MÉTODO LEAD-IN

LEADERSHIP ENTRY & ALIGNMENT DEPLOYMENT

Las 7 etapas para tomar las riendas de un nuevo equipo

Tomar las riendas de un nuevo equipo es uno de los momentos más determinantes en la carrera de un líder. La aprehensión es natural, tanto del lado del manager como del lado de los colaboradores. Lo que diferencia a un líder excepcional de un manager ordinario es su capacidad para estructurar esta transición con método, rigor e inteligencia emocional.

El método LEAD-IN formaliza las 7 etapas cronológicas que un líder debe seguir para establecer cimientos sólidos, comprender su entorno antes de actuar y construir una dinámica colectiva duradera. Es aplicable a cualquier nivel de gestión — desde el middle management hasta el comité de dirección — y en cualquier sector de actividad.

Principio fundacional: *observar antes de actuar, comprender antes de decidir, cohesionar antes de exigir.*

VISIÓN CRONOLÓGICA

Nº	ETAPA	DURACIÓN	OBJETIVO CLAVE
1	**Mandato**	Antes de la toma de posesión	Clarificar las expectativas de la dirección
2	**Traspaso**	1 a 3 semanas	Absorber el histórico y el contexto
3	**Observación**	2 a 4 semanas	Formarse su propio diagnóstico
4	**Conexión**	Semanas 2 a 5	Conocer a cada individuo y a las partes interesadas
5	**Triangulación**	Final semana 4-5	Cruzar las fuentes y validar el diagnóstico
6	**Marco**	Semana 5-6	Co-construir el marco de trabajo con el equipo
7	**Acción**	90d + 90d	Desplegar el plan estratégico

Las etapas 3 y 4 se solapan parcialmente. Las duraciones son indicativas y deben adaptarse al tamaño del equipo, al sector y al nivel de complejidad.

ETAPA 1 — MANDATO

Clarificar las expectativas y el perímetro con la jerarquía

Antes de cualquier cosa, un líder debe comprender por qué ha sido nombrado en este puesto. Cuando se asume un nuevo equipo, siempre existen objetivos previamente definidos por la dirección: mejora del clima social, estructuración de procesos, relanzamiento de la actividad económica, acompañamiento de una transformación. Varios de estos objetivos pueden coexistir, pero por regla general, uno de ellos domina.

Esta etapa consiste en: reunirse con su N+1 y/o su dirección para clarificar el mandato exacto. ¿Cuáles son las expectativas a 3, 6 y 12 meses? ¿Cuáles son los temas sensibles, las zonas de vigilancia, los márgenes de maniobra? ¿Cuáles son los resultados no negociables y aquéllos donde se dispone de margen?

- **Clarificar:** Objetivos prioritarios esperados (rendimiento, clima, organización, transformación)
- **Comprender:** Histórico del equipo visto por la dirección (fortalezas, debilidades, alertas)
- **Definir:** Perímetro decisional, presupuesto, efectivos, margen de reestructuración

DURACIÓN RECOMENDADA: Antes de la toma de posesión efectiva. Uno o dos intercambios estructurados con la jerarquía.

PUNTO CLAVE: Un líder que asume un equipo sin haber clarificado su mandato con la dirección corre el riesgo de ir en una dirección que no es la esperada. Este alineamiento es su brújula.

ETAPA 2 — TRASPASO

Absorber el histórico y el contexto con el manager saliente

Dos escenarios posibles. O bien ya estaba en la empresa y dispone de cierta información que deberá tener en cuenta, estando preparado para ponerla en perspectiva. O bien proviene de otra empresa, otro servicio u otra unidad, y será un descubrimiento total.

Siempre es preferible contar con un periodo de traspaso durante el cual el anterior manager o una persona designada le presenta a los equipos, le transmite el histórico, la organización existente, lo que ha funcionado y lo que no.

Su postura durante esta etapa: observar, no juzgar, hacer el máximo de preguntas, tomar notas. Solicitar toda la documentación útil: organigrama, actas de reuniones, evaluaciones anuales y 1:1 del año anterior, seguimiento de OKR, informes de RRHH.

