



Libro Plan de acción para los primeros 100 días de trabajo de un nuevo líder

Cómo tomar el mando, formar un equipo y obtener resultados inmediatos

George Bradt, Jayme Check y Jorge Pedraza

Wiley, 2006

También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro básico inculca en los lectores un mensaje fundamental: los buenos líderes siguen planes específicos y dan prioridad a sus subordinados. Los autores sugieren tácticas específicas que usted puede utilizar para transformarse en un líder disciplinado, preparado y capaz de formar un equipo de primera línea. George Bradt, Jayme A. Check y Jorge Pedraza dividen el material equilibradamente entre consejos acerca de cómo ser un buen líder, casos de estudio y planillas de planificación impresas que se pueden utilizar para programar sus primeros 100 días de trabajo. Si bien la información se puede analizar rápidamente, los autores presentan algunas ideas importantes. *BooksInShort* recomienda incluir esta guía básica acerca de cómo forjar una carrera profesional y formar equipos entre las herramientas de orientación de todo nuevo directivo. Es un precio muy bajo a cambio de aprender a sobrevivir y prosperar en su nuevo trabajo.

Ideas fundamentales

- Los primeros 100 días de trabajo son críticos: prepárese con anticipación.
- La mitad de los nuevos líderes fracasan en los primeros 18 meses de trabajo.
- Un nuevo líder empieza a trabajar antes de llegar a la oficina.
- Los líderes que planifican antes de empezar un nuevo trabajo reducen el índice de fracaso a menos del 10%.
- Si comienza con un plan bien definido, puede promover la lealtad, el compromiso y la confianza dentro de su equipo.
- Toda entrevista incluye tres preguntas básicas: ¿Es competente? ¿Se sentirá motivado? ¿Se integrará a la empresa?
- Utilice un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para medir las capacidades competitivas de la nueva empresa a la que pertenece.
- Las personas suelen recordar con mayor vivacidad la primera y la última información que reciben.
- Las estrategias “ACES” pueden ayudarlo a transformar la cultura de su nueva empresa: “A de asimilación, C de convergencia, E de evolución y S de Shock”.
- En otras palabras, intégrese, forme un grupo al que represente, crezca y luego concrete sus aspiraciones.

Resumen

El fracaso de los nuevos líderes

Lamentablemente, las estadísticas indican que el 50% de los nuevos líderes fracasan dentro de los primeros 18 meses de trabajo. Con mucha frecuencia, este fracaso ocurre tras generar problemas inadvertidamente durante los primeros 100 días.

Siga estos tres pasos para incrementar sus posibilidades de triunfar:

1. Elabore un proceso sistemático que le brinde un punto de apoyo en su nuevo puesto. Tome usted mismo las riendas de su futuro.
2. Transmita una impresión entusiasta en su primer día de trabajo. Esmérese por cobrar impulso que pueda transformar en nueva energía a medida que pase el tiempo.

3. Reúnase con los nuevos miembros de su equipo y obtenga el apoyo de estos. Establezca un vínculo fuerte con su equipo para forjar el éxito a largo plazo.

“Existe una diferencia abismal entre el líder que tiene un plan, empieza a trabajar con mucho dinamismo y logra causar un impacto en su primer día de trabajo y el líder que espera a que llegue el primer día para empezar a planificar”.

Elabore un plan para sus primeros 100 días que incluya las siguientes actividades:

- Antes de empezar a trabajar, identifique las personas clave con las que debería reunirse: desde el presidente de la empresa hasta las personas que responden directamente a usted y los clientes importantes.
- Comience desde el primer momento a demostrar que está comprometido, preparado e incluso ansioso.
- En su primer día de trabajo, elabore un plan para integrar a la nueva cultura corporativa.
- Desde los primeros treinta días hasta el día sesenta, ayude a su equipo a lograr un objetivo visible.
- A partir del día sesenta y hasta que finalicen sus primeros 100 días, prepare a su equipo para generar resultados.

La entrevista de trabajo

Los nuevos ejecutivos deben comenzar a actuar como líderes desde el momento mismo de la entrevista de trabajo. Los líderes eficaces comienzan a prepararse tan pronto se los confirma como firmes candidatos para el puesto. Cuando un nuevo empleador demuestra interés en usted, empiece a prepararse. Prepare respuestas para las tres preguntas que forman parte de toda entrevista: ¿Es competente? ¿Se sentirá motivado? ¿Se integrará bien en la empresa?

“Le guste o no, el rol de un nuevo líder comienza tan pronto se confirma que es candidato al puesto”.

Durante la entrevista, convenga a los entrevistadores de que usted es una persona capaz de resolver problemas. Describa sus talentos de modo que concuerden con el propósito que persigue la organización. Demuestre que ha profundizado en la empresa y que ha analizado porqué ésta ha logrado sus objetivos clave. Deje en claro que sus valores son congruentes con la cultura corporativa.

