

## 5 Conversaciones que debes tener con tu jefe.

Tomado de *Los primeros 90 días*", de Michael D. Watkins

---

LOS PRIMEROS 90 DÍAS (SPANISH EDITION)

La relación con tu nuevo jefe se irá desarrollando a través del diálogo continuado. Las conversaciones empezarán antes de que aceptes el nuevo puesto y continuarán durante tu transición y más allá. Estos diálogos deberían girar en torno a varios temas fundamentales. De hecho, es importante que incluyas en tu plan de 90 días un plan de cinco conversaciones específicas sobre temas relacionados con la transición. No son temas que tengas que tratar en reuniones separadas, sino que están todos interrelacionados.

1. **Conversación sobre el diagnóstico de la situación.** El propósito de esta conversación es conocer cómo ve tu jefe la cartera STARS que has heredado. ¿Hay elementos de *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido? ¿Cómo ha llegado la organización a este punto? ¿Qué factores, fáciles o difíciles, hacen de esta situación un reto? ¿Qué recursos internos de la organización puedes utilizar? A lo mejor, tu punto de vista difiere del de tu jefe, pero es esencial que te hagas una idea de cómo ve él la situación.
2. **Conversación sobre las expectativas.** Tu objetivo en esta conversación es conocer y negociar las expectativas. ¿Qué espera tu jefe que hagas a corto y a medio plazo? ¿Qué es para él el éxito? ¿Cómo se medirá tu rendimiento? ¿Cuándo? A lo mejor llegas a la conclusión de que las expectativas de tu jefe son irreales y que necesitas trabajar para modificarlas. Para asegurar las victorias tempranas de las que hablaremos en el siguiente capítulo, tienes que tener en cuenta que es mejor prometer menos y ofrecer más.

3. **Conversación sobre los recursos.** Esta conversación consiste básicamente en negociar los recursos importantes. ¿Qué necesitas para prosperar? ¿Qué necesitas que haga tu jefe? Los recursos pueden ser algo más que recursos financieros o de personal. En las reestructuraciones, por ejemplo, necesitarás ayuda de tu jefe para convencer a la organización de que es imprescindible un cambio. La clave aquí está en hacerle entender a tu jefe los beneficios y los costes de lo que puedes conseguir con los diferentes recursos de los que dispones.
4. **Conversación sobre el estilo.** Esta conversación gira en torno a cómo tú y tu jefe vais a interactuar. ¿Qué forma de comunicación prefiere y por qué? ¿Reuniones personales? ¿Por teléfono, por correo electrónico? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de decisiones quiere que le consultes y cuándo puedes tomar la decisión por ti solo? ¿Qué diferencia hay entre vuestros estilos y cuáles son las implicaciones de la forma en la que deberíais interactuar?
5. **Conversaciones sobre el desarrollo personal.** Cuando lleves unos meses en tu nueva función podrás empezar a hablar de cómo lo estás haciendo y de cuáles deberían ser tus prioridades de desarrollo. ¿En qué áreas lo estás haciendo bien? ¿En qué áreas necesitarías mejorar o hacer las cosas de diferente manera? ¿Hay algún proyecto o tarea especial que puedas asumir sin poner en peligro tu planificación?

En la práctica, las conversaciones sobre estos temas se solapanán y evolucionarán con el tiempo. Podrás tratar varios de los cinco temas en una sola reunión, o hablar de varios asuntos relacionados