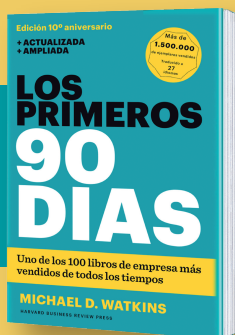


CON UNA NUEVA
INTRODUCCION

**MASTER
YOUR
NEXT
MOVE**

GESTIONA CON EXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

El compañero esencial de
Los primeros 90 días



MICHAEL D. WATKINS

Autor del bestseller internacional **LOS PRIMEROS 90 DIAS**

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

**GESTIONA
CON EXITO UN
CAMBIO
PROFESIONAL**

GESTIONA CON EXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

El compañero esencial de
Los primeros 90 días

MICHAEL D. WATKINS



Gestiona con éxito un cambio profesional
Master Your Next Move

Original work copyright © 2019 Michael D. Watkins
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2019
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-10-1

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9559-0 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9558-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Betty Trabal
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.

*Para mi madre, Denise, cuyo
coraje y resiliencia siempre
me han inspirado.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos xi

Introducción: Gestiona con éxito un cambio profesional 1

Las carreras exitosas como una serie de transiciones desafiantes hacia nuevas funciones. Estudio de los diferentes tipos de transiciones. Diagnosticar los retos de la adaptación personal y del cambio organizacional para saber a lo que te enfrentas.

1. El reto de la promoción 11

Entender qué es el «éxito» en un nivel superior en la jerarquía. Adaptar tu orientación y tu enfoque a la delegación. Desarrollar nuevas competencias de liderazgo y fomentar tu «presencia».

2. El reto de liderar a antiguos compañeros 39

Haber sido promocionado y tener que dirigir a aquellos que antes eran tus compañeros. Establecer hábilmente tu autoridad en la nueva función. Reingenierizar las relaciones existentes. Tratar con antiguos compañeros que generan problemas.

3. El reto de la diplomacia corporativa 61

Cambiar de un puesto de autoridad a otro en el que, para que las cosas salgan bien, es esencial tener una gran capacidad de influencia. Trazar el terreno de la influencia. Desarrollar alianzas de apoyo.

4. El reto de la incorporación a una nueva empresa 81

Incorporarte a una organización nueva y adaptarte a una nueva cultura. Los pilares de una incorporación efectiva. Desarrollar la «red de conexiones» política correcta. Alinear las expectativas altas, bajas y laterales.

5. El reto de un traslado internacional 111

Trasladarte a un país nuevo y liderar a gente con una cultura desconocida. Trasladar a la propia familia y volver a desarrollar todo el sistema de apoyo. Prepararte para la incorporación. Empezar a colaborar con el equipo y la empresa.

6. El reto de la transformación 133

Transformar una organización que tiene graves problemas y ver cómo salvarle de la destrucción. Diagnosticar la situación, diseñar el modelo empresarial, dirigir el ajuste y adaptarte dinámicamente.

7. El reto de la reestructuración 157

Enfrentarte a una organización que niega la necesidad de un cambio. Crear una sensación de urgencia antes de que los problemas que hay bajo la superficie provoquen una crisis. Adaptar tu estilo de liderazgo a la situación.

8. El reto de la cartera STARS 179

Liderar una organización en la que las diferentes partes están en diferentes fases: *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido. Averiguar dónde concentrarse y cómo generar impulso.

Conclusión: diseñar sistemas de transición-aceleración 197

Conocer las transiciones por las que está pasando la empresa. Desarrollar unos sistemas unificados para acelerar la transición. Adaptarte a los tipos de transiciones. Emplear el coaching, los programas y el e-learning.

Notas 207

Índice 211

El autor 219

AGRADECIMIENTOS

Muchos de los ejemplos que he expuesto en este libro han sido extraídos de las conversaciones que he mantenido con líderes en transición. Uno de ellos, Mark Clouse, me explicó detalladamente los problemas de las transiciones internacionales y el capítulo sobre ese reto está inspirado en nuestras muchas conversaciones. Otros directivos cuyas experiencias han contribuido en gran medida a este trabajo son Oray Boston, Harald Emberger, Barbara Schwartz, Rick Searer, Doug Soo Hoo y Bas van Buijtenen. Muchas gracias a ellos por compartir conmigo sus conocimientos y sus recomendaciones para mejorar el manuscrito.

