



Jefes por primera vez

Una asignatura pendiente para
empresas y empresarios

Lic. Héctor Feuerman (*)

Noviembre de 2013

Documento que plantea la necesidad de gestionar estratégicamente el desarrollo de quienes asumen el rol de conducción por primera vez, los impactos diversos en el negocio de una organización de este grupo particular, y una propuesta de prácticas posibles como solución para una gestión de desarrollo y formación más efectiva, acorde a la importancia que reviste el tema.

() Director de Relaciones Corporativas de ESEADE*

Jefes por primera vez: una asignatura pendiente para empresas y empresarios

LA PROBLEMÁTICA

Ocupar el rol de conducción de personas requiere habilidades que van más allá de las que se necesitan para ser un colaborador individual de alta performance en un puesto técnico o como especialista funcional (sea, por ejemplo, recursos humanos, legales, desarrollo de sistemas, ejecutivo de cuentas, marketing, producción, etc.).

Haga esta breve reflexión en relación con el área/división en la que trabaja: qué destrezas necesita desarrollar un asistente o analista para ser efectivo en su función, y cuáles otras son cruciales para el éxito de una persona con rol de conducción o supervisión especialmente en aquellas de menor jerarquía. Suelen ser visiblemente diferentes y de mayor complejidad.

En general se advierte poco foco en la gestión de este segmento de personal tan importante para la efectividad de las empresas y organizaciones de todo tipo. Hemos denominado a este segmento *Jefes por primera vez* - (Jx1V).

Basados en estudios realizados por más de 30 años en la escuela de negocios de Harvard y la Darden Private School de la Universidad de Virginia, Estados Unidos, con empresas de diferentes tamaños, industrias y regiones geográficas, y combinados con nuestra experiencia de los últimos 7 años en la Argentina y Latinoamérica, resaltamos lo siguiente:

- En general son promovidos a Jx1V a aquellos colaboradores individuales de alta performance, o que cuentan con mayores conocimientos técnicos, o más experiencia o antigüedad.
- En general, la única forma de ganar mejores sueldos, beneficios y ascender por la escalera jerárquica en las organizaciones es asumiendo roles de conducción o supervisión.
- Estos exitosos y experimentados nuevos jefes son promovidos (a veces en forma intuitiva o por un “pedido o bajada de línea de arriba”) con poca evaluación previa si tienen el potencial para desempeñarse con efectividad en este nuevo rol.
- Los clásicos programas de capacitación en temas de liderazgo que se ofrecen actualmente no se enfocan en las necesidades reales y concretas que implica esta transición

trascendental tanto para el jefe promovido, como para el grupo de gente que va a ser dirigido por éste, y para la organización.

- También hemos observado y analizado numerosos casos reales locales y del exterior en los que hubo elecciones acertadas de jefes con las habilidades y el potencial adecuado, pero el apoyo recibido en sus primeros tiempos de gestión en temas de desarrollo de competencias de gestión, formación técnica y, acompañamiento de superiores, asignación de recursos - *humanos, físicos, presupuestarios* - no ha sido proporcional a la importancia de este segmento del capital humano de una organización.

EL IMPACTO

- Una mala decisión de promover a un jefe sin potencial para el rol de conducción, o el no generar las condiciones para el éxito en su función (síndrome “Nada o húndete”), tiene diferentes implicancias:
 - *Económico - Financiero (reemplazos, deserciones, costos de oportunidad del colaborador individual exitoso asendido, menor ejecución de planes y estrategias, menores niveles en el logro de resultados de negocios propuestos)*
 - *Comercial (en áreas de contacto con clientes, imagen externa frente a terceros por cambios imprevistos o repetitivos, falta de personal, baja en la calidad de atención, desconocimiento de procesos comerciales, etc.)*
 - *Operacional (en el corto plazo suele darse una menor capacidad de ejecución y de efectividad por reacomodamiento de funciones, tareas, reemplazo eventual de jefes, mayor carga de trabajo sobre terceros)*
 - *Emocional y de clima interno (desmotivación, menor confianza interpersonal, temores y especulaciones por el futuro inmediato, muchas veces imaginarios y erróneos, pero alimentados por mala comunicación interna).*
 - *Comunicacional (son quienes “abren y cierran las canillas por donde fluye – o no – lo que se pretende comunicar desde lo más alto de la organización)*

