grupo SDH

TRANSFORMACIÓN & **DESARROLLO EJECUTIVO**

Manual práctico para una transición exitosa

Sebastián Uriarte G.

aims peoplelinks austral

"El éxito se compone de 2% talento y 98% perseverancia."

L.V. Beethoven

¿CÚAL ES TU ***PRÓXIMO PASO***?

Las fases de un proceso que te pueden llevar a un nuevo desafío profesional.

En los 10 años desde la fundación de nuestro grupo de consultoría hemos realizado más de cinco mil procesos de búsqueda de ejecutivos y hemos podido constatar las complejidades que tienen los ejecutivos, sean estos hombres o mujeres, para insertarse a su nuevo rol por lo que hemos desarrollado este manual para entregar herramientas que permitan ayudar a desarrollar una mejor transición ejecutiva dentro de las organizaciones. Específicamente, el propósito de este documento es explorar el riesgo y las dificultades que las transiciones presentan a los ejecutivos que están pasando de posiciones funcionales o más técnicas a roles de dirección o gerenciales, es decir, lo que sucede cuando un ejecutivo asume una responsabilidad gerencial y por lo tanto él o ella tienen que adoptar un nuevo papel como líder dentro de la organización en la que se desempeñan.

Popularmente se escucha que lo único constante es el cambio, existen muchos libros y estudios que confirman esta afirmación, entre ellos está el libro de Michael Watkins (2009) "Tu Próximo paso" en el que destaca que las transiciones son un elemento central en la vida laboral de cualquier profesional. Watkins presenta un estudio que señala que un hombre o mujer profesional en un rol ejecutivo, con un promedio de 16 años de experiencia laboral, ha experimentado en promedio: 5.5 promociones (ascensos en su trabajo), ha trabajado en 2.4 empresas, se ha cambiado a diferentes funciones 2.7 veces, y ha hecho 1.5 movimientos internacionales. Estas magnitudes se refieren a transiciones formales y por lo tanto para poder tener una impresión general de las transiciones en las organizaciones debiésemos considerar también las transiciones ocultas, como son cuando hay que comenzar a trabajar con un nuevo jefe, cuando se asumen responsabilidades adicionales o cuando la organización cambia internamente ya sea por un cambio de controlador o de estrategia global.

Nuestro objetivo a través de este documento es entregar herramientas que minimicen el riesgo asociado implícito a cualquier cambio laboral, elemento que hemos podido visualizar durante estos 10 años colaborando con empresas y ejecutivos en sus procesos de cambios laborales y en donde hemos visto a mucha gente cambiando de una función a otra con una amplia gama de consecuencias para las personas, que van desde quienes están realmente preparadas y por lo mismo se adaptan adecuadamente a los nuevos desafíos, hasta otras experiencias donde personas exitosas se enfrentan al fracaso en funciones y/o organizaciones nuevas poniendo en riesgo el futuro de sus carreras.

Para comenzar este viaje a través de lo que son los cambios y las transiciones, tenemos que entender qué es el cambio, para esto encontramos diferentes estudios de diferentes autores que nos van clarificando un poco el concepto del cambio, pero en general ***se entiende como un proceso de tres fases por el que las personas van transitando y que los pueden llevar, o no, a un nuevo estado. Estas tres fases comienzan con el estado actual de las cosas, donde estoy en este momento, luego está la fase intermedia, que es el***

espacio intermedio de indefinición entre donde estaba y a donde quiero llegar, finalmente se encuentra el objetivo del cambio, el lugar donde quiero llegar.

Una distinción muy importante de señalar es la diferencia entre lo que es un cambio y lo que es una transición. El cambio es situacional: el paso a un nuevo sitio, un nuevo CEO reemplaza al fundador, la reorganización de los roles en el equipo o una nueva tecnología. La transición, por otro lado, es psicológica; es un proceso trifásico por el que las personas pasan a medida que se interiorizan y llegan a un nuevo entendimiento con los detalles de la nueva situación que el cambio provoca (Bridges, W. & Bridges, S. 2016).

Es decir, el cambio es exterior, es lo que se ve , pero la transición es el proceso que sustenta que ese cambio se mantenga en el tiempo, es la diferencia entre que me nombren gerente de finanzas y que adquiera el rol de gerente de finanzas, este es el proceso que determina el éxito o fracaso del cambio.

> *"El único camino para triunfar es amar lo que haces, si aún no lo haz descubierto, sigue intentado."*
>
> *Steve Jobs*

grupo SDH

aims peoplelinks austral

Mejores **personas**, mejores **empresas**, mejor **sociedad**

ANTECEDENTES GENERALES DEL CONCEPTO DE ***CAMBIO Y TRANSICIÓN***

Las transiciones han adquirido un rol central dentro de la vida ejecutiva, las personas ya no se proyectan trabajando para la misma empresa toda su vida ejecutiva, los empleados son menos leales a sus empleadores y las empresas a su vez son cada vez más libres de cambiar a medida que van cambiando sus necesidades competitivas. Según el estudio de política monetaria de Junio de 2016 elaborado por el Banco Central, Chile es uno de los países con mayor rotación laboral comparado con los países de la Ocde, con una tasa del 37%. El cambio y, por lo tanto, las transiciones asociadas son más y más comunes entre los ejecutivos en nuestras organizaciones.

