

**LOS
PRIMEROS
90
DIAS**

+ ACTUALIZADA
+ AMPLIADA

LOS PRIMEROS 90 DIAS

Estrategias probadas para ponerse al día
de una forma rápida e inteligente.

MICHAEL D. WATKINS

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona • México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Original work copyright © 2013 Michael D. Watkins
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2017**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

© Betty Trabal, 2017, por la traducción

Colección dirigida por: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*
ISBN: 978-84-946066-1-8
Depósito legal: B 23402-2017
Impresión y encuadernación: Podiprint
Barcelona – España

1457

A Aidan,

Maeve y Niall

Mis preciosos hijos.

—M. W.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Prefacio a la edición del décimo aniversario xi

Introducción. Los primeros 90 días 1

Por qué las transiciones son momentos críticos. Cómo pueden los líderes asumir el cargo más efectivamente. Desarrolla la competencia para las transiciones profesionales. Valora los riesgos de la transición cuando asumas una nueva función.

1. Prepárate 19

Por qué la gente no consigue romper mentalmente con sus trabajos anteriores. Prepárate para asumir una nueva función. Conoce los problemas de la promoción y la integración. Evalúa sus ventajas y sus inconvenientes.

2. Acelera tu aprendizaje 45

El aprendizaje como un proceso de inversión. Planifica el aprendizaje. Averigua las mejores fuentes de conocimiento. Utiliza métodos estructurados para acelerar el aprendizaje.

3. Adapta la estrategia a la situación 69

Los peligros del pensamiento inflexible. Analiza a fondo la situación para emprender la estrategia adecuada. El modelo STARS de los tipos de transición. Utiliza el modelo para analizar tu situación y liderar el cambio.

4. Negocia el éxito 89

Desarrolla una relación laboral productiva con tu nuevo jefe. La estructura de las cinco conversaciones. Define las expectativas. Aprueba el diagnóstico de la situación. Averigua cómo trabajar en común. Negocia los recursos. Elabora tu plan de 90 días.

5. Asegura algunas victorias tempranas 117

Evita las trampas más comunes. Averigua tus prioridades. Crea una visión convincente. Desarrolla tu credibilidad personal. Empieza a mejorar el rendimiento organizacional. Planifica e implementa el cambio versus el aprendizaje colectivo.

6. Consigue la alineación 145

El papel del líder como arquitecto de la empresa. Identifica el origen del bajo rendimiento. Alinea la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades y la cultura.

7. Desarrolla tu equipo 173

Cambia un equipo heredado. Gestiona la tensión entre los objetivos a corto y a largo plazo. Trabaja en paralelo los temas de la reestructuración del equipo y la arquitectura organizacional. Instaura nuevos procesos de equipo.

8. Crea alianzas 209

La trampa de pensar que con la autoridad basta. Identifica qué apoyo crítico necesitarás. Determina las redes de influencia y los patrones de deferencia. Modifica la percepción de los intereses y alternativas.

9. Mantén tu equilibrio 233

Cómo los líderes se quedan atrapados en ciclos viciosos. Los tres pilares de la autogestión. Crea y refuerza las disciplinas personales. Desarrolla una red de asesores y consejeros.

10. Acelera la transición de todos 251

Por qué tan pocas empresas prestan atención a la aceleración de las transiciones. La oportunidad de institucionalizar una estructura común. Utiliza la estructura para acelerar el desarrollo del equipo, desarrollar líderes de alto potencial, integrar las adquisiciones y reforzar la planificación de la sucesión.

Notas 273

Índice 279

El autor 295

PREFACIO A LA EDICIÓN DEL DÉCIMO ANIVERSARIO

Cómo cambia todo en una década. Cuando escribí *Los primeros 90 días* en el año 2001, poco se sabía sobre cómo ponerse al día con un nuevo trabajo o con la incorporación de nuevos líderes (en adelante “transiciones de liderazgo”)¹. En ese momento, daba clases de negociación y diplomacia corporativa en la Harvard Business School y, aunque había sido coautor de un libro modestamente exitoso publicado en 1999 sobre las transiciones en la alta dirección, *Right from the Start* con Dan Ciampa, mis compañeros de la HBS me habían advertido de que era una carrera arriesgada aventurarse demasiado en este tema².

Aunque les agradecí su advertencia, me lancé a escribir el libro. Las transiciones de los líderes era un tema demasiado interesante y estaba dispuesto a estudiarlo; además era un tema que estaba prácticamente sin estudiar desde el punto de vista intelectual y práctico. A finales de 1999, poco después de la publicación de *Right from the Start*, el equipo de desarrollo de dirección corporativa de Johnson & Johnson me pidió que desarrollara unos talleres de trabajo y procesos de coaching para acelerar la transición de los líderes de la compañía. Este trabajo enseguida se convirtió en una asociación de participación en el desarrollo de la empresa y en ella puse a prueba el desarrollo y la implementación de mis ideas.

Los primeros 90 días fue una destilación de lo que había aprendido durante unos dos años y medio trabajando con cientos de líderes, directores y subdirectores, de todo el mundo. El libro está basado en algunas ideas que desarrollé en *Right from the Start*; por ejemplo, la importancia del aprendizaje acelerado, conseguir victorias tempranas y crear alianzas, pero ahora estas ideas han sido mejoradas, probadas, modificadas y convertidas en herramientas y marcos de trabajo prácticos para ayudar a los líderes de cualquier nivel a acelerar las transiciones.

Fue esta destilación —la mezcla de conceptos, herramientas, casos y consejos prácticos— lo que de verdad dio en el blanco con los líderes en transición. Viví la maravillosa experiencia de ver cómo las ventas de *Los primeros 90 días*, publicado en noviembre de 2003, se dispararon enormemente. Hacia el verano de 2004, el libro estaba en la lista de los más vendidos de *Business Week* y se mantuvo en ese puesto durante quince meses. Este éxito coincidió afortunadamente con mi salida de Harvard y reforzó mi decisión de no volver a ocupar un cargo académico. Me decidí entonces a fundar con otro socio una empresa de desarrollo de liderazgo, Genesis Advisers, dedicada a ayudar a las empresas a acelerar el cambio de función de sus empleados.

Los libros de empresa, incluso los más exitosos, suelen venderse mucho durante uno o dos años, y luego las ventas caen, pero éste no ha sido el caso de *Los primeros 90 días*. He tenido el placer de ver cómo el libro se ha seguido vendiendo mucho durante una década. Se han vendido casi ochocientas mil copias en inglés, setenta y cinco mil en el año 2011, y en los últimos diez años, el libro ha estado siempre entre los más vendidos de la Harvard Business Review Press. También se ha traducido a veintisiete idiomas y ha sido la base de *Leadership Transitions*, una herramienta de e-learning de la Harvard Business Publishing ganadora de un premio³.

Gracias a este éxito continuado, el libro *Los primeros 90 días* es ahora considerado un “clásico de la empresa”. El término “clásico” me suena a anticuado y no me siento demasiado a gusto con él. Sin embargo, en 2009, tuve el honor de que mi libro fuera nombrado uno de los 100 libros de empresa más vendidos de todos los tiempos después de un estudio exhaustivo del mismo realizado por Jack Covert y Todd Sattersten de 800-CEO-READ. Este reconocimiento fue un sello distintivo no sólo de la importancia y el poder de las ideas, sino también de la necesidad continuada que tiene la nueva generación de líderes de aprender a hacer transiciones con éxito.

El éxito de *Los primeros 90 días* impulsó y fue impulsado por una ola creciente de interés por parte de las empresas en la gestión del talento, la integración o incorporación de nuevos empleados y la sucesión de los directivos. El trabajo de Genesis Advisers en J&J ha sido siempre el de acelerar las nuevas incorporaciones y las promociones internas. Sigo pensando que es un error concentrarse únicamente en la integración y no en acelerar todas las transiciones. Sin embargo, fue el interés por la integración lo que de verdad impulsó este tema cuando la guerra por el talento se hizo más feroz y los elevados costes del descarrilamiento, el bajo rendimiento y la falta de retención de los recién contratados se hizo más evidente. Muchas empresas empezaron a adoptar las ideas de los primeros 90 días para acelerar la integración de los nuevos empleados. Además del trabajo que nosotros realizamos con nuestros clientes de Genesis Advisers, los conceptos y las herramientas de los primeros 90 días han sido adaptados e implementados por profesionales de recursos humanos de miles de empresas. En 2006, *The Economist* nombró el libro *The First 90 Days*, “la biblia de la integración”⁴. Más recientemente, en las conferencias sobre el tema de la integración y aceleración de la transición, se habla de la madurez que ha alcanzado este tema.

También mis ideas, por supuesto, han evolucionado en la última década y en esta nueva edición del libro incluyo numerosas ideas mejoradas. He continuado trabajando en profundidad con líderes en transición, investigando y traduciendo mi experiencia práctica y mis descubrimientos de mejores herramientas. Entre las publicaciones más importantes están:

- *Shaping the Game*, un libro de 2006 de la Harvard Business Review Press que analiza cómo han de aplicar los nuevos líderes las ideas del ámbito de la negociación y de la influencia para hacer transiciones exitosas⁵.
- *The First 90 Days in Government*, una versión de *The First 90 Days* adaptada al sector público escrita con Peter Daly, un director jubilado del Ministerio de Hacienda, y Cate Reavis⁶.
- “The Pillars of Executive Onboarding”, un artículo de 2008 publicado en *Talent Management* sobre los puntos más importantes de la integración: orientación empresarial, expectativas, armonización, adaptación cultural y conexión política⁷.
- *Your Next Move*, un libro de 2009 de Harvard Business Press que destaca la necesidad de los líderes en transición de distinguir entre los retos del cambio organizacional y los retos de adaptación personal a los que se enfrentan. También analiza en profundidad los tipos específicos de transiciones, como son la promoción, el liderar a antiguos compañeros, la incorporación y los traslados internacionales⁸.
- “Picking the Right Transitions Strategy”, un artículo de enero de 2009 publicado en *Harvard Business*

Review que desarrolla el modelo STARS (*start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido) presentado en la primera edición de *Los primeros 90 días* para adaptar la estrategia de transición a varios tipos de situaciones empresariales⁹.