NECESIDADES DE LOS Jx1V

- Comprender las diferencias que implican su nuevo puesto de trabajo, en cuanto a roles y estilos de conducción, responsabilidades, foco de la gestión y prioridades
- Reconocer las principales dificultades que implica asumir un trabajo de conducción de personas por primera vez
- Desarrollar las nuevas habilidades y competencias necesarias para una óptima gestión como jefe en sus actividades del día a día.
- Incorporar herramientas que faciliten la transición desde una posición técnica/especializada individual, a las nuevas responsabilidades como conductor de un grupo de colaboradores.
- Asumir progresivamente su nueva identidad profesional como responsable a cargo de personas y grupos.
- Transitar este camino de forma proactiva, conciliando las diferentes expectativas de dirigidos, jefe/s, pares, clientes y el resto de la organización que es clave para el éxito de su gestión.
- Minimizar el impacto emocional que suelen causar los diversos problemas y conflictos propios de sus nuevas funciones y responsabilidades.

MEJORES PRÁCTICAS Y SOLUCIONES

Desde la dirección de la organización

- Una mayor concientización de la importancia (estratégica) que tiene este segmento para los objetivos y estrategias de una organización.
- Apoyo explícito y sponsorización activa de para la gestión de la transición como jefes
- Asignar mayores recursos de tiempo de gestión de directivos y alta gerencia a fin de asegurar el éxito a mediano plazo, de los Jx1V. En definitiva pueden ser la principal fuente de cuadros gerenciales de la organización.
- Asignación de mayores presupuestos para el desarrollo y formación de Jx1V (proporcionales a la importancia de éstos en el negocio)

Desde Recursos Humanos

- Mejores prácticas de desarrollo
 - *Procesos de incorporación, selección alineados con prácticas de promociones y ascensos integrales y más estratégicamente planificadas*
 - *Diseño e implementación de un modelo de competencias de liderazgo aplicable a todo aqué que conduce personas y grupos de trabajo en la organización*
 - *Utilización de herramientas disponibles en el mercado que minimizan errores de promoción de candidatos que pueden parecer “los mejores”*
 - *Sistemas de gestión de desempeño*
- Programas de capacitación y formación más enfocados que permitan a los Jx1V
 - *Adquirir una mayor visión y conocimiento del negocio, productos y unidades de negocios, valores, políticas y normas de la empresa, y ser ejemplo y agentes comunicador*
 - *Adoptar una mirada más completa y profesional, a fin de conocer mejores prácticas de gestión existentes dentro y fuera de la empresa*
 - *Incorporar y desarrollar las competencias fundamentales de la función de conductor de personas “primerizo”.*
- Transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo
 - *Herramientas y guías de aplicación en el puesto de trabajo, en su día a día*
 - *Implementación de proyectos que ayuden a incorporar nuevas conductas y competencias aprendidas*
 - *Diseño y ejecución de plan de acción de los primeros 12 meses de trabajo*
 - *Dinámicas interactivas individuales y grupales lo más cercanas a la realidad vivida*

Desde otras áreas de la organización

- Colaboración gerencial e involucración más proactiva en la gestión de desarrollo de Jx1V
- Acompañamiento del superior directo del Jx1V en la transición a jefe
- Mayor interacción y colaboración activa con los procesos de desarrollo, desempeño y de cambio que lideran las áreas de RRHH
- Concientización de que la gestión de los Recursos Humanos a cargo, es parte fundamental de sus responsabilidades y obligaciones, y no sólo “algo menor” de lo que se tiene que ocupar el área funcional de RRHH de la empresa)