He podido clarificar mis ideas sobre los tipos de transiciones gracias a participar en el programa *Orchestrating Winning Performance* (OWP) del IMD y a las conversaciones con mis compañeros del programa. Muchas gracias a Bala Chakravarthy, Carlos Cordon, Dan Denison, Albbrecht Enders, Robert Hooijberg, Peter Killing, Jean-François Manzoni, Don Marchand, Maury Peiperl, Stuart Read, David Robertson, Phil Rosenzweig, Paul Strebel y Jack Wood.

Muchas gracias a Jeff Kehoe y a Roberta Fusaro de Harvard Business Publishing. Jeff ha sido un excelente defensor de mi trabajo durante varios años y es un asesor enormemente valioso. Roberta es una editora de gran talento con la que he tenido el gusto de trabajar.

xii Agradecimientos

Por último, agradezco a mis compañeros de Genesis que hayan trabajado arduamente para desarrollar una empresa que pone en práctica estas ideas, que las prueba y las pone en práctica en nuestros procesos de productos y *coaching*.

INTRODUCCIÓN

Gestiona con éxito un cambio profesional

Las transiciones a nuevas funciones son momentos sumamente difíciles en la vida profesional de un líder. Esta es una afirmación atrevida pero cierta, que está respaldada por más de una década de estudio y de experiencia profesional. Si consigues avanzar con éxito por la curva del aprendizaje, desarrollar las relaciones claves y conseguir victorias tempranas, tu dinamismo te impulsará el resto del tiempo en tu nueva función. Pero los errores que cometes al principio crearán una mala impresión inicial, generando así espirales de *feedback* negativo que te harán creer que no estás capacitado para el nuevo puesto que te han asignado. Si no controlas ese *feedback* negativo corres el riesgo de acabar en una espiral descendente, de la que te será difícil —incluso imposible— recuperarte.

Escribí *Los primeros 90 días*, un libro del cual *Gestiona con éxito un cambio profesional* es un compañero esencial y una guía de referencia, porque he visto a muchos líderes meterse en problemas innecesarios cuando han empezado a desempeñar una nueva

2 GESTIONA CON ÉXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

función. Cometan errores típicos como, por ejemplo, no estudiar a fondo la cultura y la política de la nueva organización, llegar con «la respuesta», intentar hacer mucho lo antes posible o no ajustar las expectativas, y por culpa de ello pagan el precio inevitable del descarrilamiento o del bajo rendimiento.

Por eso decidí a crear una estructura y unas herramientas que pudieran aplicar los líderes que se encuentran en una transición hacia una nueva función. Para ello, busqué *qué tenían en común las transiciones*, y no *qué tenían de diferente*, y lo resumí en una estructura de ocho elementos y en un conjunto de herramientas que los líderes de todos los niveles pueden aplicar para acelerar sus transiciones y que están resumidos en el cuadro «Estructura de los primeros 90 días».

Estructura de *Los primeros 90 días*

Para prosperar en una nueva función es necesario dar unos pasos:

1. **Acelera tu aprendizaje.** El aprendizaje eficiente y efectivo es esencial para hacer una transición con éxito. Cuanto antes conozcas las dimensiones técnicas, culturales y políticas de tu nueva posición o asignación, mejor será tu rendimiento en los críticos primeros meses.
2. **Adapta la estrategia a la situación.** Cada situación empresarial exige hacer ajustes importantes en la manera de planificar y poner en práctica la transición. Para desarrollar tu plan de acción es imprescindible que previamente realices un diagnóstico claro de la situación.
3. **Negocia el éxito.** Tendrás que averiguar cómo desarrollar una relación laboral productiva con tu nuevo jefe (o jefes). Esto implica planificar con cuidado una serie de

conversaciones fundamentales sobre la situación, las expectativas, el estilo de trabajo y los recursos.