Esta es su primera fuente de información. Ya empezará a percibir el clima social, la organización, la eficacia operativa, la situación económica y el seguimiento de gestión que se ha llevado a cabo.

SI NO ES POSIBLE UN TRASPASO: Deberá ir a buscar la información por su cuenta: intercambios con los equipos, RRHH, otros servicios, su jerarquía. Es menos cómodo pero es superable. Lo esencial es no saltarse nunca esta fase de recogida de información.

DURACIÓN RECOMENDADA: 1 a 2 semanas si ya estaba en la empresa. 2 a 3 semanas si viene del exterior.

ETAPA 3 — OBSERVACIÓN

Formarse su propio diagnóstico de terreno

Una vez finalizado el traspaso, dispone del punto de vista del anterior manager. No es suficiente. Ahora entra en su periodo de observación personal donde se va a formar su propia opinión.

Es frecuente que durante esta etapa algunos colaboradores se expresen y manifiesten su descontento sobre el funcionamiento actual o los resultados obtenidos hasta el momento. Fundadas o no, es su trabajo analizar estas informaciones y decidir si las utiliza. Es un periodo de intensa escucha activa.

Aún no es plenamente responsable de los resultados en curso, pero está recopilando toda la información necesaria para construir su enfoque. Observe las dinámicas de equipo, las interacciones, los procesos, los rituales existentes, las zonas de tensión y las zonas de eficacia.

DURACIÓN RECOMENDADA: 2 a 4 semanas tras la toma de posesión efectiva. Suficiente para vivir al menos un ciclo operativo completo. Más allá de un mes, el equipo espera acciones y la inacción puede percibirse como indecisión.

PUNTO CLAVE: Durante este periodo, inevitablemente le solicitarán tomar decisiones. Tómelas si dispone de toda la información necesaria y es una prioridad urgente. Si no, puede esperar. En los momentos de cambio de manager, siempre existe un periodo de latencia — es normal.

ETAPA 4 — CONEXIÓN

Conocer a cada individuo y a las partes interesadas clave

4A — Entrevistas individuales de descubrimiento

Reúnase con cada uno de sus colaboradores en entrevista individual. El objetivo es conocerlos: trayectoria en la empresa, antigüedad, personalidad, motores de motivación, puntos de fricción, momentos de realización, nivel de ambición e implicación. Todo ello sin juzgar, practicando la escucha activa.

Su presentación no debe superar el 30% del intercambio. Preséntese brevemente, su trayectoria, por qué dedica este tiempo a cada colaborador. El resto del tiempo, escuche.

Estas entrevistas permiten tomar la temperatura, mostrar a los equipos que se les escucha, evidenciar su voluntad de crear vínculo y de comprender antes de actuar.

4B — Partes interesadas transversales

Paralelamente, identifique y reúnase con las partes interesadas clave fuera de su equipo: clientes internos, proveedores internos, servicios asociados, interlocutores habituales. Este enfoque le proporciona una visión 360° que sus colaboradores solos no pueden darle. Es también donde descubre la reputación de su equipo vista desde el exterior.

- **Entrevistas individuales:** Comprender su trayectoria, sus motores, sus frenos, su nivel de ambición
- **Partes interesadas:** Comprender la reputación del equipo, las expectativas cruzadas, las zonas de fricción entre servicios

DURACIÓN RECOMENDADA: En paralelo con la etapa 3. Cuente de 30 a 45 minutos por entrevista individual. De 2 a 3 semanas para cubrir el conjunto de colaboradores y partes interesadas clave.

PUNTO CLAVE: Esta etapa añade una fuente de información esencial a su diagnóstico. Ahora dispone de tres fuentes: la del anterior manager / RRHH / dirección, la suya propia por la observación, y la de los equipos y partes interesadas por las entrevistas.

ETAPA 5 — TRIANGULACIÓN

Cruzar las fuentes y construir un diagnóstico fiable

Es el momento de sintetizar. Cruce sus tres fuentes de información para construir un diagnóstico completo y matizado:

- **Fuente 1 — Institucional:** Traspaso, intercambios con RRHH, directrices de su jerarquía
- **Fuente 2 — Personal:** Sus propias observaciones de terreno, lo que ha constatado en el día a día
- **Fuente 3 — Terreno:** Lo que los colaboradores y las partes interesadas le han expresado

Allí donde las tres fuentes convergen, tiene una certeza. Allí donde divergen, tiene un tema que profundizar. Este cruce le protege de los sesgos y le permite priorizar con precisión.

ATENCIÓN: Incluso con todo este tiempo de observación y recogida, no tendrá toda la información. El aprendizaje es continuo. Pero ahora dispone de una base suficientemente sólida para actuar con discernimiento.

DURACIÓN RECOMENDADA: Final de la semana 4 o 5. Tiempo de síntesis: 2 a 3 días de formalización.

ETAPA 6 — MARCO

Primera reunión de equipo y co-construcción del marco de trabajo

Es su primer acto colectivo como líder de este equipo. Esta reunión dura de 30 a 45 minutos máximo. Tiene tres objetivos:

- Presentarse brevemente en colectivo y agradecer a los equipos por sus intercambios durante el periodo de integración.
- Compartir sus observaciones en forma de preguntas abiertas y constataciones compartidas: « Esto es lo que he comprendido, corríjanme si me equivoco ». Nunca como un diagnóstico descendente.
- Presentar y co-construir un marco de trabajo que acompañará su colaboración a largo plazo: valores, reglas de funcionamiento, rituales, compromisos mutuos.

Este marco se co-construye, no se impone. Su objetivo es crear un entorno que favorezca la inteligencia y el éxito colectivo. Al principio, habrá que recordar este marco varias veces — es normal. Es mediante la repetición y la ejemplaridad como se consolida.

PUNTO CLAVE: Formule sus observaciones como constataciones compartidas, no como un diagnóstico. « Esto es lo que he comprendido » en lugar de « Esto es lo que he observado ». El matiz es sutil pero lo cambia todo en la adhesión del equipo.

DURACIÓN RECOMENDADA: Semana 5 o 6. Reunión de 30 a 45 minutos.

ETAPA 7 — ACCIÓN

Desplegar el plan estratégico en dos ciclos de 90 días

El periodo de latencia no puede durar indefinidamente. Tras haber recorrido las seis etapas anteriores, ha observado, recopilado, cruzado y establecido el marco. Es hora de tomar las riendas.

Ciclo 1 — Los primeros 90 días: ESTABILIZAR

Priorice los temas según su naturaleza: comercial, humano, organizativo, estructural, de medios (personal, presupuesto, herramientas, estrategia). Co-defina las prioridades con sus equipos. El objetivo de este primer ciclo es estabilizar, enmarcar y sentar las bases. Actúe sobre las victorias rápidas y las urgencias identificadas.

Ciclo 2 — Los 90 días siguientes: ACELERAR

Las bases están sentadas. Acelere el desarrollo, mida los primeros resultados, ajuste la estrategia en función de los retornos del terreno. Es el momento en que los rituales de gestión (reuniones de equipo, 1:1, feedbacks) deben estar plenamente operativos y rodados.

- **Ciclo 1 (D1-D90):** Estabilizar la organización, tratar las urgencias, establecer los rituales de gestión
- **Ciclo 2 (D91-D180):** Acelerar el desarrollo, medir resultados, ajustar la estrategia

PUNTO CLAVE: Esta división en 90 + 90 días coincide con dos ciclos de 1:1 (tal como se definen en el Framework de las 5 Reuniones). Cada ciclo se cierra con un balance medible.

SÍNTESIS

El método LEAD-IN se basa en un principio simple: nunca actuar sin haber comprendido. Cada etapa alimenta la siguiente. Cada fuente de información enriquece su diagnóstico. Cada decisión se fundamenta en una comprensión profunda del terreno.

Ahora dispone de una base sólida para tomar las riendas de un nuevo equipo y estar en camino hacia la excelencia colectiva. El método no garantiza la ausencia de dificultades — garantiza que cada dificultad se abordará con discernimiento, estructura e inteligencia.

RECORDATORIO: Este método es complementario al Framework de las 5 Reuniones No Negociables. A partir de la etapa 7, los rituales de gestión (microdiscusiones, reuniones de equipo, feedbacks espontáneos, 1:1, evaluaciones anuales) deben estar plenamente operativos.