

LIBRO BLANCO

# Integración ejecutiva

## Preparación de líderes en transición para el éxito

Por: Douglas Riddle





# Índice

Integración ejecutiva	1
Elementos de un programa de integración de líderes bien orientado	4
Centrar el aprendizaje y la acción en los factores que determinan el éxito	6
La función del coaching en la integración ejecutiva	11
Pasos prácticos para el coaching de integración de líderes	13
Ejemplos de actividades que respaldan los factores determinantes del éxito	14
Conclusión	19
Referencias	20
Acerca del autor	21

# Integración ejecutiva

## El territorio: la integración gira en torno al aprendizaje

Las estadísticas sobre fracasos o el escaso éxito que tienen los directivos en nuevos puestos de liderazgo son ya bien conocidas. Las estimaciones de fracaso directo durante los primeros 18 meses van desde un 38 a un 50 %, y son aún muchos más los directivos que no llegan a tener el éxito previsto en la fase de contratación o de promoción. En la mayoría de los casos, se trata de líderes que han demostrado un éxito previo y que han mostrado una inteligencia superior, un adecuado nivel de iniciativa y una destreza considerable para los negocios. Entonces, ¿por qué sucede esto?

Porque los líderes, al cambiar de entorno (ya sea debido a una promoción, una nueva contratación, una fusión o una reestructuración) no evalúan adecuadamente las necesidades de la nueva situación. Lamentablemente, las medidas que toman están diseñadas para resolver problemas que no tienen. Cuando los directivos intentan repetir o practicar las medidas que antes les habían dado buen resultado, no logran ver las variantes críticas que exigen nuevas soluciones. En esencia, al encontrarse en nuevas situaciones, los líderes no aplican buenas prácticas de aprendizaje, por lo que no logran aprender y lo que hacen los conduce al fracaso. Los programas de integración ejecutiva eficaces concentran los recursos en acelerar el aprendizaje de los líderes en situaciones de cambio, con independencia de si el nuevo desafío se interpreta como un inicio, un cambio, un realineamiento o una oportunidad de mantener el éxito existente<sup>1</sup>.

Si los líderes en una nueva situación no construyen los cimientos adecuados desde el principio de su mandato, es posible que nunca lleguen a transitar el camino correcto.

Las consecuencias son tristes porque representan un verdadero desperdicio de talento: directivos que no llegan a cumplir las expectativas que generaban, que se alejan de su propósito de liderazgo, y que fracasan o cuya carrera descarrila. Afortunadamente, muchos directivos cuentan con la orientación de consejeros sabios y el apoyo de organizaciones sofisticadas. Muchos otros logran tener éxito por pura perseverancia. Sin embargo, las organizaciones pueden incrementar el número de líderes que desarrollan una gran eficacia, encuentran su entorno de trabajo estimulante y creativo, y pueden sacar lo mejor de sus organizaciones equipándolas con recursos y programas que maximicen su integración.

Unos recursos adecuados proporcionarán a los directivos indicadores claros de éxito, herramientas para mejorar su agilidad de aprendizaje y orientación sobre los factores que construirán una base para el éxito. Este modelo proporciona información que puede usar para diseñar un proceso de transición eficaz.

Los procesos y resultados se plasman en un modelo de integración ejecutiva de CCL. Dicho modelo se construye sobre la premisa de CCL de que el liderazgo es responsable de crear dirección, obtener alineamiento e inspirar compromiso. Estos resultados no pueden lograrse si no hay un desarrollo de la credibilidad. En este documento, se explorarán las tareas y los procesos fundamentales necesarios para preparar a los directivos de cara a una mejora rápida de su desempeño, de acuerdo con el modelo aquí presentado. Este modelo supone la participación de un coach competente especializado en transiciones para que ayude al líder a diseñar un proceso de integración adaptado a sus necesidades y a las de la organización.







## Resultados

El círculo exterior indica los resultados de un programa de integración ejecutiva eficaz. Al construir los cimientos adecuados, el directivo desarrolla la **credibilidad** y puede **definir la dirección**, **obtener alineamiento** e **inspirar el compromiso** de los demás. Estas son actividades fundamentales del liderazgo.



## Prácticas sistemáticas de aprendizaje y acción

Los enfoques sistemáticos aceleran el aprendizaje y su aplicación en la acción. Estos son los procesos que deben aplicarse a los factores que determinan el éxito: **conocer la situación**, **diagnosticar las oportunidades**, **planificar el camino al éxito**, **lograr el compromiso de los demás**, **implementar planes** y **volver a evaluar**. El líder puede generar confianza al demostrar un rápido aprendizaje y un buen cumplimiento de sus nuevas funciones mediante el uso de un enfoque sistemático de aprendizaje y acción. En lugar de intentar repetir lo que funcionó en otras ocasiones, el líder demuestra una comprensión de la dinámica general que puede respaldar o entorpecer el éxito para lograr los cambios necesarios.



## Factores determinantes del éxito

El directivo eficaz utiliza prácticas de aprendizaje y acción inteligentes en cada uno de estos factores determinantes del éxito: **trabajo y organización** (alcance y función), **personas** (relaciones y políticas), **cultura** (reglas implícitas), **expectativas** (establecidas y negociadas) y **contribución única**. Estos son los factores determinantes del éxito que un directivo debe dominar para ser eficaz en su nuevo contexto. Los enfoques excesivamente simplistas que no centran la atención del líder en factores críticos se traducirán en un éxito efímero o generarán oposición de los demás.



