

Hoja de trabajo

Tareas por hacer durante los primeros 120 (hábiles)

Desarrolle su propia lista de tareas pendientes y plan de tareas para sus primeros 100 días en el nuevo cargo directivo. Para ello, utilice las siguientes tablas, que resumen todos los aspectos importantes y los **presentan en un cronograma**

Importante: El siguiente cronograma para las primeras 24 semanas (= 120 días hábiles) solo pretende ser una cuadrícula aproximada que muestra qué temas y qué tareas deben abordarse durante este tiempo. Algunas cosas se pueden hacer más rápido, otras más lentamente; Algunas tareas pueden no ser necesarias en absoluto, otras deben abordarse con más detalle. Algunas de las tareas enumeradas en las siguientes tablas pueden durar varias semanas.

Lo que es exactamente relevante también depende **de su cargo** de liderazgo (jefe de equipo, jefe de departamento, gerente de división, gerencia general...) y del departamento en el que trabaja (ventas, marketing, desarrollo, producción, gestión de productos, control, recursos humanos u otros)

Sólo se nombran las “**tareas especiales**” que le **afectan como nuevo directivo**. Además, deberá hacer frente a las tareas propias de su posición directiva durante todo el periodo; Por ejemplo: planificar, tomar decisiones, aclarar cuestiones técnicas, mantener conversaciones, liderar reuniones, afrontar conflictos, etc.

En cuanto a las tareas específicas de los primeros 120 días, deberá:

- ☒ Establecer un enfoque semanal en un tema o aspecto que sea particularmente importante para usted, su equipo y la empresa (consulte las tablas a continuación);
- ☒ Para cada enfoque, determine entre uno y tres objetivos importantes que desea perseguir o lograr en la semana correspondiente;
- ☒ Registre las tareas más importantes que desea abordar en las siguientes tablas;
- ☒ Aclare qué deben hacer usted, el equipo (sus colaboradores), compañeros de otras áreas, sus superiores o la gerencia general de la empresa al respecto;
- ☒ Convenir con antelación las citas y reuniones necesarias para ello;
- ☒ Obtener contenido y contribuciones de los miembros del equipo que sean necesarios para las tareas en discusiones individuales, en una jornada semanal o en talleres;
- ☒ Si es posible: discuta los puntos pendientes con su propio superior cada dos semanas;
- ☒ Piense y reflexione siempre sobre las experiencias y conocimientos que obtenga.

Tenga en cuenta: Las siguientes tablas muestran qué prioridades puede haber en cada semana laboral. Muchas de las tareas mencionadas también se realizan en las otras semanas, a veces más, a veces menos.

Semana 1: conociendo al equipo

Objetivos	Presentarse Conocer al equipo Conocer a sus superiores Crear una base de confianza Conocer el ambiente y la cultura del equipo.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Presentarse	Breve introducción y discurso al equipo. Responde estas preguntas: ¿Como soy? ¿Qué sigue?	Muestre interés	Explique por qué lo/a eligieron para este cargo
Conocer al equipo	Escuchar	Dependiendo del tamaño del equipo: cada uno se presenta individualmente o se presenta el líder del grupo.	Si aún no lo saben: preséntese también
Familiarícese con las tareas, procesos y proyectos más importantes	Observar los procesos "in situ".	Explicarle a usted las tareas importantes	
Métodos, información necesaria, preparación.	Preparar un discurso para presentarse: ¿Qué es importante para mí? ¿Qué valoro? ¿Qué me molesta? ¿Lo que me hace feliz?(5-10 minutos)(Si es posible: cree una lista de todos los colaboradores con antelación con una foto y un nombre. Al presentarse: diríjase a cada miembro del equipo por su nombre.		
Observaciones	Coordinar la fecha para la celebración del debut (en la semana 3)		

