



El Onboarding Ejecutivo y la importancia de romper con el pasado

Independientemente del nivel de responsabilidad en el que se encuentre su nueva posición (C-Level, Director, Gerente, u otro) cada nuevo empleo implica un período de transición en donde usted deberá adquirir nuevas habilidades y deberá enfrentarse a nuevos retos y oportunidades. Usted conoce la estrategia que lo llevo hasta allí, ahora bien, nunca asuma que esa misma estrategia lo llevará automáticamente a triunfar en este nuevo puesto.

Cuando una empresa le encarga a un Head Hunter la búsqueda de un ejecutivo, hay varias cosas que se deben considerar para elegir a la persona indicada. Cualquiera sea la elección de esa persona, aunque sea una promoción interna, esos aspectos son relevantes en el corto y largo plazo. Muchos procesos de ejecutivos son largos y varias las entrevistas previas a la toma de decisión. En estas entrevistas los ejecutivos (candidatos) exponen su estilo, personalidad, competencias y conocimientos, y en simultaneo quienes toman las decisiones de contratación analizan todos estos aspectos y como esta persona encajaría en la cultura de la empresa y en el equipo directivo. Sin embargo en relaciones humanas no siempre $2 + 2$ es 4 y ahí es donde el ejecutivo debe prestar atención en su onboarding.

Por más que el ejecutivo conozca la industria, conozca la empresa, o bien venga de otra industria, la interacción humana es quizás el factor más difícil de manejar en un proceso de onboarding. Hay una célebre frase de Oscar Wilde que dice: "Nunca hay una segunda oportunidad para una primera impresión", dicho esto, el ejecutivo debe planificar muy bien sus primeros 90 días, ya que ese período marcará a fuego esa primera impresión y el inicio de una fructífera relación con la empresa y su gente.

Como todos sabemos las relaciones humanas son un conjunto de señales, emociones, expectativas, diálogos, posturas, conductas, actitudes, resultados y otros factores que se juegan en cada instante. A continuación, enumeramos algunos aspectos que un ejecutivo debería considerar para armar su plan de los 90 días, aspectos que desde nuestra experiencia como Head Hunters y luego de haber acompañado a miles de ejecutivos en los procesos de onboarding en diferentes empresas, hemos podido recopilar en el tiempo.

Recomendaciones para hacer durante un proceso de onboarding:

- 1.) Rompa con su empleo anterior, deje atrás el pasado y céntrese en los nuevos retos, que nuevas habilidades necesita, que oportunidades aparecen.
- 2.) Diagnostique correctamente la etapa del ciclo vital de la empresa (start up – transformación, éxito sostenido, realineación o una combinación de estadios). El ejecutivo debe comprender como evoluciona la organización, en que ciclo se encuentra y cuál es el ciclo siguiente al que se quiere llegar. Entienda el flujo de evolución de la organización.
- 3.) Antes de emprender cualquier acción conozca la historia y cultura de la empresa y las prioridades de su jefe.
- 4.) Establezca su credibilidad personal con su equipo y la empresa en las primeras semanas, recuerde, no hay segundas oportunidades para una primera impresión.
- 5.) Active una escucha activa. La escucha es una de las principales cualidades de un líder, tómese el tiempo para escuchar a todos, demuestre verdadero interés y repregunte lo que no comprenda. Haga preguntas abiertas, permita al otro expresarse, recuerde que si pregunta “por qué?” obtendrá como respuesta justificaciones, en cambio si pregunta “para qué?” obtendrá respuestas más completas, útiles para su análisis y comprensión de los problemas subyacentes.
- 6.) Acelere su proceso de aprendizaje del mercado, los productos, las tecnologías, los sistemas, la cultura, las estructuras y políticas de la nueva empresa.
- 7.) Asegúrese algunas victorias tempranas, generando credibilidad a través de pequeños éxitos. Esto le dará confianza y empuje.
- 8.) Identifique en su nuevo jefe sus expectativas, retos y oportunidades, y planifique su éxito a partir de estos parámetros. Diseñe un plan de 90 días para ofrecerle exactamente eso que su jefe espera de usted. (no intente cambiar a su jefe)
- 9.) Analice si la organización está alineada y determine el grado de coherencia y conflicto que hay en la misma, arme un plan de acción para que esto juegue a su favor y no lo sorprenda.
- 10.) Desarrolle a su equipo, ya sea que lo herede o que tenga que formarlo. Busque en la organización las personas que jugaran para usted y fidelice a las mismas. Su equipo es la base del éxito.

- 11.) Genere alianzas, construya redes de influencia. Identifique partidarios y oponentes y establezca relación con todos ellos. Nuevamente escuche y pregunte.
- 12.) Busque un refugio y un punto de equilibrio que lo ayude a transitar esta enorme tarea y lo proteja de la confusión de la transición. Para tomar buenas decisiones necesita ese equilibrio (los pies en la tierra) y silencio que lo ayude a pensar.
- 13.) Acelere y facilite la transición de todos los que lo rodean. Cuando su puesto cambia, también cambia el de su equipo y de quienes lo rodean. Comparta experiencias que faciliten el cambio en todos.
- 14.) Céntrese en la actitud. Una actitud positiva y amable siempre es bienvenida y simplifica las relaciones con los demás.
- 15.) Tenga presente su plan, resuelva los problemas propios, ayude a que los demás resuelvan los suyos y no se desvíe de su plan con problemas ajenos.