4. **Consigue la alineación perfecta.** Cuando ya conozcas a fondo la situación de la empresa, las expectativas de tu director y los intereses de los principales implicados, podrás definir tu visión y los objetivos centrales. Podrás desarrollar tu estrategia para hacer realidad tu visión y conseguir tus objetivos.
 5. **Desarrolla tu equipo.** Es bastante probable que no tengas que crear tu propio equipo, sino que heredes el de tu predecesor; pero sí que tendrás que evaluarlo y reformarlo rápidamente para después organizarlo y orientarlo hacia la consecución de tus objetivos.
 6. **Asegura algunas victorias tempranas.** Conseguir algunas victorias tempranas es esencial para ganarte la credibilidad y generar dinamismo. Las victorias crean unos ciclos virtuosos que aprovechan la energía que aportas a la organización para crear una sensación de están ocurriendo cosas positivas.
 7. **Crea alianzas.** No podrás conseguir mucho por ti mismo, sino que tendrás que crear alianzas que defiendan tus iniciativas clave. Esto quiere decir identificar a aquellos cuyo apoyo necesitas y desarrollar un plan para subirlos a bordo.
 8. **Mantén tu equilibrio.** A lo largo de tu transición vas a tener que trabajar duro para mantener tu equilibrio, controlar tu energía y conservar tu habilidad de tomar buenas decisiones. Tendrás que ser disciplinado para decidir qué vas a hacer y qué no vas a hacer y tendrás que invertir tiempo en desarrollar y aprovechar una red adecuada de asesores.
-

Los retos de los diferentes tipos de transición

Desde la publicación de *Los primeros 90 días*, he estado trabajando con cientos de líderes que han aplicado los conceptos y las herramientas del libro para acelerar sus transiciones. A pesar de estar agradecidos por la ayuda, algunos de ellos me han planteado cuestiones difíciles, la mayoría de ellas referentes a cómo aplicar los principios básicos del libro en los diferentes tipos de transición a los que se enfrentaban.

«Me han ascendido de subdirector de marketing a director general, y no sé en qué me tengo que centrar».

«Me han cambiado de una función operativa a un puesto en el departamento regional de recursos humanos y siento como si estuviera atascado en arenas movedizas».

«Me han trasladado a una función de la cadena de suministro en Indonesia, y no tengo ni idea de cómo operar en esta nueva cultura».

Gestiona con éxito un cambio profesional es mi respuesta a estas preguntas. Mientras que en *Los primeros 90 días* explico los principios comunes para hacer una transición exitosa, en este libro hablo de los problemas que surgen en cada uno de los tipos de transición y de cómo aplicar esos principios a cada situación concreta. La estructura general de *Los primeros 90 días* se puede aplicar a cada transición, pero la forma de aplicarla es totalmente diferente si te han promocionado a un nivel superior, si te has incorporado a una nueva organización o si te han trasladado a otro país. Si no conoces las exigencias propias de cada transición por la que estás pasando, es muy probable que fracases.

¿Cuáles son los tipos de transición más comunes a los que se enfrentan los líderes cuando asumen una nueva función? Después

de pensarlo mucho y basándome en mis estudios y en mi experiencia, he seleccionado los ocho tipos de transición más comunes. En cada capítulo de este libro se trata uno de estos tipos de transición.

1. El reto de la promoción. Ascender de nivel y saber qué es necesario para prosperar en la nueva posición, incluidos los temas del enfoque, la delegación, el desarrollo de las competencias de liderazgo y cómo mantener una presencia adecuada.
2. El reto de liderar a antiguos compañeros. Un cambio importante cuando has sido promocionado es la de tener que dirigir a un equipo que incluye a tus antiguos compañeros, con los problemas que ello conlleva a la hora de establecer tu autoridad o de reorganizar las relaciones existentes.
3. El reto de la diplomacia corporativa. Cuando pasas de una posición de autoridad a otra tendrás que influir positivamente en los demás y, por lo tanto, deberás determinar el ámbito de la influencia e identificar a las personas clave y sus agendas, para desarrollar alianzas de apoyo.
4. El reto de incorporarse a una nueva organización. Incorporarse a una nueva organización y lidiar con la necesidad de entender y adaptarse a la nueva cultura, desarrollar el «entramado» político correcto y ajustar las expectativas con tu nuevo jefe, tus compañeros y otras personas importantes.
5. El reto de un traslado internacional. Dirigir a gente que pertenece a una cultura desconocida y, al mismo tiempo, trasladar a tu familia y crear un nuevo sistema de apoyo.
6. El reto de una transformación. Transformar una organización que está en apuros y ver cómo puedes salvarla.
7. El reto de la reestructuración. Heredar una organización que niega la necesidad de cambiar y crear una sensación

6 GESTIONA CON ÉXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

de urgencia antes de que los problemas subyacentes exijan emprender una transformación.

