

Parte 1

Comienzo

La naturaleza de un comienzo es una mezcla de ilusión, ansiedad y también nervios. Hay una especie de necesidad de ser «especial», el encargado de hacer el papel importante. Sin embargo, también hay un sentimiento de vértigo: ¿Seré lo suficientemente bueno? ¿Triunfaré? ¿Fracasaré?

¿seré lo suficientemente bueno?

Los líderes, veteranos o no, son seres humanos, como el resto de los mortales y yo he visto cómo en esos Primeros 100 días, en todos los casos, sus sentimientos oscilan entre «soy especial/soy superior» y «estoy preocupado/soy inferior». Controlar los sentimientos en la primera fase de tus Primeros 100 días es una de las claves para triunfar. Hay directivos que se sienten abrumados y dominados por cierto sentimiento de pánico y temor al fracaso en los primeros días de su ascenso; otros, por el contrario, se sienten demasiado seguros y subestiman el reto que tienen delante. Intenta centrarte desde el principio. Si eres capaz de tener los pies en la tierra, de estar tranquilo y de confiar en ti mismo desde el principio, tienes muchas más posibilidades de hacer un comienzo brillante en tu nuevo papel.

Parece raro, especialmente para la gente joven que cree que los líderes siempre saben lo que tienen que hacer, pero he comprobado que, muy a menudo, incluso los ejecutivos veteranos simplemente no saben por dónde empezar al ser nombrados. Es lógico, hay mucho que hacer, a veces es difícil determinar qué paso dar primero y por dónde empezar. La tentación es lanzarte y enfrentarte al primer problema que llega, y luego al siguiente y al siguiente. Este planteamiento es su manera de empezar. Es una forma, pero no es la mejor porque es cortoplacista, demasiado reactiva y, la verdad, no es la postura más estratégica ni más reposada de abordar ¡el nuevo cargo!

En los capítulos siguientes encontrarás un esbozo del enfoque y de los puntos clave que debes seguir para prepararte antes de empezar de forma oficial en tu nuevo cargo, y de lo que debes hacer una vez has comenzado.

Prepárate

- 1 Olvídate de tu antiguo cargo.
- 2 Organiza tu sistema energético como directivo.
- 3 Reflexiona sobre las claves de la transición.
- 4 Elabora un perfil del cargo, de la empresa y del mercado.
- 5 Empieza con un fin estratégico en mente.

@ comienzo

- 1 Lanza tu Plan para los Primeros 100 días.
- 2 Muéstrate como un líder, no como un jefe.
- 3 Mezcla «chispa» y contenido.
- 4 La inteligencia emocional (CE) es tan importante como el coeficiente intelectual (CI).
- 5 Factores cruciales de éxito en los próximos 30 días: del día 1 al día 30.

Caso práctico de First100™

JOHN, RECIÉN DESIGNADO PARA OCUPAR EL PUESTO DE JEFE DE VENTAS MUNDIAL DE SERVICIOS PREMIUM DEL BANCO ABC.

«Estoy feliz por haber conseguido el puesto, pero ¿ahora qué?»

A los 39 años de edad, y siendo uno de los más jóvenes del equipo de liderazgo de su empresa en Europa, John se sorprendió y se alegró cuando recibió la llamada del director general y se enteró de su rápido e inesperado ascenso a jefe de ventas mundial de los Servicios Premium en el Banco. ▶

A partir de ahora, iba a ser el máximo responsable de ventas y marketing de los servicios Premium del Banco, en principio en Europa y Asia.

El antiguo responsable de esa tarea, Brian, había renunciado inesperadamente para irse a la competencia. Debido a la confidencialidad del puesto, y a su deserción a la competencia, a Brian le había acompañado un miembro de la seguridad hasta la puerta de salida, por lo que un traspaso perfecto ¡estaba fuera de cuestión! John no sabía qué problemas de equipo iba a heredar de su predecesor, pero recordaba haber oído rumores sobre la forma de trabajar de Brian, un estilo un tanto pasado de moda, muy jerárquico, que tendía a crear divisiones entre los miembros de su equipo confiando más en unos pocos favoritos dentro de su círculo más próximo.

El mercado asiático era tremendamente importante. Sin embargo, ninguno de los *stakeholders* asiáticos, internos o externos, habían mantenido relación con John. La gestión de relaciones en Asia es crucial y esto significaba que John se quedaba un tanto alejado en cuanto a conseguir hechos concretos basándose únicamente en la buena disposición.

La empresa soportaba una enorme presión por parte de los accionistas para recuperar sus inversiones de forma rápida, y los ingresos de John y el crecimiento potencial representaban un 10 % de los ingresos globales de la empresa. El equipo heredado era un grupo mixto de capacidades y enseguida supo por el director general que lo primero y más urgente que debía hacer era despedir a uno de sus miembros, una persona que no cumplía con los requisitos éticos exigibles en la empresa y en un cargo así.