- “How Managers Become Leaders”, un artículo publicado en junio de 2012 en Harvard Business Review que resume la investigación que realicé sobre los “siete cambios trascendentales” que experimentan los líderes en la difícil transición que hacen cuando pasan de una función de alto nivel en una unidad a dirigir toda una empresa¹⁰.

Mis ideas están también respaldadas por el trabajo que he realizado durante los últimos ocho años ayudando a desarrollar sucesivas generaciones de los primeros 90 días a nuestros clientes de Genesis Advisers. Recientemente, hemos incluido un nuevo proceso de coaching para acelerar las transiciones, un taller de trabajo online que incluye grupos virtuales, y un programa especializado para ayudar a los médicos que necesitan hacer la transición desde la práctica clínica y la investigación a entornos comerciales.

También fue para mí una gran satisfacción que el libro *Los primeros 90 días* y mi trabajo posterior hayan generado tanto interés en el estudio y en la aplicación práctica de las ideas sobre la aceleración de la transición. Se han realizado excelentes investigaciones originales y se ha escrito mucho sobre el tema¹¹. Y, puesto que la imitación es la forma más sincera de halagar, yo he sido halagado al ver que muchos de mis conceptos; herramientas y términos han sido adoptados por otros consultores; por ejemplo, el modelo STARS, las trampas de la transición, la importancia de asegurar victorias tempranas¹², la idea del “inicio difuso” (*the fuzzy front-end*) desarrollada con Dan Ciampa (refiriéndose al periodo entre

conseguir un trabajo y entrar de lleno en la función)¹³ y la distinción importante entre el reto del cambio organizacional y el reto de la adaptación personal a la hora de evaluar los riesgos de la transición a los que se enfrentan los nuevos líderes¹⁴.

Los últimos diez años han sido un maravilloso viaje y se lo tengo que agradecer a mucha gente, pero las dos personas que han tenido más impacto en el desarrollo de mis ideas y en su aplicación en el mundo real son el coautor del libro *Right from the Start*, Dan Ciampa, y mi socio Shawna Slack. Además están mis editores de la Harvard Business Review Press, especialmente Jeff Kehoe, que siempre ha estado animándome, dirigiendo y puliendo mi trabajo. También agradezco mucho el apoyo de los líderes de las empresas clientes de Genesis Advisers, que siempre han estado dispuestos a invertir en nuestro trabajo, especialmente Becky Atkeison y sus compañeros en FedEx, Inaki Bastarrika, Ron Bossert,Carolynn Cameron, Michael Ehret, Ted Nguyen y Doug Soo Hoo de Johnson & Johnson. Por último, mi más sincero agradecimiento al personal de Genesis Advisers por todo su arduo trabajo y especialmente a Kerry Brunelle por su apoyo en la edición del manuscrito.

Introducción.

Los primeros 90 días

El presidente de Estados Unidos tiene 100 días para probarse a sí mismo, tú tienes 90. Las acciones que emprendas durante estos primeros tres meses en tu nueva función determinarán en gran medida tu éxito o fracaso.

El fracaso en una nueva misión puede suponer el final de una prometedora carrera, pero una transición exitosa es algo más que evitar el fracaso. Cuando los líderes fracasan, sus problemas se deben casi siempre a ciclos viciosos que desarrollaron en los primeros meses en su función. Y por cada líder que fracasa totalmente, hay muchos otros que sobreviven pero no desarrollan todo su potencial. Como resultado de ello, pierden oportunidades de hacer prosperar su carrera y su empresa.

¿Por qué son tan importantes las transiciones? Cuando entrevisté a más de mil trescientos directores de recursos humanos casi el 90% afirmó que “las transiciones a nuevos puestos y funciones son el momento más importante de la vida profesional de los líderes”¹, y casi tres cuartos de los entrevistados dijeron que “el éxito o fracaso durante los primeros meses es un poderoso predictor del

2 LOS PRIMEROS 90 DÍAS

éxito o fracaso general en el puesto”. Por eso, aunque una mala transición no lleve necesariamente al fracaso, sí que hace que el éxito sea menos probable.

La buena noticia sobre las transiciones es que te ofrecen la oportunidad de empezar de nuevo y hacer los cambios necesarios en la empresa, pero las transiciones son periodos de una gran vulnerabilidad porque careces de unas buenas relaciones laborales establecidas y del conocimiento detallado de tu nueva función. Mientras la gente que te rodea intenta averiguar quién eres y cómo eres como líder, estás siendo observado con un microscopio y estás sujeto a un alto grado de escrutinio. Las opiniones sobre tu efectividad empiezan a formarse de una manera sorprendentemente rápida y, una vez formadas, es muy difícil cambiarlas. Si consigues desarrollar credibilidad y asegurar victorias tempranas, probablemente esa fuerza te impulsará durante el ejercicio de tu cargo; pero, si cavas tu propio hoyo al principio, te enfrentarás a una dura batalla para salir de él.

Desarrolla tu competencia en las transiciones profesionales

Una larga carrera en una única empresa (o incluso en dos o tres) es algo que forma parte del pasado. Los líderes pasan por varias transiciones en su vida, y por esto, la habilidad de pasar de una a otra de una manera rápida y efectiva se ha convertido en una habilidad fundamental. En un estudio realizado a 580 líderes por Genesis Advisers, *Harvard Business Review* y el International Institute of Management Development (en adelante, estudio Genesis/HBR/IMD), los encuestados tenían un promedio de 18,2 años de experiencia de trabajo profesional². El líder típico había sido promocionado 4,1 veces, había cambiado de función empresarial (de ventas a marketing, por ejemplo) 1,8 veces, había cambiado de

empresa 3,5 veces, había cambiado de unidad de negocio dentro de la misma empresa 1,9 veces y se había mudado geográficamente 2,2 veces. Esto hace un total de 13,5 transiciones por líder, o una cada 1,3 años. Como verás más adelante, algunas de estas transiciones ocurren en paralelo pero la conclusión es clara: cada carrera exitosa se compone de una serie de trabajos exitosos y cada trabajo exitoso se inicia con una transición exitosa.

Además de estas etapas fácilmente identificables, los líderes también pasan por muchas transiciones ocultas. Estas transiciones ocurren cuando hay cambios importantes en las funciones y responsabilidades sin que haya un cambio correspondiente en el cargo. Esto sucede frecuentemente como resultado de los cambios organizacionales debidos a un rápido crecimiento, una reestructuración o una adquisición. Las transiciones ocultas pueden ser particularmente peligrosas porque los líderes no siempre las reconocen o les prestan la atención que se merecen. Las transiciones más peligrosas son aquellas que no reconoces cuando ocurren.

Los líderes también se ven afectados por las transiciones de quienes les rodean. Cada año, cerca de un cuarto de los directivos de una compañía típica *Fortune 500* cambia de trabajo³ y la transición de cada líder impacta materialmente en el rendimiento de aproximadamente una docena de personas (jefes, compañeros, empleados a su cargo y otros empleados)⁴. Así pues, aunque tú no estés personalmente implicado en una transición, es muy probable que alguna transición de otro te afecte. Para comprobarlo, mira qué otras personas de tu entorno inmediato están también en sus primeros 90 días. El número probablemente te sorprenderá.

Aunque se haya escrito y hablado mucho sobre cómo ser en general un líder más efectivo, el problema es que se ha estudiado y escrito poco sobre cómo acelerar con éxito las transiciones de los líderes y de las carreras. La gente sigue pasando por esos crisoles de importantísimas carreras con poca preparación y sin

CAPÍTULO 1

Prepárate

Después de ocho años trabajando en marketing en una empresa de electrónica líder del mercado, Julia Gould fue promocionada para dirigir un importante proyecto de desarrollo de un producto nuevo. Hasta ese momento su trayectoria había sido estelar. Su inteligencia, su orientación y su determinación eran altamente reconocidos y le valieron para ascender enseguida a puestos directivos cada vez más importantes. La empresa veía que tenía un gran potencial y siempre estuvieron promocionándola.

A Julia la nombraron directora de lanzamiento de un producto nuevo de la empresa. Sería la responsable de coordinar el trabajo de un equipo multifuncional de marketing, ventas, investigación y desarrollo, y fabricación. El objetivo: hacer que el producto avance de una manera perfectamente integrada desde la I+D a la producción, gestionar un rápido incremento de la producción y agilizar su introducción en el mercado.

Por desgracia, Julia empezó a tener problemas enseguida. Su éxito anterior en el marketing se debía a que prestaba una extraordinaria atención a los detalles. Acostumbrada a dirigir con autoridad

y a tomar decisiones, tenía una extrema necesidad de controlar y una tendencia a microdirigir. Cuando intentó seguir tomando decisiones, los miembros del equipo no dijeron nada al principio, pero enseguida dos de los miembros clave empezaron a cuestionar sus conocimientos y su autoridad. Ella, algo herida, empezó a centrarse en el área que mejor conocía: los aspectos de marketing del lanzamiento. Sus esfuerzos por dirigir de cerca a los miembros del equipo de marketing hicieron que estos se alejaran de ella. Después de un mes y medio, Julia volvió a marketing y otra persona estaba liderando el equipo.