Evaluación de una oferta de trabajo

Una vez que su posible empleador le haga una oferta, lleve a cabo su propia investigación para determinar si ese trabajo es adecuado para usted. Averigüe porqué está vacante el puesto. Efectúe una evaluación objetiva de sus propias capacidades y deficiencias, de su nuevo jefe, del puesto y de la cultura de la empresa. Céntrese en la empresa, incluso en sus clientes y competidores, sin dejar de lado la industria, el mercado más importante en el que opera y los factores demográficos que pueden tener impacto en su crecimiento. Compare la estrategia competitiva planteada por la empresa con la situación coyuntural.

Una vez en el trabajo

Comience a trabajar antes de poner un pie en la oficina. Prepárese para los primeros días decisivos y establezca prioridades. Utilice un calendario para definir qué desea lograr en sus primeros 100 días. Fijese metas específicas. Identifique a las personas más importantes con las que trabajará y entienda qué lugar ocupan en la empresa. Recopile información y lleve a cabo reuniones antes de empezar. Disponga su oficina de un modo que le resulte atractiva a los demás y a la vez satisfaga sus necesidades.

“Muchos líderes nuevos se presentan para asumir una nueva función con una sonrisa, pero sin un plan”.

Las reuniones “antes de comenzar” establecerán la pauta para sus actividades como líder. Dado que usted tiene poco tiempo, las personas con las que se reúna antes de empezar a trabajar se sentirán especiales. Convoque a su nuevo jefe, a miembros del directorio, personas importantes que respondan directamente a usted o clientes clave. Las reuniones antes de comenzar a trabajar darán una primera impresión muy positiva de usted y también le darán una ventaja. Dado que el primer día es crítico, siga estas reglas:

- Organice reuniones con las personas indicadas en el orden indicado para demostrar interés y respeto.
- Sepa escuchar bien a los demás y hágales saber sus opiniones.
- Preste atención a los mensajes que transmite acerca de su persona y de su estilo de liderazgo, incluso los asuntos que son importantes para usted y sus prioridades.

Cultura corporativa

Cada empresa tiene su propia cultura corporativa y usted debe aprender a trabajar en ella para causar impacto. Primero, evalúe la cultura utilizando el modelo “ACEI”: “Asimilación, Convergencia, Evolución e Impacto”, para definir cómo trabajar dentro del marco de esa cultura. Esta estrategia puede ayudar a transformar la cultura corporativa de su departamento. Elegir el enfoque cultural adecuado es fundamental, ya que será un determinante muy importante del éxito de sus primeros 100 días de trabajo.

“Paradójicamente, la mejor forma de acelerar una transición a un nuevo rol de liderazgo es hacer una pausa suficientemente prolongada para planear con detenimiento e implementar un plan de incorporación a la nueva función”.

Recibirá un fuerte impulso dando a conocer algunos “logros tempranos” que afiancen la credibilidad y cooperación del equipo. Elija un objetivo que se pueda alcanzar al término de su segundo mes. Este nuevo objetivo debe ser realista y no demasiado complejo, pero debe tratarse de algo que sólo pueda concretarse con su equipo y bajo su liderazgo. El dar a conocer algunos logros tempranos demuestra que está generando resultados concretos que pueden medirse.

“Ponerse en contacto con los grupos de interés clave antes de empezar marca una enorme diferencia”.

Coca-Cola aplicó este concepto de logros tempranos en grandes complejos habitacionales en Hong Kong. El equipo de marketing de Coca-Cola descubrió que en esos departamentos de aproximadamente 37 metros cuadrados solían habitar hasta tres generaciones de familias de entre seis y ocho integrantes. A las tres generaciones les gustaba tomar Coca-Cola. El equipo hizo cientos de observaciones y tomó muchas notas y elaboró un plan para contratar a una familia por cada piso de un edificio que se encargaría de proveer Coca-Cola al resto de las familias, al mismo precio que pagaban en las tiendas del lugar. Esta idea novedosa fortaleció al equipo de Coca-Cola y generó nuevas relaciones entre proveedores y clientes.

Formación de equipos

La tarea de formar equipos requiere de individuos, planes y práctica. Ayude a su equipo a resolver problemas rápidamente, agrupando individuos competentes que puedan trabajar en forma independiente para identificar los recursos adecuados. Por ejemplo, cuando el Apolo 13 sufrió una explosión mientras estaba en el espacio, el equipo de la NASA llevó a cabo los procedimientos operativos habituales y luego comenzó a improvisar nuevas soluciones creativas. Trabajando en equipo, aplicaron estrategias no convencionales para resolver problemas de distinto tipo.

“Todo gira en torno a la misión, a la visión, a los valores y a los objetivos de una empresa”.

Los mejores equipos son aquellos en los que cada miembro sabe qué hacer. Los miembros de su equipo deben ser capaces de explicar cuál es su misión cotidiana, cuáles son sus objetivos (con requisitos cualitativos), visión (qué desean ser) y estrategias (cómo lograrán esos objetivos). Cada miembro debe conocer el cronograma y colaborar para lograr el objetivo dentro del plazo estipulado.

