

Soy el nuevo jefe



Cómo asumir con éxito la dirección de un equipo de trabajo ya organizado

Liderar un equipo de trabajo ya formado requiere un periodo largo de adaptación y mucha mano izquierda. Además de diseñar un buen plan de trabajo, el nuevo jefe tendrá que hacer frente a los conflictos personales que puedan surgir.

En el actual mercado de trabajo la mayoría de los mandos intermedios cambia de equipo cada dos o tres años. Esto significa que muchas veces deben asumir la dirección de un grupo de trabajo ya organizado, un reto difícil incluso para quienes ya tienen experiencia como jefes.

Todo cambio de dirección, sea del nivel que sea, "necesita un largo y continuo proceso de adaptación del líder al equipo, y viceversa, puesto que los roles y las situaciones son totalmente dinámicas y cambiantes. Sin duda, en el momento de ensamblaje se van a producir tensiones en el grupo", explica **Juan Antonio Fernández**, consultor de recursos humanos de Deloitte & Touche.

Por eso, los expertos recomiendan centrar los primeros esfuerzos en empatizar con el equipo. "Si el jefe entra como un elefante en una cacharrería tendrá en el futuro un montón de desavenencias y conflictos", añade Fernández.

De hecho, la capacidad para manejar y tratar con el equipo y las personas clave de la organización es lo que va a determinar el éxito del nuevo jefe. Más, incluso, que los conocimientos técnicos de éste", apunta **Roberto Bandrés**, de la empresa de selección Stepstone.

Contactar con tacto

Una de las primeras dificultades para que el ajuste se realice con suavidad es el desconocimiento mutuo entre el nuevo líder y sus propios colaboradores. La expectación que se produce dentro de un equipo ya formado ante la llegada de un nuevo cargo se debe fundamentalmente a la incertidumbre de lo que va a suceder en el futuro y el miedo a perder prestigio o parcelas de libertad en el trabajo. No es de extrañar, por tanto, que en los primeros días algunos sean reticentes a los cambios; pero, si existe una buena comunicación, lo habitual es que la mayoría se muestren dispuestos a colaborar.

"El nuevo líder debe mostrarse, sobre todo, dispuesto a escuchar a su gente para ganarse su respecto", explica Roberto Bandrés. Aunque lo habitual es que al hacerse cargo del equipo tenga sus propias ideas sobre cómo organizarlo, debe pensar que en los primeros meses va a tener que aprender más que enseñar. Sería un error que pretenda saber más que otras personas que llevan años en la empresa. Además, sus subordinados verán esta actitud como una muestra de reconocimiento hacia su trabajo, más que como un síntoma de debilidad.

De profesión equilibrista

Otro aspecto que no se debe olvidar es que el cambio afecta tanto al propio equipo como al resto de la organización. Desde el momento en que el nuevo líder se hace cargo de su puesto se pueden producir desajustes en la forma de organizar el trabajo entre los distintos departamentos, en las relaciones internas de poder... Y en este sentido, las dificultades para adaptarse pueden depender de distintos factores:

El conocimiento de la empresa. Según los expertos, las personas que pertenecen a la empresa suelen actuar con más acierto a la hora de dirigir un equipo ya formado que las que proceden de fuera. La razón es que las primeras se adaptan con mayor rapidez a la nueva situación "ya que tienen la ventaja de que ya conocen las normas, valores, cultura y funcionamiento de la empresa", apunta Juan Antonio Fernández. "Sin embargo, el cambio en el seno de ciertas organizaciones puede originar celos, miedos o envidias que supondrán un obstáculo para el nuevo líder, a veces más difícil de salvar que los surgidos con un jefe procedente del exterior", añade.