Julia fracasó porque no hizo el salto de ser un actor funcional fuerte a asumir un papel transversal, de liderazgo de proyecto. No se daba cuenta de que las capacidades que le habían hecho prosperar en el marketing no eran las oportunas en una función que requería de ella liderar pero sin ejercer una autoridad directa ni mostrar una experiencia superior. Seguía haciendo lo que sabía hacer, porque se sentía segura y con el control. El resultado, por supuesto, fue el opuesto. Al no abandonar el pasado y embarcarse de lleno en su nueva función, desaprovechó la gran oportunidad de ascender en la empresa.

Es un error creer que tendrás éxito en tu nuevo puesto si sigues haciendo lo que hacías en tu puesto anterior. “Me han contratado para este puesto por mis capacidades y mis logros”, solemos pensar, “eso es pues lo que esperan que haga aquí”. Esta manera de pensar es destructiva porque hacer lo que sabes hacer (y evitar hacer lo que no sabes) puede parecer que funciona, al menos durante un tiempo. Estás en un estado de negación, creyendo que porque estás siendo eficiente, estás siendo efectivo. Puedes seguir pensando así hasta que todo empieza a derrumbarse a tu alrededor.

¿Qué tendría que haber hecho Julia? Debería haberse centrado en prepararse mejor para el nuevo puesto. En un sentido general, “prepararse” significa olvidarse del pasado y aceptar los impera-

tivos de la nueva situación para tener un buen comienzo. Quizá resulte difícil, pero es esencial. Muchas veces, los mejores líderes fracasan en sus nuevas funciones porque no se preparan y no hacen los cambios necesarios.

Para prepararte, lo primero que has de hacer es identificar los tipos de transición por los que estás pasando. Para ilustrar los retos asociados a los diferentes tipos de transiciones (comentados en la introducción), me voy a centrar en dos de los tipos más frecuentes: la promoción y la incorporación a una empresa nueva.

La promoción dentro de la empresa

Las promociones son el resultado de años de trabajo duro para convencer a la gente influyente de la empresa de que estás dispuesto y eres capaz de pasar a un nivel superior. Pero también marcan el principio de un nuevo viaje. Tendrás que averiguar qué has de hacer para ser brillante en tu nuevo trabajo, cómo superar las expectativas de aquellos que te han promocionado, y cómo posicionarte para conseguir más cosas. Cada promoción presenta a los nuevos líderes un conjunto de retos que tendrán que superar.

Logra el equilibrio entre amplitud y profundidad

Cada vez que te promocionan, tu horizonte se amplía para incluir un conjunto más numeroso de asuntos y decisiones. Tendrás que obtener y mantener una perspectiva de alto nivel en tu nueva función. Para tener éxito, Julia tendría que haber cambiado su centro de atención de la función de marketing a toda una serie de temas relacionados con el lanzamiento del producto.

Tú también tendrás que aprender a lograr el equilibrio correcto entre tener una visión amplia y profundizar en los detalles. Este

CAPÍTULO 2

Acelera tu aprendizaje

Chris Hadley dirigía el departamento que garantizaba la calidad en Dura Corporation, una empresa mediana de servicios de software. Cuando el jefe de Chris dejó la empresa para ocupar el puesto de subdirector de operaciones de Phoenix Systems, una empresa que estaba en apuros, le pidió a Chris que se fuera con él como director de calidad de producto y de la unidad de pruebas. Aunque era un cambio lateral, Chris aprovechó la oportunidad de liderar un cambio de rumbo.

Dura Corporation era una empresa de desarrollo de programas informáticos. Chris se había incorporado a la empresa nada más terminar la carrera de ingeniería y había ido ascendiendo rápidamente en el departamento de calidad. Tenía una gran capacidad y muchos conocimientos, pero había crecido en un entorno con tecnología puntera y con un equipo de trabajo muy motivado. Chris había visitado el equipo de pruebas de producto de Phoenix antes de asumir el puesto y sabía que distaba mucho de dar la talla. Se propuso solucionar cuanto antes este problema.

Poco después de su incorporación, Chris expuso que los procesos existentes estaban desfasados y dejó constancia de ello diciendo que la operación tenía que ser reformada desde la base para que llegara a “funcionar como Dura”. Inmediatamente contrató consultores de operaciones que presentaron un informe muy duro que describía la tecnología y los sistemas de pruebas de Phoenix de “anticuados” y las habilidades del equipo de trabajo de “inadecuadas”. Recomendaron una reorganización total del proceso de pruebas de productos y una inversión sustancial en tecnología y formación de los empleados. Chris compartió esta información con sus subordinados y les dijo que había que hacer algo rápidamente sobre las recomendaciones, empezando por la reorganización de los equipos de pruebas de productos “a la manera como se hacían las cosas en Dura”.

Tan solo un mes después de instalar la nueva estructura, la productividad se desplomó, amenazando con retrasar el lanzamiento de un nuevo producto clave. Chris convocó a sus subordinados y les instó a “resolver los problemas cuanto antes”. Pero los problemas seguían y la motivación de los empleados de operaciones mermaba cada vez más.

Después de dos meses en el puesto, el jefe le dijo a Chris: “Has enemistado a casi todos. Te he traído aquí para que mejores la calidad, no para que la empeores”. Su jefe entonces le formuló una serie de preguntas: “¿Cuánto tiempo has estado aprendiendo sobre la operación? ¿Sabías que hace años que estaban pidiendo que inviertan más? ¿Has visto lo que eran capaces de conseguir, antes de que llegaras tú, con los recursos que tenían? Tienes que dejar de hacer cosas y empezar a escuchar”.

Tocado por esas palabras, Chris mantuvo serias discusiones con sus directores, supervisores y equipos de trabajo. En estas discusiones se enteró de la creatividad que habían desplegado para compensar la falta de inversión en la operación. También obtuvo

feedback directo sobre lo que no funcionaba en su nueva estructura. Convocó una reunión conjunta y anunció que, en función de las observaciones que había recibido, iba a hacer importantes ajustes en la estructura. También se comprometió con mejorar la tecnología de las pruebas y la formación antes de hacer más cambios.

¿En qué se equivocó Chris? Como muchos nuevos líderes, Chris no dedicó suficiente tiempo a aprender sobre su nueva empresa y por eso tomó decisiones equivocadas que socavaron su credibilidad.

La primera tarea para hacer una transición con éxito es acelerar el aprendizaje. El aprendizaje efectivo de la empresa te da la visión global que necesitas para desarrollar tu plan de los primeros 90 días. Es esencial que averigües qué necesitas saber sobre la nueva empresa y que lo aprendas lo antes posible. Cuanto más eficiente y efectivamente aprendas, más rápidamente cerrarás tu ventana de vulnerabilidad. Sabrás identificar los problemas potenciales que podrían desviarte de tu camino. Cuanto antes asciendas por la curva del aprendizaje, antes podrás empezar a tomar buenas decisiones empresariales.

Supera los obstáculos al aprendizaje

Entre las causas del fracaso de los nuevos líderes está casi siempre la falta de aprendizaje efectivo. Es normal que al principio de la transición tengas una sensación de agobio. Tienes tanto que aprender que es difícil saber en qué concentrarte. En medio de todo el torrente de información que vas recibiendo, es fácil no ver las señales importantes. O quizás te concentras demasiado en la parte técnica del negocio (productos, clientes, tecnologías y estrategias) y obvias el aprendizaje tan importante de la cultura y la política de la empresa.

CAPÍTULO 3

Adapta la estrategia a la situación

Si Karl Lewin sabía de algo, era de cómo gestionar en tiempos de crisis. De hecho, acababa de dirigir una transformación rápida y exitosa de las operaciones de fabricación europeas en Global Foods, una multinacional de productos de consumo. De lo que no estaba tan seguro era de si el mismo enfoque iba a ser efectivo en su nueva función en la firma.

Karl, un directivo alemán muy ambicioso, había actuado con decisión en Europa para reestructurar una organización que estaba desestructurada por el excesivo énfasis de la compañía en crecer a través de las adquisiciones y por centrarse en las operaciones a escala nacional olvidándose de otras oportunidades. Al cabo de un año, Karl había centralizado las funciones más importantes de fabricación, cerrado cuatro de las plantas menos rentables y trasladado gran parte de la producción a Europa del Este. Estos cambios, a pesar de que fueron muy difíciles, empezaron a dar sus frutos al cabo de dieciocho meses y el rendimiento mejoró considerablemente.

Pero ninguna buena acción queda impune. El éxito de Karl en Europa le llevó a su nombramiento de subdirector de la cadena de suministro de las operaciones en Norteamérica con sede central en New Jersey. El trabajo era mucho más importante que el anterior, ya que combinaba la fabricación con el suministro estratégico, la logística de distribución y el servicio al cliente.

A diferencia de la situación en Europa, las operaciones de Norteamérica no estaban en crisis inminente, algo que Karl reconoció como la esencia del problema. El éxito continuado de la empresa empezaba a dar signos de retroceso. El año anterior, los análisis de la industria habían situado el rendimiento de la fabricación de la empresa por debajo de la media del rendimiento general y en el tercio más bajo de la importante área de satisfacción del cliente con la puntualidad de la entrega. Resultados mediocres, evidentemente, pero no tanto como para exigir una “transformación”.

Mientras tanto, los análisis del propio Karl indicaban que empezaban a aparecer serios problemas. La empresa era adicta a apagar fuegos y los directivos se deleitaban con su habilidad de reaccionar bien ante las crisis, en lugar de prevenir los problemas. Karl sabía que en poco tiempo empezarían a aparecer fallos más serios. Además, los directivos confiaban demasiado en su instinto para tomar decisiones críticas, y los sistemas de información ofrecían poca información objetiva. Estas deficiencias contribuyeron, según Karl, a generalizar un optimismo infundado sobre el futuro de la empresa.

