

Analiza tus vulnerabilidades

Te han ofrecido ese nuevo puesto porque los que te han seleccionado creen que tienes las habilidades requeridas para tener éxito pero, como has visto en los casos de Julia Gould y David Jones, puede ser fatal confiar demasiado en lo que te ha hecho prosperar en el pasado.

Una forma de identificar tus vulnerabilidades consiste en evaluar tus *preferencias por los problemas*: aquellos problemas hacia los que gravitas de forma natural. A todos nos gusta hacer más unas cosas que otras. La preferencia de Julia era el marketing; para otros, pueden ser las finanzas o las operaciones. Tus preferencias seguramente te han llevado a escoger aquellos trabajos en los que tenías que hacer lo que más te gusta hacer y, por esto, has ido perfeccionado esas habilidades y te has sentido más competente a la hora de resolver problemas en esas áreas, y así has ido reforzando el ciclo. Este patrón es como ejercitar tu brazo derecho ignorando el izquierdo: el brazo fuerte se hace cada vez más fuerte y el más débil se atrofia. El riesgo de esto es que estás creando un desequilibrio que ta hace vulnerable cuando el éxito depende de ser ambidiestro.

La tabla 1.2 es una sencilla herramienta para evaluar tus preferencias por diferentes tipos de problemas empresariales. Rellena cada celda evaluando tu interés intrínseco en la *resolución de problemas* en el ámbito en cuestión. En la celda superior izquierda,

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

TABLA 1.2

Evaluación de las preferencias por los problemas

Evalúa tu interés intrínseco en la resolución de problemas en cada uno de los ámbitos en una escala del 1 al 10, siendo 1 muy poco interés, y 10 mucho interés.

Motivación de los empleados	lgualdad/imparcialidad
Presupuestos	Rentabilidad
Relaciones con los clientes	Atención al cliente
Relaciones con los distribuidores y proveedores	Mejora continuada
Relaciones con investigación y desarrollo, marketing y operaciones	Cooperación de varias funciones
	empleados Presupuestos Relaciones con los clientes Relaciones con los distribuidores y proveedores Relaciones con investigación y desarrollo, marketing

por ejemplo, pregúntate si te gusta trabajar en los sistemas de recompensas y remuneraciones. No se trata de comparar un interés con otro.

Evalúa tu interés en cada celda por separado en una escala del 1 (nada) al 10 (mucho). Ten en cuenta que te preguntan sobre tus *intereses* intrínsecos y no sobre tus habilidades o experiencia. No pases de página hasta terminar la tabla.

Ahora transfiere tus resultados de la tabla 1.2 a las celdas correspondientes de la tabla 1.3. Después suma las tres columnas y las cinco filas.

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

TABLA 1.3

Preferencias por los problemas y funciones

	Técnicos	Políticos	Culturales	Total
Recursos humanos				
Finanzas				
Marketing				
Operaciones				
Investigación y desarrollo				
Total				

Los totales de las columnas representan tus preferencias en problemas técnicos, políticos y culturales. Los problemas *técnicos* incluyen estrategias, mercados, tecnologías y procesos. Los problemas *políticos* hacen referencia al poder y la política de la empresa. Los problemas *culturales* son los valores, las normas y los supuestos.

Si el total de una columna es notablemente inferior al de las otras, representa que tienes un punto ciego potencial. Si puntúas más en intereses técnicos y menos en intereses culturales o políticos, por ejemplo, corres el riesgo de ignorar el lado humano de la ecuación empresarial.

El total de las filas representa tus preferencias por varias funciones empresariales. Una puntuación baja en cualquier fila indica que prefieres no tratar problemas de esa área en concreto. Esos también son puntos ciegos potenciales.

Los resultados de este ejercicio deberían servirte para responder a las siguientes preguntas: ¿En qué áreas te gusta *más* resolver problemas? ¿En qué esferas estás *menos* dispuesto a resolver problemas? ¿Cuáles son las implicaciones de tus vulnerabilidades potenciales en tu nuevo puesto?

LOS PRIMEROS 90 DÍAS

Puedes compensar tus vulnerabilidades con tres herramientas básicas, que son la autodisciplina, el desarrollo de los equipos y el asesoramiento. Tendrás que disciplinarte en dedicar tiempo a aquellas actividades importantes que no te gustan y que no haces de forma natural. Además de esto, busca activamente a gente de la empresa cuyas habilidades en esas áreas sean fuertes para que te sirvan de apoyo. Una buena red de consejeros y asesores también te ayudará a salir de tu zona de comodidad.

Vigila con tus puntos fuertes

Tus debilidades pueden hacerte vulnerable, pero tus puntos fuertes también. Parafraseando a Abraham Maslow, "a una persona con un martillo, todo le parece un clavo". Las cualidades que te han hecho prosperar hasta ahora (has de tener claro cuál es tu martillo) pueden ser debilidades en tu nuevo puesto. Por ejemplo, Julia prestaba mucha atención a los detalles; lo cual, a pesar de ser una virtud, tiene su lado negativo, especialmente si va en tándem con una alta necesidad de control: el resultado fue una tendencia a microdirigir a la gente en las áreas que ella más conocía. Este comportamiento desmoraliza a la gente que quiere hacer sus propias contribuciones sin ser supervisado intrusivamente.