En esta nueva realidad, los líderes se enfrentan a un problema no menor y es que, en un escenario que está en constante transformación, deben ser capaces de movilizar a sus equipos hacia nuevas maneras de hacer las cosas, siendo capaces de implementar proyectos con poco o nada de tiempo para que los empleados se adapten a la nueva forma de hacer las cosas.

"Los escenarios laborales están en constante transformación, esto nos obliga a aumentar nuestra creatividad e innovación constante."

Hoy las organizaciones buscan mayor eficiencia, esto no es otra cosa que una organización en estado de aprendizaje constante, donde no solo cambia el lenguaje en el cual entendemos el trabajo, sino que hoy las organizaciones se han ido moviendo desde una administración basada en el logro de los objetivos de la empresa, a un rol más integrador basado en el liderazgo. Las empresas ya no se basan solo en sus productos, si no que deben integrar un mayor foco en el servicio asociado y en comprender a sus consumidores, desde la operación rutinaria de funciones a trabajos enfocados en mayor inspiración y creatividad; y por lo tanto desde profesionales que basan su gestión en hacer las mismas tareas, a ejecutivos con una mirada de innovación en sus funciones.

En este contexto, depende de nosotros re-entender lo que es el cambio dentro de las empresas, ya que, si el cambio sucede sin que las personas elaboren adecuadamente el proceso de transición, se corre el riesgo de ser sólo una reorganización de funciones, es sólo reordenar las sillas. Es lo que muchas veces me ha tocado escuchar cuando trabajamos con diferentes empresas en las que nos dicen "Sólo porque todo ha cambiado, no significa que algo sea diferente". Este es el fundamento y base del riesgo implícito en un cambio, modificar el escenario sin transformar el entendimiento de éste. Para esto, existen diferentes estrategias que revisaremos en las siguientes páginas, pero es central ser consciente del riesgo, así como de las posibilidades asociadas que conlleva un cambio.

Sebastián Uriarte G.

LAS TRES FASES DE LA ***TRANSICIÓN***

"El tránsito desde el dónde estoy al dónde quiero llegar"

FASE **1**

Dejar el estado en el que me encuentro actualmente, es la imagen e identidad que tengo, es por lo que los demás me conocen, lo que soy o lo que hago. Esta primera fase es la estación de salida, es lo que dejo por moverme a lo que quiero ser. Esta fase quiebra el equilibrio propio y del círculo cercano a la persona, ya que la persona que hace el cambio hace la pérdida de manera más o menos voluntaria, pero muchas veces quienes quedan deben asumir el quiebre del equilibrio sin tener la aspiración de un futuro necesariamente mejor.

FASE **2**

Zona neutra, es el momento de indefinición no estoy en ninguno de los dos lados, lo que dejo se ha ido pero el nuevo estado no está completamente operativo. En esta zona neutral es cuando se llevan a cabo los realineamientos psicológicos críticos y se empiezan a configurar los nuevos patrones cognitivos que permitirán desenvolverse en el nuevo escenario, esta fase se puede graficar siguiendo el ejemplo del viaje como el trayecto, si una persona ha decidido viajar de Santiago a Madrid, por ejemplo, hay un momento en que ya despegó de Santiago, pero eso no implica que por dejar un país ya esté en el otro.

FASE **3**

El destino; un nuevo comienzo. Esta fase implica el desarrollo de la nueva identidad, se refleja en una nueva energía y descubrir el nuevo sentido de propósito implícito en el cambio.

TIPOS DE MOVIMIENTOS ***PROFESIONALES***

Para poder entender un poco mejor la complejidad que existe en este proceso de cambio y la transición asociada, es que a continuación presentamos algunos de los cambios más comunes dentro de la carrera profesional. En general estos cambios tienen que ver con el desafío concreto que asume un profesional al comenzar un nuevo rol:

01.

EL DESAFÍO DE SER ***PROMOVIDO A UNA POSICIÓN SUPERIOR***

Este es el cambio que la mayoría de los profesionales espera, es crecer dentro de la misma organización, significa pasar a desempeñarse en un nivel más alto en la jerarquía, asumiendo nuevas responsabilidades. El principal desafío es entender cómo se define el "éxito" en este nuevo nivel, incluyendo cuestiones de enfoque, delegación, desarrollo de competencias de liderazgo y demostración de prestancia para el nuevo rol.

02.

EL DESAFÍO DE ***GESTIONAR A LOS QUE ERAN TUS PARES***

Un elemento que se deriva de una promoción a una posición de mayor responsabilidad, es la de comenzar a manejar equipos de trabajo, el que generalmente incluye a los que eran tus antiguos compañeros, con los desafíos asociados de establecer autoridad y alterar las relaciones existentes, esto implica el cambio de los códigos de comunicación, y la redefinición de la confianza con ellos, asimismo implica el desafío de empoderarse en el nuevo rol con quienes hasta "ayer" eran mis compañeros de funciones.

" El desarrollo profesional implica cambio y el cambio sin transición no es perdurable en el tiempo."

03.

EL DESAFÍO ***POLÍTICO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN***

A medida que se crece dentro de la organización y se asumen roles de liderazgo, el rol va exigiendo moverse de manera transversal, esto implica que las relaciones se juegan no solo por lo que yo realizo o lo que pueda hacer ejerciendo la autoridad con mi equipo, si no que debo enfocarme también en la influencia que debo ejercer en diferentes ámbitos dentro de la organización donde el nuevo desafío es construir alianzas para lograr hacer las cosas.