Semana 2: conociendo áreas adyacentes

Objetivos	Comprender la colaboración con áreas relacionadas. Identificar problemas de colaboración Si se deberá contactar con clientes y socios externos: planifique una visita inaugural		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Identificar clientes y socios clave	Si es necesario, aclare: ¿Quiénes son los clientes clave de la empresa? ¿Del equipo?	Le presentarán sus experiencias con clientes.	Le explicarán la importancia de los clientes individuales, en especial los claves y por qué lo son..
Realizar conversaciones con otras áreas.	Concertar citas y conversar acerca de los puntos relevantes de interacción		
Identificar interfaces y problemas.	Observar los procesos "in situ". Crear una lista de problemas y desafíos.	El equipo le explica las principales áreas problemáticas	
Tareas de colaboración	Hacer una lista: esto se puede mejorar, esto hay que cambiarlo		
Planificar visitas de clientes y socios	Preséntese, realice citas y, si es necesario, visita a sus primeros clientes importantes.	Proporcionarle información acerca de los clientes. Si es necesario, participación en visitas de clientes.	
Métodos, información necesaria, preparación.	Organigrama de la empresa y descriptores de cargo de colaboradores directos, descripciones de procesos, descripciones de proyectos, uso de tecnología (TI), etc. Perfiles de clientes, informes de ventas, informes de gestión de cuentas clave		
Observaciones	Si no ha habido contacto con el cliente antes o si es nuevo en la empresa y en la industria: conozca a los clientes lo mejor posible (consulte también la semana 11).		

Semana 3: fortalecer la confianza

Objetivos	Desarrollar (más) confianza Hacer visible el estilo de liderazgo Coordinar directrices y normas de cooperación y colaboración mutua		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Discutir pautas para el trabajo en equipo.	Imagina: ¿qué es importante para mí?	Imagina: ¿qué es importante para nosotros?	Dejar clara la misión, visión y declaración de principios rectores de la empresa.
Directrices para la colaboración diaria	Presentarse: mi estilo de liderazgo es...		
Hacer visible el estilo de liderazgo	Ej.: puertas abiertas, retroalimentación rápida, la manera..., reuniones, toma de decisiones iniciales	Si es necesario, puede darles su opinión acerca de esto.	
Celebre su debut	Comer y beber para crear un ambiente relajado – “pagar el piso”	Participación	Participación
Métodos, información necesaria, preparación.	Formular pautas por escrito. Desarrollar símbolos para el estilo de liderazgo. Planificar y prepararse para su debut		
Observaciones	Si hay problemas fundamentales en el equipo: planifique actividades de formación de equipos o desarrollo de equipos.		

Semanas 4 y 5: aclarar objetivos y metas

Objetivos	Aclarar los objetivos corporativos Discutir objetivos en el equipo. Establecer metas y objetivos personales y el equipo		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Aclarar los objetivos corporativos	Crear una lista de objetivos relevantes de la empresa.		Le deben presentar objetivos y explicárselos desde la perspectiva de la empresa.
Realizar una reunión de objetivos con el equipo completo	Preparar y realizar reunión de objetivos Discutir con el equipo: visión, misión, compartida, declaraciones de principios, valores, objetivos estratégicos.	Participación en el examen de destino.	
Establecer (o actualizar) metas	Establecer y explicar metas: para usted y para el equipo. Determinar indicadores clave de desempeño para medir el logro de objetivos (KPI u otros) Establecer metas anuales, resultados-objetivo o previstos, resultados planificados...	Encuentrar juntos metas desafiantes, pero también realistas	
Métodos, información necesaria, preparación.	Reunión de objetivos con su equipo. Trabajar con metas e indicadores clave de desempeño (KPI u otros). Aclarar con el departamento de RRHH: ¿Qué reglas tiene la empresa para los acuerdos de objetivos?		
Observaciones	En caso que ya existían acuerdos de metas con su predecesor; comprobar hasta qué punto los nuevos y antiguos son compatibles		