El equipo estaba un tanto trastornado por la repentina marcha de Brian y no sabía muy bien el estilo de trabajo

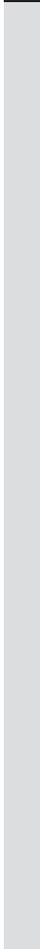
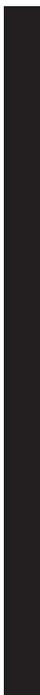
de su nuevo jefe. Además, era más joven que la mayoría de ellos. Algunos estaban resentidos por la política seguida por la empresa en los últimos tiempos: ascender a gente más joven. Podía ser muy brillante, pero, en su opinión, no tenía la experiencia necesaria.

Dejando de lado los despidos necesarios, a John no le quedaba claro qué hacer o cómo empezar a abordar el nuevo cargo. El puesto no estaba demasiado asentado, se había creado hacía sólo cuatro años para dar respuesta a la oportunidad asiática y no existía una descripción del cargo. Su jefe pertenecía al equipo de grandes directivos (con problemas más importantes que resolver) y, simplemente, esperaba que John se hiciera con el puesto rápidamente y definiera cuanto antes sus objetivos de liderazgo. Era la típica situación de «ahogarse o nadar». En una situación crítica la recompensa es enorme, pero el riesgo profesional también.

Las actuales responsabilidades de John y los asuntos ya existentes le comprometían hasta finales de año y aún más, hasta que encontrara un sucesor para su antiguo puesto. Eso significaba que en un periodo de ocho semanas tenía que cerrar su antiguo cargo y buscar quién le sustituyera, es decir, no había tiempo para pensar en el nuevo reto que le esperaba.

John era una persona ambiciosa y sabía que hacerlo bien, sería un buen presagio para formar parte, en el futuro, del comité ejecutivo.

De repente, la presión del ascenso le apabulló. A las 4 de la madrugada de un lunes, dos semanas antes de empezar en su nuevo cargo, John daba vueltas en la cama, incapaz de dormir con una pregunta en la cabeza: «Estoy feliz con el nuevo puesto pero, ¿ahora qué?»





Prepárate

- Olvídate de tu antiguo cargo.
- Organiza tu sistema energético como directivo.
- Reflexiona sobre las claves de la transición.
- Elabora un perfil del cargo, de la empresa y del mercado.
- Empieza con un fin estratégico en mente.



1 Olvídate de tu antiguo cargo

Decir que lo primero que debes hacer es olvidarte de tus antiguas responsabilidades parece obvio, pero no lo es. La experiencia me ha demostrado que la gente no lo hace tan rápidamente como debería.

Olvidarte de tus obligaciones actuales tan rápido como te sea posible es un primer paso fundamental, porque ahora necesitas invertir tu tiempo, energía y concentración en

**se ha acabado,
así que delega**

tu nuevo papel. Recuerda que, por muy cumplidor que seas, tu último puesto era tu responsabilidad, pero ya no lo es.

En cuanto presentes la dimisión, cierra ese capítulo inmediatamente.

Algunos directivos *senior* entienden, erróneamente, que deben permanecer todavía pendientes del antiguo puesto y alegan razones como éstas:

- preferencia por estar en la zona cómoda,
- preocupación sobre el legado que dejan,
- lazos emocionales con el equipo,
- falsa creencia de que nadie podrá reemplazarlos correctamente.

Yo siempre compruebo que mis clientes estén 100% desligados de su antiguo papel y 100% centrados en el nuevo. Si no es así, el arranque ¡va a ser lento!

Si has ascendido dentro de tu empresa (como John, el joven de nuestro caso práctico) es probable que encuentres más duro desligarte que otro que es contratado de fuera y deja la empresa y sale, físicamente, del edificio al que acudía a trabajar.

La transición interna puede resultar, también, más costosa si se te pide que cumplas con los dos cargos hasta que te encuentren un sucesor. Añádele, además, que al ser elegido dentro de tu empresa

de siempre, eres una persona conocida, «institucionalizada» y, muy probablemente, pre-programada en estos temas. La verdad es que es difícil aportar una perspectiva nueva en casos así. Reconozcámoslo, la persona que viene de fuera, sin ningún bagaje anterior, juega con cierta ventaja, simplemente, por presentarse.

Acelerar la consecución del éxito en los Primeros 100 días es ya un compromiso si encima tienes que compaginar los dos cargos a la vez ¿qué alternativa tienes si has llegado ahí desde dentro para agilizar el comienzo en los Primeros 100 días?

Los promocionados dentro de la empresa deben ser muy firmes y recrear, artificialmente, el mismo contexto de un contratado de fuera:

- negociar una fecha de terminación del antiguo cargo,
- negociar un plazo provisional en caso de que tu sucesor no haya llegado todavía o no esté a pleno rendimiento,
- llegar a un acuerdo sobre la fecha de comienzo real de tu nuevo cargo y no empezar hasta entonces.

2 Organiza tu sistema energético como directivo

Los Primeros 100 días son una fase intensa de tu vida profesional, todos los ojos están puestos en ti y hay una enorme presión para que actúes con celeridad. Por eso, como preparación, debes hacer un hueco entre el último día de trabajo en el antiguo puesto de trabajo y el comienzo en el nuevo para descansar, recuperarte y prepararte para el nuevo reto que tienes por delante.

Piensa en ti como en un atleta profesional que tiene que descansar entre dos carreras importantes.