Experiencia. Antes que el conocimiento de la propia empresa, "se valora cada vez más la experiencia en resolver situaciones similares y manejar distintos equipos", indica Roberto Bandrés. Así, una persona que haya pasado por varios empleos en los que ha tenido que desempeñar labores de dirección será más eficaz a la hora de transmitir la seguridad necesaria para alcanzar los objetivos previstos que otra que no tenga ninguna experiencia en dirección.

No obstante, "los jefes con experiencia deben poner especial cuidado para no caer en el error de aplicar la receta que les ha funcionado bien con otros equipos y recordar que cada situación es diferente", asegura **Rodrigo Barahona**, de la consultora Tea Cegos.

El apoyo de los superiores. Otro factor fundamental para no fracasar en la nueva tarea es el apoyo de los superiores. "Si éstos no respaldan las decisiones del nuevo líder y no asumen los cambios necesarios para lograr los objetivos, es seguro que el nuevo jefe fracasará en su misión. Éste debe ser capaz de convencer a sus superiores de que es la persona más indicada para resolver sus problemas", apunta **Felipe Uría**, director de la consultora Arco Create.

Misión. Por último, los motivos por los que se haya producido el nombramiento van a condicionar las expectativas que pongan en el nuevo líder todos los implicados. Así, la oposición inicial que encontrará el jefe será más fuerte si tiene que salvar una situación de crisis en vez de continuar la línea iniciada por su antecesor. Una situación de crisis exige dar un giro estratégico, y muchas veces tendrá que tomar decisiones impopulares. Por contra, si se trata de un equipo que ha funcionado bien hasta el momento, lo más seguro es que tanto los superiores como los subordinados esperen que el nuevo empiece su trabajo donde lo dejó el predecesor. "Tendrá el listón más alto para demostrar lo que vale, pero podrá ejercer un liderazgo menos tenso. Si el jefe se esfuerza en innovar e introduce los cambios necesarios con mucha prudencia, llegará a ejercer el liderazgo", dice Barahona.

Resolver una crisis

Un equipo en crisis es una patata caliente que hay que coger con mucho cuidado. Sin duda, es la misión más delicada con la que se puede encontrar un nuevo cargo, pero, como señala Juan Antonio Fernández, "es también una auténtica oportunidad para consolidar el liderazgo". Para no quemarse los dedos, este experto recomienda afrontar el reto con calma y seguir estos pasos:

- Lo primero será recoger toda la información posible para no precipitarse en la toma de decisiones.
- Después debe intentar descubrir el origen de la crisis e identificar los roles que desempeña en esta situación cada miembro del equipo.
- El siguiente paso será buscar las posibles soluciones y valorar sus consecuencias positivas y negativas. Para no generar conflictos con sus colegas, también debe intentar prever la resistencia de los colectivos o departamentos a los que pueda afectar directamente el cambio; incluso cuando se trate de medidas que van a ser beneficiosas a largo plazo, se encontrará con cierta oposición.
- "Una vez que haya tomado una decisión y planificado su puesta en marcha, debe mostrarse en todo momento firme y seguro. En este sentido, el líder no debe olvidar que nunca llueve a gusto de todos y que, probablemente, nuestras decisiones y actuaciones pueden resultar inadecuadas para algunos miembros del equipo", continúa Juan Antonio Fernández.
- "En cuanto a las decisiones altamente impopulares, sólo las tomará cuando la urgencia de la situación impida optar por otras alternativas", concluye Fernández. "Además, antes, durante y después de éstas, el jefe debe procurar introducir en el entorno

del equipo información que ayude a sus miembros a comprender mejor la situación".

Piensa en positivo

El cambio de dirección es una tarea complicada y que exige muchos ajustes, pero también es una oportunidad positiva tanto para el nuevo jefe como para la empresa y sus colaboradores.

La incorporación de un nuevo mando intermedio o directivo puede servir para poner encima de la mesa asuntos relegados durante mucho tiempo, impulsar cambios estructurales que ayuden a mejorar el rendimiento de la organización, introducir nuevas ideas y hacer rodar de nuevo a un equipo desmotivado.