Semana 6: realizar entrevistas a los colaboradores

Objetivos	Reconocer: ¿Cómo se pueden lograr los objetivos con el equipo? Crear una base para la motivación en el equipo		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Realizar entrevistas de valoración y feedback	Aclare con los colaboradores: ¿Cómo se pueden lograr los objetivos del equipo y las metas individuales	Participación en la entrevista	
Acuerdos de metas (si es necesario y habitual en la empresa)	Establecer metas individuales con los colaboradores	Participación en la entrevista	
Reconocer los factores motivacionales.	Reconocer la estructura de personalidad y motivación en conversaciones y reuniones individuales. Crear perfil de motivación para los empleados.	Participación en reuniones de valoración y feedback	
Métodos, información necesaria, preparación.	La base son los resultados de la reunión de objetivos y metas anterior (semanas 4 y 5) Procedimiento para entrevistas a colaboradores. Reconocer motivos y estructuras motivacionales. Aclarar con el departamento de RRHH: ¿Qué reglas tiene la empresa para los acuerdos de metas? ¿Qué se debe documentar y de qué forma?		
Observaciones	Si es necesario, abordar los conflictos latentes o abiertos en el equipo para que se vuelven visibles o nombrados en las discusiones.		

Semana 7 y 8: desarrollar estrategia, planificar tareas

Objetivos	Establecer estrategia para el equipo. Desarrollar ideas de proyectos Crear un plan de tareas personal		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Planificar estrategia	establecer: ¿Qué tenemos que hacer a mediano y largo plazo? ¿Qué debemos abordar de inmediato?	Sugerir soluciones	Aclarar: ¿las estrategias coinciden con las estrategias de la empresa?
Identificar recursos	¿Qué recursos se necesitan para esto?	Medios y posibilidades actuales	Poner recursos a disposición si es necesario
Reunir ideas de proyectos	¿Qué proyectos, iniciativas o medidas son necesarios para la implementación de la estrategia?	Sugerir soluciones	
Registrar tareas de mediano a largo plazo	Crear y mantener actualizado un plan de tareas. Gestión del tiempo		
Planificar talleres de estrategia con el equipo.	Preparar y realizar taller.	Participación en el taller.	Si es necesario, participación en el taller.
Métodos, información necesaria, preparación.	Base: Resultados y hallazgos de las semanas 1 a 4 Avanzar en implementación del plan estratégico (si es que existe), si no, contribuir a su realización Evaluar informes y retroalimentaciones Evaluar documentos Métodos de gestión de proyectos en la empresa.		
Observaciones	La planificación de estrategias o tácticas sólo son necesarios si en las primeras semanas resulta evidente que las anteriores deben ajustarse o cambiarse.		

Semana 9: control del equipo

Objetivos	Crear un sistema de indicadores clave de desempeño y gestión para el equipo. Definir procesos de control, así como informes.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Desarrollar un cuadro de mando integral para el equipo (más allá del plan estratégico global)	Crear un cuadro de mando integral a partir de objetivos, metas e iniciativas, así como indicadores clave		Coordinar con el cuadro de mando integral de nivel superior
Definir indicadores clave y su medición.	Definir indicadores Aclarar los métodos de medición.	Recoger datos y realizar mediciones.	
Informes y presentación de reportes	Determinar qué informes y reportes son necesarios Establecer el formato para ello		
Métodos, información necesaria, preparación.	Plantillas para sistemas de control y ratios Informes y retroalimentaciones ya disponibles		
Observaciones	Comprobar: ¿Qué indicadores e informes ya existen? ¿Cuáles se pueden adoptar? ¿Qué debería cambiarse? (¡Simplificación!)		

Semana 10: reflexión

Objetivos	Considere su proceder hasta ahora Reflexionar acerca de los hallazgos y resultados de las primeras 9 semanas Identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, conflictos (FODA personal, o método semejante) Comprobar el equilibrio entre vida personal y laboral		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Reflexionar sobre el trabajo realizado hasta el momento y los resultados obtenidos	Haz una lista: aprendí... Mis impresiones son...	Si es necesario, sumar comentarios de los miembros del equipo: ¿Cómo me perciben?	Si es necesario, sumar comentarios de los superiores: ¿Cómo me perciben?
Definir áreas de acción	Crear una lista: - Mantener y potenciar fortalezas - Trabajar en algunas debilidades y buscar quienes puedan complementarla con sus fortalezas - Aprovechar oportunidades - Limitar riesgos - Manejar conflictos		
Comprobar el equilibrio entre la vida personal y laboral	Aclarar: ¿Se puede garantizar el equilibrio entre la vida personal y laboral? ¿Qué dicen: ¿familia, amigos?		
Métodos, información necesaria, preparación.	Si es necesario, coaching de los superiores.		
Observaciones	Darse un “respiro” para usted y a su equipo esta semana.		