Para asumir un cargo con éxito, tienes que tener un conocimiento claro de la situación a la que te estás enfrentando y de lo que tienes que hacer y cómo lo tienes que hacer. Los líderes como Karl han de centrarse desde el primer momento en responder dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Qué tipo de cambio voy a tener que liderar? Respondiendo a esta pregunta sabrás cómo adaptar tu estrategia a la situación. La segunda: ¿Qué tipo de líder

del cambio soy? En este caso, la respuesta tiene implicaciones sobre cómo deberías adaptar tu estilo de liderazgo. Un diagnóstico preciso de la situación de la empresa te ayudará a determinar los retos, oportunidades y recursos de los que dispones.

Utiliza el modelo STARS

STARS es el acrónimo de las cinco situaciones empresariales más comunes a las que se enfrentan los líderes: *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido. El modelo STARS describe las características y las dificultades de lanzarse a una aventura, encarrilar una mala situación, enfrentarse a una rápida expansión, revitalizar una empresa que fue líder pero que ahora tiene serios problemas y heredar una organización que funciona bien pero hay que llevarla hasta el siguiente nivel.

En cualquiera de las cinco situaciones STARS, el objetivo final es el mismo: conseguir una empresa próspera y creciente. Sin embargo, los retos y oportunidades resumidos en la tabla 3.1, varían dependiendo de la situación con la que te encuentres.

¿Cuáles son los rasgos que definen las cinco situaciones STARS? En una *start-up*, te adjudican la misión de reunir las competencias (personal, financiación y tecnología) necesarias para hacer despegar una empresa nueva, un producto, un proyecto o una relación. Esto quiere decir que tendrás que formar la organización desde el principio reclutando a tu equipo, definiendo el programa y desarrollando la arquitectura del negocio. Los participantes en una *start-up* suelen estar más entusiasmados y esperanzados que los miembros de un equipo con problemas a punto de fracasar. Pero, al mismo tiempo, los participantes de una *start-up* están mucho menos centrados en los asuntos clave que los que están en una transformación, simplemente porque la

CAPÍTULO 4

Negocia el éxito

Michael Chen estaba eufórico cuando fue promocionado a director de sistemas de información en una oficina de una compañía petrolera mediana, hasta que recibió llamadas de dos de sus colegas. Ambos le dijeron lo mismo: “Empieza a actualizar tu currículum. Cates te va a comer vivo”.

Su nueva jefa, Vaughan Cates, era muy ambiciosa, tenía fama de conseguir buenos resultados y de ser dura con la gente. Acababa de asumir la dirección de la oficina y varios empleados de los que había heredado ya se habían marchado.

Los amigos de Michael le anticiparon el problema: “Has tenido mucho éxito”, le dijo uno, “pero Cates pensará que no eres suficientemente agresivo. Tú eres buen planificador y creador de equipos. Pensará que eres demasiado lento y que no estás preparado para tomar decisiones difíciles”.

Michael, prevenido, preparó el terreno con Vaughan a fin de ganar tiempo para el diagnóstico y la planificación. “Quiero trabajar con un margen de tiempo de 90 días, empezando con 30 días para ponerme al día de todo”, le dijo. “Después te daré

una evaluación detallada y un plan con los objetivos y acciones para los 60 días siguientes”. Michael le informaba regularmente sobre su progreso. Al cabo de tres semanas, Vaughan empezó a presionarle para que tomara una decisión sobre la compra de unos sistemas importantes, pero Michael se mantuvo firme en su calendario. Al cabo de 30 días, le entregó un plan que le gustó mucho a su nueva jefa.

Un mes después, Michael informó a Vaughn de algunas primeras victorias y le pidió más ayuda para avanzar en un proyecto clave. Ella le sometió a un intenso interrogatorio, pero él había realizado un estudio de viabilidad exhaustivo. Al final, accedió a sus peticiones pero le puso unas fechas muy estrictas para conseguir resultados. Armado con todo lo que necesitaba, Michael pronto pudo decirle que había conseguido varios objetivos intermedios.

Aprovechando su impulso, en su siguiente reunión Michael sacó el tema del estilo de liderazgo: “Tenemos diferentes estilos pero yo puedo cumplir lo que me pides”, le dijo. “Quiero que me juzgues por mis resultados, no por cómo los obtengo”. Tardó casi un año, pero al final Michael consiguió desarrollar una relación laboral sólida y productiva con Vaughan.

Para prosperar como Michael lo hizo con su nueva jefa, tendrás que negociar el éxito. Vale la pena que inviertas tiempo en esta relación tan importante, porque tu nuevo jefe es quien establecerá los parámetros, contará tus acciones a otras personas clave y controlará el acceso a los recursos que necesitas. Él tendrá más influencia que cualquier otra persona en el tiempo que tardes en alcanzar el punto de equilibrio y en tu éxito o fracaso final.

Negociar el éxito quiere decir implicarte proactivamente con tu nuevo jefe para establecer las reglas del juego y así poder alcanzar los objetivos deseados. Muchos nuevos líderes se limitan a jugar el juego, asumiendo reactivamente la situación que les viene dada, y acaban fracasando. La alternativa consiste en negociar

las reglas del juego con tu jefe para establecer unas expectativas razonables, lograr el consenso y asegurar los recursos suficientes. Negociando efectivamente con Vaughan, Michael estableció las bases de su éxito.

Ten en cuenta que la naturaleza de la relación con tu nuevo jefe depende de tu nivel en la organización y de la situación empresarial a la que te enfrentas. Cuanto más alto sea tu puesto, más autonomía deberías tener, especialmente si trabajas en un lugar distinto al de tu jefe. La falta de vigilancia o supervisión puede ser una bendición si obtienes lo que necesitas para prosperar. O puede ser una maldición si cavas tu propia fosa con decisiones equivocadas.

Lo que necesitas de tu jefe dependerá de la situación STARS en la que te encuentres. En las *start-ups* necesitarás recursos y, probablemente, protección de los niveles superiores. En las transformaciones, te verás obligado a reducir rápidamente la empresa hasta un núcleo defendible. Si estás en una situación de crecimiento acelerado, tendrás que asegurar los niveles apropiados de inversión. En una reestructuración necesitarás que tu jefe te ayude a hacer una serie de cambios, y en una situación de éxito sostenido necesitarás ayuda para conocer la empresa y evitar errores que amenacen tus activos principales.

Tú puedes hacer mucho por construir una relación laboral productiva con tu nuevo jefe, y deberías empezar a hacerlo desde que estás siendo considerado para una nueva función. Tenlo en cuenta cuando participes en entrevistas, cuando te seleccionen y cuando te incorpores en el nuevo puesto.

Este capítulo te explica cómo entablar el tipo correcto de diálogo con tu nuevo jefe. Léelo aunque en tu nuevo puesto tengas al mismo jefe que antes, porque probablemente la relación ahora no será la misma. Las expectativas de tu jefe serán diferentes, y necesitarás más recursos. Muchos líderes presuponen equivocadamente que pueden continuar relacionándose con su jefe actual de

CAPÍTULO 5

Asegura algunas victorias tempranas

Cuando Elena Lee fue promocionada a directora del servicio al cliente de una empresa líder de ventas al por menor, se le encomendó la tarea de mejorar la satisfacción del cliente, que había empeorado. También se le propuso que cambiara la cultura de liderazgo autoritario que practicaba su antecesor. Antes de ser promocionada, Elena había sido la responsable centro de atención telefónica de la empresa, por lo que conocía los problemas que otros departamentos habían tenido en relación con la calidad del servicio. Convencida de que iba a poder mejorar considerablemente el rendimiento mediante una mayor participación de los empleados, hizo del cambio cultural su prioridad principal.

Elena empezó comunicando sus objetivos a sus antiguos compañeros, ahora subordinados, los directores de los centros de atención telefónica de la empresa en todo el mundo. En sus reuniones uno a uno, les expuso cuáles eran sus objetivos de mejora de la calidad y su visión para conseguir una cultura más participativa

en la resolución de problemas. Los primeros acercamientos generaron pocas reacciones.

A continuación, inició reuniones semanales con cada uno de los directores de los centros de atención telefónica para revisar el rendimiento y comentar cómo estaban trabajando para mejorarlo. Elena recalca que “la cultura de las sanciones es una cosa del pasado” y que esperaba que los directores instruyeran a sus empleados. Les dijo que los casos que requerían medidas disciplinarias importantes tendrían que ser remitidos directamente a ella para que los revisara.

Con el tiempo, Elena averiguó qué directores seguían el programa y cuáles seguían aplicando políticas sancionadoras. Realizó entonces revisiones formales del rendimiento y puso a dos de los directores más sancionadores en los planes de mejora del rendimiento. Uno abandonó casi inmediatamente; ella lo sustituyó por un supervisor de alto potencial del centro de atención telefónica que ella había dirigido. El otro director, aunque tardó un tiempo, acabó adaptándose aceptablemente.

Mientras tanto, Elena seguía concentrada en un aspecto crítico de la empresa: la evaluación de la satisfacción del cliente y la mejora de la calidad del servicio. Asignó al mejor director de un centro de atención telefónica para que liderara a un equipo de directivos con mucho potencial y les asignó la tarea de elaborar un plan para introducir nuevas medidas del rendimiento y fomentar el *feedback* sobre el rendimiento y los procesos de mejora. También contrató a un consultor para que aconsejara a los directores sobre cómo realizar este proyecto y para que revisara regularmente sus progresos. Cuando el equipo proponía algo, ella enseguida lo ponía en marcha a modo de prueba en el equipo que antes había estado supervisado por el director que se marchó.

