Edición 10º aniversario

+ ACTUALIZADA
+ AMPLIADA

Más de 1.500.000 de ejemplares vendidos

Traducido a 27 idiomas

Cuarta impresión

LOS PRIMEROS 90 DIAS

Uno de los 100 libros de empresa más vendidos de todos los tiempos

MICHAEL D. WATKINS

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

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., 2018, 2019, 2020
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-946066-1-8

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9404-3 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9479-1 (PDF)

Edición Audiobook
ISBN: 978-84-291-9900-0

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Betty Trabal
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.

7

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

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 apaños 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

necesarios como si no. Sienten la presión autoimpuesta de poner su sello en la organización y hacen cambios antes de conocer de verdad la empresa. Esta necesidad de actuar es la receta segura del fracaso.

- **No adaptarse a la situación STARS.** No hay una manera mejor para liderar el cambio. La forma adecuada de dirigir una adaptación organizacional en una transformación (con la atención centrada en los cambios rápidos y muchas veces radicales) es muy diferente a la forma de proceder en una situación de crecimiento acelerado o de reestructuración (donde lo correcto es realizar cambios sutiles al principio para poco a poco ir haciendo otros más importantes). Es, por tanto, fundamental no adoptar un enfoque único para el cambio, sino ver cuál es la mejor manera de proceder en cada situación.

- **Intentar reestructurar sin considerar los problemas más profundos.** Reformar la estructura de la organización cuando los verdaderos problemas están en los procesos, en las capacidades y en la cultura, equivale a hacer algo inútil que pronto será superado por los acontecimientos. Evita hacerlo hasta que sepas si la reestructuración combatirá las causas fundamentales de los problemas. De lo contrario, crearás nuevas desorganizaciones y tendrás que retroceder, perjudicando a la empresa y dañando tu credibilidad.

- **Crear estructuras demasiado complejas.** Esa es una trampa relacionada con la anterior. A veces, tiene sentido implementar una estructura matricial como en el caso de Hannah. Si se hacen bien, estas estructuras fomentan la responsabilidad compartida y te ayudan a superar la tensión creativa. Pero procura establecer el equilibrio correcto y no

dispersar la toma de decisiones o introducir una complejidad anquilosante. Define claramente, siempre que puedas, las líneas de responsabilidad. Simplifica la estructura lo máximo posible sin comprometer los objetivos principales.

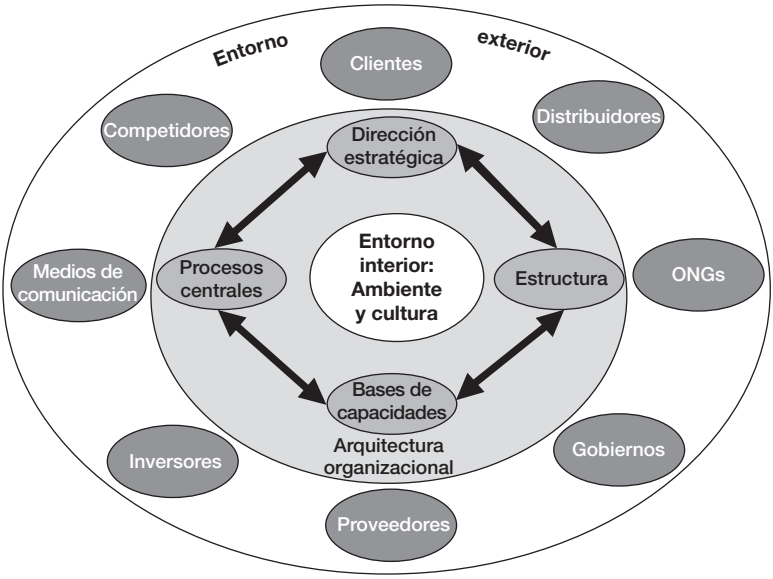
- **Sobreestimar la capacidad de tu organización para absorber el cambio.** Es fácil caer en la tentación de idear una dirección estratégica nueva demasiado ambiciosa. En la práctica, sin embargo, a la gente le cuesta cambiar si los cambios son demasiado ambiciosos, especialmente si recientemente ha pasado por una serie de modificaciones similares. En las transformaciones, por ejemplo, tendrás que moverte rápidamente, pero si la situación STARS te lo permite, lo mejor es que vayas poco a poco; por ejemplo, en las reestructuraciones y las situaciones de éxito sostenido.