## **Elementos de un programa de integración de líderes bien orientado**

Hay dos elementos fundamentales que permiten obtener eficacia en un proceso de transición desde el primer momento. El primero es un proceso sistemático de aprendizaje y acción. De no contar con este elemento, un líder podría dejarse llevar por sus primeras impresiones, su éxito en el pasado o los puntos de vista limitados de intereses especiales de la organización. El segundo es una atención sistemática a los factores críticos que determinan el éxito. El enfoque correcto garantiza que el líder posea los conocimientos fundamentales, las relaciones, los acuerdos, la influencia y el poder necesarios para lograr las metas clave para la misión y el propósito de la organización.

### **Dominar las transiciones: prácticas sistemáticas de aprendizaje y acción**

¿Cuáles son los procesos que cualquier líder usa para lograr los objetivos de su liderazgo? Suponen una secuencia repetida de aprendizaje, análisis, desarrollo de planes, obtención de compromiso, implementación de planes y reevaluación continua de los resultados. El siguiente cuadro indica cómo se utilizan estos pasos en el desarrollo de un directivo.

Acción	Pasos	Resultado
<b>Aprender</b>	Ubicar y registrar sistemáticamente toda la información pertinente que pueda afectar al éxito en la nueva función. Una evaluación exhaustiva puede incluir entrevistas, observación y registros de la empresa.	Una evaluación completa y precisa genera credibilidad y reduce el peligro de quedar cautivo por una visión excesivamente estrecha de los desafíos y las oportunidades.
<b>Diagnosticar</b>	Distinguir los datos importantes de los que son meramente superfluos o absorbentes. Usar modelos fiables para interpretar la información y garantizar que los planes no sean solo reactivos.	Obtener respaldo para el análisis propio mediante la incorporación de toda la gama de datos y su conexión con modelos comunes de eficacia organizativa. Construir una historia que tenga sentido para los demás acerca de lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos de la organización.
<b>Planificar</b>	Obtener el respaldo de todas las partes interesadas, incluidos el superior, los compañeros y los integrantes del equipo, y planificar medidas efectivas basadas en una evaluación realista de los recursos disponibles, los objetivos importantes para la empresa y las limitaciones impuestas por las políticas, la cultura existente y la capacidad disponible.	Los planes que se basan en la evaluación correcta y modelos de eficacia organizativa creíbles pueden obtener el alineamiento de una amplia variedad de partes interesadas, lo que aumenta la probabilidad de que tengan éxito.
<b>Comprometer</b>	Una planificación eficaz requiere la participación de otras personas para probar ideas, incorporar sugerencias e inspirar el compromiso. Los directivos involucran a las personas adecuadas de todos los niveles para lograr sus objetivos.	El alineamiento en torno a una visión común es crítico para el éxito en las funciones de liderazgo. Prestar atención a los pasos necesarios para lograr la participación del superior, los compañeros y los integrantes del equipo generará credibilidad y hará que el grupo asuma los éxitos logrados.
<b>Implementar</b>	Centrarse en la consecución de logros iniciales que involucren a otros compañeros e integrantes del equipo. Persistir en la aplicación y hacer un seguimiento con los delegados, desarrollando estructuras de responsabilidad operativa y continuando con la construcción de relaciones fundamentales para cumplir los planes.	El compromiso aumenta cuando los individuos pueden sumarse a operaciones de éxito. La credibilidad y la confianza crecen cuando las acciones demuestran que el diagnóstico y los planes diseñados han permitido obtener resultados útiles.
<b>Reevaluar</b>	La ejecución sistemática del proceso de aprendizaje y acción ayuda a evitar las opciones reactivas. ¿Qué cosas funcionaron y qué cosas no? ¿Qué otros datos habrían mejorado el diagnóstico o sugerido mejores soluciones? ¿Quién más debería haber participado?	Estos pasos conforman prácticas continuas que se toman en serio la aceleración del cambio y la naturaleza fluida del entorno en el que nos desenvolvemos. La aplicación de las lecciones aprendidas puede generar un impulso que aumente las probabilidades de obtener resultados de éxito. Institucionalizar los procesos flexibles es la manera más fiable de garantizar el éxito continuo en entornos de cambio rápido.

## Centrar el aprendizaje y la acción en los factores que determinan el éxito

A continuación, se incluye una descripción y un listado de las herramientas fundamentales para la integración ejecutiva. Michael Watkins menciona tres pilares que las empresas deben abordar obligatoriamente al incorporar nuevo liderazgo: política, cultura y expectativas<sup>2</sup>. Nuestro modelo incorpora estos tres «pilares». También incluye el enfoque práctico en el alcance de la autoridad y la responsabilidad que acompaña a la nueva función, y el aporte único que realiza un líder cuando está verdaderamente comprometido. Este último elemento es el sello distintivo del liderazgo que brindan los directivos de éxito: la combinación de personalidad y talento que nadie más puede aportar.

Los cinco factores determinantes del éxito que se describen detalladamente a continuación exigen gran parte de la atención y la energía de un líder en sus nuevas funciones. Si el líder los ignora o solo los desarrolla a medias, abordará los cambios sin las herramientas adecuadas. Sería igual que querer cambiar un neumático usando solo las manos: probablemente se lastimará y no logrará hacer lo que quería con el coche.

### Factor determinante del éxito número uno Alcance del trabajo y funciones organizativas

La transición mental a un nuevo puesto de trabajo comienza con el entendimiento del alcance que tienen la responsabilidad y la autoridad del nuevo puesto. Esto forma parte del análisis de las circunstancias en las que un líder debe desempeñar su papel. Va más allá de la descripción del puesto e incluye también la identificación de lo que debe hacerse para obtener los resultados empresariales esperados y para promover el cambio organizativo. Incluye información sobre las funciones que se espera o se permite que el líder desarrolle dentro de la organización, junto con el conocimiento integral de la empresa y sus actividades comerciales (productos y servicios, valores fundamentales, organización ejecutiva, prioridades empresariales, normas de conducta, aspectos financieros, etc.).