**tienes que estar
preparado para
tu propósito
y con una carga
extra de energía**

Yo aconsejo a mis clientes que se cojan un mínimo de dos semanas de vacaciones antes de empezar en el nuevo cargo. Te ayudará a olvidar las obligaciones del cargo antiguo y te llenarás de energía para afrontar los Primeros 100 días del nuevo. Tienes que estar en forma para cumplir bien, con un suplemento de energía para volcarla en tu nuevo propósito y hacer que la primera impresión sea impecable.

Cuadro 1.1 Cómo controlar la energía en tus Primeros 100 días

Cuida tu mente	Antes, durante y después del trabajo busca tiempo y lugar para estar tranquilo, relajado y poder liberar la presión.
Cuida tu cuerpo	Haz ejercicio regularmente, come de forma saludable y suficiente. Intenta que tu cuerpo tenga siempre una reserva extra.
Consigue el apoyo de otros	Busca una tercera ayuda, un mentor interno. Contrata a un asesor de fuera. Pide flexibilidad y apoyo a los que te quieren. Nutre y calma tu vida privada.

En tu vida privada no pienses en los próximos 100 días como si fuera el trabajo habitual. Empezar en un cargo nuevo conlleva una carga de estrés. La adrenalina te compensará la carencia de reservas, pero intenta no incrementar aún más la tensión redecorando tu casa o invitando a tu familia política a visitarlos.

Si quieres disfrutar de un éxito seguro en tus Primeros 100 días, mantén la cabeza fría e intenta que tu vida privada sea lo más tranquila posible.

Al principio de mi carrera como coach me topé con un modelo repetido de líderes que se sentían mal durante sus Primeros 100 días. Como si tuvieran un «catarro a lo grande», según me decían después, una vez pasado ese tiempo. Y siempre acompañado de la misma frase: «yo, que casi nunca estoy enfermo».

Y lo comentaban como si fuera algo completamente ajeno al momento por el que estaban pasando, como si no fuera ligado al contexto de enorme estrés que supone empezar un nuevo trabajo, lo cual demuestra que no eran conscientes de la causa (el tremendo estrés) y el efecto (el catarro).

Ahora ya educo a mis clientes proactivamente haciéndoles ver que todo lo que ocurre en su cuerpo representa una manifestación física o consecuencia del reto de los Primeros 100 días. Y lo superamos mediante tácticas para controlar o mitigar los crecientes niveles iniciales de estrés. El hecho de tener un Plan para los Primeros 100 días ayuda a los clientes a sentirse más confiados, con mayor control sobre sí mismos y mucho menos estresados. Pero también les animo a buscar tiempo para hacer ejercicios de relajación de la mente, como golf o yoga. Les digo que se busquen momentos en medio de la vorágine laboral para relajarse y volver a establecer sus prioridades. Basta con sólo 20 minutos por la mañana y 20 minutos por la tarde, y aun así es increíble el beneficio conseguido para mantener la calma y saber centrarse en las prioridades adecuadas durante todo el día.

Continuación del caso práctico de First100™

JOHN, RECIÉN DESIGNADO PARA OCUPAR EL PUESTO DE JEFE MUNDIAL DE VENTAS DE SERVICIOS PREMIUM DEL BANCO ABC.

«Está bien admitir que estás bajo presión»

Aunque John jamás se había planteado pedir ayuda a una tercera persona, se sintió aliviado cuando un colega le recomendó un experto de First100™ con el que podría hablar de los retos de su nuevo cargo. Le sorprendió la experiencia y la franqueza del First100™ coach. Cuando empezó a leer las notas de las sesiones, se dio cuenta de que aún tenía mucho que aprender si quería conseguir un buen liderazgo. ▶

Notas del coach de la primera sesión

No hay nada más difícil para un coach que encontrarse con un cliente que está bajo una enorme presión antes de comenzar un nuevo trabajo, pero este intenta convencerse a sí mismo y a los demás de que no lo está. Son estas alertas las que me hacen preguntarme si esa persona tiene alguna otra técnica, además de querer aparentar que todo está bajo control. Aceptar que estás pasando por una presión enorme es bueno para ti y para cualquier ejecutivo; de lo contrario, estás negando la realidad y no estás desarrollando las estrategias necesarias para hacer frente a un duro reto.

Todos los líderes necesitan técnicas que les ayuden a aliviar la presión, porque su cargo siempre conlleva tensión, puede ser golf, yoga, relajarse, pasear con el perro, practicar meditación o programar descansos de 20 minutos cada cierto tiempo. Todo vale.

La negación por sistema es un método típico del macho que, al final, acaba sufriendo un ataque «repentino» al corazón. Seamos realistas, es bueno admitir que se está bajo presión. O para decirlo de otra manera, ¿y cómo no ibas a estarlo? Te acaban de nombrar nuevo jefe mundial de ventas de los servicios Premium de tu banco y tu predecesor no te ha dejado las cosas como debería, no cuentas con los recursos necesarios en cuanto a empleados, necesitas entablar relaciones comerciales urgentemente con los stakeholders asiáticos, te preocupa cómo van a acabar las cuentas trimestrales, tienes que mudarte de despacho, con el estrés que eso conlleva, todavía tienes jet-lag de los últimos viajes y, además, te cuesta conciliar el sueño.