Por otra parte, la habilidad del jefe para sacar adelante al equipo supondrá un reconocimiento dentro de la empresa, especialmente cuando se trate de grupos problemáticos. Éste puede ser el punto de partida de una carrera ascendente. "Del líder depende que su equipo sea un motor o un freno en su propio desarrollo profesional. Si lo enciende cada día, lo alimenta y lo cuida sin pasarlo de vueltas, le transportará hacia el éxito", dice Fernández.

El jefe novato

Cuando una persona joven asume responsabilidades de forma rápida, sus colaboradores y compañeros pueden adoptar una actitud escéptica sobre su auténtica capacidad. Muchas veces verá que algunos se vuelven en su contra y que se corre el rumor de que tiene un buen padrino que le ayuda a ascender, por lo que puede llegar a cometer errores de bulto.

Descuidar a sus subordinados. Si el nuevo no está seguro de hasta dónde puede llegar, intentará demostrar sus capacidades profesionales y directivas a toda costa. Con esta actitud su equipo pensará que sólo piensa en su carrera profesional y que no le importan sus colaboradores como personas.

Inclinarse del lado de los superiores. Se puede producir también una fuerte inclinación por los superiores, ya que son ellos quienes verdaderamente le muestran todo su apoyo, distanciándose cada vez más de su equipo,

Ocultar las inseguridades. En su afán por no dejar que los demás noten las inseguridades propias de una persona con poca experiencia, estos jefes pueden cometer el error de establecer relaciones demasiado rígidas y autoritarias con sus subordinados, bloqueando con esta actitud la correcta colaboración con su equipo.

Deficiencias profesionales. En los primeros meses sentirá que le faltan la experiencia y los conocimientos necesarios para tomar decisiones importantes. Quienes no tengan una buena relación con sus colaboradores pueden tomar decisiones precipitadas o inadecuadas por falta de información.

Experiencia media requerida por categoría profesional	
Empleados	1,5 años
Técnicos	1,9 años
Mandos	3,1 años
Dirección	3,3 años

Cómo encandilar a tu equipo

La empatía con el equipo es básica para tener su apoyo. Sigue estas pautas y les tendrás satisfechos desde el primer día.

Muéstrate flexible. No llegues a tu nuevo puesto con unas ideas prefabricadas. Demuéstrales que su opinión es importante antes de tomar las decisiones y que estás abierto a las críticas.

Comunica con claridad. Explica de forma clara cuáles son tus objetivos, las cosas que se deben cambiar, dónde encaja cada uno...

Demuéstrales confianza. Defiéndeles si surgen conflictos con otros departamentos, y no les culpes de los posibles errores.

Da ejemplo. Sé el primero en cumplir tus propias normas y demuéstrales que tú también te comprometes con ellos.

Sé justo. No dudes en reconocer la importancia de su trabajo y su esfuerzo cuando la situación lo exija y no atribuyas todos los méritos por los logros obtenidos.

Entrar con buen pie

Para lograr un aterrizaje suave en el nuevo puesto, los expertos recomiendan tomar las siguientes precauciones durante los primeros días:

Estudia a tu equipo Antes de encontrarte con tu nuevo equipo intenta averiguar quiénes son sus componentes, sus objetivos y sus progresos. Estas aportaciones iniciales te serán muy útiles para crear una corriente de simpatía desde los primeros días, aunque debes confiar en tu propio juicio una vez que te hayas hecho cargo de equipo.

No tomes enseguida decisiones importantes. El ritmo de los cambios dependerá de la gravedad de los problemas que debas afrontar. Como norma general, los expertos recomiendan recopilar toda la información posible para conocer bien la realidad de la empresa y a los

colaboradores antes de realizar cambios importantes. Una vez que hayas sido aceptado, comprenderán tu estilo de dirección y se mostrarán más dispuestos a secundar tus cambios.