04.

EL DESAFÍO DE ***INTEGRARSE A UNA NUEVA ORGANIZACIÓN***

Unirse a una nueva organización, conlleva una serie de desafíos: hacer frente a la necesidad de adaptarse a una nueva cultura, integrarse y entender los nuevos modos internos de hacer las cosas, alinear las expectativas con el nuevo jefe, con los nuevos pares y con los colaboradores de mi equipo. Además, implica entender las nuevas maneras de trabajar y cómo mis estrategias y hábitos son funcionales o no a la nueva organización, qué de lo que hago puedo potenciar o qué debo modificar o eliminar con el objetivo de favorecer las

posibilidades de éxito en mi nueva organización.

05.

EL DESAFÍO DEL ***MOVIMIENTO GEOGRÁFICO***

Liderar un nuevo equipo en una ciudad o un país distinto con una cultura desconocida, pudiendo además integrar este desafío con el movimiento de la familia a una nueva realidad, donde el ejecutivo y su familia no poseen, al menos inicialmente un adecuado sistema de apoyo, es decir, a todas las complejidades propias de un cambio laboral se le deben sumar las asociadas a un cambio de ciudad, las que ha medida que se alejan de la ciudad de origen adquieren mayor complejidad, pudiendo implicar cambio de país, idioma, etc.

06.

EL DESAFÍO DE ***REVERTIR LOS RESULTADOS*** DE UN EQUIPO

Tomar el control de un equipo, una línea de negocios o una organización que está en serios problemas y averiguar cómo salvarla de la destrucción, en general en estos momentos los equipos se encuentran bajo mucho estrés producto del no logro de las metas y objetivos, y por lo tanto el desafío es doble, por un lado, adaptarse al nuevo rol y luego ser capaz de transmitir energía y esperanza a este nuevo equipo.

07.

EL DESAFÍO DE ***REALINEACIÓN***

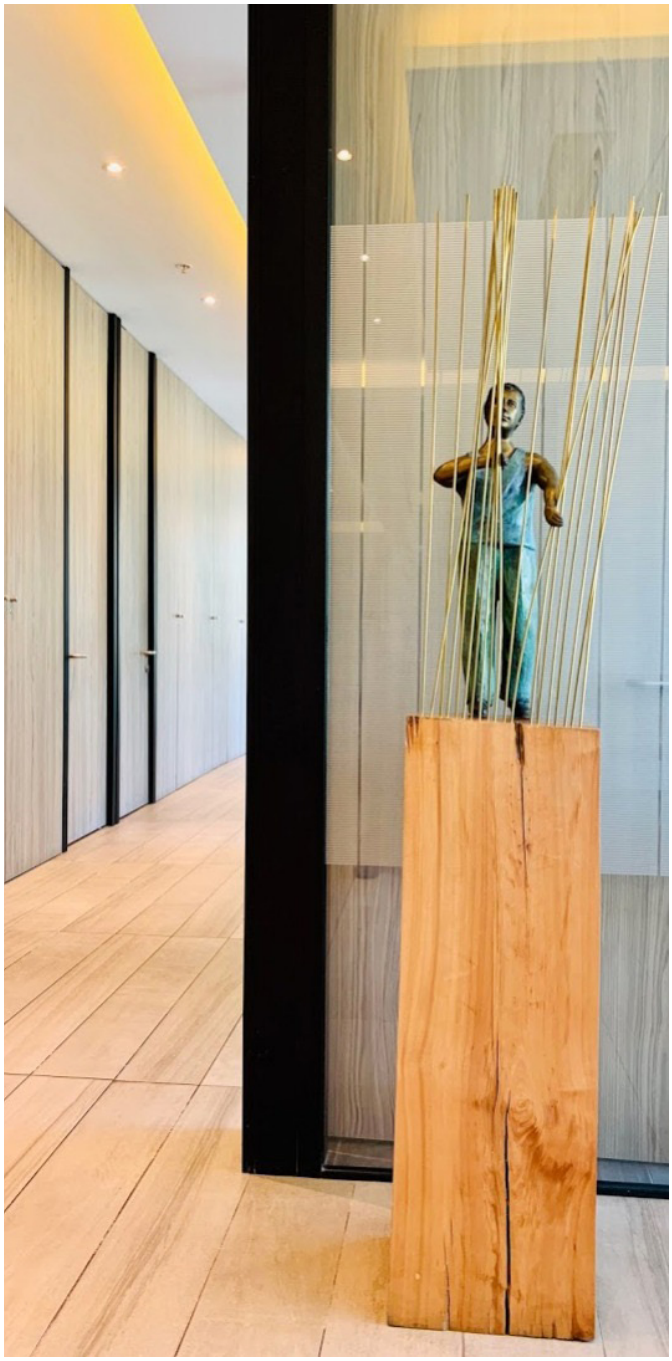
Enfrentar a una organización que niega la necesidad de un cambio. En este caso el profesional debe trabajar en crear un sentido de urgencia antes de que los problemas emergentes estallen en una crisis que no sea manejable, es decir, la persona debe asumir el rol de entregar visión estratégica a equipos que no ven necesariamente la urgencia del cambio.

08.