“Los hitos son los componentes básicos de la capacidad táctica; transforman un imperativo crucial en metas posibles de alcanzar”.

Cuando los miembros del equipo saben cuáles son los factores determinantes del éxito, se sienten más motivados. Esto puede reafirmarse elaborando una “declaración de la visión” que estipule cómo se verá la empresa cuando se transforme en la mejor de su campo. El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Estados Unidos afirma que es el mejor cuerpo de ingeniería del mundo y que puede realizar una serie de tareas complicadas con un equipo de soldados y civiles dedicados. Una visión no tan compleja puede plantear que la organización es un “buen lugar de trabajo” o “una empresa con futuro”.

“Para que el imperativo crucial sea el impulsor de todas las tareas que las personas llevan a cabo día a día, debe ser realmente compartido”.

Motive a su equipo con una “declaración de valores” que coincida con los logros cotidianos de la empresa y de sus empleados. Toda declaración que no contemple al menos estas pautas sólo será un eslogan sin contenido. Un facilitador puede ayudar a sus empleados a elaborar una declaración de valores, pidiéndoles que le cuenten historias sobre sus familias y experiencias laborales anteriores que ilustren la misión individual de estos empleados y la misión del equipo. Una vez que el equipo se ponga de acuerdo en una misión, este “imperativo crucial” será el que oriente sus esfuerzos.

Cómo generar resultados

Toda empresa debe traducir su estrategia en acción. Establezca hitos compartidos de modo que los miembros del equipo sepan en qué situación se encuentran. Comunique claramente cuáles son los objetivos y las expectativas. Demuestre que el trabajo de cada individuo reafirma el trabajo del equipo. Todo el equipo debe poder reconocer cuáles son sus hitos compartidos. Fije metas realistas y asegúrese de que su equipo cuente con los talentos, los recursos, las pautas y los conocimientos necesarios.

“Los grandes líderes se centran más en sus seguidores que en ellos mismos”.

Los equipos se desempeñan bien cuando las personas adecuadas desempeñan las funciones adecuadas. La dirección debe incrementar el presupuesto asignado a las prioridades clave. Southwest Airlines tiene buena rentabilidad porque asigna recursos a sus más altas prioridades. Para agilizar el proceso de preparar sus aeronaves para volver a despegar, la empresa gasta más en personal de mantenimiento y tripulación, y menos en proveedores de alimentos y cargos por uso de la puerta de embarque. Una vez que los individuos estén asignados a los puestos adecuados, permítales desplegar sus talentos para potenciar al equipo. Las personas se desempeñan mejor cuando disfrutan del trabajo y están rodeadas de personas que les agradan. Las oportunidades de aprender en el trabajo y de cumplir con un objetivo visible constituyen excelentes incentivos. Ejercer control sobre su equipo dentro de las 10 primeras semanas de trabajo. Si bien en algunos casos esto debería suceder antes, demorarse demasiado en actuar es un peligro mucho mayor. Después de las primeras 10 semanas de trabajo, debe contar con planes específicos para movilizar al equipo. Transcurrido este periodo, debe asumir plena responsabilidad por el equipo y sus capacidades. Al finalizar sus primeros 100 días de trabajo, debe conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de todo el equipo y de cada uno de sus miembros.

Los riesgos del liderazgo

Los tres primeros meses de trabajo de un líder pueden estar plagados de errores y riesgos. Estos riesgos surgen con el tiempo, aunque algunos pueden aparecer incluso antes de comenzar. Los riesgos son los siguientes:

- La empresa no tiene una estrategia sólida o carece de la capacidad de implementar un plan exitoso.
- La dirección, los empleados, los clientes y los accionistas tienen objetivos dispares.
- Sus objetivos y talentos no coinciden con los objetivos de la empresa.
- No logra forjar relaciones sólidas con la dirección o con los empleados.
- No logra tener un entendimiento cabal del negocio, de los clientes o de la competencia.
- No logra generar resultados.
- No ha logrado responder a los cambios en la empresa, en la industria o en el entorno.

“La cultura es una combinación de individuos y prácticas: el comportamiento y las actitudes que llevan a las personas a actuar como lo hacen”.

Algunos de estos riesgos inherentes al liderazgo afectarán su capacidad de liderar. Los buenos líderes dan prioridad a sus subordinados. A su vez, los subordinados

siguen a un líder cuando identifican una oportunidad de aprender y de progresar, cuando ese líder les agrada como persona, cuando consideran que al líder le preocupa el bienestar profesional de los subordinados y cuando observan que tiene buen criterio. Elabore un plan definido para implementar estos factores y logrará promover la lealtad, el compromiso y la confianza mucho más allá de sus primeros 100 días de trabajo.

Sobre los autores

George Bradt fue ejecutivo en varias empresas *Fortune* 500. **Jayme A.Check** ha ocupado puestos ejecutivos en las áreas de ventas, desarrollo y estrategia. **Jorge Pedraza** es fundador de una empresa financiera de telecomunicaciones inalámbricas.
