



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Los primeros 90 días

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

(The First 90 Days)

Michael D. Watkins • Reverté Management (REM) © 2017 • 320 páginas

Liderazgo

Gestión / Gestión del Cambio

Carreras / Búsqueda de empleo

Ideas fundamentales

- La transición a un nuevo puesto de liderazgo le presenta 10 retos principales, desde dejar atrás el pasado hasta aprender su nuevo trabajo y analizar sus oportunidades.
- Los líderes nuevos suelen encontrarse en una de estas situaciones: inicio, transformación, realineación o éxito sostenido –o, a veces, una combinación.
- Aprenda todo lo que pueda de la organización (lo que está escrito y lo que no) tan rápido como pueda.
- Comprenda cómo evolucionan las organizaciones con el tiempo y determine qué etapa del ciclo vital describe su organización. La mayoría de las organizaciones siguen un ciclo predecible.
- Para decidir el mejor enfoque, diagnostique primero la situación y su función.
- Para acelerar una transición con éxito, establezca sus principales retos y oportunidades. Desarrolle un plan para alcanzar resultados en los primeros 90 días.
- Antes de emprender cualquier acción considere la historia y la cultura de la empresa y las prioridades de su jefe.
- No permita que las cualidades que propiciaron su ascenso le obstaculicen o le hagan perder el rumbo en su nueva posición.
- Establezca su credibilidad personal ante los demás en las primeras semanas.
- Identifique a las personas que son importantes para usted. Establezca buenas relaciones.

Reseña

Sin importar en qué nivel de la organización se encuentre su nueva posición de liderazgo –desde supervisor de proyectos a CEO–, cada ascenso conlleva un periodo de transición, la necesidad de adquirir nuevas habilidades y una nueva serie de expectativas, retos y oportunidades. Sólo por el hecho de haber triunfado en una posición de liderazgo, no puede usted asumir que su antigua estrategia le conducirá automáticamente al éxito en su nuevo puesto. El libro de Michael Watkins le explica exactamente cómo hacerlo. Si usted está a punto de empezar –o si ya empezó– en un nuevo puesto de liderazgo, este libro le ofrece un valioso recurso para planificar su estrategia, ganarse la estima de su jefe y acelerar su transición. Watkins ofrece información fundamental para cualquiera que quiera convertirse en líder y permanecer en la cumbre. *getAbstract* recomienda este excelente libro a cualquier líder de cualquier nivel o a cualquiera que esté a punto de iniciar un periodo de transición a un nuevo puesto.

Resumen

Los retos en 10 áreas clave

Si usted está leyendo esto, le extendemos una felicitación, pues quiere decir que está empezando un nuevo reto en una nueva posición de liderazgo. En ella y para acelerar su transición, deberá superar los siguientes retos:

1. **Prepararse** – Rompa con su empleo anterior. Deje atrás el pasado y céntrese en la nueva situación, los retos que plantea, las habilidades que requiere y las oportunidades que ofrece. Un trabajo no es igual a los anteriores, por lo que enfrente su nueva realidad con nuevos métodos.
2. **Acelerar el aprendizaje** – Debe intentar que su proceso de aprendizaje en su nueva posición sea lo más rápido posible. Para ello, conozca los “mercados, productos, tecnologías, sistemas y estructuras (...) cultura y política” de la nueva empresa.
3. **Adaptar “la estrategia a la situación”** – Analice y diagnostique los retos y oportunidades en su nuevo puesto y ajuste su plan de transición.
4. **Negociar el éxito** – Conozca a su nuevo jefe e identifique con él expectativas, retos y oportunidades. Averigüe lo que quiere su jefe y diseñe su plan de 90 días para ofrecerle exactamente eso.
5. **Asegurar “algunas victorias tempranas”** – Genere credibilidad con éxitos pequeños.
6. **Conseguir la alineación** – Analice la arquitectura de la organización. Determine si sus sistemas, estructuras y cultura son coherentes y se alinean unos con otros o si están en conflicto y crean fricciones. Trace un plan correctivo o de refuerzo.
7. **Desarrollar su equipo** – Ya sea que herede un equipo o tenga que formar uno nuevo, lo crucial es identificar y reunir a la gente adecuada dentro de una estructura que funcione para usted, así que no tema reestructurar. Su equipo es la base de su éxito.
8. **Crear alianzas** – Construya una red de influencias. Identifique a posibles partidarios y oponentes y establezca una buena relación con ellos. Estas personas clave lo serán también para su éxito.
9. **Mantener su equilibrio** – Ante la novedad, la posible confusión y la incertidumbre en la transición, haga un esfuerzo extra por mantener su equilibrio y conservar “la habilidad para tomar buenas

decisiones”. Buscar mentores y crear “una red de apoyo y asesoramiento” le ayudarán a conservar ese equilibrio.

