

**Edición 10º aniversario**

**+ ACTUALIZADA  
+ AMPLIADA**



# **LOS PRIMEROS 90 DIAS**

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

**MICHAEL D. WATKINS**

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

+ 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

Barcelona • Boston, Massachusetts

*A Aidan,  
Maeve y Niall  
Mis preciosos hijos.  
—M. W.*

# Índice de contenidos

## *Prefacio a la edición del décimo aniversario*

### **Introducción. Los primeros 90 días**

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.

### **Prepárate**

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.

### **Acelera tu aprendizaje**

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

### **Adapta la estrategia a la situación**

Los peligros del pensamiento inflexible. Analiza a fondo la situación para emprender la estrategia adecuada. El mode-

lo STARS de los tipos de transición. Utiliza el modelo para analizar tu situación y liderar el cambio.

### **Negocia el éxito**

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.

### **Asegura algunas victorias tempranas**

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.

### **Consigue la alineación**

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.

### **Desarrolla tu equipo**

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.

### **Crea alianzas**

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.

## **Mantén tu equilibrio**

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.

## **Acelera la transición de todos**

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.

*El autor*

*Créditos*

## 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”)<sup>1</sup>. 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 tema<sup>2</sup>.

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 premio<sup>3</sup>.

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”<sup>4</sup>. 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 nu-

merosas 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 exitosas<sup>5</sup>.
- *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 Reavis<sup>6</sup>.
- “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 política<sup>7</sup>.
- *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 internacionales<sup>8</sup>.
- “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 empresariales<sup>9</sup>.

- “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 empresa<sup>10</sup>.

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 tema<sup>11</sup>. 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 tempranas<sup>12</sup>, 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)<sup>13</sup> 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 líderes<sup>14</sup>.

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”<sup>1</sup>, y casi tres cuartos de los entrevistados dijeron que “el éxito o fracaso durante los primeros meses es un poderoso predictor del 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 profesional<sup>2</sup>. El líder típico había sido promovido 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.