Hacia el final del primer año, Elena había implantado su nuevo método en toda la organización. El servicio al cliente había

mejorado sustancialmente y los estudios revelaron sorprendentes mejoras en la motivación y satisfacción de los empleados.

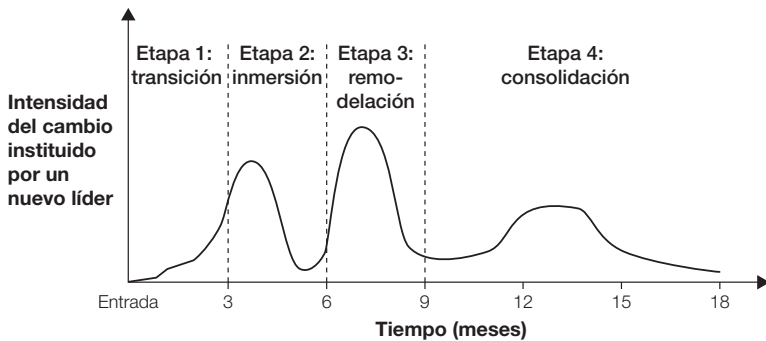
Elena obtuvo el éxito gracias a que generó impulso rápidamente y a que desarrolló su credibilidad personal asegurando victorias tempranas¹. Al cabo de unos pocos meses, tienes que procurar que tu jefe, tus compañeros y tus subordinados sientan que algo nuevo, algo bueno, está ocurriendo. Las victorias tempranas emocionan y motivan a la gente y, al mismo tiempo, desarrollan tu credibilidad personal. Si lo haces bien, las victorias tempranas te ayudarán a crear rápidamente valor para tu organización y podrás alcanzar antes el punto de equilibrio.

Haciendo olas

Un estudio realizado a ejecutivos en transición descubrió que estos planifican e implementan los cambios a oleadas, tal como demuestra la figura 5.1². Después de un primer periodo de aprendizaje intensivo, estos líderes inician una primera ola de cambios.

FIGURA 5.1

Las olas del cambio



CAPÍTULO 6

Consigue la alineación

Hannah Jaffey, una conocida consultora de recursos humanos, fue contratada por un antiguo cliente para que ocupara el puesto de subdirectora de recursos humanos. La compañía que la contrató tenía unos conflictos tan serios en la alta dirección que algunos directivos apenas se hablaban. Hannah fue contratada para que ayudara al consejero delegado a hacer los cambios de personal necesarios y reconstruir el equipo directivo.

Hannah enseguida se dio cuenta de que la estructura y el sistema de incentivos de la organización eran la causa de los problemas. Un año antes, la compañía, que había crecido rápidamente, se había reorganizado en unidades de negocios, centrada cada una de ellas en una línea de producto específica. Pero varias de las bases de clientes de las unidades se solapaban y la nueva estructura y el nuevo sistema de incentivos desalentaba la cooperación. ¿El resultado? Clientes confundidos, conflictos sobre qué unidades debían encargarse de las relaciones con los clientes y la incapacidad de ofrecer soluciones integradas. La confusión había empezado a afectar a la economía de la empresa, el crecimiento de

las principales líneas se había estancado y el consejero delegado se enfrentaba a serios interrogatorios del consejo y de los inversores.

Convencida de que la compañía necesitaba otro cambio estructural, Hannah expuso su idea al consejero delegado, pero este se mostró reacio a embarcarse en otra reorganización y seguía convencido de que la gente era el problema. El diseño organizacional era muy lógico, le dijo a Hannah, y con la gente adecuada podría funcionar.

En verdad, había importantes puntos débiles en el equipo directivo, pero Hannah sabía que los problemas de la gente no podrían solventarse hasta que la estructura fuera modificada. Volvió a hablar con su jefe otra vez. Le presentó un diagnóstico exhaustivo y le mostró ejemplos en los que la falta de adaptación de los incentivos había provocado conflictos innecesarios. También le enseñó cómo otras compañías se habían organizado para tratar tensiones similares.

Le llevó tiempo, pero al final Hannah convenció al consejero delegado de cambiar la compañía a una estructura híbrida. El marketing y las ventas volvieron a centrarse en los segmentos de clientes, las operaciones y la investigación y desarrollo continuaron organizándose por líneas de producto, y se creó una organización de servicios compartidos para ofrecer apoyo a finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y cadena de suministro. La reestructuración funcionó: un año más tarde, la compañía funcionaba sin problemas, los clientes estaban mucho más contentos y se consiguió un considerable crecimiento. Además, era más evidente qué directivos tenían que ser sustituidos.

Cuanto más alto sea tu nivel en la organización, más tienes que asumir el papel de *arquitecto organizacional*, creando y alineando los elementos clave del sistema organizacional: dirección estratégica, estructura, procesos centrales y bases de capacidades que son los cimientos para un rendimiento superior. Independientemente de lo carismático que seas como líder, no puedes esperar hacer mucho

si tu organización no está bien alineada. Todos los días te sentirás como si estuvieras empujando una roca cuesta arriba.

Si tienes la posibilidad de cambiar la dirección, estructura, procesos y habilidades en tu nuevo puesto, deberías empezar a analizar la arquitectura de tu organización y la adaptación de estos elementos clave.

En los primeros meses no esperes hacer mucho más que un diagnóstico sólido y, quizás, empezar a solventar los problemas prioritarios referentes a la alineación. Pero es importante que te hagas una idea de lo que se ha de hacer para enfocar adecuadamente algunos de tus proyectos de victorias tempranas y para sentar las bases de la siguiente oleada de cambios importantes.

Aunque no tengas autoridad para cambiar unilateralmente la arquitectura de tu nueva organización, deberías procurar centrarte en analizar la adaptación organizacional. Mira si encaja o no tu pieza del puzzle en el panorama general. Piensa si necesitas convencer a más gente influyente (tu jefe o tus compañeros) de que la falta de adaptación es el impedimento clave para conseguir un mayor rendimiento. Ten en cuenta también que el conocimiento profundo de los sistemas organizacionales te puede ayudar a desarrollar tu credibilidad entre los niveles más altos de la organización y demostrar tu potencial para ocupar puestos de mayor nivel.

Evita las trampas comunes

Muchos líderes confían en simples apañíos para tratar problemas organizacionales complejos y acaban cometiendo mala praxis. Estos son los errores más comunes:

- **Hacer cambios porque sí.** Los nuevos líderes tienen la tentación de realizar cambios rápidos y visibles en las estrategias o estructuras, tanto si estos cambios son

CAPÍTULO 7

Desarrolla tu equipo

Cuando Liam Geffen fue nombrado para liderar una unidad de negocio con problemas de una empresa de automatización, sabía que iba a ser una ardua tarea. La dificultad del reto la vio claramente cuando leyó las evaluaciones del rendimiento de este equipo del año anterior. Había personas sobresalientes y personas con muy bajo rendimiento, no había un término medio. Todo parecía indicar que su predecesor tenía favoritos.

Las conversaciones con sus nuevos subordinados y una revisión exhaustiva de los resultados operativos confirmaron la sospecha de Liam de que las evaluaciones de rendimiento eran sesgadas. En particular, el subdirector de marketing parecía razonablemente competente pero en absoluto un semidiós. Por desgracia, él mismo sí lo creía. Liam vio que el subdirector de ventas era una persona con un sólido rendimiento, pero que su predecesor lo había utilizado como cabeza de turco en sus opiniones personales. La relación entre el marketing y las ventas era, lógicamente, tensa.

Liam vio enseguida que uno de los subdirectores (o ambos) iba a tener que marcharse. Se reunió con cada uno de ellos por separado

y les dijo sin rodeos qué pensaba de sus puntuaciones del rendimiento, y les entregó unos planes detallados para dos meses a cada uno. Mientras tanto, él y el subdirector de recursos humanos empezaron a buscar a sustitutos que pudieran ocupar esos puestos. Liam mantuvo también reuniones con directivos medios para evaluar el talento y buscar a candidatos para puestos de la alta dirección.

Al final del tercer mes, Liam advirtió al subdirector de marketing que no iba a seguir en su puesto. Este se marchó y fue sustituido por uno de sus subordinados. El director de ventas se había subido al carro de Liam. Ahora Liam estaba seguro de contar con buenos trabajadores en estos dos puestos clave y podía empezar a avanzar.

Liam se percató de que no podía tener a gente inadecuada en su equipo. Si tú, como muchos nuevos líderes, heredas un equipo de subordinados, es esencial que lo reconstruyas para reunir el talento necesario para lograr los mejores resultados. Las decisiones más importantes que tomarás, en tus primeros 90 días, probablemente atañen al tema del personal. Si consigues asentar un equipo que rinda bien, tendrás una gran ventaja en la creación de valor. Si no, te encontrarás con severas dificultades, porque ningún líder puede conseguir demasiado por sí solo. Las malas elecciones de personal del principio siempre conllevan problemas.

Aunque la elección de la gente sea esencial, no basta con eso. Empieza por evaluar a los miembros del equipo para decidir qué cambios has de hacer. Después, idea un plan para contratar a gente nueva o para mover a la que ya tienes a los puestos adecuados, sin causar demasiado daño al rendimiento a corto plazo. Pero esto tampoco es suficiente. Tendrás que organizar y motivar a los miembros de tu equipo para que vayan en la dirección deseada. Por último, tendrás que establecer nuevos procesos para fomentar el trabajo en equipo.

No caigas en las trampas más comunes

Muchos líderes fracasan en el desarrollo de sus equipos. La consecuencia de este fracaso es un retraso importante en alcanzar el punto de equilibrio, o incluso el descarrilamiento total. Estas son algunas de las trampas más típicas en las que podrías caer:

- **Criticar al líder anterior.** No ganarás nada criticando al que dirigía la organización antes de que tú llegaras. Esto no quiere decir que tengas que tolerar el anterior bajo rendimiento, ni que no puedas comentar los problemas. Por supuesto, tendrás que evaluar el impacto de los jefes anteriores pero, en lugar de señalar sus errores, deberías centrarte en evaluar el comportamiento y los resultados actuales para acometer los cambios necesarios para mejorar el rendimiento.
- **Mantener durante demasiado tiempo el equipo existente.** A no ser que estés en una *start-up*, no tendrás que crear un equipo desde cero sino que heredarás uno y tendrás que modelarlo para conseguir tus prioridades principales. Algunos líderes hacen cambios importantes en su equipo precipitadamente, pero es más frecuente mantener a la gente demasiado tiempo. Tanto si es por orgullo (“esta gente no ha funcionado bien porque no tenía a un líder como yo”) como si es por miedo a tomar duras decisiones sobre el personal, los líderes muchas veces acaban con equipos mucho menos productivos de lo que deberían. Esto quiere decir que ellos y los que trabajan bien tendrán que soportar gran parte de la carga. La magnitud de los cambios y el tiempo para hacerlos dependen de la situación STARS a la que te enfrentes:

CAPÍTULO 8

Crea alianzas

Tras cuatro meses en su nuevo trabajo en MedDev, Alexia Belenko estaba frustrada por las maniobras burocráticas que se hacían en las oficinas centrales. “¿Dónde está el apoyo al cambio que se necesita?”, se preguntaba.

Como buena profesional de ventas y marketing, Alexia había ido ascendiendo por las distintas categorías de gestión de MedDev, una multinacional de aparatos médicos, hasta llegar a directora regional (o nacional) de la firma en su Rusia natal.

Los altos directivos reconocieron su potencial y decidieron que necesitaba adquirir experiencia regional. La nombraron así subdirectora regional de marketing en el EMEA (Europa, Oriente Medio y África). En su nueva función, Alexia era responsable de la estrategia de marketing de las operaciones nacionales de MedDev en la región. Alexia estaba bajo las órdenes directas de Marjorie Aaron, directora de marketing corporativo, que trabajaba en las oficinas centrales de la empresa en Estados Unidos, y Alexia también tenía una relación indirecta con su antiguo jefe, Harald

Jaeger, subdirector internacional de las operaciones para el EMEA, y a quien todos los directores nacionales de la región informaban.

Alexia empezó con su entusiasmo habitual. Realizó una revisión exhaustiva de los temas actuales, incluyendo conversaciones uno a uno con los directores de Europa, Oriente Medio y África, y con su antiguo jefe. También viajó a Estados Unidos expresamente para conocer a Marjorie y a un par de sus subordinados.

Basándose en estas conversaciones y en su propia experiencia en este campo, Alexia concluyó que los problemas más urgentes, y las oportunidades, tenían que ver con gestionar mejor la tensión entre centralizar y descentralizar las decisiones de marketing para el lanzamiento de productos nuevos. Alexia elaboró un caso empresarial en el que destacaban su evaluación y sus recomendaciones para incrementar la uniformidad en algunas áreas (por ejemplo, las decisiones referentes a la identidad y al posicionamiento de la marca en general) y concedía a los directivos más flexibilidad en otras (como hacer ajustes importantes o publicar los planes de promoción).

Marjorie y Harald reconocieron los méritos en el planteamiento de Alexia pero ninguno de los dos estaba preparado para comprometerse. Ambos le pidieron que informara a los principales interesados: los directores de marketing corporativo de MedDeven en Estados Unidos y los directores de los países de Europa, Oriente Medio y África.

Seis meses y muchas reuniones desconcertantes más tarde, Alexia se sintió atrapada en arenas movedizas. Había organizado una reunión con importantes miembros del equipo de marketing corporativo, entre ellos a David Wallace, un ejecutivo a las órdenes de Marjorie Aaron encargado de la creación de marca global. Viajó entonces a Estados Unidos para presentar su plan a un grupo de más de treinta personas. Prácticamente todos ellos tenían sugerencias, que en general darían lugar a un control más centralizado, y no menos.

Se quedó sorprendida también cuando una videoconferencia con los directores de los países de Europa, Oriente Medio y África tampoco fue mucho mejor. Todos mostraban pleno acuerdo ante cualquier propuesta de Alexia que les diera más flexibilidad pero, cuando se mencionaba el tema de poner más límites a su autonomía, los miembros del equipo rápidamente cerraban filas. Un director muy respetado, Rolf Eiklid, dijo que le preocupaba que la flexibilidad que se les estaba ofreciendo no iba a ser suficiente para compensar lo que iban a tener que abandonar y que la empresa no respetaría los acuerdos: “En el pasado nos prometieron más flexibilidad, y no se ha materializado nunca”, dijo.

Alexia, que era una persona firme, se quedó desconcertada por el giro de los acontecimientos. Se quedó pensando si tendría paciencia y delicadeza para navegar entre la política de su nueva función regional.

Para prosperar en tu nueva función, necesitas el apoyo de la gente sobre la que no tienes autoridad directa. Es posible que al principio tengas poca o ninguna relación con esas personas, especialmente si vienes de fuera de la organización. Tendrás pues que invertir energía en desarrollar “buenas relaciones” con la gente con la que crees que vas a tener que trabajar más adelante. Piensa en si hay gente a la que no has conocido que sea importante para tu éxito.

Piensa también en si, en tu nueva función, vas a tener que utilizar maneras de influir muy diferentes a las que has empleado en el pasado. Alexia estaba acostumbrada a trabajar con mucha autoridad y con un equipo que estaba a sus órdenes. No se dio cuenta con suficiente antelación de que iba a tener que influir de maneras muy diferentes (a través de la persuasión y de la creación de alianzas) a las que había utilizado en el pasado.

Y, aunque tengas mucha autoridad en tu nueva función, tendrías que intentar desarrollar el apoyo de la gente para conseguir tus vic-

CAPÍTULO 9

Mantén tu equilibrio

Después de seis años en la oficina ubicada en Nueva York de una gran empresa de comunicación, Stephen Erikson fue promocionado como director de la oficina de Canadá. Pensaba que el traslado de Nueva York a Toronto iba a ser pan comido; después de todo, los canadienses y los americanos son muy parecidos. Y la ciudad era segura y tenía fama de tener muy buenos restaurantes y muchos eventos culturales.

Stephen se trasladó enseguida, alquiló un apartamento en el sur de la ciudad de Toronto y empezó en su nuevo trabajo con su habitual energía. Su mujer, Irene, era interiorista *freelance*, puso su piso en venta y empezó a preparar el traslado de sus dos hijas: Katherine, de 12 años, y Elizabeth, de 9. Stephen e Irene habían hablado de posponer el traslado de las niñas cuatro meses, hasta que acabaran el curso, pero al final decidieron que era demasiado tiempo separados.

Los primeros indicios de problemas en el trabajo nuevo fueron muy sutiles. Cada vez que intentaba hacer algo, Stephen sentía como si estuviera enredado en la maleza. Como neoyorquino

acostumbrado a ser franco cuando hablaba de negocios, vio que sus compañeros nuevos eran irritantemente educados y “agradables”. Stephen se quejaba con Irene de que sus compañeros evitaban implicarse en discusiones sobre los asuntos importantes, y de que no encontraba a gente de confianza como la que tenía en Nueva York para hacer las cosas.

Cuatro semanas después de que Stephen se incorporara a su trabajo, Irene se trasladó a Toronto con su marido para buscar una casa nueva y un colegio para sus hijas, y para ver qué posibilidades tenía de seguir trabajando de interiorista. Stephen estaba frustrado con el trabajo e irritable. También Irene empezó a disgustarse porque no encontraba colegios de su agrado. Las niñas estaban totalmente integradas en su colegio de Nueva York y no les gustaba nada la idea de cambiar de colegio. Su madre intentaba animarlas contándoles historias sobre las ventajas de ir a un país nuevo y prometiéndoles que encontraría un colegio que les gustara. Irene, desanimada, le dijo a Stephen que era mejor dejar a las niñas en el colegio de Nueva York hasta finales de año, y él lo aceptó.

Stephen viajaba continuamente de Toronto a Nueva York, e Irene estaba cada vez más agobiada por estar sola con las niñas. La situación empeoraba cada vez más. Aunque Irene visitó Toronto un par de fines de semana para buscar colegio, estaba claro que ella no quería mudarse. Los fines de semana eran muy estresantes: las niñas estaban contentas de ver a su padre pero seguían disgustadas con la idea de trasladarse. Stephen solía llegar cansado los lunes a la oficina y le costaba concentrarse y conectar con sus compañeros y con el equipo. Sabía que su rendimiento estaba empeorando, y esto le provocaba aún más estrés.

Al final decidió forzar la situación. Gracias a sus contactos en la empresa encontró un colegio y algunos apartamentos donde vivir. Pero, cuando le dijo a Irene que pusiera la casa a la venta, entraron en una enorme pelea. Cuando se dio cuenta de que su

matrimonio estaba en peligro, Stephen dijo a la empresa que tenía que volver a Nueva York o irse de la empresa.