Si aprende estos elementos, contará con el primer conjunto de datos que le permitirá diagnosticar las necesidades de la unidad de negocio y crear metas preliminares para el avance empresarial. El directivo puede tomar la información proporcionada por su superior y el líder de Recursos Humanos para esbozar una visión del cambio e identificar las modificaciones que deben efectuarse en la primera etapa de implementación. El peligro potencial es que el líder intente efectuar las modificaciones sin prestar atención a los demás factores determinantes del éxito incluidos en este modelo. La información y la estructura de la empresa, incluido el equipo que se hereda, son una especie de marco que delimita las conversaciones futuras. Al igual que con una casa vacía, resulta tentador imaginar todo lo que uno puede hacer con ella, pero mientras no se consideren las personas que vivirán allí, las limitaciones del espacio y la instalación de los accesorios, no se convertirá en un lugar habitable.



## Factor determinante del éxito número dos

### Red de relaciones (personas y política)

Establecer la clase de relación adecuada con las personas correctas posiciona a un directivo en el camino que lo conducirá al éxito. Las buenas relaciones construyen el capital social del líder, lo que conforma la base para todos sus logros. Construir una red fuerte y eficaz es el primer paso más importante para evitar los riesgos de una mala política. Las relaciones constituyen la palanca principal a través de la cual los directivos logran llevar a cabo su trabajo. Un nuevo director de división creyó que era importante establecer su autoridad desde el principio y comenzó a emitir memorandos y a pronunciar declaraciones en las reuniones de grupo. Su asistente administrativa, que hacía 20 años que trabajaba en la empresa, evitó que cayera en prácticas intrascendentes cuando lo abordó en su oficina y le recordó quién tenía el poder de cumplir o romper sus planes. Ella se encargó de organizarle reuniones que le permitieron crear alianzas para realizar los cambios necesarios.

Para evaluar la política, hay que contar con una buena guía respecto de quiénes pueden influir en el éxito del directivo. El director y el líder de Recursos Humanos pueden proporcionar esa guía y cada nueva entrevista contribuye a la creación de una red sólida. Los empleados administrativos suelen ser los observadores más agudos de la política de una empresa y saben a quién se escucha, se respeta o se desoye. Un directivo siempre debería preguntarse: «¿A quién más necesito conocer para ser eficaz aquí?». Deben organizarse entrevistas con todas las posibles partes interesadas, incluidos los superiores, los compañeros y los integrantes del equipo. Las preguntas que deben plantearse en esas conversaciones incluyen lo que el líder y la persona entrevistada se deben entre sí, qué recursos pueden aportarse cada uno y cómo se comunicarán. Un coach especializado en transición ejecutiva puede ser extremadamente útil para preparar las entrevistas y guiar al líder hacia la exploración de las lecciones aprendidas, y ayudarlo a planificar la manera de desarrollar, fortalecer y mantener relaciones saludables.



## Factor determinante del éxito número tres

### Normas de la casa (cultura)

La economía era originalmente el estudio de las normas de la casa (*oikos* = casa; *nomos* = normas) o «la manera en que hacemos las cosas». A fin de poder hacer cambios en la cultura de una organización o influir en ella para que sea más productiva, un directivo debe primero demostrar que comprende la cultura predominante y que sabe cómo jugar respetando sus normas. Los líderes obtienen credibilidad primero como personas que pueden interpretar las normas no escritas y los valores invisibles que definen cómo las personas interactúan entre sí, y son capaces de actuar en consecuencia. De la misma forma que los turistas veraniegos de una comunidad no tienen voz ni voto sobre las prácticas por las que se rigen los residentes de esa comunidad el resto del año, un directivo debe demostrar que entiende y respeta la cultura existente. A la llegada de una nueva directora de operaciones a una empresa de consultoría global, su impaciencia con el estilo colaborativo de la organización y sus lacónicos mensajes de correo electrónico se interpretaron como signos de arrogancia. A medida que fue aprendiendo a adaptarse a los protocolos implícitos que la empresa utilizaba para los mensajes de correo electrónico, empezó a apreciarse su enfoque disciplinado con respecto a las operaciones comerciales y su influencia aumentó.

La cultura afecta a factores tales como la manera en que se lleva a cabo una reunión (formal o informal, regida por el tiempo o con espacio para que todos se expresen), la formalidad con que se emiten las comunicaciones (en un correo electrónico que indique solo los datos pertinentes o que tenga un estilo más amigable y discursivo), el comportamiento durante las

reuniones (participación competitiva o reafirmación mutua) y el tipo de aportes que se valoran (individuales o colectivos). Dado que la cultura puede verse, en ocasiones, como la «personalidad» del grupo, puede complementarse o entrar en conflicto con la personalidad del líder individual.

Para evaluar la cultura, se deben usar diferentes métodos de aprendizaje, como la observación y la reflexión guiadas, y la participación de «guías culturales» (empleados de larga trayectoria en la empresa que puedan señalar dónde, bajo la superficie, se encuentran los puntos seguros sobre los que pisar y dónde acechan las grietas que pueden ocasionar derrumbes). El objetivo es aprender a funcionar dentro de la cultura actual, en lugar de convertirse en un servidor esclavo. Ni hacer caso omiso de la cultura actual ni ajustarse a ella sin pensar servirán para dar forma a una cultura más eficaz. El directivo debe considerar su participación dentro de la cultura de la organización o el grupo como una experiencia de aprendizaje, no como un rito de iniciación a un culto. A medida que vaya creciendo su aceptación, el directivo podrá propiciar cambios en la cultura para mejorar el funcionamiento de la unidad y equiparla para tener un desempeño más eficaz.