EL DESAFÍO DE ***POTENCIAR LA CARTERA DE NEGOCIOS***

Liderar una organización que busca reimpulsar su estrategia de negocios y por lo que el ejecutivo debe hacer frente a diferentes desafíos internos, averiguando dónde enfocarse y cómo generar impulso, darle "momentum" a la empresa, de tal manera que los resultados comiencen a llegar de la manera más eficaz posible.

> *"Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad, si tenemos el coraje de perseguirlos."*
>
> ***Walt Disney***



PROCESOS DE ***TRANSICIÓN***

"Nuestra capacidad adaptativa puesta a prueba"

Para complementar los 8 tipos de cambios presentados anteriormente. A continuación, vamos a presentar los siete procesos de transición que puede vivir un ejecutivo que transita de ser un ejecutivo funcional a un líder de alguna unidad de negocio, los que generalmente van asociados a alguno de los cambios antes presentados. En el caso de las transiciones, estas implican un cambio adaptativo del rol y, por lo tanto, si bien los 8 cambios anteriores son desafiantes, los 7 procesos de transición que vamos a presentar implican un cambio en el modo de entender cómo se hacen las cosas:

01.

DE ESPECIALISTA A GENERALISTA

Las diferentes áreas de una empresa son subculturas con sus propias reglas e idiomas, por lo que cuando un ejecutivo amplía su rol dentro de la empresa debe ser capaz de moverse de manera fluida en las diferentes subculturas y estilos de cada subárea o equipo funcional con el que trabaja. Esto sucede generalmente cuando una persona pasa de trabajar en un área "x", a asumir un rol de jefatura que incluye su anterior área "x", pero además un área "n" y un área "j", por lo que debe ampliar la manera de entender la realidad y cómo enfrentar los problemas de las diferentes realidades específicas.

02.

DE ANALISTA A INTEGRADOR

Cuando un ejecutivo trabaja en un área específica, su foco de trabajo es desarrollar y gestionar el desafío de lograr profundidad analítica en dominios relativamente estrechos y enfocados, debe ser capaz de dar soluciones a problemas específicos, sin embargo cuando un profesional debe asumir un rol de mayor responsabilidad, debe ser capaz de ampliar la mirada con el objetivo de poder gestionar equipos multifuncionales con el objetivo de integrar el conocimiento colectivo y utilizarlo para resolver problemas organizacionales complejos.

03.

DE TÁCTICO A ESTRATEGA

Un profesional que se desempeña en un área específica, debe ser capaz de dar solución a los problemas específicos que se le plantean, es un rol táctico de ejecutar las soluciones de la mejor manera posible. Pero cuando él o la profesional asumen un rol de liderazgo, deben elevar su rol de lo meramente táctico a una función mucho más estratégica, deben ser capaces de establecer y comunicar la dirección estratégica de sus organizaciones. Deben ser capaces de definir y comunicar claramente la misión y los objetivos (qué), las capacidades básicas (quién), la estrategia (cómo) y la visión (por qué) de su área dentro de la organización.

04.

DE ALBAÑIL A ARQUITECTO

A medida que los ejecutivos avanzan dentro de la jerarquía de una organización, parte de su desafío es también sacarle el mayor potencial a las personas que trabajan con ellos, siendo responsables, así también, de sentar las bases para un rendimiento superior de su área. Para ser eficaces en este sentido, los líderes de equipo deben entender dónde y cómo interactúan la estrategia, la estructura, los sistemas, los procesos y las bases de las habilidades de quienes conforman su equipo. También deben ser expertos en los principios del diseño de la organización, la mejora de los procesos de negocio y la gestión del desarrollo de habilidades.

Es decir, lo que se espera del o la profesional que asume roles de mayor responsabilidad es que sea capaz de ver la totalidad del proyecto, ya no es suficiente que sea un buen técnico en un tema específico, sino que se busca la visión global, como si fuese el arquitecto del proyecto en su totalidad.

05.

DE GUERRERO A DIPLOMÁTICO

Muchas veces en las organizaciones, los diferentes roles dentro de las áreas o entre diferentes áreas, poseen metas contrapuestas, es así como muchas veces el analista de finanzas debe controlar los costos, y el analista de marketing debe promover la imagen de marca, aunque esto sea costoso para la organización. Esta lucha es parte del día a día de los roles operativos, sin embargo los líderes eficaces de una unidad de negocio deben ser capaces de integrar las visiones y gestionar las relaciones críticas de manera de poder entregar soluciones de largo plazo a la organización, esto implica salirse de la lucha diaria y asumir un rol más diplomático dentro de la organización, este cambio de rol requiere de manejo de expectativas, manejo de la frustración y manejo del tiempo, siendo capaz de transar resultados de corto plazo por el logro de una visión del largo plazo.

06.

DE SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS A BUSCADOR DE PROBLEMAS

Este es uno de los cambio más significativos implícitos en la evolución del rol de un ejecutivo, mientras más operativo es el rol, la expectativa de desempeño está en que sea capaz de darle la solución más eficiente al problema que motiva su cargo, un analista de costos, debe manejar y minimizar los costos de un proceso comercial o productivo, sin embargo al subir en la escala de responsabilidades ya no es suficiente solucionar los problemas, sino que se espera que la persona sea capaz de buscar nuevos posibles problemas, esto es anticipar y proyectar situaciones que se podrían provocar, ser capaz de imaginar escenarios que le desafíen a su equipo a sacar lo mejor de sí, y así no esperar que el mercado determine las acciones si no que buscar desafíos que le permitan ganar una ventaja competitiva respecto de los competidores en su industria.