Hazte amigo de los líderes informales En todos los equipos hay personas que van a influir de forma decisiva sobre la autoridad del propio jefe, ya que éstas controlan e influyen en los demás trabajadores. En algunos casos, pueden llegar a tener incluso más poder que su jefe (especialmente cuando éste se acaba de incorporar). intenta identificar a los más resistentes para atraerlos a tus objetivos y convertirlos en aliados

Respeta la etapa anterior Tómate un tiempo para averiguar lo que ha hecho antes tu equipo y deja claro que en el pasado también se han realizado cosas importantes. Aunque finalmente lo cambies todo, si alabas los éxitos anteriores aumentará tu credibilidad a la hora de fijar tus nuevos objetivos.

Entrevista a tus colaboradores Las entrevistas personales son un buen método para conseguir el respeto de tus colaboradores y recibir información relevante acerca de las tareas individuales de cada uno, M proyecto general, si están a favor de algún cambio y por qué... Pide que te indiquen también las cosas que funcionan bien, para que no tengan la impresión de que quieres romper con estructuras que son eficaces. intenta conquistarlos emocionalmente, en el fondo: muchos de tus subordinados te darán un voto de confianza y querrán que todo marche bien.

Resuelve los problemas sencillos Demuéstrales que hablas en serio cuando afirmas que quieres introducir mejoras y que tomas en cuenta sus opiniones, resolviendo los problemas más corrientes que afectan a tu equipo.

Organiza una primera reunión de grupo Una vez recopilada la información necesaria, organiza una reunión con todo el grupo de trabajo. Habla de los buenos resultados de etapas anteriores, de los problemas que han ido surgiendo, y que debe afrontar el grupo en la actualidad, y de los cambios que quieres introducir. Explica con precisión estos cambios y los motivos por los que se hacen (un cambio de estrategia, una situación de crisis ...).

Hacer frente a los primeros conflictos

Tanto si el nuevo jefe procede de dentro de la organización, como se le han fichado de fuera, desde los primeros días se va a encontrar con un montón de problemas encima de su mesa. Algunos dependerán de su propia actuación al asumir el cargo, pero otros le vendrán dados por el propio proceso de ajuste que requiere un cambio de dirección.

Al ascender en la propia empresa

Cuando el jefe cambia de equipo dentro de la propia empresa, su antigüedad en la organización le puede causar distintos conflictos:

Renunciara su mano derecha El nuevo jefe puede intentar llevarse a sus colaboradores más eficaces, por lo que pueden surgir problemas con una parte del equipo existente, especialmente con los que vean a los otros como una amenaza a su posición.

Mantener la vinculación con el anterior departamento la íntima vinculación con sus antiguos compañeros le hará más difícil tomar decisiones impopulares que les puedan afectar.

No informarse bien. Al llevar mucho tiempo en la organización, tiende a creer que ya conoce todo lo necesario para asumir el mando, por lo que no suele informarse bien antes de actuar. Esta actitud le puede llevar a reaccionar sin criterios ante las expectativas y los problemas del equipo.

Desconfianza del grupo Si se trata de una persona que cambia con cierta frecuencia de equipo, sus colaboradores le mirarán con recelo. Pueden pensar que su trayectoria ascendente en la empresa se debe a que sólo piensa en sí mismo y no tendrá en cuenta las necesidades del grupo.

Al entrar desde fuera

Cuando el jefe llega de fuera, los conflictos se deben fundamentalmente a su desconocimiento de la organización. Las normas no escritas que existen en toda empresa y las relaciones ocultas de poder son las principales causas de los conflictos más frecuentes:

Un rival secreto Puede suceder que quienes se llevaban muy bien con su anterior jefe consideren una amenaza perder su posición de privilegio, o incluso que alguien del equipo esté decepcionado porque aspirase a ese puesto. Cuando se descubre una situación de este tipo, los expertos recomiendan hablar con él y explicarle que es comprensible su decepción. También puede intentar llevárselo a su terreno proponiéndole, por ejemplo, una colaboración técnica. Si le da de lado o le ignora, es posible que además de tener dificultades con él pueda formar una camarilla en su contra.