Así que, admítelo, acéptalo, dilo en voz alta... «Me siento bajo presión. Me siento agobiado. Esto es un torbellino que se me puede ir de las manos».

Si no lo haces así, parecerás una persona poco realista, de otro planeta, incapaz de enfrentarte a la realidad.

Pero si lo aceptas, tienes que actuar. Si aceptas que estás pasando por un momento de presión, tienes que empezar a pensar en las técnicas que te pueden ayudar a aliviarla. Y si empiezas a poner en práctica esas técnicas, aliviarás la presión y la relajarás y, al igual que la noche sigue al día, empezarás a encontrarte mejor y a actuar como debes.

John se sentía agobiado por su nueva responsabilidad camino de su sesión de coaching, pero tuvo que reconocer que se sentía mucho más calmado cuando salió. Admitir que sentía más presión que normalmente supuso ya de por sí un alivio. Había llegado el momento de impedir que el sentimiento de agobio volviera y se interpusiera en el camino de su actuación. El coach le dio ideas sobre cómo prepararse para el comienzo de su nueva etapa y, sintiéndose mejor preparado para ello, se sentó ante la mesa de su despacho y empezó a aplicar todo lo aprendido.

3 Reflexiona sobre las claves de la transición

La primera tarea del ejecutivo para triunfar en sus Primeros 100 días es establecer las prioridades estratégicas y empezar a centrarse en ellas.

¿Parece fácil? Desgraciadamente, es más fácil de decir que de hacer. Hay una serie de retos comunes, inherentes a toda transición, que afectan al candidato recién nombrado. Pueden desbaratar las buenas intenciones y obstaculizar el triunfo y la consecución de esa primera tarea.

Puntos clave en el reto de la transición:

- presión del tiempo y curva intensa de aprendizaje,
- sentirse agobiado por «apagar fuegos» primero y atender las prioridades marcadas,
- necesidad de invertir energía en la construcción de nuevas redes de trabajo y forjar relaciones nuevas con los *stakeholders*,
- gestionar el legado que ha dejado tu predecesor,
- el reto de heredar o componer un equipo teniendo que tomar decisiones difíciles en cuanto al personal,
- en el caso de gente contratada de fuera, la falta de conocimiento de la cultura de empresa puede llevar a cometer algunos patinazos y meteduras de pata en decisiones políticas, que luego lleva tiempo arreglar,
- conseguir el equilibrio entre moverse demasiado rápido y moverse demasiado despacio.

Cada punto merece ser considerado, así que lee la lista y tómate algún tiempo para reflexionar sobre cómo afecta cada uno de ellos a tu situación.

Ve al cuadro 1.2 y aplica cada uno de los puntos a tus circunstancias personales para tener una visión mejor de qué es lo que te espera.

Cuadro 1.2 Puntos clave de la transición

<p>Presión del tiempo y curva intensa de aprendizaje</p>	<p>Lleva cierto tiempo ponerse al día en tu nuevo cargo, y ya se sabe que los negocios y los mercados no van a parar a esperarte. Las decisiones tienen que tomarse y, en consecuencia, la presión puede aparecer en cualquier momento. Es en ese momento cuando debes controlarte para hacer las cosas bien.</p>
<p>Estar agobiado por tener que «apagar fuegos» y atender las prioridades marcadas</p>	<p>Es tentador «sentirse muy atareado» y sumergirse de lleno en las tareas y temas que te encuentres nada más aterrizar. Pero debes tener la fuerza necesaria para parar un momento y mirar a tu alrededor: ¿qué cosas deberías continuar? ¿Cuáles deberías parar y cuáles deberías empezar?</p>
<p>Necesidad de montar nuevas redes de trabajo y forjar relaciones nuevas con los <i>stakeholders</i></p>	<p>No tiene sentido actuar en soledad, sin contar con la gente. La cultura empresarial puede resultar densa y lenta de movimientos, puede que la gente se resista a los cambios que propones. Empieza desde el primer momento a contar con las personas influyentes y las redes de <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Controlar el legado y los temas que deja tu predecesor</p>	<p>Dependiendo de cómo fuese tu predecesor, tu departamento tendrá buena o mala reputación, y el equipo habrá adoptado malos hábitos, conductas y actitudes negativas, que será algo que llevará tiempo modificar. O puede que, por el contrario, tengas que sustituir a alguien muy querido, y al principio se sentirán un tanto resentidos por «el nuevo» que pretende cambiar la manera en la que siempre se han hecho las cosas.</p>
<p>El reto de heredar o componer un equipo teniendo que tomar decisiones difíciles en cuanto al personal</p>	<p>No esperes que los malos se hayan descartado antes de tu llegada. Una de las tareas clave de tus Primeros 100 días será la de valorar la calidad del equipo, quién se va y a quién es necesario subir a bordo. Y, desgraciadamente, es probable que el mejor de todos esté ahora bajo de motivación y resentido y, por tanto, rinda menos, porque intentó conseguir tu puesto sin lograrlo.</p>