07.

DE TITULAR DEL ROL A MODELO A SEGUIR

Las personas en roles más tácticos buscan obtener indicaciones del o la jefa del área para poder ejecutar sus funciones de la manera correcta, es decir debe seguir y cumplir lo especificado en la definición de su perfil del cargo, sin embargo cuando él o la profesional asumen un rol ejecutivo dentro de la organización, se espera que además de cumplir con los objetivos, sea un modelo de cómo se consiguen los objetivos, es decir se suma al "qué" el "cómo" lo realiza, ya no basta con cumplir lo requerido en el rol, sino que se debe ejecutar de tal manera que se pueda consolidar como un modelo a seguir dentro de la organización.

Un profesional involucrado en un proceso de cambio debe ser capaz de dar solución a problemas específicos. Desde la nueva organización, sus nuevos roles y capacidad integrativa de nuevas visiones. Avanzar en un desafío de cambio radica en la misma capacidad evolutiva, de pasar de una visión de unidad a una mirada global de la organización y sus desafíos.

¿CÓMO PUEDE REALIZAR ***UN BUEN PROCESO DE TRANSICIÓN***?

Acciones claves a realizar en los primeros 90 días de un cambio laboral.

Las transiciones tienen una importancia clave dentro de la carrera de un ejecutivo, la persona sometida a un nuevo desafío debe hacerse cargo del reto al cual se enfrenta, para ayudarlos en este proceso presentamos siete elementos claves a considerar y estar atentos en este proceso de cambio:

01.

Organízate para aprender: Debemos estar alertas y abiertos a averiguar lo que necesito aprender, de quién puedo obtener este aprendizaje, y cómo puedo lograrlo. Se deben conseguir modelos de aprendizaje técnico, es decir sobre lo que debo hacer, pero también modelos de aprendizaje cultural y político, es decir el cómo debo hacerlo.

> *" La clave del éxito está en detectar hacia donde va el mundo, y llegar ahí primero. "*
>
> *Bill Gates*

02.

Establecer una lista de prioridades de aprendizaje: Si me enfrento a un nuevo cargo en mi carrera, debo identificar las claves del cargo, lo que se llaman los "quick wins" es decir, logros rápidos que me permitan posicionarme y enfocarme en conseguirlos. Piensa lo antes posible en lo que debes de haber logrado de hoy hasta fin de año y enfócate en lograrlo.

03.

Define tu estrategia: Desarrolla y comunica una misión y una visión convincente para lo que esperas logre tu unidad, es clave tener una estrategia de acciones precisas, claras y alineadas que permitan lograr la misión y realizar la visión de la empresa.

04.

Construye tu equipo de confianza: Define los criterios de medición de objetivos de tu equipo y luego evalúa al equipo que heredaste. Como generalmente los cambios no son infinitos, hay que hacer un análisis muy realista de los cambios necesarios; encontrar el equilibrio óptimo entre traer talento externo y promover líderes de alto potencial dentro de la organización.

05.

Construye las bases organizacionales para el éxito: Identifica los cambios más relevantes que necesitas hacer en la estructura, en los procesos y en el talento clave y unido a esto comienza a trabajar en un plan específico para enfrentar las debilidades propias de cada área o empresa.

06.

Asegura victorias tempranas: Obtener éxitos tempranos ayuda a aumentar la credibilidad personal y energiza a las personas que trabajan contigo, es clave identificar a la brevedad espacios donde se pueden lograr victorias tempranas que potencien tu imagen dentro de la organización.

07.

Busca y potencia alianzas de apoyo: Identifica cómo funciona realmente la organización y quién tiene influencia y acércate a quienes pueden facilitar el logro de tus objetivos.

Sebastián Uriarte G.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDAES
SEGÚN EL TIPO DE TRANSICIÓN

A continuación, presentamos los 4 principales desafíos al que se entrenta un ejecutivo que cambia de rol, y asociado a esto, los desafíos y oportunidades que puede tener en cada uno de ellos:

TIPO DE TRANSICIÓN	DESAFÍOS	OPORTUNIDADES
Puesta en marcha: comenzar un nuevo proyecto. Start Up	Construir estructuras y sistemas desde cero sin un marco claro o limites pre establecidos. Ser capaz de conformar un equipo cohesionado de alto rendimiento, pero con recursos limitados	Puedes hacer las cosas bien desde el principio, no cargas con una "mochila" de antiguas manera de hacer las cosas. Las personas se energizan cuando ven las nuevas posibilidades. No hay rigidez preexistente en el pensamiento de la gente.
Revertir los resultados de una empresa	Re energizar a los empleados u otros stakeholders que pueden encontrarse desmoralizados y pesimistas el futuro. Manejar la presión de obtener resultados rápidos. Ser capaz de tomar decisiones duras, eficientar costos o reduciendo el equipo.	Todo el mundo reconoce que el cambio es necesario, lo que entrega apoyo a tus decisiones. Todos los estamentos afectados por los malos resultados del pasado son posibles colaboradores para reactivar la compañía. Enfocarse en lograr pequeños éxitos, ya que son muy valorados por la organización y re energizan el ambiente interno.
Realineamiento de los objetivos	Tratar con maneras de hacer las cosas profundamente arraigadas, y que ya no contribuyen al logro de metas de alto rendimiento. Convencer a los colaboradores y gerentes de que el cambio es necesario. Reestructurar el equipo superior y reorientar la organización.	Encontrar las fuentes de energía interna de la organización. La gente prefiere trabajar en una organización ordenada y con éxito, por lo que la oportunidad esta en construir este nuevo relato.
Sostener el éxito actual	Elaborar una estrategia que permita defenderse de decisiones que puedan causar problemas. Asumir el rol a la sombra de un líder anterior exitoso y que con el tiempo aumenta el "mito". Trabajar con el equipo qué lideró o creó el antiguo líder. Encontrar maneras de llevar el negocio al siguiente nivel de desarrollo.	Encontrar las fuentes de energía interna de la organización. La gente prefiere trabajar en una organización ordenada y con éxito, por lo que la oportunidad esta en construir este nuevo relato.