Semana 11 y 12: crear conceptos, iniciar proyectos

Objetivos	Lanzar proyectos importantes y prometedores Anclar el trabajo del proyecto en el equipo.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Evaluar y seleccionar ideas de proyectos	Recopile y evalúe sus propias ideas de proyectos y las del equipo	Sugerir soluciones	
Planificar, iniciar y discutir conceptos.	Aclarar: ¿Qué conceptos hay que crear?	Si es necesario, desarrollan conceptos	
Desarrollar planes de proyecto (también pueden ser iniciativas, acciones o medidas)	(aproximadamente) planificar proyectos seleccionados y determinar la gestión del proyecto Asumir el rol de mandante o patrocinador	Si es necesario, asuma el rol de director de proyecto. Trabajar en proyectos	
Asegurar recursos para los proyectos	Garantizar el apoyo al proyecto	Solicitar recursos del proyecto	Poner recursos a disposición si es necesario
Planificar a reunión de inicio (kick-off) del proyecto.	Asistir al inicio	Planificar el proyecto, preparar la táctica para darle inicio	Si es necesario, participa en el evento de inicio
Seguimiento del progreso del proyecto	Leer informes, intervenir si surgen problemas. Evaluar los resultados del proyecto	Contribuir al proyecto Entregar resultados del proyecto	Apoyo en caso de escalada conflictual
Seguir el desarrollo de los conceptos que están detrás de los proyectos	Analizar conceptos	Presentar y discutir conceptos	
Métodos, información necesaria, preparación.	Gestión de proyectos, gestión multiproyectos, gestión ágil de proyectos (p.ej. método Scrum)		

Observaciones	Iniciar y lanzar proyectos que produzcan resultados rápidos y que tengan probabilidades de éxito. No toque temas en los que otros (predecesores) ya han trabajado, salvo que sea inevitable. No inicie demasiados proyectos al mismo tiempo.
----------------------	---

Semana 13: calificar colaboradores

Objetivos	Garantizar las competencias necesarias de los colaboradores Reconocer las necesidades de formación en el equipo. Utilice la motivación de los colaboradores para la calificación		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Determinar necesidades de calificación-evaluación	Derivar las competencias necesarias a partir de tareas, proyectos, fortalezas y debilidades Crear (actualizar) perfiles de competencia	Formular deseos, expectativas y metas para la calificación-evaluación	
Crear un plan de calificación	Cree una lista: Colaborador–competencias existentes y por adquirir o potenciar		Poner a disposición recursos (tiempo, presupuesto)
Calificación del plan	Planificar citas para medidas de calificación.	Coordinar citas	
Planificar el desarrollo del personal.	Planificar posibles medidas para el desarrollo del personal. Llevar sugerencias a las reuniones de personal en RR.HH.	Formular requisitos y expectativas.	Planificar y llevar a cabo reuniones de personal, si procede.
Métodos, información necesaria, preparación.	Planificación del desarrollo del personal. Perfiles de competencia de estado actual vs. estado previsto o esperado. Planificación de capacitaciones y desarrollo de personal, apoyado por el departamento de RR.HH.		
Observaciones	Compruebe qué normas se aplican en la empresa en el ámbito de la capacitación y formación continua. Esté atento también a su propia formación continua: ¿Qué habilidades le faltan como directivo, o cuáles debiera potenciar?		