La vida de un líder es siempre un acto de equilibrio, pero aún más cuando se trata de una transición. La inseguridad y la ambigüedad pueden ser ciertamente agobiantes; no sabes qué no sabes. No has tenido posibilidades de desarrollar una red de apoyo. Si además has tenido que trasladarte geográficamente, también es necesario hacer una transición personal. Y, si tienes familia, ella también ha de hacerla. En medio de todo este lío, en la empresa esperan que te aclimates cuanto antes y empieces a hacer cambios positivos. Por todas estas razones, gestionarte a ti mismo y mantener el equilibrio son retos clave de cualquier transición.

Haz balance

Para empezar deberías hacer balance de cómo te sientes en cuanto a la forma en que están yendo las cosas en tu transición. Dedicar unos minutos a mirar el apartado “Directrices para una reflexión estructurada” para evaluar lo que estás haciendo.

Directrices para una reflexión estructurada

¿Cómo te sientes por ahora?

En una escala de más a menos, te sientes:

- ¿Emocionado? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?
- ¿Confiado? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?
- ¿Controlas tu éxito? Si no, ¿por qué no? ¿Qué puedes hacer?

CAPÍTULO 10

Acelera la transición de todos

Los primeros 90 días fue concebido como un libro para los líderes en transición. Fue escrito para ayudarles a diagnosticar sus situaciones, definir sus retos principales y diseñar planes para generar impulso. Cientos de miles de líderes se han beneficiado de este método; el cual, según un estudio realizado, reduce el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio hasta un 40%¹.

Cuando un nuevo líder no consigue prosperar sufre un golpe tremendo, incluso podría suponer el final de su carrera profesional. ¿Pero cuál es el impacto de las transiciones en las empresas? Por cada transición fallida, tanto si se trata de un descarrilamiento absoluto como si es algo menos dramático como un bajo rendimiento, la empresa sufre unos costes. La magnitud de estos costes es tal que un sistema moderno para acelerar las transiciones (en adelante, “sistema de aceleración”) puede reducir los riesgos empresariales, crear ventaja competitiva y acelerar la implementación del cambio.

Piensa primero en los riesgos que comportan las transiciones de altos directivos, tanto si se trata de incorporaciones de otras empresas como de promociones internas. El más mínimo fallo a este nivel directivo puede costar cientos de miles de euros en costes directos, por no hablar de la pérdida de oportunidades o del daño que supone para la empresa. El estudio independiente de los programas y procesos de *coaching* de Genesis Advisers, mencionado anteriormente, concluyó que el rendimiento de la inversión, basándose en unos salarios conservadores, era del 1.400%. Pero aparte de esto, los siguientes comentarios extraídos del estudio subrayan el alcance y las dimensiones del impacto en la empresa del descarrilamiento o del bajo rendimiento².

- “El crecimiento de una empresa con un líder que no funcionaba bien se redujo a la mitad en una región. Cuando miramos el impacto de esta reducción después de impuestos, la suma ascendió a entre 7 y 8 millones de dólares americanos”.
- “No se adoptaron las iniciativas y no se consiguieron los objetivos. Se retrasó el lanzamiento de un nuevo producto. Cuando aparecen problemas en el desarrollo de un nuevo producto, el impacto de una mala transición puede ascender a 100 millones de dólares”.
- “Una consecuencia fundamental es la pérdida de talento. Esta pérdida es algo más que dinero. Las personas con alto potencial son un recurso escaso, y somos muy exigentes con ellas. Si una persona no prospera, has malgastado una persona con alto potencial”.

Las empresas suelen tener sistemas para evaluar y gestionar otros riesgos de magnitudes similares y deberían gestionar los riesgos de las transiciones de ejecutivos con el mismo rigor. Es por

esto que un sistema de aceleración es un elemento básico para gestionar los riesgos de la empresa en general.

Reflexiona ahora en el impacto acumulado en el rendimiento de varias transiciones que ocurren al mismo tiempo y en diferentes niveles. Recuerda que aproximadamente un cuarto de todos los líderes de empresas típicas *Fortune 500* cambian de trabajo cada año. Los ejecutivos tienen incluso índices más elevados de transiciones (el 35% de los tres niveles de liderazgo más elevados en un estudio, siendo el 22% de estas transiciones cambios internos y el 13% contrataciones de fuera). Y cada transición impacta significativamente en el rendimiento de, aproximadamente, una docena de personas de su alrededor (compañeros, subordinados y jefes).

Imagina el valor de acelerar todas estas transiciones tan solo un 10%. El éxito en la aceleración de la transición de cada persona contribuye directamente a mejorar el rendimiento de la empresa. Es incluso una fuente potencial de ventaja competitiva: si ayudas a la gente a ponerse al día más rápidamente, la empresa será más ágil y receptiva. Es por esto que un sistema de aceleración es un elemento clave en una organización de alto rendimiento.

Por último, piensa en qué ocurre cuando tu empresa pasa por un cambio importante (una reestructuración, una fase de crecimiento rápido o una adquisición). Cada uno de estos cambios importantes crea una serie de transiciones individuales que afectan a toda la organización. La “parte difícil” del trabajo de poner en marcha la estructura y los sistemas adecuados y dotar de personal los puestos clave es sólo la primera fase de la implementación del cambio. Para conseguir los objetivos planeados, la dirección estratégica se ha de extender por la organización, se han de clarificar las funciones y responsabilidades, se ha de especificar el derecho a decidir y se ha de acelerar el establecimiento de relaciones.

La estructura 90 días descrita en este libro se ha aplicado con gran éxito para acelerar la segunda fase del cambio organizacional en las

NOTAS

PREFACIO

1. Hay dos excepciones: John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987), y Linda Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2ª ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

2. Dan Ciampa y Michael Watkins, *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role* (Boston: Harvard Business Press, 1999).

3. Michael Watkins, *Leadership Transitions Version 3.0* (Boston: Harvard Business Publishing, 2008). Este producto de *e-learning* ganó en 2001 la medalla de plata de Brandon-Hill Excellence en *e-learning* en la categoría de diseño centrado en el rendimiento.

4. “Executive Onboarding: That Tricky First 100 Days”, *The Economist*, 13 de julio de 2006.

5. Michael Watkins, *Shaping the Game: The New Leader’s Guide to Effective Negotiating* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

6. Peter H. Daly, Michael Watkins y Cate Reavis, *The First 90 Days in Government: Critical Success Strategies for New Public Managers at All Levels* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).

7. Michael Watkins, “The Pillars of Executive Onboarding”, *Talent Management*, octubre 2008.

8. Michael Watkins, *Your Next Move: The Leader’s Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009).

9. Michael Watkins, “Picking the Right Transition Strategy”, *Harvard Business Review*, enero de 2009, pág. 47.

10. Michael Watkins, “How Managers Become Leaders: The Seven Seismic Shifts of Perspective and Responsibility”, *Harvard Business Review*, junio de 2012, pág. 65.

11. Ejemplos excelentes son Boris Groysberg y Robin Abrahams, “Five Ways to Bungle a Job Change”, *Harvard Business Review*, enero de 2010, pág. 137; Keith Rollag, Salvatore Parise y Rob Cross, “Getting New Hires Up to Speed Quickly”, *Sloan Management Review*, 15 de enero de 2005; y Jean-François Manzoni y Jean-Louis Barsoux, “New Leaders: Stop Downward Performance Spirals Before They Start”, *HBR Blog Network*, 16 de enero de 2009, <http://cort.as/zb3F>. También se han realizado muchos estudios por parte de directivos de recursos humanos de las empresas, incluyendo algunas investigaciones muy sólidas sobre las dimensiones de la transición de directores ejecutivos.

12. Todas estas ideas fueron presentadas en la primera edición de *The First 90 Days*.

13. Ver el capítulo 1: The Challenge, in Ciampa and Watkins, *Right from the Start*.

14. Ver la introducción a *Your Next Move*.

INTRODUCCIÓN

1. Mi estudio a 1300 directores de recursos humanos afiliados a la escuela de negocios IMD en 2008 fue expuesto anteriormente en Michael Watkins, *Your Next Move* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009).

2. Genesis Advisers, *Harvard Business Review* e International Institute of Management Development, estudio electrónico no publicado, 2011.

3. Los resultados de mi estudio realizado en el año 2000 a directivos de recursos humanos de empresas *Fortune 500*, salen publicados en la primera edición de *The First 90 Days*.

4. Por cada persona que hace una transición hay muchos otros (empleados a su cargo, jefes y compañeros) cuyo rendimiento se ve negativamente afectado. En un estudio de 2009 a presidentes y gerentes de empresas les preguntaba cuánta gente calculaban que su rendimiento se hubiera visto afectado por la llegada de un nuevo directivo intermedio. El promedio de las respuestas fue 12,4 personas.

5. Los resultados de mi estudio realizado en el año 2000 a directivos de recursos humanos de empresas *Fortune 500*, salen publicados en la primera edición de *The First 90 Days*.

6. Este estudio fue realizado por dos clientes de los programas y *coaching* de Genesis Advisers: una empresa de salud *Fortune 500* y una de servicios financieros también *Fortune 500*. Ambos utilizaron unos cálculos subjetivos de rendimiento mejorado y rendimiento de la inversión calculado basado en unos criterios de coste salarial conservador. El estudio de 2006 de la empresa de salud se centró en

125 participantes en programas de transición o *coaching*. Los participantes informaron de un 38% de promedio de mejora en el rendimiento, y los directivos de un 40% de mejora. El retorno de la inversión calculado fue de 1.400%. El estudio de la compañía de servicios financieros realizado en 2008 se centró en evaluar la aceleración del tiempo para llegar al punto de equilibrio de 50 participantes de un programa *First 90 Days*. Los participantes informaron de una media de 1,2 meses de reducción en el tiempo de alcanzarlo. El rendimiento de la inversión del programa resultó ser de aproximadamente un 300% basado únicamente en los costes salariales.

7. Estudio de Michael Watkins a participantes de dos programas de Harvard Business School General Management Program en 2010 y 2011. Estudio no publicado.

CAPÍTULO 1

1. Estudio a 1350 directores de recursos humanos afiliados a la IMD business school, realizado en 2008, del cual hablo en mi libro anterior *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009). Ver también Boris Groysberg, Andrew N. McLean y Nitin Nohria, "Are Leaders Portable", *Harvard Business Review* (mayo 2006), págs. 92-100.

2. Michael Watkins, *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston: Harvard Business Press, 2009)

3. La frase original es "si tu única herramienta es un martillo, tiendes a tratar cada problema como si fuera un clavo". Abraham Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (Nueva York: Harper Collins, 1966) pág. 15.

CAPÍTULO 2

1. N. M. Tichy y M. A. Devanna, *The Transformational Leader* (Nueva York; John Wiley & Sons, 1986).

CAPÍTULO 5

1. Para conocer la importancia de las victorias tempranas, ver Dan Ciampa y Michael Watkins, *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), capítulo 2.

2. Ver John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

3. Ver Wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias.

ÍNDICE

- accesibilidad, 129
- acciones, planificar las, 94
- aceleración, 251-271
 - alianzas y, 231
 - apoyo en el momento oportuno, 261-262
 - autogestión y, 249
 - clarificar las funciones y, 265-266
 - de equipos, 208
 - de la alineación, 172
 - de la transición de todos, 12
 - del aprendizaje, 45-68
 - lista de verificación, 17, 43, 68, 87-88, 114-115, 172, 208, 231, 249, 271
 - modelo central común para la, 259-260
 - procesos estructurados en la, 262-263
 - sistemas de, 254
 - transiciones fundamentales, 254-256
 - valor de la, 251-254
- adaptación. *Véase* alineación
- adquisiciones, 57
- adversarios, 218-221
- aferrarse a lo que sabes, 5, 20
 - análisis de las vulnerabilidades, 36-39
- aislamiento, 238
- ajustes. *Véase* alineación
- alianzas, 209-210
 - conocer el ámbito de influencia, 213-221
 - de conveniencia, 219
 - definición de objetivos para las, 212-213
 - diagramas de influencia y, 217-218
 - diseño de sistemas de aceleración, 260
 - estrategias de influencia, 223-230
 - ganadoras y perdedoras, 214
 - gente clave en, 221-223
 - lista de verificación, 231
 - redes de influencia y, 214-216
 - seguidores, oponentes y persuasibles, 218-221
- alianzas bloqueadoras, 214
- alianzas ganadoras, 214
- alineación, 11, 145-172
 - adversarios y, 220
 - ajuste de las expectativas, 30
 - arquitectos organizacionales, 146-147

- alineación (*continuación*)
 - arquitectura organizacional y, 171
 - base de capacidades y, 169-171
 - coherencia y, 156
 - comprobar la estrategia, 66
 - contrapartidas, 163-164
 - de equipos, 191-199
 - de las expectativas, 35
 - diagnosticar desajustes, 151-153
 - empezar con la, 153-155
 - errores más comunes, 147-149
 - estructura organizacional y, 149-151
 - idoneidad y, 157-159
 - lista de verificación, 172
- alternativas, 222-223
- ambigüedad, 103
- análisis de capacidades, 158
- análisis de las vulnerabilidades, 36-39
- analistas externos, 57
- apoyo, 55, 136, 211-212, 240
 - a las transiciones existentes, 258-259
 - desarrollar sistemas de, 243-248
 - en las olas del cambio, 120-121
 - momento oportuno para el, 261-262
 - tipo de transiciones y, 263-264
- aprendizaje
 - aceleración, 10, 45-68
 - agenda de, 51-55, 62
 - buscar ayuda para el, 67
 - colectivo versus cambio planificado, 136-138
 - como una inversión, 50-51
 - concentrarse en el, 78
 - credibilidad y, 131
 - del análisis de procesos, 169
 - del feedback, 66
 - diseño de sistemas de aceleración, 260
 - educar a los jefes, 101-102
 - en los esfuerzos de cambio, 120
 - enfoque en el tipo equivocado de, 6
 - fuentes externas de, 55-58
 - fuentes internas de, 55, 57-58
 - guías de preguntas, 51-54
 - identificar fuentes externas para el, 55-58
 - interpersonal, 54
 - lista de verificación, 68
 - métodos estructurados para el, 58-62
 - necesidad de actuar, 48
 - obstáculos en el, 47-50
 - plan de aprendizaje, 62-68
 - planificación del, 48
 - técnico, 54
 - victorias tempranas y, 134
 - volver a aprender cómo aprender, 39-40
- Aristóteles, 225
- arquitectos organizacionales, 146-147
- arquitectura organizacional, 146-147, 149-151, 171, 176-177
- asesores, 39, 40-41
- asesores técnicos, 246-248
- asesores y consejeros, 39, 40-41, 246-248
- atención, en los equipos, 179
- autodefensa, 40, 237
- autodisciplina, 39
- autogestión, 233-249
 - comportamientos disfuncionales, 237-238
 - estrategias del plan de 90 días, 240
 - hacer balance, 235-239
 - lista de verificación, 249
 - mantenerse en el camino, 248-249
 - pilares de la, 239-248

- autonomía, 91
- autoridad, 23, 127, 161

- bases de capacidades, 151, 153
 - desarrollo, 169-171
 - identificar deficiencias y recursos, 170-171
- Belenko, Alexia, 209-211

- cambio(s)
 - adaptar la estrategia al tipo de, 69-88
 - agentes del, 134
 - aprendizaje sobre la historia de los, 52
 - cambios porque sí, 147
 - capacidad para absorberlo, 149
 - crear impulso en los, 7-9
 - de comportamiento, 122-123
 - en la misma empresa, 34
 - frecuencia de transiciones en la misma empresa, 255
 - liderar el, 77-81, 136-140
 - modelo STARS de los, 71-76
 - olas del, 119-121
 - planificación versus aprendizaje, 136-138
 - trampas en los, 5-7
- capital, 155
- carreras. *Véase* trayectorias profesionales
- Cates, Vaughan, 89-90
- Chen, Michael, 89-90
- ciclos viciosos, 1
 - versus ciclos virtuosos, 7-9
- ciclos virtuosos, 8
 - agenda de aprendizaje y, 51
- clientes, 56, 141, 155
- coaching, 262-263, 264-265
 - para el desarrollo, 264-266
- coaliciones, 12, 216
 - de poder, 216
- coherencia, 156
- competencias, 10
 - aferrarse a lo que sabes, 5, 20
 - alineación y, 151, 153, 155
 - en los equipos, 179
 - identificar las mejores fuentes, 55-58
 - para la implementación de estrategia, 160
 - preferencia por el tipo de problemas, 36-39
 - volver a aprender cómo aprender, 39-40
- complejidad, en la estructura organizacional, 148-149
- comportamiento(s)
 - cambiar el, 139
 - cambios de, 122-123, 134-135
 - disfuncionales, 237-238
- compromiso, 197, 242
- comunicación
 - con los jefes, 91
 - de la visión, 195
 - de malas noticias, 92
 - en equipos virtuales, 206
 - en trabajos a distancia, 110-111
 - formalidad y, 23-24
 - lenguaje compartido, 31-32
 - métodos de aprendizaje estructurado y, 58-62
 - preferencias de estilo, 96-97, 106-107
 - promociones y, 23-24
 - redes de influencia y, 215-216

EL AUTOR

MICHAEL D. WATKINS es experto mundial en la aceleración de las transiciones y cofundador de Genesis Advisers (www.genesisadvisers.com), una consultoría especializada en el desarrollo del liderazgo en la que se diseñan soluciones y talleres de trabajo para acelerar las transiciones e incorporaciones. Genesis Advisers ofrece *coaching* a empresas *Fortune 500*. Es también profesor de liderazgo en la IMD business school de Lausanne, Suiza, donde da clases en los programas para directivos. Anteriormente, fue profesor de la Harvard Business School y de la Harvard Kennedy School of Government.

La pasión del profesor Watkins es ayudar a los directivos a asumir sus funciones de una manera efectiva, a liderar sus equipos y a transformar sus organizaciones.

Además de *Los primeros 90 días*, el profesor Watkins es autor o coautor de decenas de artículos y libros sobre el liderazgo y las transiciones. Entre sus publicaciones recientes están: “How Managers Become Leaders” (*Harvard Business Review*, junio 2012); *Your Next Move: The Leader’s Guide to Navigating Major Career Transitions* (Harvard Business Press, 2009); y “Picking the Right Transition Strategy” (*Harvard Business Review*, enero 2009).

Nacido en Canadá, Watkins obtuvo su licenciatura en Ingeniería Electrónica en la Universidad de Waterloo, se graduó en Derecho y Empresariales en la Universidad de Western Ontario, y realizó su doctorado en Ciencias de la Decisión en la Universidad de Harvard.



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

**Solicita más información en revertemanagement@reverte.com
www.reverte.com**

Consejos inteligentes a partir de una fuente fiable

Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Guías HBR

La colección que incluye las mejores ideas prácticas sobre los temas más buscados del mundo de los negocios.

Títulos publicados

- Controla el Estrés en el Trabajo
- Presentaciones Persuasivas
- Mejora tu Escritura en el Trabajo
- Políticas de Oficina
- Mejora tu productividad
- Céntrate en el Trabajo Importante
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Básicas
- Inteligencia Emocional

Disponibles también en formato **e-book**

Adquiere ejemplares para tu equipo, tu empresa o tus eventos

revertmanagement@reverte.com

Reverté Management



**Harvard
Business
Review**
Press