De acuerdo con estos desafíos y oportunidades, y teniendo en cuenta el aspecto psicológico de las transiciones, que hemos comentado anteriormente, es necesario complementar lo presentado con algunos otros desafíos ocultos e implícitos en todo proceso de transición:

• ***El desafío de identidad "¿quién soy ahora?":*** Cuando he asumido un nuevo rol en mí misma empresa o en otra, debo de reconstruir mi identidad laboral, he dejado de ser, por ejemplo, un buen portfolio manager o un buen analista de costos , para asumir una nueva identidad como subgerente o gerente de …. , este proceso requiere tiempo y atención para que todas nuestras piezas se realineen y luego se integren a medida que llegamos a nuestra plena capacidad para liderar y marcar la diferencia.

• ***El desafío de la construcción de nuevos límites: "¿a dónde pertenezco ahora?":*** Cuando un ejecutivo es promovido dentro de la organización, el cambio de rol de par con el equipo a jefe de éstos puede crear un conflicto para el nuevo líder, así como para sus antiguos compañeros que ahora están en una posición inferior dentro de la jerarquía, pudiendo generarse esta sensación de no saber adonde pertenezco, ya no es natural compartir de la misma manera con quienes hoy debo liderar, pero a la vez no poseo las redes en el nuevo equipo de gerentes al que ahora pertenezco.

Proceso de transición:
¿Quién soy?
¿A dónde pertenezco?
¿En quién confiar?
¿Soy bueno?
¿Puedo mejorar?
¿Seré buen líder?
¿Lograré las espectativas?

• ***El desafío de la soledad: "¿en quién puedo confiar?":*** Siempre se habla del concepto de la soledad de la autoridad, este síndrome es mayor si la persona que ha asumido un nuevo rol era antes parte del mismo equipo que hoy lidera y deja sin un sistema de apoyo definido al nuevo jefe. En la mayoría de los casos, los nuevos líderes encuentran nuevas redes de apoyo, pero es un proceso más lento que la pérdida de las redes de apoyo actuales. Es importante ser paciente en el proceso de transición, siendo capaz de ir probando estas nuevas "aguas" y saber poco a poco a quién es confiable, confiando en que surgirán nuevos apoyos con el paso del tiempo y la consolidación del nuevo rol.

• ***El desafío de confianza: "Yo era bueno para lo que hacía":*** La persona ha sido exitosa en una posición y por lo tanto se siente cómoda y segura en este rol, por el cual hemos recibido comentarios positivos y hemos aprendido a realizar nuestras tareas con confianza, esto nos ha permitido sobresalir respecto de nuestros pares, y por lo mismo asumir nuevos desafíos, pero esto lleva implícito un cambio de exigencia y estándares de medición, ya no sirve seguir haciendo bien lo que hacía, debo dejar ese estado y salir a desafiar en un nuevo campo donde hay más preguntas que respuestas, al menos hasta que pueda conocer y desplegar mis habilidades y competencias.

• ***El desafío del perfeccionismo y la convivencia con el "crítico interno":*** Casi siempre las personas exitosas son al mismo tiempo muy autocríticos de su desempeño, esta habilidad es la que muchas veces les ha permitido posicionarse y destacar, sin embargo, al asumir un nuevo desafío, este rol auto-critico debe ser manejado de tal manera que no se transforme de un motor de mejora continua a un boicoteador interno del desempeño.

• ***El desafío del liderazgo:*** Cuando se asume un rol de liderazgo dentro de una organización, se debe asumir todo el cúmulo de expectativas del rol que hemos aprendido durante todo nuestro proceso formativo, este rol de liderazgo incluye la capacidad de resolver problemas, resolver conflictos, movilizar el equipo, generar planes estratégicos y proporcionar una visión que este alineada con la organización. El desafío es entonces cómo combinar esta alta expectativa con las reales posibilidades de la persona asumiendo un nuevo rol.

• ***Expectativas de logros y éxitos inmediatos:*** Muchas veces el ímpetu y energía de la persona que asume un nuevo rol, traen aparejados expectativas de cambios y logros prácticamente inmediatos por lo que es relevante comprender que en general los nuevos líderes tardan un año en entender el nuevo sistema en el que están trabajando, los

límites de su poder y los ámbitos de la nueva cultura y las particularidades políticas de esta nueva organización, por lo que es necesario combinar la calma para entender con la urgencia de lograr éxitos que posicionen y fortalezcan al nuevo líder.