Semana 14 y 15: conversaciones con clientes, socios comerciales, otros stakeholders y personas clave en áreas relacionadas

Objetivos	Identificar los requisitos y problemas de clientes. Identificar y utilizar el potencial de mejora. Mejorar la colaboración con clientes, socios comerciales, otros stakeholders prioritarios y áreas relacionadas (internas)		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Tener conversaciones	Planificar citas con clientes, socios y otras áreas de la empresa. Prepárese para las conversaciones: objetivos, temas, estrategia, resultados esperados.	Dar apoyo	Proporcionar apoyo si es necesario
Analizar quejas	Evaluar registros e informes de quejas Crear un plan de acción		
Revisar y, si es necesario, renegociar contratos con proveedores y otros.	Consultar contratos y condiciones Crear un plan de acción que incluya medidas de actualización de acuerdos, contratos, alianzas, así como de posicionamiento, comunicaciones, etc.	Dar apoyo	Proporcionar apoyo si es necesario
Métodos, información necesaria, preparación.	Si es necesario, análisis de mercado, análisis de clientes, análisis de mercado, de adquisiciones Negociación		
Observaciones			

Semana 16: estado de resultados y análisis de costos

Objetivos	Calcular o actualizar costos Identificar los factores de costos Si es necesario, calcule los ingresos, los márgenes de contribución y las ganancias. Determinar la viabilidad económica.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Compilación de costos	Determinar tipos de costos Identificar costos variables, fijos y gastos generales.	Proporcionar información si es necesario	Establecer contactos con contabilidad y control de gestión.
Identificar los factores de costo	Cree una lista de factores que generan costos: ¿Qué costos pueden salirse de control?		
Determinar la viabilidad económica.	Realizar cálculos Documentar resultados		
Mejorar la eficiencia económica	Identificar y registrar el potencial de ahorro y/o mejora de ingresos.		
Métodos, información necesaria, preparación.	Métodos de cálculo de la eficiencia económica. Contabilidad de costos Contabilidad de centros de beneficio (profit-center)		
Observaciones	Si su área de responsabilidad se gestiona como centro de beneficios, realice un estado de resultados. Identificar planes de proyecto si es necesario; ver semanas 11 y 12 y procedimiento correspondiente		

Semana 17: verificar procesos

Objetivos	Mejorar procedimientos y procesos dentro del equipo y con áreas afines Mejorar el uso de herramientas y métodos.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Consultar procesos	Analizar descripciones de procesos Evaluar métricas de proceso Inspección en el lugar	Proveer información Identificar puntos débiles	
Planificar taller(es).	Planificar temas y fechas	Participar en talleres	
Análisis de proceso	Identificar puntos débiles y causas raíz.	Proveer información Identificar puntos débiles	Poner recursos a disposición si es necesario
Planificar y ejecutar medidas y proyectos para el análisis detallado de procesos.	Asegurar el uso de métodos (Six Sigma, análisis de cadena o flujo de valor, etc.)	Abordar los puntos débiles y eliminar las causas	
Crear documentación de proceso (faltante)	Modelar y documentar procesos.	Proveer información	
Métodos, información necesaria, preparación.	Kit de construcción del método Six Sigma Análisis de cadena o flujo de valor "Gemba Walk" Método del papel marrón Informes Lean A3 Critical Chain Management Matriz Estratégica "Turbo para Pymes"		
Observaciones	Sólo comprobar y mejorar los procesos si los análisis previos han demostrado que existen puntos débiles o potencial de mejora. identificar planes de proyecto si es necesario; ver semana 11 y 12 procedimiento correspondiente		

Semana 18: verifique los lugares de trabajo y usar Kaizen

Objetivos	Comprobar y donde proceda mejorar la situación laboral de los miembros del equipo. Avanzar en la gestión de la salud de los colaboradores Introducir o avanzar Kaizen		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Ergonomía en el lugar de trabajo.	Aclarar: ¿Cómo están equipados los lugares de trabajo de los colaboradores? ¿Qué se puede mejorar? Solicitar evaluación de especialistas.	Explicar los requisitos	
Medidas de gestión de salud.	Aclare: ¿Qué se puede y qué se debe hacer para garantizar que los miembros del equipo se mantengan saludables? ¿Existen “casos especiales”	Explicar los requisitos y expectativas.	
Planificar medidas para el Kaizen	Anclar Kaizen como filosofía en el equipo (si le hace sentido) Iniciar procesos de mejora continua	Participar	
Recursos seguros	Obtener recursos para empleo, salud y Kaizen.		Proporcionar recursos
Métodos, información necesaria, preparación.	Evaluación de riesgos para la seguridad laboral Métodos de gestión de la salud mental y física Recursos en la empresa para la gestión del trabajo y la salud Métodos Kaizen (mejora continua)		
Observaciones	Si ya se practica Kaizen de manera parcial: explique que es realmente importante y útil para todos.		