<p>Los contratados fuera sufren el desconocimiento de la cultura de empresa, lo cual les puede llevar a serios patinazos y algunas meteduras de pata en decisiones políticas, que luego lleva tiempo arreglar</p>	<p>Desde lo menos importante a lo más significativo, todo lo que hagas será juzgado como indicador de tu personalidad. Incluso el hecho de ponerte a mirar la Blackberry en una reunión puede ser causa de ofensa para los stakeholders, que pueden juzgar el hecho como un indicador de que eres informal, desinteresado y arrogante. Tienes que estar en «alerta máxima» y cazar de aquí y allá, concienzudamente, cualquier pista de las normas y comportamientos que rigen en la nueva empresa.</p>
<p>Conseguir el equilibrio entre moverse demasiado rápido y moverse demasiado despacio</p>	<p>Los recién nombrados a veces sienten auténticos ataques de pánico que les pueden llevar a, o bien hacer demasiado (el planteamiento de la escopeta, abarcar mucho sin llegar al meollo de los asuntos), o bien a hacer demasiado poco («primero me dedicaré a escuchar los tres primeros meses y luego decidiré qué hacer»). Ningún extremo es bueno. Hay que encontrar el equilibrio justo.</p>

El primer paso que hay que dar es prepararse de forma serena y tranquila, hay que irse acercando de forma apropiada a las cosas a las que te vas a enfrentar. En la fase de «Prepararte» lo mejor es entender, en primer lugar, cuáles son los retos de la transición a la que te enfrentas. Cuanto antes los entiendas, antes sabrás qué ideas, observaciones y acciones debes tomar para superarlos o gestionarlos. Comprender los retos de la transición es un ejercicio que sirve para empezar a desarrollar el Plan de los Primeros 100 días.

Una vez entendidos los retos de la transición ¿estás preparado para redactar el Plan para tus Primeros 100 días?

¡De ninguna manera! Mi experiencia me ha demostrado que los ejecutivos tienen tantas ganas de hacer su Plan de los Primeros 100 días, que en cuanto tienen idea de alguno de los retos, se quieren lanzar a escribir la lista de cosas que hacer. Pero es una forma de actuar con poca visión de futuro, y las listas hechas con precipitación no incluyen todo, porque se escriben demasiado de prisa, sin reflexión ni previsión.

Para obtener la mejor preparación posible antes de empezar a redactar el Plan para los Primeros 100 días, hay que aplicar mi fórmula de «¡Preparados, listos, en marcha, ya!»

**¡preparados,
listos, en marcha
y... ya!**

- Preparados: en primer lugar, entender tus retos de transición.
- Listos: en segundo lugar, elaborar un perfil de tu cargo, de la empresa y del mercado.
- En marcha: a continuación, empezar a determinar el fin estratégico de lo que quieres lograr al final.
- ¡Ya!: ahora ya puedes ponerte en marcha y redactar tu Plan de los Primeros 100 días.

Pero espera, ten paciencia y no te precipites a aplicar la fórmula.

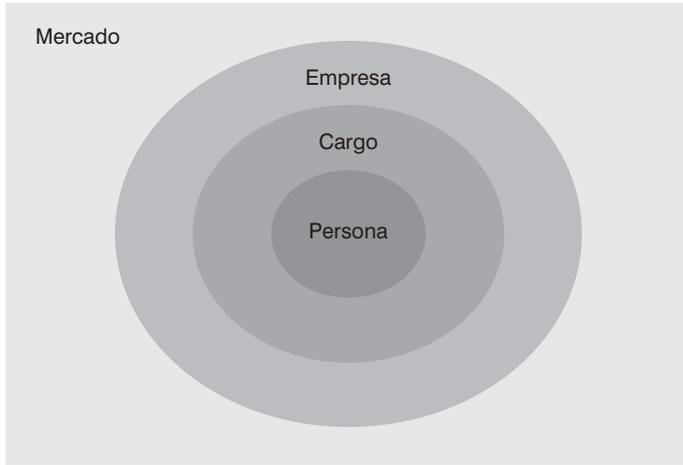
Antes, tienes que resistirte a la tentación de escribir el Plan y continuar paso a paso hasta completar la siguiente etapa: elaborar un perfil de tu cargo, de la empresa y del mercado.

4 Elabora un perfil del cargo, de la empresa y del mercado

Además de entender los retos de tu transición, debes retroceder y observar con una visión amplia el «sistema completo» dentro del cual vas a operar. Tienes que verlo como una construcción en la que tú estás en el centro: como persona (líder), como cargo dentro de una empresa, y dentro del contexto de tu mercado (Ver Figura 1.1).

Elabora un perfil de cada uno de los componentes de este sistema para hacer un mapa del paisaje de oportunidades y retos que tienes ante ti. Recuerda que te debes aprovechar de las ventajas que te da esta fase de «Preparación». Al fin y al cabo, te queda poco tiempo

Figura 1.1 Una aproximación al «sistema completo»



para estar tan lúcido como estás ahora porque, dentro de nada, estarás metido en faena y enfrentándote a las exigencias del día a día de tu nuevo cargo. Ahora es el momento de entender la imagen en su totalidad. Analiza el paisaje del «sistema completo» con tanta perspectiva como te sea posible y sigue obteniendo toda la información y las visiones de lo que tienes enfrente.

Ejercicio de perfiles

Perfila a la persona (tú, como líder)

- ¿Cuál es, según tú, el verdadero ascenso a liderazgo? (p.e. ¿la promoción hacia una función directiva por primera vez? ¿El cambio de experto a director general? ¿El cambio de dirigir un departamento a dirigir toda una empresa?)