DESAFÍO O TÉCNICO Y **DESAFÍO ADAPTATIVO**

Todo lo presentado anteriormente nos confirma la complejidad de un proceso de cambio y su transición del rol implícita, entendiendo como dice Ronald Heifetz, que nos enfrentamos a un reto adaptativo más que sólo a un reto técnico. A continuación, presentamos un cuadro resumen de las diferencias entre un desafío técnico y un desafío adaptativo:

RESPONSABILIDADES	SITUACIÓN	
	Desafío Técnico	**Desafío Adaptativo**
Dirigir un nuevo equipo	Definir problemas y proporcionar soluciones	Identificar el desafío a la base del cambio, encontrar las preguntas y situaciones que movilizarán al equipo.
Manejo de amenazas	Encontrar y prevenir a la organización de amenazas externas	Dejar que la organización sienta las presiones externas dentro de un rango que pueda soportar y que la movilice internamente.
Orientación	Aclarar funciones, responsabilidades y roles.	Desafiar los roles actuales y resistir la presión para definir nuevos roles rápidamente, no entregar todas las respuestas, si no que, dejar que el equipo desarrolle sus propias herramientas.
Gestión de conflictos	Restablecer el orden y minimizar los problemas	Exponer el conflicto o dejar que surja en un ambiente controlado.
Costrucción de nuevas normas	Entregar las normas	Desafiar las normas improductivas, para que el equipo construya un nuevo marco de comportamiento.

> *" La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes. "*
>
> *Peter Drucker*

¿CÓMO PODER GESTIONAR BIEN ***NUESTRAS TRANSICIONES***?

Las transiciones generan incertidumbre, desde el ámbito personal hasta implicaciones organizacionales, y cómo se comportan las personas durante los primeros meses tienen un gran impacto en el éxito o fracaso del cambio. En las transiciones exitosas, los líderes se establecen y construyen credibilidad, encuentran maneras de aprovechar y crear ciclos virtuosos en los que el éxito genera confianza y sienta las bases para poder seguir asumiendo desafíos cada vez mayores. En las transiciones fallidas, por otro lado, los líderes no crecen como se espera y se crean espirales descendentes y ciclos viciosos que agotan su energía y desmoralizan a sus equipos.

Si una transición de liderazgo tiene éxito, la compañía donde trabaja ese líder tiene mayores opciones de lograr la tan preciada diferenciación, una transición exitosa entrega un 90% de probabilidades de que los equipos de ese líder cumplan con los objetivos propuestos en un plazo de gestión de 3 años, logran un 13 % menos de riesgo de desgaste y de rotación de los equipos en contraste con el 20% de rotación de equipos en transiciones no exitosas. (datos de Ceb Blogs, "finanzas corporativas: el costo de la mala transición de liderazgo", por Kruty Bharucha y Nitika Dial, 29 de octubre de 2013, cebglobal.com. En Keller, S & Meaney, M. 2018).

Los cambios y cómo se realizan las transiciones a la base de estos cambios tienen un gran impacto en el rendimiento ejecutivo en el futuro.

> *"La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores."*
>
> ***Steve Jobs***

CLAVES PARA TRABAJAR
MI PROCESO DE TRANSICIÓN

DESAFÍO	PLAN DE TRABAJO	ENCUADRE GENERAL
El Desafío de identidad: ¿Quién soy ahora?	Trabajar en mis modelos mentales y mi visión del mundo: Aclarar las relaciones que debo construir, descubrir los riesgos y oportunidades de mi nuevo rol.	Entender el contexto: ¿Qué está pasando? Resultado: foco, Obtener una perspectiva y aprender a entender esta nueva visión.
Definición de los nuevos límites: ¿A dónde pertenezco ahora?	Analizar y entender la situación: Recopilar los antecedentes concretos que me permitan hacerme la imagen completa del nuevo cargo.	
El desafío de la soledad: ¿Quiénes son mis pares y equipos?	Buscar feedback: encontrar personas claves y ser capaz de obtener información relevante sobre mi desempeño.	Contenido: ¿Qué es lo que importa? Resultado: Alineación
Perfeccionismo y el "crítico interno"	Planificarse, fijarse prioridades, objetivos y factores críticos de éxito. Construir una agenda de trabajo.	
Conciencia de liderazgo	Pasar a la acción: experimentar, hacer pilotos y reflexionar de los resultados. Aprendiendo de los fracasos y celebrando los éxitos.	Conducta: ¿Cómo voy a actuar? Resultado: Rendimiento (aprender de la experiencia)
Expectativas de excelencia inmediata	Perspicacia estratégica, buscar oportunidades y hacer una autoevaluación de los cambios Traducir información sobre fortalezas y limitaciones a compromisos enfocados y alineados.	

"A medida que avanzamos en la vida, aprendemos los límites de nuestas capacidades."

Henry Ford

CONCLUSIONES

Los cambios de liderazgo son un tema muy común e importante en las organizaciones y por de pronto en la vida y desarrollo de un ejecutivo, la transición a un nuevo rol de liderazgo es uno de los momentos más desafiantes en la vida de los y las líderes empresariales, especialmente cuando hoy las organizaciones están reemplazando la gestión y eficiencia (que luego harán sólo las máquinas) por liderazgo y estrategia, el aprendizaje está reemplazando el seguir y dar instrucciones, por lo que todas las estrategias que busquemos, sean propias o a través de un coach profesional, potenciarán mucho las posibilidades en el movimiento de los líderes a nuevos niveles de desarrollo y eficacia. Un buen proceso de coaching o bien un buen proceso de conciencia individual del cambio ayuda a transformar un cambio situacional en una transición más profunda, y por lo tanto en una oportunidad de desarrollo.