Semana 19: crear lienzo de negocios Canvas y plan de negocio

Objetivos	Resaltar la importancia del equipo para toda la empresa Presentar proyectos y medidas con perspectiva de la empresa Explique: tenemos sentido económico		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Elaborar propuestas de valor.	Explique: Esto es lo que hacemos como equipo para la empresa y sus clientes.		Contribuir: ¿Qué se requiere desde la perspectiva de la empresa?
Presentar modelo de negocio	Explique: así es como encajamos en la empresa. Estamos involucrados en estos procesos. Realizamos estas tareas, medidas, actividades y procesos		
Hacer visible la eficiencia económica	Explique: incurrimos en estos costos; logramos este es nuestro tamaño de facturación, Ventajas, beneficios y puntos fuertes que trae ello para la empresa.		
Mostrar lienzo de negocios Canvas	Taller: Creando un lienzo de negocio con el equipo	Participa en el taller, aporta ideas y sugerencias.	Apreciar el resultado
Métodos, información necesaria, preparación.	Método Business Canvas Método plan de negocios		
Observaciones	Un plan de negocios es útil cuando el equipo necesita justificar o afirmar su posición y cargo en la empresa, así cuando la gerencia general o directorio lo ve de manera crítica. En cualquier caso, esto importante para las próximas negociaciones presupuestarias con la dirección.		

Semana 20: crear un plan presupuestario

Objetivos	Presentar expectativas y presupuesto de la empresa. Asegurar recursos para el equipo y las tareas.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Determinar los requisitos de recursos	Comprobar: ¿son suficientes los recursos disponibles para las tareas en cuestión? Personal, tecnología, materiales, recursos, oficinas, etc. Crear una lista de recursos necesarios existentes y adicionales	Formular requisitos	Definir las condiciones marco
Desarrollar un plan presupuestario	Crear un plan de costos e inversiones para los costos operativos y las inversiones necesarias.	Proporcionar datos si es necesario	
Incorporar las necesidades presupuestarias a la empresa.	Elaborar los argumentos: “por esas razones este presupuesto es necesario para el equipo y la empresa”. Crear una presentación		
Métodos, información necesaria, preparación.	Planificación presupuestaria Planificación de recursos, identificación de cuellos de botella. Técnicas de presentación, técnicas de negociación.		
Observaciones	A menudo hay momentos u ocasiones determinadas dentro de la empresa en las que los requisitos (extra) presupuestarios de los equipos y departamentos se presentan y discuten con la dirección de la empresa. Utilice estos.		

Semana 21: revisar y continuar conceptos y proyectos.

Objetivos	Garantizar el progreso y los resultados de los proyectos en curso. Si es necesario: cancelar proyectos Lanzar eventuales más proyectos		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Revisar conceptos	Leer, comprobar, comentar y utilizar conceptos creados por los empleados.	Presentar y explicar conceptos.	Si es necesario, participar en presentaciones de conceptos y tomar decisiones.
Revisar proyectos en curso	¿Los proyectos del equipo se ejecutan según lo previsto y dentro del presupuesto? ¿Se logran los resultados esperados?	Informe de los proyectos Proveer información	
Evaluar y ajustar proyectos.	Asegurar y valorar los resultados obtenidos Reorganizar o cancelar proyectos que se salen de control	Explicar las causas. Hacer sugerencias	
Desarrollar ideas y conceptos de proyectos nuevos y avanzados.	Si es necesario actuar: lanzar nuevos proyectos	Formular necesidades y expectativas.	
Revisar recursos de los proyectos	¿El equipo gestiona los proyectos actuales y otros?	Hacer visible la eventual sobrecarga	Si es necesario y justificado, proporcionar recursos y presupuesto adicional.
Métodos, información necesaria, preparación.	Métodos de gestión de proyectos; ver semana 9		
Observaciones	Construir sobre conceptos y proyectos de las semanas 11 y 12 Iniciar, planificar, controlar y monitorear nuevos proyectos en consecuencia.		