10. **Acelerar la “transición de todos”** – Acelere la transición de todos. Cuando su puesto cambia, también lo hacen los puestos y las relaciones de quienes le rodean. Hágales la vida más fácil. Comparta experiencias.

El modelo STARS

Su nueva posición de liderazgo probablemente encaja en una de las cinco categorías de situaciones empresariales más comunes a las que se enfrentan los nuevos líderes. Dichas situaciones se engloban bajo el acrónimo en inglés STARS, y comparten el mismo objetivo: “conseguir una empresa próspera y creciente”.

“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”.

Las cinco categorías del modelo STARS y sus características son las siguientes:

1. **Start-up o proyecto emergente** – Esté usted liderando una empresa, división, departamento o línea de productos nueva, un inicio ofrece grandes oportunidades. Dado que está empezando desde cero, deberá dar forma al “personal, financiación y tecnología” adecuados, así como los sistemas y estructuras en esos primeros 90 días. Sin preconcepciones establecidas, aproveche esto a su favor mediante el empuje del entusiasmo en el personal derivado de las posibilidades en puerta.
2. **“Transformación”** – Al igual que en el caso de un *start-up*, una situación de “transformación” requiere de tomar decisiones rápidas con una cantidad limitada de información, pues exige “salvar una empresa o iniciativa” en problemas serios y convertirla en un núcleo de operaciones ágil y efectivo. Pero como en toda situación de emergencia, los retos pueden ser grandes, como enfrentarse a empleados desmotivados; tomar decisiones duras y dolorosas, como posibles recortes o cambios en el personal, y tomarlas en poco tiempo. Estas decisiones requieren un líder fuerte. Logre algunas victorias al principio tomando decisiones clave para que los demás crean en su capacidad para alcanzar una auténtica transformación.
3. **“Crecimiento acelerado”** – Cuando la empresa, “proyecto, producto o relación ha empezado a escalar y requiere de expansión, se encuentra entonces en una situación de “crecimiento acelerado”. Por lo tanto, la implementación de la misma a su infraestructura es innegable. Lo clave es no perder de vista que dicha expansión vaya en línea con la cultura que le ha dado su lugar a la empresa, al mismo tiempo que se cuida la dimensión y el ritmo del crecimiento: ni mucho, ni muy rápido.
4. **“Reestructuración”** – Podría llegar a un caso de éxito que esté pasando por un momento problemático y que lo que necesite sea una renovadora inyección de vigor. Sea sensible a la cultura y la política de la organización, a los sentimientos de la gente sobre los defectos percibidos y a su posible incomodidad con el cambio, pero resalte las fortalezas del equipo y la empresa o iniciativa. Cree un equipo que se empeñe en hacer que el cambio funcione, no en preservar el pasado.
5. **“Éxito sostenido”** – Convertirse en líder en un contexto de éxito sostenido es una buena posición, pero no es fácil pues debe mantener ese mismo nivel de éxito y llévelo al siguiente nivel sin alienar a nadie. Dado que la empresa tiene éxito, la gente y los sistemas existentes son los adecuados y las bases del éxito

futuro ya están establecidas. Cuento con un sólido grupo de partidarios y con buenos argumentos de negocio que justifiquen cualquier cambio. Pero no asuma que puede sentarse y relajarse. Se le presentará el reto de seguir en la estela de su predecesor con quien siempre será comparado, por lo menos hasta que consolide su propio éxito.

Cómo acelerar su transición a la posición de liderazgo

Las organizaciones pasan por distintas categorías del modelo STARS: una *start-up* gestionada efectivamente se puede convertir en un éxito sostenido. No obstante, un inicio mediocre o una mala reestructuración puede requerir una transformación.

“Es esencial que averigües qué necesitas saber sobre la nueva empresa y que lo aprendas lo antes posible”.

Las situaciones pueden ser una combinación de categorías, por ejemplo, una reestructuración como parte del *start-up* de una nueva línea de productos o una nueva división. Comprender estas situaciones, sus diferencias y ajustar su estrategia en consecuencia puede acelerar su transición de 90 días.

“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”.

Siga los siguientes consejos:

- Diagnostique correctamente la categoría en que se encuentra su empresa, proyecto o iniciativa. ¿Está experimentando una combinación de categorías?
- Estudie las características, los retos y las oportunidades que conlleva la situación; esboce un calendario y plan de aprendizaje.
- Reflexione sobre sus éxitos del pasado. ¿Cuáles propiciaron este ascenso? Pregúntese: Si sigo haciendo lo que antes, ¿funcionará? ¿Necesito cambiar para tener éxito en este puesto? Encamine el cambio.
- Desarrolle su mejor estrategia: a la ofensiva o a la defensiva, si debe tomar decisiones rápidas o pasar desapercibido hasta conocer más a fondo la cultura de la organización.
- Piense en sus tendencias naturales y sus niveles de confort, sus fortalezas y debilidades. Si su tendencia es observar y estudiar la situación, ello podría ser perjudicial en una situación de *start-up*, donde es necesario correr riesgos y actuar con rapidez. A la inversa, esta tendencia le ayudaría en una situación de éxito sostenido.
- Busque a los protagonistas principales que le puedan ayudar y procure tenerlos a su favor.
- Aprenda todo lo que pueda sobre la organización, incluida su cultura.
- Identifique posibles problemas; centre su atención en los que crean conflicto. Prepárese a solucionarlos como su primera prioridad.
- Planee y lleve a la práctica cambios en oleadas organizadas. Distinga entre ellos, de manera que sea posible evaluar el mérito de cada iniciativa. Procure no mantener a la empresa en un permanente estado de movimiento.
- Establezca metas a largo plazo para su titularidad en el puesto, pero permita que sus metas a corto plazo y sus primeras victorias marquen la pauta a seguir.

- Utilice grupos o proyectos piloto para probar nuevas ideas y estrategias antes de introducir un cambio radical.
- Pregunte por los problemas. No pierda la oportunidad de aprender de los demás sobre un tema porque la conversación sea incómoda.
- Dialogue sobre expectativas y prioridades con su nuevo jefe; identifique recursos y negocie las expectativas sobre su aprendizaje, actividad y rendimiento en 30 a 90 días. No intente cambiar a su jefe. Adáptese.
- En las primeras dos semanas, cree un plan de 90 días para su transición, y céntrese durante los primeros 30 días en aprender y establecer su credibilidad. Consiga que su jefe se ponga de su lado.
- Evalúe el equipo que ha heredado, identifique los eslabones débiles o la gente que esté en posiciones equivocadas. Diseñe un plan para afrontar los problemas de personal en un plazo de seis meses. Asegúrese de que su plan posibilite que su grupo continúe rindiendo bien durante los cambios. Reconozca a quienes rinden más para que no abandonen el barco en vista de del cambio. Evalúe a cada miembro del equipo de acuerdo con su rendimiento, juicio, energía, orientación estratégica, relaciones y confianza. Tenga en cuenta rendimientos, anteriores evaluaciones profesionales, destrezas, respuestas a preguntas complejas y las señales verbales y no verbales.

“La vida de un líder es siempre un acto de equilibrio, pero aún más cuando se trata de una transición”.

Considere también estas tácticas:

- Trabaje con su equipo para establecer metas individuales y colectivas, medidores de rendimiento e incentivos. Reevalúe las funciones, las responsabilidades, la dinámica de equipo, los procesos, los procedimientos y su estilo de liderazgo. Desarrolle un plan para llevar a la práctica cualquier cambio que sea necesario.
- Establezca alianzas con su jefe, sus subordinados directos, sus colegas y otros que pudieran ayudarle u obstaculizarle. Establezca las relaciones antes de que sean necesarias. Manténgase en contacto regular. Averigüe quién le apoyará o se opondrá a usted y a quién puede persuadir para convertirse en uno de sus partidarios.
- Desarrolle una estrategia persuasiva para atraer a su favor los votos indecisos. Puede usted ofrecer incentivos, eliminar la opción de mantener el *statu quo*, argumentar racionalmente sus motivos, apelar a sus valores o empezar con cambios pequeños y construir sobre ellos.
- Manténgase equilibrado y con los pies en la tierra durante los primeros 90 días. Las transiciones son duras y están llenas de tensión. Minimice los efectos negativos al centrar su atención en objetivos cruciales. Establezca límites con respecto a su tiempo y sus compromisos.
- Conecte con la gente, desarrolle una red de apoyo, manténgase con la mente abierta y afronte los problemas difíciles sin dejarlos para más tarde.
- Establecer un programa de transición detallado lo ayuda a mantenerse organizado y riguroso. Incluya el tiempo de planificación, posponga los compromisos hasta que conozca su impacto sobre su productividad, deje tiempo para los proyectos difíciles, mantenga una distancia emocional cuando se sienta desbordado y establezca claramente y respete sus horas de trabajo.
- Lo que funcionó en el pasado puede no funcionar ahora. Su función ha cambiado; adapte sus destrezas.
- Busque las victorias iniciales que importan a su jefe, quien es crucial para su éxito.

- Ayude a otros a poner en práctica las estrategias que aceleraron su proceso de transición.

“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”.

Para desarrollar futuros líderes con éxito dentro de su organización, deles la oportunidad de trabajar en una variedad de culturas. Expóngalos a una creciente responsabilidad y apoye su formación, ya que distintos puestos de liderazgo requieren distintas habilidades.

Sobre el autor

Michael Watkins es autor de la colección digital “Leadership Transitions”, que incluye este título mas *Shaping the Game, Your Next Move* y *How Managers Become Leaders*.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](http://getab.li/32711)
<http://getab.li/32711>