Podríamos seguir enumerando muchas otras pautas importantes a considerar, sin embargo tenga siempre en cuenta la premisa que "lo simple es mejor".

En nuestra larga experiencia en acompañar a los ejecutivos en procesos de onboarding, hemos detectado que aquellos que rompen con el pasado y hacen foco en el presente (bajo la premisa de: con lo que tengo, ¿qué hago?) han logrado transitar con éxito estos primeros 90 días y han triunfado en sus nuevos empleos.

Para la presente nota hemos recopilado experiencias en distintos procesos de reclutamiento de ejecutivos, tanto locales como internacionales y hemos consultado distinta bibliografía como ser publicaciones de Harvard Business Review (empatía y escucha) y "The first 90 days" de Michael Watkins, como así otros libros y autores.

Escrito en Julio 2020 para EMA Partners por Lucrecia Airaldi y Fernando Terrile

Autores



Lucrecia Airaldi Managing Partner

Lucrecia Airaldi fundó Airaldi Smart Human Connections en el 2007 y es su Managing Partner. Sus especialidades son Búsquedas Ejecutivas, Benchmarking de candidatos específicos de la industria, Mapeo de Talentos y Coaching de Carrera.

Hace más de 17 años, Lucrecia inició su carrera como Head Hunter & Executive Search Consultant trabajando en firmas locales fuertes como Alex Pitasi & Associates y Bureau Consultants. Con el tiempo se convirtió en una profesional reconocida entre los mejores Headhunters en mercados específicos, fundando Airaldi Smart Human Connections.

Antes del negocio de consultoría de búsqueda de ejecutivos, Lucrecia ocupó cargos gerenciales en RR.HH. en Mars Inc., así como en Gestión de cuentas de ventas para Young & Rubicam (Grupo WPP) y Grupo Telefónica.

Ella participa activamente en los programas de Mentoring para las mejores universidades como Di Tella, IAE Business School, UCA y otras. Habiendo vivido en el extranjero la mayor parte de su vida, habla inglés, español y francés.



Fernando Terrile
Director de Executive Search

Fernando se unió como socio en Airaldi SHC en 2008. Participa activamente en programas de tutoría para las mejores universidades como Di Tella, UCA y CEMA.

Su carrera de consultoría comenzó hace 12 años y ha desarrollado con éxito estrategias apropiadas de búsqueda y abastecimiento para muchos de los clientes de Airaldi SHC dentro de una amplia gama de industrias. Antes de unirse a esta firma, ocupó puestos de línea y gerenciales en áreas de Comerciales y de Comercio Internacional para compañías multinacionales en bienes de consumo, industrias automotrices, así como también en empresas de nueva creación en franquicias minoristas.

Fernando es licenciado en Comercio Internacional por la Universidad de la Marina Mercante, tiene un MBA en Administración de Empresas por la UCEMA y un posgrado de Recursos Humanos, Cambio, Innovación y Agilidad en la gestión de Personas, Habla español e inglés.

Desde 1988, EMA Partners ha estado prestando servicios locales en empresas internacionales en todos los sectores industriales. La firma ha contribuido en ayudar a sus clientes a reclutar miles de líderes que han tenido un profundo impacto en sus organizaciones y la sociedad en general.

A través de nuestra asociación con Decision Dynamics AB (mediante un acuerdo de propiedad intelectual), EMA Partners es un proveedor mundial en evaluaciones de liderazgo y otros servicios de asesoramiento a nuestros clientes.

Nuestra experiencia radica en evaluar, contratar y desarrollar líderes en la Junta directiva, C-Suite y en el nivel ejecutivo superior de todas las industrias

Entre nuestros clientes se incluyen corporaciones globales, compañías locales y organizaciones sin fines de lucro.



Buenos Aires

EMA Partners Argentina | Airdi SHC

Av. Cordoba 795, 7th Flr. Suite #14
Buenos Aires - CP 1054
Argentina

Teléfono: (54) 11- 4313-6757
Email: buenosaires@ema-partners.com

GLOBAL FOOTPRINT

Amsterdam | Bangalore | Bangkok | Barcelona | Bogotá | Boston | Brussels
Buenos Aires | Chennai | Chicago | Copenhagen | Delhi NCR | Dubai | Düsseldorf
Helsinki | Hong Kong | Istanbul | Johannesburg | Kiev | Lima | Lisbon | London
Mexico City | Miami | Milan | Montreal | Mumbai | New York | Oslo | Paris | Prague
Riyadh | Santiago | São Paulo | Shanghai | Singapore | Stockholm
Tokyo | Toronto | Warsaw | Zurich