Semana 22: reflexión

Objetivos	Reflexionar sobre los hallazgos y resultados de las primeras 21 semanas Comprobar el equilibrio entre la vida personal y laboral		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Reflexionar sobre el trabajo realizado hasta el momento y los resultados obtenidos	Haz una lista: aprendí... Mis impresiones son...	Si es necesario, comentarios de los miembros del equipo: ¿Cómo me perciben?	Si es necesario, comentarios de los superiores: ¿Cómo me perciben?
Definir campos de acción	Crear una lista: ¿Qué puedo hacer yo, qué puede hacer bien el equipo? ¿Qué necesitamos mejorar? ¿Dónde hay problemas o conflictos no resueltos? ¿Qué potencial nos queda todavía?	Proporcionar comentarios y sugerencias	Dar opinión
Equilibrio trabajo-vida	Aclarar: ¿Puedo garantizar el equilibrio entre la vida personal y laboral? ¿Qué dicen familiares y amigos		
Métodos, información necesaria, preparación.	Si es necesario, coaching de los superiores.		
Observaciones	La reflexión de la semana 10 se repite y se complementa con más experiencias, experiencias e ideas.		

Semana 23: ajustar estrategias y planes

Objetivos	Revisar la estrategia y los planes anteriores y ajustarlos si es necesario. Formular objetivos y expectativas del equipo a mediano y largo plazo ante la dirección de la empresa.		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Revisión de estrategia	Preparar las metas, estrategias, planes, proyectos, medidas y éxitos del equipo para la gestión de la empresa.	Dar opinión	Formular expectativas Explicar: Podemos brindar soporte aquí, pero no aquí.
Coordinar estrategias y objetivos previos con los superiores.	Formular expectativas para los superiores. Hacer visible: esto es lo que hace mi equipo. Esto es lo que esperamos de la empresa.	Formular expectativas desde la perspectiva del equipo.	
Adaptar estrategias, conceptos, planes.	Revisar planes estratégicos anteriores y ajustarlos si es necesario; documentar cambios Aclarar: ¿Qué conceptos se necesitan para esto? ¿Qué tenemos que (re)planificar para esto?	Proveer información	
Métodos, información necesaria, preparación.	Planificación estratégica Desarrollo de conceptos		
Observaciones	La base son los planes para las semanas 7 y 8. Ajustes y cambios sólo si parecen necesarios Si es necesario, se puede realizar otro taller de estrategia con el equipo y los superiores.		

Semana 24: desarrollar rutinas y estándares

Objetivos	Aclarar el curso de acción futuro Establecer rutinas y estándares. Determinar los próximos pasos		
Tarea	para mí como directivo	para el equipo	para mis superiores
Comprobar el equilibrio entre la vida personal y laboral	Aclarar: ¿Las tareas como directivo se han vuelto rutinarias? ¿Es manejable la carga de trabajo? ¿Qué dicen familiares y amigos? ¿Hay tiempo para mí?		
Gestión de tareas y tiempo.	Coordinar tareas y citas profesionales y privadas.		
Autoorganización en el lugar de trabajo.	Utilizar herramientas, implementar mejoras.		
Definir rutinas y estándares.	Registrar procedimientos, actividades, reglas y valores que hayan demostrado su eficacia.	Aportar ideas Hacer sugerencias para la implementación.	
Planificar más formación	¿Qué competencias necesito (todavía) adquirir o potenciar como directivo? ¿Cómo?		Debería apoyarme en mis planes
Métodos, información necesaria, preparación.	Mayor capacitación y formación como directivo. Si es necesario, utilizar el coaching o mentoría y planifique el desarrollo personal.		
Observaciones	A más tardar ahora se puede tomar la decisión: ¿Quiero seguir siendo directivo en esta empresa? Porque: un eventual período de prueba finaliza en unas pocas semanas. ¿Cuál es la conclusión de esto?		