El cambio, como hemos dicho anteriormente, ocurre externamente y podría ocurrir bastante rápido; en contraste con el cambio, las transiciones psicológicas ocurren internamente y mucho más lentamente; en lugar de convertirme en una nueva persona tan rápido como cambio el rol, nos encontramos en un proceso en que no soy lo que deje, pero tampoco lo que quiero llegar a ser, en este contexto es clave ser consciente del desafío, en cuanto a sus aspectos visibles como a los aspectos internos y como todos me afectan a mí y a quienes me rodean.

Durante las transiciones de roles, el coaching de liderazgo es particularmente útil para prestar especial atención a los desafíos ocultos inherentes al avance profesional; es decir, la autocrítica, la duda, la identidad, los cambios, el realineamiento de límites, las auto expectativas, y la creciente conciencia de lo que significa ser un líder. Por lo que en este escenario el coaching ofrece a los ejecutivos que se enfrentan a esta transición una oportunidad de gestionar el cambio y aumentar el sentimiento general de un líder de dominio de su papel, dándoles confianza sobre su capacidad para llevar a cabo los comportamientos que implica cumplir el rol de liderazgo.

> *"En nuestra actividad, busquemos ser útiles y no importantes."*
>
> ***Winston Churchill***

REFERENCIAS

Bridges, W. & Bridges, S. (2016).Gestión de transiciones: aprovechar al máximo los cambios. Boston, MA.:Da Capo Press.

Bossons, P., Ridell, P., Sartain, D. (2015).La Neurociencia del Coaching de Liderazgo: Por qué funcionan las herramientas y técnicas de coaching de liderazgo.Londres: Bloomsbury.

Diccionario de negocios
http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html

Oficina de Estadísticas del Trabajo
https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm

Diccionario de Cambridge
https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/transition

Grant, M., Curtayne, L., Burton, G. (2009). Executive Coaching mejora el logro de objetivos, la resiliencia y el bienestar en el lugar de trabajo: un estudio controlado aleatorizado . The Journal of Positive Psychology, 4 (5), 396-407.

Goldsmith, M., Lyons, L., McArthur, S. (2012). Coaching for Leadership: Escritos sobre el liderazgo de los mejores entrenadores del mundo. Estados Unidos: Pfeiffer.

Harvard Business Essentials. (2003).Gestión del cambio y la transición. En Boston. MAESTRÍA: Harvard Business School Publishing.

Heifetz, R., Laurie, D. (1998).El trabajo de liderazgo. Boston, MA: Harvard Business Review, 171-197.

Heifetz, R. (1994).Liderazgo sin respuestas fáciles.Cambridge, MA: The Belknap Press de Harvard University Press.

https://icfwashingtonstate.com/Resources/Documents/ICF%20Competencies%20Coaching%20Definition.pdf de la Federación Internacional de Entrenadores

Keller, S., Meaney, M. (2018).Transición exitosa a nuevos roles de liderazgo . Estados Unidos: Mckinsey & Company.
Kilburg, R. R. (2000).Coaching Ejecutivo: Desarrollar sabidurías gerenciales en un mundo de caos.Washington, DC: Asociación Americana de Psicología.

Ladegard, G., Gjerde, S. (2014). Coaching de liderazgo, eficacia de roles de líder y confianza en subordinados. Un estudio de métodos mixtos que evalúa el coaching de liderazgo como una herramienta de desarrollo de liderazgo. El liderazgo Trimestral, 25, 631-646.

Underhill, B., Mcanally, K., Koriah, J. (2007).Coaching Ejecutivo para Resultados: La guía definitiva para desarrollar líderes organizacionales.Oakland, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Ulrich, D., Smallwood,N., Sweetman,K.(2009). El código del nuevo líder. Madrid, España: Lid Editorial Empresarial.

Watkins, M. (2004). Estrategia para los primeros 90 días críticos de liderazgo. Estrategia y liderazgo, 32 (1) , 15-20.
Watkins, M. (2009). Tu próximo movimiento: La guía del líder para navegar por las principales transiciones profesionales. Boston, MA: Harvard Business Press.

Watkins, M. (2017). Los primeros 90 días. Barcelona. España:

Editorial Reverté.
Weinstock, B. (2011). Los desafíos ocultos en las transiciones de roles y cómo el coaching de liderazgo puede ayudar a los nuevos líderes a encontrar un terreno sólido. Liderazgo, Práctica de enfermería holística, julio-agosto, 211-214.

Yulk, G. (1998) . Liderazgo en Organizaciones.Upper Saddle River, NJ: Biblioteca del Congreso catalogando datos en la publicación.

Transformación & Desarrollo Ejecutivo.
Manual práctico para una transición exitosa.

© 2020 por Sebastián Uriarte Gilabert
Todos los derechos reservados.

Primera edición digital
Diseño: Publiactiva

grupo SDH

aims peoplelinks austral

Mejores **personas**, mejores **empresas**, mejor **sociedad**

Sebastián Uriarte G.