## Factor determinante del éxito número cuatro

### Lo que importa (expectativas)

Es de sobra conocido que las descripciones de los puestos de trabajo y los organigramas son guías incompletas de aquello de lo que un líder será responsable o tendrá autoridad para cambiar. En una situación ideal, las organizaciones y los líderes trabajan con persistencia para identificar las expectativas que todos tienen sobre los directivos, porque no suelen expresarse abiertamente (y, en ocasiones, ni siquiera se las conoce de manera consciente). La importancia de las expectativas se ve amplificada cuando se trata de lograr las primeras victorias en un puesto nuevo o al adquirir un nuevo conjunto de responsabilidades. ¿Qué sucede cuando un directivo se embarca en una avalancha de iniciativas para luego descubrir que lo que ha logrado no tiene demasiada importancia para las principales personas interesadas? Después de tan solo tres meses en el puesto, un director señaló con orgullo sus logros, ante lo cual su superior le preguntó con cuántas personas había contado para ello. El director se dio cuenta de repente de que lo que había logrado no tenía mucho significado para la empresa, porque no había servido para desarrollar la fortaleza y el funcionamiento del equipo. Tampoco pudo responder a la pregunta de quién le reemplazaría si mañana mismo dejase de venir al trabajo.

Es necesario guiar al directivo para que descubra y gestione las expectativas que vienen con el nuevo puesto. ¿Espera este directivo que su superior sepa lo que él todavía no entiende sin que se lo digan? ¿Espera que le den algo de tiempo antes de tener que demostrar resultados empresariales significativos? Asimismo, el directivo deberá averiguar cuáles son las expectativas de su equipo, de su superior y de otras partes interesadas. ¿Qué integrantes del equipo esperan que el directivo tenga la capacidad de dirección suficiente como para que ellos puedan dedicarse con confianza a determinadas tareas? ¿Qué integrantes del equipo esperan que les digan cuáles son los resultados deseados y les permitan diseñar ellos mismos la manera de alcanzar esos resultados? ¿Puede el directivo interpretar el comportamiento de su superior e identificar por sí mismo las diferencias entre lo que se dice y lo que realmente se premia después? El coach especializado en transición de liderazgo proporciona un entorno seguro y constructivo para interpretar lo que se dice y se observa y puede guiar al líder hacia negociaciones más efectivas respecto de las expectativas adecuadas.



## Factor determinante del éxito número cinco

### Aporte genuino

La verdadera eficacia en un puesto nuevo implica algo más que cumplir las expectativas de los demás: también exige hacer un aporte basado en el carácter y los talentos propios. De la misma manera que un buen escritor solo llega a tener influencia cuando encuentra su propia voz, un líder que inspira el compromiso por parte de los demás es alguien que aporta su carácter, su personalidad, sus dotes y su pasión a la empresa. Esta es la razón por la que la piedra angular de un liderazgo eficaz es el conocimiento de uno mismo. La creación de mecanismos de feedback con personas de confianza, el uso de instrumentos de 360 ° con varios evaluadores y evaluaciones de personalidad, y la observación del impacto que uno tiene sobre los demás pueden contribuir al conocimiento de uno mismo que ayuda a

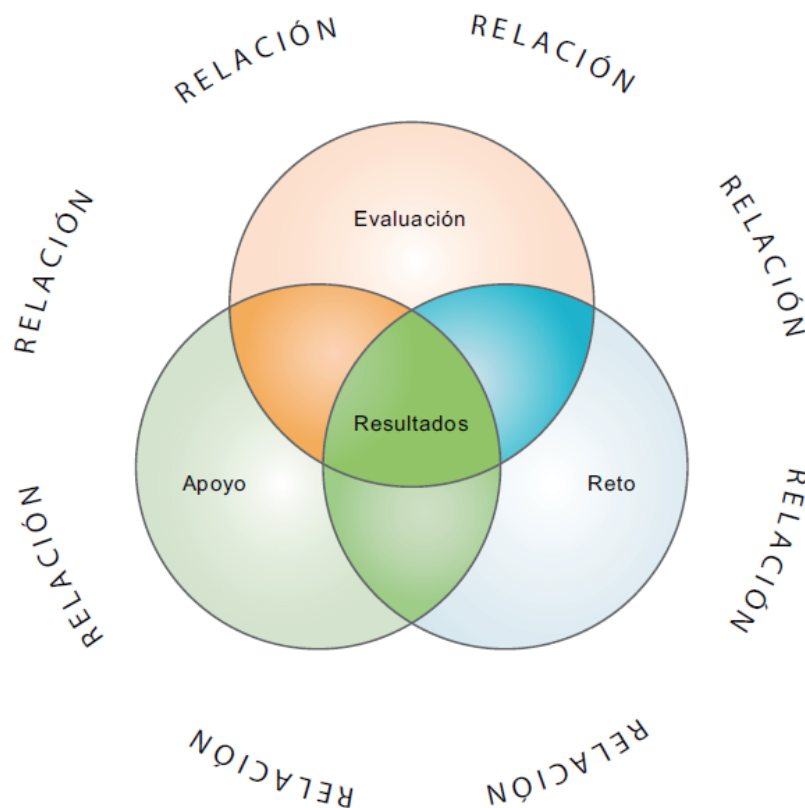
que un líder genere valor significativo con su liderazgo. La etapa final de un programa de integración ejecutiva planificado se centra en aprovechar el punto de vista y los dotes únicos del líder, y aplicarlos a la tarea de liderazgo. El líder más poderoso es el más auténtico. El coach especializado en transición de liderazgo trabaja para completar el programa de integración ayudando al líder a que planifique su desarrollo continuo a través de experiencias de aprendizaje y la identificación de maneras en que sus características particulares pueden ayudar a dar forma al éxito de su función, del equipo y de la organización.