Presiones internas Al hacerse cargo del nuevo equipo tendrá que invertir mucho tiempo en aprender a moverse dentro de la organización, pero los superiores querrán obtener resultados lo más rápidamente posible. Para evitar presiones, debe dejar muy claras desde el principio todas las cuestiones básicas relacionadas con su nuevo cargo: objetivos que debe cumplir, plazos y fechas importantes, criterios de éxito en el nuevo cargo, una descripción de la situación con la que se va a

encontrar... También debe evitar que sus colegas le vean como un rival, ya que si llegan a ponerse en su contra le criticarán duramente cuando cometa algún pequeño error.

Falta de relaciones. En los primeros meses, la falta de relaciones puede dejarle solo cuando tenga que introducir cambios importantes. Además, corre el riesgo de introducirse en alguna de las camarillas (si las hay) que existan en la empresa. Para evitarlo, los primeros meses debe mantenerse al margen de los conflictos.

Altas expectativas propias. Los directivos suelen cambiar de empresa cuando les hacen una oferta muy suculenta, por lo que tienen a imponerse un nivel de auto exigencia muy elevado. Se concentra en las tareas técnicas que debe resolver, corre el riesgo de descuidar la creación de una red de contactos personales.

Cómo evitar la sombra del predecesor

La reputación del mando o directivo al que sustituye el nuevo jefe será un factor muy importante a la hora de determinar el éxito o el fracaso de la misión de éste.

Bajo el gran antecesor. Si el anterior jefe es muy valorado, la comparación constante será inevitable. El nuevo tendrá que estar dispuesto a aceptar los comentarios que sus colaboradores y colegas harán continuamente sobre los éxitos del pasado, y reconocerlos él mismo, pero sin caer en el error de comparar sus propias cualidades con las del predecesor. Otro problema que debe evitar es el miedo a modificar las cosas, ya que sus colaboradores se mostrarán reticentes al cambio.

Tras el mal antecesor. En este caso, los subordinados verán al nuevo jefe como el salvador de una situación caótica. Desde el primer momento aparecerán encima de la mesa multitud de problemas y esperarán que él proponga soluciones rápidas y eficaces. Aunque en principio esta actitud pueda parecer más fácil, según los expertos, con el tiempo puede convertirse en un obstáculo para el nuevo mando. Los colaboradores pueden adoptar una actitud excesivamente sumisa y no participar en la búsqueda de soluciones constructivas. Para evitarlo, el nuevo jefe tendrá que buscar el apoyo de sus colaboradores desde el principio, invitándoles a expresar sus puntos de vista sobre la forma de solucionar los problemas existentes.

Sustituir a un jefe que ha ascendido. Otra situación complicada se produce cuando el antecesor sigue en la empresa porque ha ascendido y es el superior del nuevo líder. Los colaboradores de éste pueden verle como un segundo, por lo que tendrá que asegurarse de que la transmisión del cargo se realiza de forma eficaz (y, sobre todo, no permitir que el anterior intente mantener el control de su equipo). También conviene conseguir el apoyo de la dirección para que el grupo vea que ésta respalda sus decisiones.

Cuando el anterior ha sido despedido. Si los colaboradores consideran que el cambio de dirección ha sido injusto, su lealtad les llevará a ponerse en contra de; nuevo líder. En este caso, los expertos coinciden en recomendar que el nuevo no critique bajo ningún concepto al predecesor y que demuestre respeto por los logros que obtuvo en el pasado. la lealtad del equipo será sólo cuestión de tiempo.

Si quieres seguir ascendiendo...

Si todo marcha sobre ruedas, es muy posible que tu capacidad para sacar adelante a tu nuevo equipo marque el inicio de una carrera ascendente. No pierdas la oportunidad y haz méritos para no quedarte estancado.

Amplia tus idiomas Los idiomas son cada año más valorados para acceder a puestos de mandos intermedios y de dirección. Así, según el informe *Infoempleo* 2000, el 43% de las ofertas de empleo para directivos y el 35% de las dirigidas a mandos exigen el dominio de un segundo idioma. Para estos puestos el idioma más demandado sigue siendo el inglés (lo exigen en el 90% de estas ofertas); y le siguen en importancia el francés (13%) y el alemán (un 5%).

No descuides tu formación. Aunque los puestos de dirección dejan poco tiempo libre, intenta acudir a todos los seminarios posibles sobre dirección de recursos humanos, calidad, gestión del tiempo, etc. Todo lo que te permita mejorar tu preparación y ampliar tus capacidades directivas te ayudará a ascender.

Recurre al “coaching”. Busca el asesoramiento de un experto que te ayude a descubrir tus puntos débiles y a potenciar aquellos aspectos que necesites mejorar.

Utiliza el “mentoring”. Un padrino o mentor puede ayudarte a resolver los problemas que vayan surgiendo y a definir tu carrera profesional.

Alex Guerrero, director de web de Zakis.com.

Hace un año, Alex Guerrero asumió la dirección de web de la empresa Zakis.com, especializada en programas de fidelización On-Line. Con apenas 26 años, llegaba desde fuera para liderar un equipo de cinco personas y su misión era nada menos que realizar un cambio de estrategia en los objetivos del grupo.

Cambio de mentalidad. "El equipo había estado trabajando hasta el momento como una empresa de comercio electrónico. Mi misión era reorientarlo hacia un sistema de fidelización de clientes a través de Internet. Es decir, tenía que hacer una reestructuración completa de todo", explica Álex Guerrero.

"El primer objetivo fue cambiar la forma de pensar del equipo: tenían que dejar de trabajar en las tareas que habían realizado hasta el momento e iniciar otra etapa", añade.

A pesar de tratarse de un giro de 360 grados, asegura que su adaptación al equipo no le llevó mucho tiempo, en realidad, poco más de un mes. "Fue un mes muy intenso porque pasábamos muchas horas trabajando. Para conocer mejor a mi equipo, desde los primeros días intenté compartir algunos momentos fuera del trabajo. Salir a comer juntos, de copas... LOS momentos fuera del lugar de trabajo te ayudan a conocer mejor a tu equipo, siempre que no sean encuentros forzados", dice.

Primeras dificultades. Para él, uno de los retos más difíciles a la hora de liderar un nuevo equipo es ser capaz de transmitir a todos los miembros la importancia que tienen las cosas que están haciendo. En cuanto a las resistencias personales, afirma que no las hubo, "aunque organizar a gente que tiene más años que tú resulta para ellos un poco chocante. Pero no fue nunca motivo de conflicto".

"Los roces se han producido más por el cansancio del trabajo que porque existan luchas de poder entre nosotros. Son los típicos calentones del momento que se olvidan al día siguiente", explica.

Confianza. Otro aspecto que destaca para que exista una buena relación con el equipo es la confianza que el jefe ponga en sus colaboradores. "Yo siempre pido consejo a mis superiores cuando tengo alguna duda. Pero también a mis subordinados. Hay determinados aspectos del trabajo en los que son más expertos que yo, y siempre me fío de ellos. Si no lo hiciera, no podría venir a trabajar", señala Alex Guerrero.

Bajo presión. Al tener que definir desde cero la forma de organizar el trabajo, no encontró resistencias. Sin embargo, destaca la presión que supone el factor tiempo: "Tener que desarrollar muy deprisa todo el trabajo para ponerlo enseguida en marcha es complicado. Pero es lo normal cuando se trabaja en Internet", asegura.