Diseña la arquitectura organizacional

Empieza por pensar en ti mismo como el arquitecto de tu unidad o equipo. A lo mejor ya estás acostumbrado a esta función, pero lo más probable es que no lo estés. Pocos líderes reciben formación sistemática en diseño organizacional. Puesto que los líderes generalmente tienen, al principio de sus carreras, poco control sobre el diseño organizacional, aprenden poco sobre el tema. Es bastante común que los directivos con menos antigüedad se quejen de desajustes obvios y se pregunten por qué "esos idiotas" de la dirección los toleran cuando es tan evidente que no funcionan. Pero cuando tú llegues a ocupar uno de los puestos directivos te convertirás en uno de esos idiotas. Por lo tanto, es mejor que vayas aprendiendo algo sobre cómo analizar y diseñar organizaciones.

FIGURA 6-1

Elementos de la arquitectura organizacional



Para diseñar o rediseñar tu organización, empieza por considerarla como un sistema abierto. Para ello, utiliza el gráfico de la figura 6.1 concentrándote en tu ámbito únicamente. La parte "abierta" hace referencia a la realidad a la que están expuestas las organizaciones; es decir, aquellos elementos que tienen con ellas una relación de influencia mutua. Esta realidad comprende (1) a las personas implicadas influyentes del entorno exterior, entre ellas: clientes, distribuidores, proveedores, competidores, gobiernos, ONGs, inversores y medios de comunicación, y (2) al entorno interior: ambiente, motivación y cultura. Las decisiones arquitectónicas de los líderes deberían posicionar a la organización para que responda y modele las realidades de los entornos exterior e interior.

La parte "sistemas" destaca el hecho de que las arquitecturas organizacionales se componen de diferentes elementos interacti-

vos: dirección estratégica, estructura, procesos centrales y bases de capacidades. Puedes trabajar con elementos individuales; por ejemplo, cambiar la estrategia, modificar la estructura, afinar un proceso o contratar a gente con diferentes capacidades, pero no deberías hacerlo sin tener en cuenta el impacto sobre los otros elementos. Los cuatro elementos de la arquitectura organizacional deberían encajar para trabajar en común[1].

- **Dirección estratégica.** Misión, visión y estrategia de la organización.
- **Estructura.** Cómo está organizada la gente en las unidades y cómo se coordina, mide e incentiva su trabajo.
- **Procesos centrales.** Los sistemas que se utilizan para crear valor a través del procesamiento de la información y los materiales.
- **Bases de capacidades.** Las capacidades de los grupos clave de gente en la organización.

Evidentemente, tendrás que contar con una dirección estratégica correcta para avanzar efectivamente. Pero los desajustes en alguno de los otros elementos pueden hacer que hasta la mejor estrategia sea inútil. La dirección estratégica dirige los otros elementos y está influida por ellos: si decides cambiar la dirección de tu grupo, probablemente tendrás que modificar su estructura, sus procesos y sus habilidades para diseñar una arquitectura totalmente alineada.

Diagnostica los desajustes

Las organizaciones pueden llegar a estar mal alineadas por muchos motivos. Tu objetivo durante los primeros 90 días debería ser

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.revertemanagement.com

@revertemanagement

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.

Monografías

Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.

Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.

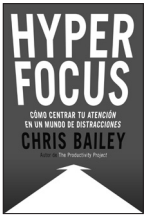
Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.

¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios

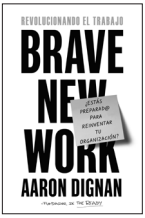


Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

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

"LA BIBLIA DE LAS TRANSICIONES EN EL LIDERAZGO"

—The Economist

El bestseller internacional, ahora actualizado y ampliado

Los primeros 90 días se ha convertido en el recurso que utiliza cualquiera que haya sido promocionado, se haya incorporado a una nueva compañía o haya asumido una nueva función profesional. Desde su publicación original en el año 2003, cientos de miles de líderes han confiado en esta guía clásica para que les ayudara a navegar y dominar los puntos clave de las transiciones.

Ahora, en esta nueva edición, el internacionalmente reconocido experto en transiciones de liderazgo, Michael D. Watkins, ha adaptado su poderosa estrategia al panorama actual, en el que las exigencias son altas y las transiciones cada vez más frecuentes.

Clara, concisa, sumamente práctica, y ahora rediseñada, esta edición de *Los primeros 90 días* incluye herramientas nuevas, gráficos actualizados y comentarios esclarecedores, convirtiéndola en una guía más útil que nunca.

¿Estás preparado para tus primeros 90 días en tu nueva función?
Para aprender más, visita genesisadvisers.com

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

Harvard Business Review Press

Disponible en e-book

audiobook

@revertemanagement
revertemanagement.com