# La función del coaching en la integración ejecutiva

El coaching como componente de la integración ejecutiva involucra activamente el conocimiento personal al alentar al líder a «pensar sobre el pensamiento». El líder aprende de una forma más eficaz cuando adquiere el control intencional del propio proceso de aprendizaje. Al no culpar a las circunstancias ni a los demás por los problemas, un líder con conocimiento de sí mismo puede hacer de cada experiencia una oportunidad para aprender y desarrollarse. El líder ejemplifica una actitud orientada al aprendizaje y contribuye al desarrollo de una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Esta es la base del liderazgo creativo: la capacidad de lograr más de lo que se imaginaba al traspasar los límites de las expectativas, la cultura y la política. El coach puede guiar al líder en el descubrimiento del conocimiento de sus características únicas y su aplicación a los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta, lo que le permitirá hacer aportes innovadores y añadir valor a la organización.

El coach especializado en el proceso de transición desempeña el papel de guía y consejero mientras el directivo va abordando las tareas relacionadas con una integración exitosa. El coach se asegura de que las exigencias de desempeño no eclipsen la necesidad de aprender y asimilar las lecciones rápidamente. Un líder que siente la presión de demostrar su valor en una etapa demasiado temprana puede tardar más de lo esperado en realizar un aporte significativo. Si no desarrolla las herramientas que le asegurarán una eficacia temprana y continua, el directivo puede quedarse atrapado en patrones de reactividad o en un espacio de pasividad, en el que cumple con su trabajo pero sin hacer ninguna contribución de valor. El coaching de transición de alto impacto aplica el modelo de coaching de CCL a la creación de un proceso de aprendizaje. Este diagrama ilustra los componentes de un compromiso de coaching valioso.



## Relación

La capacidad de los mejores coaches de establecer una relación con cualquier líder competente es la base de todo el desarrollo posterior. Los líderes necesitan saber que los entienden, que sus desafíos se toman en serio y que pueden contar con el coach para que les brinde un entorno seguro para el descubrimiento, al tiempo que los urge a ampliar sus conocimientos y tomar medidas más eficaces. Los grandes coaches pueden lograr una conexión profesional profunda con casi cualquier líder. Nuestras investigaciones respaldan el poder predictivo de una buena relación. La confianza se cimienta a través de la relación que permite que el coach presione y cuestione cuando sea necesario, y ofrezca apoyo o motivación cuando resulte útil.

## Evaluación, reto y apoyo

El Center for Creative Leadership identificó los tres elementos clave de una experiencia de aprendizaje eficaz hace décadas: evaluación, reto y apoyo. Los tres son esenciales y es el equilibrio entre estos elementos en la relación entre el coach y el líder lo que hace posible el avance.

La **evaluación** proporciona información sincera y abierta respecto del líder y su contexto (desafíos y oportunidades existentes en su entorno). Emplea medios formales e informales para obtener los datos más completos y significativos sobre la persona y sus circunstancias. Sin la evaluación, los directivos actúan según las modas, las críticas más duras o los aduladores más manipuladores. La evaluación le indica al líder dónde se encuentran las oportunidades de desarrollo y dónde su atención y energía pueden generar el mayor impacto. En una integración de liderazgo, el coach especializado en transiciones puede guiar al líder en la planificación de los componentes de evaluación del proceso: identificar a quién se debe entrevistar sobre política, cultura y expectativas, preparar al líder para mantener conversaciones eficaces y trabajar para crear un relato coherente a partir de la información obtenida en las entrevistas.

El **reto** implica tratar con algo que requiere una vuelta de tuerca, o algo que va en contra de los hábitos o de las opciones fáciles a fin de mejorar, crecer o expandir. El coach ayuda al líder a identificar retos que no sean insignificantes ni inalcanzables y a definir planes para aprender de ellos. Esta fase implica planificar y ejecutar acciones que son importantes para las partes interesadas y para la organización, y que perpetúan el proceso de aprendizaje del líder.

El **apoyo** refuerza los cambios en el comportamiento y el desempeño. Puede expresarse simplemente como motivación o reafirmación, pero también puede tratarse de un sistema basado en la responsabilidad que mantiene al líder en el camino adecuado para lograr las metas. En el caso de la integración ejecutiva, esta fase implica guiar al líder mientras crea una red que ofrezca respaldo y responsabilidad. También incluye asesoramiento sobre la mejor manera de usar y desarrollar esa red.

## Resultados

Un coaching de liderazgo eficaz, ya sea en el área de la integración ejecutiva o de un desarrollo más general, siempre está orientado al avance hacia metas u objetivos mensurables, o cuyo propósito y contribución a la vida organizativa pueden definirse perfectamente. En este caso, los resultados están relacionados con lograr los objetivos de desempeño del líder en su nuevo puesto, poner en marcha todo el compromiso del directivo con las personas y las tareas vinculadas a su nueva situación y facilitar un alto grado de confianza y de influencia para el directivo.

## Pasos prácticos para el coaching de integración de líderes

¿Cómo podrían ponerse en práctica estos principios? A continuación, encontrará un conjunto de pasos de muestra que se relacionan con el componente de coaching de un programa de integración de líderes. Estos pasos suponen que ya se aplica el proceso de orientación organizativo normal y solo se centran en el trabajo del líder y el coach especializado en transiciones.