.....

.....

.....

.....

.....

- ¿Qué fortalezas, herramientas y experiencias propias crees que puedes aportar al nuevo cargo, de manera que el impacto sea más rápido y las acciones más contundentes?

.....

.....

.....

.....

.....

Perfila el cargo

- ¿Hay alguna curva de aprendizaje en cuanto a la industria, a los productos, o a la estrategia, que puedas abordar antes de empezar?

.....

.....

.....

.....

.....

	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué te han pedido que hagas? ¿Qué se espera de tu cargo? ● ¿Qué sabes sobre la capacidad de tu equipo? ¿Qué fallos tiene? ● Indaga para enterarte de qué se ha comentado sobre ti y sobre tu elección a los otros.
<p>Perfila a la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo ves tú el cargo para el que se te ha designado? ¿Hasta qué punto coincide tu opinión con la visión y el objetivo de la empresa? ¿De qué manera aportas valor a la empresa?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Mira en el sitio web de la empresa para saber cuál es el perfil de los directivos y del director general ¿Quiénes son tus <i>stakeholders</i> clave? ¿Quiénes son los que de verdad toman las decisiones, quiénes tiene influencia, quiénes los que pueden ponerte trabas? <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué sabes de la cultura de esta empresa, de este equipo, de este departamento, de sus normas y principios? ¿Con quién podrías hablar antes de incorporarte para que te diera un poco más de información? <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Perfila el mercado/ sistema mundial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Considerando el mercado: ¿quién piensas tú que es tu cliente (interno y/o externo)? ¿Quiénes son tus competidores? ¿Cuál consideras que es el reto de mercado más importante al que te enfrentas? ¿Cuál es la dinámica del mercado, por ejemplo, crecimiento contra descenso? <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Y ahora, con los datos del ejercicio anterior, piensa y reflexiona sobre las cosas a las que te estás enfrentando; podrás entender todo el sistema y aprovecharás mejor los Primeros 100 días.

En esta fase de «Preparación», no juzgues demasiado rápido. Es cierto que tienes bastante información, pero aún no conoces a todos los jugadores y careces de experiencia en este cargo. Actúa como un detective que tiene pistas, pero que no ha conseguido unir aún todas las piezas. Busca el equilibrio entre todo lo que tienes por delante y resérvate la opinión hasta el final, de forma que la realidad y tu propia experiencia personal se ajusten a la perspectiva una vez has comenzado tu camino.

5 Empieza con un fin estratégico en mente

Hay un último paso de preparación que debes cumplir antes de empezar a escribir el Plan para los Primeros 100 días. Hasta ahora te has esforzado, sobre todo, en entender los retos de la transición y en hacerte una idea del cargo, de la empresa y del mercado. Esto ha sido muy importante como una forma de juntar información sobre el contexto pasado y el contexto actual. Pero ¿qué pasa con el futuro? ¿Qué es lo que quieres conseguir con este cargo? Si pudieras hablar de aquí a dos años ¿cómo describirías tu éxito y la nueva etapa del juego?

Si piensas más estratégicamente en el futuro y en tu visión para este cargo, probablemente significa que serás más decisivo respecto a lo que quieres lograr en tus Primeros 100 días. Empezando con un fin estratégico en mente es más probable que llegues a las iniciativas tácticas que necesitas completar en tus Primeros 100 días.

Empieza con el fin en mente:

- 1 Imagina un horizonte de aquí a dos años:
 - ¿Qué te gustaría haber conseguido en dos años en ese puesto?
- 2 Marca las prioridades estratégicas de tus primeros 12 meses:
 - Sabiendo lo que quieres lograr en dos años ¿cuáles son tus prioridades en los primeros 12 meses?

... y sólo así estás preparado para colocar todas las piezas y redactar tu Plan para los Primeros 100 días.

Recopilar la información que necesitas para hacer este ejercicio puede significar que debas reunirte con tu jefe y los *stakeholders* antes de empezar oficialmente en el cargo. Esto es algo que se suele ser bien recibido y a lo que avienen como una señal positiva de tu entusiasmo hacia el cargo. Intenta no agobiarles con demasiada ilusión de «novato» antes de empezar, aunque no estaría mal que quedaras con ellos para organizar una reunión informal previa para tomar un café y hacer las presentaciones, y aprovecharas para recopilar la información que necesitas.

**si no sabes
hacia dónde
vas acabarás
en el lugar
equivocado**

IMAGINA UN HORIZONTE DE AQUÍ A DOS AÑOS

Escribe una lista de lo que te gustaría haber conseguido en tu cargo a dos años vista:

- visión y estrategia,
- gente y equipos,
- resultados y conclusiones.

ASPIRACIONES DEL CARGO A DOS AÑOS	MI LISTA DE RESULTADOS DESEADOS A CONSEGUIR AL CABO DE DOS AÑOS
<p>Sobre visión y estrategia</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Ejemplo:</p> <p><i>«Somos los proveedores “de referencia” de Servicios Premium en nuestro sector. Superamos a la competencia en cuanto a producto mixto, relación calidad-precio, servicio al cliente y marca favorita».</i></p>
<p>Sobre gente y equipos</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Un equipo dinámico de liderazgo en marcha.</i> ● <i>Una cultura de trabajo positiva.</i> ● <i>A la gente le gusta trabajar aquí.</i> ● <i>Nuestros equipos sienten que están conectados globalmente.</i>
<p>Sobre resultados y conclusiones</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ventas en € y % de objetivos de crecimiento alcanzados.</i> ● <i>Tenemos fama de hacer las cosas bien y a su debido tiempo.</i> ● <i>Historial de resultados probados.</i> ● <i>Robusta economía, incluidos proyectos de ventas.</i>

Incluso en el caso de que tu contrato sea de tres años, de más tiempo o sin una fecha determinada, mi consejo es que pienses que es de dos años. Eso te da cierta sensación de urgencia, de que debes «abordar» cuanto antes los retos principales. Y si te fijas como objetivo hacer en dos años lo que podrías hacer en tres, es más probable que ¡asciendas más rápido! En estos momentos en que el tiempo es cada vez más corto, es más realista que los líderes de perfil alto asuman un cargo de dos años y, en cualquier caso, vale para forzar el ritmo. Contemplar un futuro de aquí a tres años es cada vez más difícil. Dos es posible aún. Y menos de dos, no es útil a corto plazo; las tácticas son reactivas y no es una mentalidad propicia para el desarrollo y la planificación estratégica. Si tu puesto dura más de dos años, puedes volver a plantearte qué quieres hacer pues vuelves a entrar en un nuevo ritmo bianual.

Hay que señalar un lado problemático a veces en el caso de los líderes que trabajan con la mentalidad puesta en un horizonte de dos años, si aceleran el ritmo pueden comprometer la estrategia y las inversiones a largo plazo. Mi consejo a estos ejecutivos es que recuerden que el legado de su cargo les va a perseguir a lo largo de toda su carrera si no lo hacen bien, por lo tanto, no hay que limitarse a los triunfos a corto plazo, hay que considerar la contribución de tu puesto de manera administrativa y saber que el legado y la reputación que dejas en cada cargo tiene vida más allá de lo que dura.

ESTABLECE TUS PRIORIDADES DE ESTRATEGIA EN LOS PRIMEROS 12 MESES

Una vez terminada la lista de los resultados que desees haber logrado en dos años, escribe ahora la de las prioridades estratégicas de los primeros 12 meses en ese contexto; hazlo tranquilamente, contrastando tu lista con todo lo que ya has aprendido en cuanto a:

- retos clave de la transición,

- tu perfil del cargo, de la empresa y del mercado,
- las primeras conversaciones con los *stakeholders*.

Cuando analices las primeras conversaciones con los *stakeholders*, lo que se te ha pedido en las distintas entrevistas mantenidas, o en el proceso de promoción, ten en cuenta que habrán intentado «vender» el cargo, y algunos de los retos o prioridades más difíciles puede que no se hayan mencionado o, quizá, no en toda su gloriosa extensión. Más frecuentemente de lo que debería ocurre que, en el caso de contrataciones externas, el proceso de venta del puesto lleva implícito la no mención o la «suavización» de la cruda realidad acerca de los retos del cargo. Además, si tuvieras que contestar dos o tres meses antes de empezar oficialmente, sería inevitable que las prioridades hayan cambiado y haya nuevos factores externos en juego. Por eso, recuerda que lo que necesitas antes de redactar tu Plan para los Primeros 100 días es sentarte con tu jefe para reconfirmar y detallar las prioridades empresariales de los primeros 12 meses.

Claramente, esta es la oportunidad para preguntarle a tu jefe qué espera de ti en los Primeros 100 días. Es la entradilla para el Plan para tus Primeros 100 días porque, por supuesto, a ti te gustaría hacer mucho más de lo que se espera de ti.

Tus aspiraciones estratégicas

ASPIRACIONES PARA EL CARGO EN DOS AÑOS	LA LISTA DE RESULTADOS QUE DESEO LOGRAR AL CABO DE DOS AÑOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS PRIMEROS 12 MESES
<p>Sobre visión y estrategia</p>	<p>..... </p> <p>Ejemplo: <i>«Somos los proveedores “de referencia” de los servicios Premium de nuestra industria. Estamos por encima de nuestros competidores en cuanto al producto, relación calidad-precio, atención al cliente y sitio elegido».</i></p>	<p>..... </p> <p>Ejemplo: <i>Estrategia de negocios clara en operativo, con nuestros clientes respaldando el corazón de nuestra propuesta de producto.</i></p>
<p>Sobre gente y equipos</p>	<p>..... </p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Un equipo dinámico de liderazgo.</i> ● <i>Una cultura positiva de trabajo.</i> ● <i>La gente quiere trabajar en esta empresa.</i> ● <i>Nuestros equipos se sienten conectados globalmente.</i> 	<p>..... </p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>El informe de fin de año de empleados nos situó como la división número uno dentro de la empresa.</i> ● <i>Se contrata a un nuevo director de cuentas con experiencia.</i> ● <i>Se identifican nuevos talentos y se incorporan al equipo.</i>

ASPIRACIONES PARA EL CARGO EN DOS AÑOS	LISTA DE RESULTADOS QUE DESEO LOGRAR AL CABO DE DOS AÑOS	PRIORIDADES ESTRATEGICAS DE LOS PRIMEROS 12 MESES
<p>Sobre resultados y conclusiones</p>	<p>..... </p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ventas en € y % de objetivos de crecimiento conseguidos.</i> ● <i>Tenemos fama de hacer las cosas bien.</i> ● <i>Historial de resultados probados.</i> ● <i>Robusta economía, incluidos, proyectos de ventas.</i> 	<p>..... </p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ventas trimestrales y objetivos de crecimiento alcanzados.</i> ● <i>Camino de superar el objetivo de ventas, en beneficios, anual.</i> ● <i>Saneado flujo de ventas.</i>

Continuación del caso práctico del Cliente de First100™

JOHN, RECIÉN DESIGNADO PARA OCUPAR EL PUESTO DE JEFE DE VENTAS MUNDIAL DE SERVICIOS PREMIUM DEL BANCO ABC.

“Prepárate para escribir tu Plan para los Primeros 100 días”

John se sentó con su coach para hablar de la preparación ante su nuevo cargo. Jamás se había preparado tan en serio para un nuevo puesto y se sentía más confiado ante el nuevo reto al que se enfrentaba.

Le explicó a su coach que el análisis de los retos que aparecían en la transición le había hecho darse cuenta de que necesitaba invertir más tiempo en afianzar los lazos de unión con su equipo y el resto de personas que componían la división, para asegurarse de que iban a sentirse más conectados con él como su nuevo líder y más motivados para cumplir con su trabajo. John podía distinguir tres grupos distintos a los que debía prestar atención en sus Primeros 100 días; su equipo directo (gerentes), sus equipos (directores *senior*) y, por último, el resto (directores y otros cargos inferiores). Dependiendo de la categoría, tendría que organizar diferentes reuniones y formatos de comunicación distintos, desde reuniones uno a uno con sus gerentes, hasta reuniones de grupo con los directores *senior* y, finalmente, reuniones y actos sociales con el resto. John sabía que era importante establecer un entendimiento mutuo desde el primer momento, hablarse y escucharse. Se había dado cuenta de que había estado a punto de centrar todo su tiempo y esfuerzo en la gira

por Asia y en construir relaciones con nuevos clientes y reconoció a su coach que si no se hubiera parado a prepararse adecuadamente, habría fracasado a la hora de crear una base sólida con su equipo en los Primeros 100 días.

John pudo reunirse con algunos miembros veteranos del equipo, como parte de su preparación, y se quedó sorprendido por la lentitud que mostraban en cuanto a la toma de decisiones. Todo el mundo le estaba esperando para que se hiciera cargo de todo y les dijera lo que tenían que hacer. Parecía que estaban muy acostumbrados a que el líder les dijera qué hacer a cada paso del camino. John le explicó a su coach que su estilo de liderazgo sería completamente distinto. No le gustaba que los miembros del equipo esperaran a que les dijeran qué tenían que hacer. Su estilo era explicar con claridad los objetivos a cumplir, pero prefería que los miembros del equipo tuvieran su propia iniciativa sobre cómo hacerlo. Cuando vio cómo había sido el estilo de su predecesor y que la gente se había acostumbrado a que le dijeran qué hacer, se dio cuenta de que tendría que invertir tiempo en sus Primeros 100 días para «reeducar» y convencer al equipo de su valor. Al hablarlo con su coach descubrió que esta divergencia podría resultar un cambio muy positivo y que podría inspirar una actuación mucho mejor, pero había que saber cómo comunicar el mensaje de manera apropiada.

Mientras John hablaba, el asesor le animaba a poner por escrito todo lo que decía ya que eran notas clave para iniciar su Plan para los Primeros 100 días. «¿Qué te pareció el ejercicio de los perfiles?» le preguntó. «¿Te pareció que merecía la pena?».

John le dijo que ahora entendía mejor la imagen completa al verla desde una perspectiva más amplia. En primer lugar, había reflexionado sobre el cambio de la naturaleza del establecimiento de su propio liderazgo, y cómo debía pasar de ser un experto en ventas funcional a ser aun más que un director de equipo. John también había dedicado tiempo a estudiar el perfil del mercado, y se había dado cuenta de que ese mercado era cada vez más competitivo ya que, en los últimos tiempos habían entrado más jugadores y todos luchaban por conseguir su puesto. Nada más poner en práctica la técnica «empezar con el fin en mente» se dio cuenta de que su división se debía centrar más en una estrategia para definir los productos que ofrecía. Pensando más claramente sobre lo que quería lograr en los siguientes dos años, llegó a la conclusión de que su equipo necesitaba renovar su imagen completamente para meterse en el mercado. Lo habló largo y tendido con su coach y John tuvo la idea de dividir el equipo en «células estratégicas» de tres personas y que cada una de ellas se centrara en los movimientos estratégicos pertinentes.

Se sentía lleno de energía para abordar la tarea que tenía ante sí. Escuchó atentamente la explicación de su coach sobre cómo juntar todas estas ideas y organizarlas de manera que culminaran en la redacción de un Plan para los Primeros 100 días óptimo.

