en cuestión más que en sus experiencias anteriores a asumir. El gerente se juega su prestigio, introduciendo todos los ajustes que considera importantes para el buen funcionamiento de su unidad.

- **Consolidación.** En esta etapa el gerente busca asentar las modificaciones de la fase anterior. En ella realiza sólo 10% del número total de los cambios estructurales y de personal que producirá durante su gestión. Los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes empiezan a estar disponibles en la medida que se acaban de cubrir los puestos que necesitaban ser reforzados y los nuevos colaboradores empiezan sus tareas. Si a esta altura el ejecutivo no se encuentra cómodo en su cargo suele ser por eventos del entorno externo, pero en su labor interna debe sentirse bien en control de su unidad (si esto no es así es probable que nunca lo vaya a estar). Sus acciones tienden a corregir problemas que surgen en la implementación. La fase termina cuando ha asentado todas las modificaciones que introdujo en el período de reorganización.

- **Ajustes finales.** Este es un período tranquilo en el que el gerente "se ha hecho cargo". Los cambios son mínimos. Los problemas son rutinarios y las mejoras, de detalle. A partir de este momento la empresa no puede esperar más que pequeños ajustes en su forma de actuar. El gerente considera que lleva su organización tan bien como los recursos y limitaciones existentes le van a permitir llevarla. Ya no hará más cambios de fondo.

Tres factores facilitan el proceso de hacerse cargo

No existen grandes diferencias entre las características de los casos en que el gerente fue desplazado total o parcialmente de su responsabilidad en los dos primeros años de su gestión y las de los que se hicieron cargo de su función a satisfacción de sus superiores. Sin embargo, *hay tres factores que parecen influir en sus probabilidades de éxito:*

- El éxito es más probable cuando el nuevo gerente tiene experiencia previa en el sector o en la función. Sus principales aportes, tanto en la etapa de impacto inicial como en la de reorganización son casi siempre en áreas de su experiencia pasada.
- Cuando un gerente nuevo ha establecido una buena relación con sus colaboradores y superiores antes de concluir un año desde su nombramiento es más probable que lleve a cabo con éxito la reorganización. Sus probabilidades de fracaso se incrementan si no consiguió ganarse su confianza en ese plazo.
- Es mucho más difícil para un nuevo gerente tener éxito si su antecesor continúa en la empresa y especialmente si se convierte en su superior. Los antiguos colaboradores le comentarán los cambios que su sucesor está introduciendo y será difícil que el antecesor no genere vibraciones conflictivas con sus comentarios o intervenciones.

La empresa no puede esperar milagros y deberá colaborar

Del estudio del Profesor Gabarro podemos extraer algunas conclusiones adicionales útiles:

- El proceso de quedar a cargo lleva tiempo. Aquellos que nombran a un gerente para que haga un arreglo rápido no conseguirán más que eso. No pueden esperar que produzca cambios de fondo si no le dan el tiempo para hacerlos. Por mucha experiencia que tenga la empresa no conseguirá mejoras duraderas si lo presiona para que reorganice rápidamente, ya que eso le impedirá profundizar lo suficiente en la problemática de su función.
- Para cumplir con su cometido el nuevo gerente va a querer reorganizar la operatoria a su cargo. Esto es inevitable y la empresa debe ser consciente de ello ya que deberá apoyarlo en ese proceso.
- Tanto la organización como el individuo se benefician de cumplir el ciclo entero. La organización consigue mejoras de fondo y un gerente verdaderamente a cargo de la función asignada. El gerente, por su parte, acumula experiencias que le permitirán ser elegible para nuevos puestos (lo que también beneficia a su empleador). Si el ejecutivo no

transcurre por las etapas de reorganización y consolidación, su aprendizaje será incompleto y su huella efímera.

- La empresa no puede esperar modificaciones de importancia de un gerente que lleve tres años o más en su cargo. En ese lapso ya habrá producido todas las que él está en condiciones de realizar. Si sus superiores interpretan que es necesario introducir nuevos cambios de fondo en la unidad que dirige deberán pensar en nombrar a otro gerente para diseñarlos y llevarlos a cabo.

Jose Macaya

MACAYA SENIOR EXECUTIVES

Fue fundada en Enero de 2011. José Macaya fue Socio Fundador en 2002 de Macaya & Suarez Battán Asesores, una de las principales firmas de búsqueda y evaluación de ejecutivos senior en Argentina y Chile, que se escindió a fines de 2010. Anteriormente fue Country Manager de la oficina de Russell Reynolds Associates para estos dos países. Tras estudiar un MBA en Harvard Business School trabajó en Citibank en New York, Banco Urquijo en Madrid y Santiago de Chile, Banco Quilmes en Buenos Aires y Lazard Brothers en Londres, hasta que fundó su consultora en estrategia de empresas, que lideró durante 13 años. Es Licenciado en Administración de Empresas de ICADE, Madrid, y autor del libro “Provocaciones sobre Estrategia Empresaria”, publicado por Editorial Temas en Buenos Aires en 2003.

Para conocer más puede ingresar en www.macaya.com.