8. El reto de la cartera STARS. Liderar una organización en las que diferentes partes están en diferentes fases — *start-up*, transformación, crecimiento acelerado, reestructuración y éxito sostenido—, y averiguar dónde enfocar tu atención y cómo generar impulso.

No se trata en absoluto de una lista definitiva de todos los tipos de transición por los que podrías pasar en tu carrera. En esta lista no están los problemas de ascender para desempeñar un cargo recientemente creado, de cambiar de una función a otra o de pasar a ocupar un puesto multifuncional por primera vez. Tampoco aparecen algunos de los problemas específicos del cambio organizacional como, por ejemplo, mantener el éxito, integrar una adquisición o cerrar una oficina que no funcione.

Al final, he tenido que conciliar las exigencias contrapuestas de la integridad y la compacidad. Estos ocho tipos de transiciones son una lista razonablemente detallada de las transiciones más difíciles con las que te encontrarás ahora y en el transcurso de tu carrera. Hoy en día son prácticamente universales en las carreras de liderazgo; su ubicuidad y atemporalidad indican que los líderes que eficientemente se enfrenten a ellas serán mucho más exitosos. De hecho, si consigues prosperar en alguno de estos ocho tipos de transiciones prosperarás en prácticamente cualquier otro tipo de transición.

Cómo utilizar este libro

Gestiona con éxito un cambio profesional ha sido diseñado para utilizarlo conjuntamente con *Los primeros 90 días*, donde se presenta una estructura general y las herramientas para reali-

zar transiciones exitosas. Este libro te ayudará a entender mejor cómo aplicar los principios y las herramientas de *Los primeros 90 días* en cada tipo de transición específica. Encontrarás consejos específicos sobre cómo prosperar cuando hayas sido ascendido, cómo liderar a tus antiguos compañeros, cómo incorporarte a una nueva organización o cómo enfrentarte a un nuevo tipo de situación empresarial.

Si acabas de asumir un nuevo cargo, es probable que varios de estos capítulos te resulten útiles. Mis estudios demuestran que los líderes que asumen nuevas funciones casi siempre experimentan *simultáneamente* dos o más tipos de transición. Empieza pues identificando por qué tipos de transición estás pasando ahora y concéntrate primero en esos capítulos. La evaluación del cuadro «Diagnostica los retos de tu transición» te ayudará a hacerlo. De todas formas, conforme avanzas en tu carrera, llegará un momento en el que probablemente tengas que leerlos todos.

Los primeros cinco capítulos —los que versan sobre la promoción, liderar a antiguos compañeros, liderar sin autoridad, la incorporación a una nueva empresa y los traslados internacionales— tratan los tipos más comunes de *problemas de adaptación personal*. Estas son situaciones en las que tú, el líder que asume una nueva función, tienes que *trabajar contigo mismo* para prosperar. Si te estás enfrentando a un reto de adaptación personal, deberás preguntarte: teniendo en cuenta mi historia, mi mentalidad y mis capacidades, ¿cuáles son mis prioridades de desarrollo? Si me han promocionado, si me he incorporado a una nueva empresa, si he cambiado de país o si se da alguna combinación de estas situaciones, ¿en qué tengo que cambiar mi forma de actuar? ¿Qué es lo que tengo que hacer más y qué es lo que tengo que hacer menos? ¿Qué competencias tengo que desarrollar? ¿Qué ajustes en mi estilo de liderazgo tengo emprender? Estos cinco capítulos ofrecen, además de consejos detallados para tratar cada

8 GESTIONA CON ÉXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

uno de los problemas de adaptación personal, unas herramientas que podrás aplicar en cada situación específica.

Los últimos tres capítulos del libro tratan distintos tipos de *retos del cambio organizacional*. En este caso, la clave está en descubrir cómo adaptar tu manera de enfocar el liderazgo del cambio a cada una de las situaciones empresariales que has heredado. En el libro *Los primeros 90 días* desarrollé una estructura denominada «el modelo STARS» para ayudar a los líderes que asumen nuevas funciones a hacerlo. STARS es el acrónimo en inglés 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, respectivamente, lanzarse a una aventura o un proyecto, de encarrilar una mala situación, de enfrentarse a una rápida expansión, de revitalizar una empresa que fue líder pero que ahora tiene serios problemas y de mantener el éxito de una empresa de alto rendimiento y quizás seguir los pasos de un líder altamente respetado. Los capítulos presentan unas estrategias específicas para liderar el cambio en tres de los escenarios más comunes: la transformación, la reestructuración y enfrentarse a una combinación compleja de escenarios STARS.

Diagnostica los retos de tu transición

En la mayoría de los cambios para desarrollar un nuevo cargo intervienen al mismo tiempo varios tipos de transición. Cuantos más tipos de transiciones ocurran simultáneamente, más importante será el reto.

¿Cuántos tipos de transiciones de los que se citan a continuación estás experimentando en tu nueva función?

1. Empieza haciendo un círculo en «Sí» o «No» para determinar por qué tipos de transición estás pasando.

2. Evalúa la dificultad relativa que tiene para ti cada tipo de transición que has identificado utilizando una escala que va del 1 (muy fácil) al 5 (muy difícil). Por ejemplo, si has sido promocionado y te has incorporado a una empresa nueva, ¿qué transición está siendo más difícil para ti?
3. Suma los círculos en la tercera columna para calcular una cifra aproximada de la magnitud del problema de transición general.
4. Ahora concéntrate en los capítulos de este libro que tratan sobre los tipos de transición por los que estás pasando y que encuentras más difíciles.

Tipo de transición	¿Es tu caso?		Grado de dificultad				
1. Ser promocionado a un nivel superior.	Sí	No	1	2	3	4	5
2. Liderar a tus antiguos compañeros (suponiendo que hayas sido promocionado).	Sí	No	1	2	3	4	5
3. Cambiar a una nueva función en la que tienes que liderar sin autoridad.	Sí	No	1	2	3	4	5
4. Incorporarse a una nueva compañía o cambiar a un departamento diferente dentro de la misma compañía.	Sí	No	1	2	3	4	5
5. Traslado geográfico.	Sí	No	1	2	3	4	5
6. Transformación de una empresa fallida.	Sí	No	1	2	3	4	5
7. Reestructuración de una organización que se enfrenta a serios problemas.	Sí	No	1	2	3	4	5
8. Enfrentarse a una combinación compleja de situaciones STARS.	Sí	No	1	2	3	4	5

Suma las cifras para calcular la magnitud general de tu reto de transición.

10 GESTIONA CON ÉXITO UN CAMBIO PROFESIONAL

Por último, en la conclusión, retrocedo y analizo las implicaciones de centrarse en los diferentes tipos de transición para las empresas en general. Las transiciones a nuevas funciones se dan continuamente en las empresas y, normalmente, el éxito o el fracaso de las mismas tienen una repercusión muy importante en el rendimiento global de las empresas. Si tenemos en cuenta que los estudios demuestran que un soporte adecuado a las transiciones puede reducir un 50% el tiempo que los líderes necesitan para alcanzar el nivel óptimo de rendimiento en sus nuevas funciones, los sistemas organizacionales para acelerar las transiciones en cualquier nivel son un elemento esencial de la gestión del riesgo y una fuente potencial de ventaja competitiva. Por eso explico cómo las empresas han de respaldar a sus líderes y expongo algunos principios básicos para crear sistemas que aceleren las transiciones en el ámbito global de la empresa.

En resumen, este libro trata sobre qué pueden hacer los líderes para sobrevivir y prosperar cuando se enfrentan a los tipos de transición más habituales en su carrera hacia la cima. Los capítulos que siguen se basan en mi trabajo de *Los primeros 90 días*, pero profundizan más en los problemas específicos de cada transición. Encontrarás una guía con consejos y herramientas para que sobresalgas en tu próximo cambio profesional... y en todos los demás.