1. Se establece la conexión entre el líder y el coach especializado en transiciones. El trabajo del coach consiste en ayudar a resaltar lo que es esencial y a dar los pasos clave que prepararán al líder para una rápida ascensión hacia un liderazgo eficaz. En esta primera sesión, el objetivo es simplemente garantizar que no haya ningún obstáculo inesperado para el trabajo conjunto y la creación de una relación humana. Se conversa sobre sus respectivas funciones y cómo trabajarán juntos, y se repasa el proceso completo. El coach ayuda al líder a comenzar el proceso de evaluación identificando a las principales partes interesadas para cualquier entrevista o evaluación de 360 °.
2. El coach especializado en transiciones realiza entrevistas a fin de prepararse para asesorar al líder de manera competente. El coach y el líder se reúnen para organizar la recopilación de información según lo que se le ha dicho al líder y lo que el coach ha determinado en sus primeras entrevistas. El coach y el líder deben reunirse con el superior del líder y con Recursos Humanos para llegar a un acuerdo respecto de lo que debe lograrse con el proceso de coaching y cómo se evaluará el éxito.
3. El coach trabaja con el líder para entender los datos generados, reunir información e identificar maneras de incorporar conclusiones al plan de integración. Planifican las entrevistas y otras actividades de aprendizaje que el líder realizará, y trabajan en los calendarios de implementación. Organizan una reunión de integración con el equipo de trabajo.
4. El líder realiza entrevistas con su superior y con las principales partes interesadas, incluidos su equipo y aquellas personas que conocen la cultura y la política de la organización, y trabaja con el coach para interpretar los datos obtenidos.
5. El coach y el líder integran lo aprendido en sesiones de coaching continuas. El líder planifica y toma medidas deliberadas basadas en el avance con respecto a los factores que determinan el éxito y la evaluación de la credibilidad.
6. En las primeras fases del proceso, el coach y el líder realizan una sesión de alineamiento del equipo in situ para dar forma al desarrollo del equipo, identificar las expectativas y la cultura, llegar a un acuerdo respecto de las normas y los procesos del equipo, y planificar una acción eficaz en relación con los objetivos del equipo. Con una cuidadosa planificación previa realizada con la participación de los integrantes del equipo y el superior del líder, es común ver importantes mejoras en la apertura, la energía y el compromiso del equipo y sus integrantes después de la sesión.
7. El líder comprueba con regularidad sus percepciones sobre el avance con respecto a la perspectiva que tienen los principales interesados. El coach y el líder preparan un informe estructurado sobre el avance logrado en relación con los factores determinantes del éxito y los objetivos empresariales, y planean los pasos siguientes para la reunión final con el superior y Recursos Humanos.
8. La reunión final con el coach, el líder, el supervisor del líder y Recursos Humanos constituye una evaluación abierta y sincera del avance y las oportunidades de desarrollo. El coach realiza una evaluación que compara la visión que el líder tiene sobre su avance con la visión que tienen el superior y Recursos Humanos. El líder, el superior y Recursos Humanos tienen la oportunidad de calificar, de manera confidencial, el proceso, el trabajo del coach y los resultados obtenidos.

# Ejemplos de actividades que respaldan los factores determinantes del éxito

Para ilustrar el proceso con mayor detalle, incluimos ejemplos de tareas que pueden ayudar a un líder en transición a evitar los peligros asociados a toda situación nueva y maximizar los recursos disponibles para alcanzar de lleno un liderazgo eficaz. Cada uno de estos ejercicios propone una disciplina o una práctica que puede utilizarse en los momentos de transición a lo largo de toda una carrera. El liderazgo consiste básicamente en abordar los cambios y desarrollar disciplinas que permitan a un líder eficaz obtener información valiosa para evaluar las circunstancias, los desafíos y los recursos disponibles para un liderazgo creativo.

En una sola conversación, es posible obtener información acerca del alcance formal de la responsabilidad, las personas que deben entrevistarse más adelante, los posibles peligros de la cultura organizativa y la política. La descripción de las diferentes maneras de organizar la información reunida no debe interpretarse como una necesidad de mantener conversaciones separadas con cada parte interesada.

## 1. Crear un mapa del alcance de la responsabilidad y la autoridad

**Herramienta:** Cree un mapa o una tabla que identifique los diferentes tipos de responsabilidad y autoridad de su puesto.

**Método:** Entreviste a su supervisor o al líder de Recursos Humanos. Consulte con compañeros y subordinados directos respecto del desempeño actual de las responsabilidades y el uso de la autoridad. Aclare las responsabilidades y la autoridad para implementar una práctica realista. Cree una tabla con tres columnas para hacer un seguimiento de la comprensión del alcance de las responsabilidades de la nueva función.

Por ejemplo:

Responsabilidad individual	Responsabilidad compartida	Responsabilidad ajena
Puedo decidir solo y tengo autoridad para hacerlo.	Es mi decisión, pero hay otras personas que deben participar del proceso; o bien, se trata de una decisión conjunta, pero yo tengo autoridad para vetarla.	Necesito la decisión de otra persona y mi autoridad se limita a implementarla.

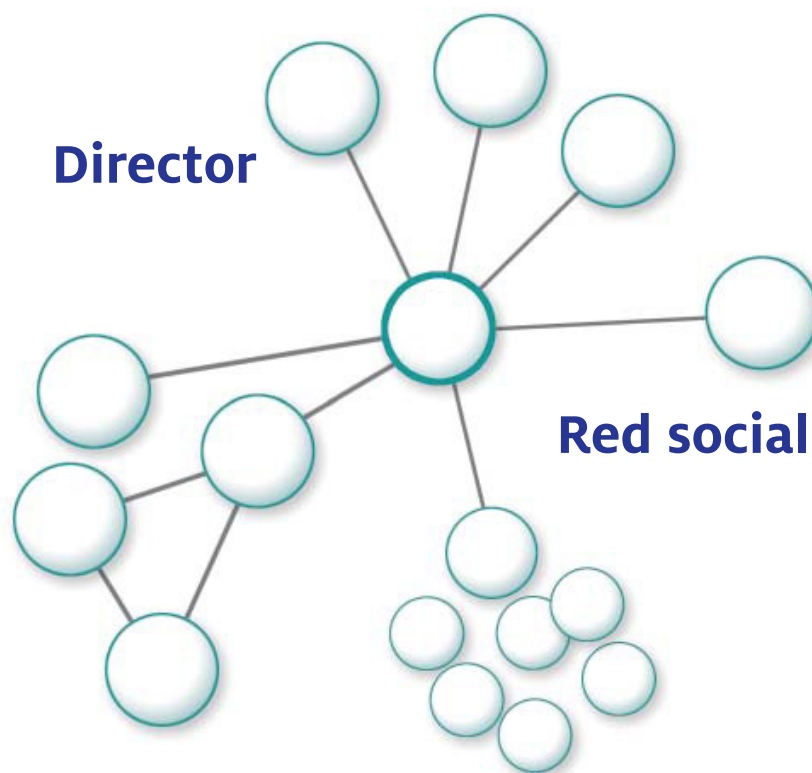


## 2. Conectar las personas y las políticas del entorno

**Herramienta:** Cree una red social que describa las relaciones de importancia dentro de su entorno. Identifique cuáles son las partes interesadas clave y cuáles son las fuentes de información críticas acerca de la organización.

**Método:** Con su coach y el apoyo de su superior y del líder de Recursos Humanos, identifique varias partes interesadas clave. Anote las relaciones resultantes en una red social (encontrará un ejemplo más abajo). Programe entrevistas y emplee una plantilla de entrevista estructurada para registrar las relaciones y negociar las relaciones de trabajo.

Una forma de hacerlo es crear una red social. Se trata de un diagrama simple en el que el líder ocupa la posición central y las demás personas importantes se presentan como círculos dispuestos alrededor. La importancia de cada persona puede indicarse con el tamaño del círculo y la fuerza de la relación mediante el tipo de línea empleado para conectar los círculos. Se pueden utilizar diferentes colores para atraer la atención hacia las relaciones que requieren especial atención en un momento dado.



### 3. Registrar la cultura

**Herramienta:** Cree una tabla que identifique las diferencias entre su entorno anterior y el actual. La cultura se compone de todas las reglas implícitas (y, en algunos casos, no reconocidas) de comportamiento y conducta que el grupo usa para distinguir a quienes «pertenecen» de quienes están afuera. Afecta directamente el desempeño cuando no hay coincidencia entre la cultura existente y lo que se necesita para mejorar el rendimiento de la organización.

**Método:** Junto con su coach, cree un formulario de observación para identificar los componentes de comportamiento de la cultura. Organice una entrevista con alguien que haya estado en la empresa durante un tiempo considerable y pídale que mencione los aspectos clave de la cultura. Junto con su coach, identifique los comportamientos que pueden significar predisposición a participar y respetar, y los que podrían obstaculizar la aceptación. Emplee el cuadro en los próximos meses para identificar hábitos culturales que podrían modificarse para aumentar la eficacia. Trabaje con su coach y sus mentores para programar la implementación de pasos influyentes según corresponda.

Ejemplo de tabla:

Reglas de mi entorno	Reglas de mi nueva función	Mi respuesta
<ul style="list-style-type: none"><li>Regla de comunicación: ir al grano y no perder tiempo en cuestiones superfluas.</li><li>Informar solo a las personas interesadas. Evitar el exceso de mensajes meramente informativos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Regla de comunicación: los tratamientos simples de cortesía indican respeto. Comenzar siempre el correo electrónico con el nombre del destinatario.</li><li>Informar a todas las personas que puedan estar interesadas para que estén al tanto de lo que ocurre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tomarme el tiempo de escribir correos electrónicos con saludos, etc.</li><li>Hacer listas de quiénes deben recibir información de cada proyecto.</li></ul>

### Preguntas de ejemplo para la entrevista

- ¿De quién soy responsable?
- ¿Quién necesita la información que yo proporciono?
- ¿De quién dependo? ¿Quién depende de mí?
- ¿A quién debo influenciar?
- ¿Cuáles son las alianzas que existen? ¿Dónde hay conflictos?
- ¿Cómo quieren las personas de mi red recibir noticias mías?

4. Aclarar las expectativas

**Herramienta y método:** Cree una tabla que permita capturar los resultados de las conversaciones con su superior, otros líderes de jerarquía y su equipo sobre las expectativas de su liderazgo. Compare lo que anota en las entrevistas con las observaciones efectuadas en reuniones y comunicaciones a fin de confirmar o cuestionar la importancia de las expectativas expresadas.

Estas tres columnas pueden ayudarle a capturar fuentes importantes de expectativas:

Mi superior espera	La organización espera	Mi equipo espera
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que lo mantenga informado de los avances con regularidad en lugar de esperar a terminar el proyecto.</li><li>• Que busque soluciones colaborativas y no recurra nunca a la falta de ejecución de otros como excusa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que compare constantemente mi comportamiento y mis acciones con los valores de la empresa.</li><li>• Que forme las alianzas necesarias entre las diferentes unidades para garantizar la coordinación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que indique claramente los plazos y las prioridades.</li><li>• Que permita a sus integrantes crear sus propios planes de trabajo para cumplir las tareas clave.</li></ul>

5. Conseguir resultados que importan

**Herramienta:** Cree planes de acción que reúnan su comprensión de los resultados importantes y los resultados indicados en su tabla de expectativas.

**Método:** Revise lo que ha aprendido con la investigación sobre las expectativas y diseñe planes de acción que se tomen en serio lo que otras personas han comunicado que les resulta importante, pero que reflejen su compromiso con los logros estratégicos. El objetivo no es agradar a los demás, sino demostrar que tiene presente el contexto social de la empresa mientras trabaja para cumplir las tareas asociadas a su puesto. Su opinión respecto de lo que es importante es crítica, pero debe ir matizada por la consideración de lo que resulta importante para los demás. A medida que construya capital social, podrá aumentar el uso de su pensamiento estratégico a la hora de definir la dirección estratégica y la planificación de las acciones.

Una simple lista de los principales resultados pegada con cinta en su escritorio puede ser una herramienta útil:

Los tres resultados más importantes
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Obtener aprobación para los ensayos clínicos antes del 1 de julio.</li><li>2. Identificar 22 instalaciones clínicas antes del 15 de mayo.</li><li>3. Reducir el tiempo de archivo en un 15 % este trimestre.</li></ol>

## 6. Crear un plan de aprendizaje para el desarrollo continuo

**Herramienta:** Utilice el modelo de Evaluación, reto y apoyo para crear un plan que convierta sus desafíos y tareas en oportunidades de aprendizaje.

**Método:** Su superior y el líder de Recursos Humanos pueden ayudarle a centrarse en sus puntos fuertes y sus oportunidades de desarrollo, e indicarle maneras de maximizar su impacto. Si mantiene la atención en la creación de experiencias de aprendizaje, fortalecerá su capacidad para liderar con cada nueva operación y tendrá una influencia significativa dentro de la organización.

Aprendizaje continuo	Acciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo obtendré feedback con regularidad</li><li>• Cómo construiré mi red</li><li>• Contaré con esta persona (o personas) para que me ayude en mi aprendizaje continuo</li><li>• Responsabilidad: cómo mantendré la atención en efectuar los cambios necesarios y desarrollar los recursos profesionales y personales para cumplir los objetivos</li></ul>	



## Conclusión

Este documento está diseñado para brindar una visión unificada de la integración ejecutiva a los responsables de la planificación organizativa de la gestión de talentos. Plantea la participación activa de coaches profesionales especializados en procesos de transición, pero los factores básicos que propician una eficacia ejecutiva exitosa son los mismos en organizaciones de cualquier tipo o tamaño. Los directivos deben saber lo que se espera de ellos y cuál es la autoridad que conlleva el nuevo puesto, así como quiénes tienen influencia o recursos. Deben entender las prácticas culturales que definen la aceptación o el rechazo del grupo, identificar y abordar las expectativas y los supuestos implícitos, y encontrar una expresión auténtica para sus aportes. El apoyo de la organización para cumplir estas tareas reducirá el tiempo que los directivos necesitan para alcanzar la plenitud en sus aportes y ayuda a prepararlos para ser más eficaces en su manera de enfrentarse a todo tipo de cambios significativos.



## Referencias

Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Watkins, M. (10 de octubre de 2008). «The three pillars of executive on-boarding». Disponible en [http://www.talentmgt.com/articles/the\\_three\\_pillars\\_of\\_executive\\_onboarding](http://www.talentmgt.com/articles/the_three_pillars_of_executive_onboarding)

## Acerca del autor

El **doctor Douglas Riddle** es el director general de Servicios de coaching del Center for Creative Leadership (CCL) en el continente americano, y ha estado al frente de una gran expansión de los servicios de coaching de liderazgo. Ha desarrollado grupos de coaches ejecutivos altamente cualificados en Asia, Europa y Norteamérica, y con ello ha mejorado la capacidad de CCL de satisfacer las necesidades de coaching de líderes de todos los lugares del mundo. Doug dirige un grupo de más de 375 coaches profesionales que hablan más de 20 idiomas, residen en casi 20 países y representan un gran número de culturas.

Cuenta con dos décadas de experiencia como líder de diversas organizaciones sin ánimo de lucro en expansión y posee doctorados en los campos de la teología y la psicología. Doug ha sido docente adjunto en el centro de estudios de posgrado en Comportamiento humano de la Universidad Alliant y ha ayudado en la fundación de los Centros de mediación comunitaria de San Diego. Los artículos y entrevistas de prensa de Doug han aparecido en numerosas publicaciones para público general y especializado, y ha participado como orador en diversas conferencias sobre coaching y liderazgo de todo el mundo.

Para obtener más información sobre este tema, o sobre los programas y productos del Center for Creative Leadership, póngase en contacto con nuestro servicio de atención al cliente.

+1 800 780 1031   +1 336 545 2810   [info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL aprovecha el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a sus clientes, lo que le permite transformar a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes a todos los niveles. CCL, uno de los cinco principales proveedores de formación para directivos del mundo según el Financial Times y uno de los diez primeros según Bloomberg Businessweek, tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghái (China). Su labor está respaldada por más de 500 empleados y personal docente.

#### **CCL - Continente Americano**

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)  
+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)  
+1 336 545 2810 (en todo el mundo)  
[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

Greensboro, Carolina del Norte  
+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado  
+1 719 633 3891

San Diego, California  
+1 858 638 8000

#### **CCL - Europa, Oriente Medio, África**

[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org) [www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

##### **Bruselas, Bélgica**

+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

Adís Abeba, Etiopía  
+251 118 957086  
[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

##### **Johannesburgo, Sudáfrica**

+27 (11) 783 4963  
[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

##### **Moscú, Rusia**

+7 495 662 31 39  
[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

#### **CCL - Asia Pacífico**

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

##### **Singapur**

+65 6854 6000  
[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

##### **Gurgaon, India**

+91 124 676 9200  
[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

##### **Shanghái, China**

+86 21 6881 6683  
[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**Oficinas afiliadas:** Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá  
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida  
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia