



Libro Pasos de transición para el liderazgo

Las transiciones personales y profesionales que apoyan o destruyen a un líder

David L. Dotlich, James Noel y Norman Walker
Jossey-Bass, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

Los autores David L. Dotlich, James L. Noel y Norman Walker relacionan la inteligencia emocional de los líderes con la práctica de capacitación ejecutiva y desarrollo de liderazgo. ¿De dónde viene la inteligencia emocional y cómo puede estimarse su desarrollo en la siguiente generación de líderes? La respuesta de los autores es que el crecimiento no es independiente del dolor ni del cambio. Cualquier gran líder pelea batallas personales y profesionales y sale con cicatrices. En resumidas cuentas: Lo que no mata, fortalece. Para los líderes individuales que están en capacitación, la pregunta es cómo crecer después de ser golpeado por los avatares de la vida. Para las empresas, la pregunta es cómo incorporar las vidas personales y los contratiempos profesionales de los ejecutivos en su desarrollo como líderes. En este sentido, el libro llena un vacío en la literatura de desarrollo ejecutivo. *BooksInShort* lo recomienda ampliamente a quienes pasan por transiciones difíciles, y a los profesionales en recursos humanos y desarrollo.

Ideas fundamentales

- Una transición es una experiencia intensa o una crisis que desafía la resistencia que usted tiene y, en última instancia, lo hace una persona más fuerte.
- Son 13 los pasos de transición, que incluyen: aceptar un nuevo empleo, ser líder, incrementar habilidades, dirigir una unidad de negocio y afrontar el fracaso.
- Otros pasos son tener un mal jefe, ser despedido, sobrevivir fusiones y adquisiciones, cambiar de cultura, lograr una vida equilibrada, dejar ir las ambiciones, tener contratiempos personales y la desilusión.
- Lo que se aprende de estos pasos de transición determina la habilidad para sobresalir.
- La mayoría de las compañías brinda ayuda inadecuada para pasar por estas transiciones, pues separa la vida personal de la profesional. Genere usted redes de apoyo.
- La visión de que una carrera ejecutiva debe ser intachable es un mito.
- Los ejecutivos tienden a ser estoicos cuando tienen problemas personales; no muestran su debilidad.
- La mala gobernanza corporativa puede hacer que los gerentes sean cínicos o que duden del sistema.
- Incorpore los pasos de transición al proceso de desarrollo de liderazgo de su compañía.
- Transforme cada nuevo cargo en una oportunidad para formar nuevos líderes.

Resumen

¿Una etapa pasajera?

Cuando se preguntó al director ejecutivo de una gran corporación sobre su equipo ejecutivo, mencionó sus habilidades y logros diversos. Después agregó otra cosa, casi como un símbolo de honor. A todos ellos, dijo, los habían despedido. Es un sorprendente reconocimiento en una época en la que se espera que los ejecutivos tengan un currículo impecable. Este director ejecutivo vio la experiencia de caerse y levantarse como un factor positivo, no negativo. Incluso la carrera ejecutiva más ejemplar pasa por transiciones. Una transición es una experiencia que lo cambia y le permite desarrollarse. Las transiciones tienen tres características: Son predecibles, son intensas y provocan cambios. Alteran la perspectiva que uno tiene sobre sí mismo y sobre su trabajo. Motivan a adquirir nuevas habilidades o a aprender nuevas conductas.

“Si trabaja suficiente tiempo, pasará por muchas de estas transiciones, quizá por todas. Cuando lo haga, verá que son emocional, intelectual e incluso espiritualmente intensas”.

Los siguientes 13 pasos de transición son comunes en las vidas de los líderes corporativos. Los líderes eficientes aprenden con los fracasos, ya que ofrecen una segunda oportunidad para enmendar el error. Casi ningún programa de desarrollo corporativo toma en cuenta el impacto que tienen las transiciones en la siguiente generación de líderes.

Transición uno: “Incorporarse a una compañía”

Es tan obvia que fácilmente se pasa por alto. Los líderes futuros se gradúan de instituciones académicas, buscan trabajos decentes, se les contrata y se presentan a trabajar. Pero la realidad no es así de sencilla. Muchos empleados jóvenes se decepcionan porque sus nuevas compañías no dicen realmente cuáles son sus valores, pero esperan que el empleado se adapte a ellos. Incluso los ejecutivos veteranos que entran en nuevas compañías pueden pensar que la transición es difícil y a veces desalentadora. Incorporarse a una compañía trae consigo una mezcla de grandes obstáculos y de profundas oportunidades de crecimiento personal que podrían llevar a mayores oportunidades de liderazgo. Cuando usted se incorpora a una empresa, debe aprender a manejar una nueva cultura corporativa y a desarrollar una nueva red de contactos y relaciones. Esta transición lo hará más adaptable y psicológicamente más fuerte. Para pasar por ella exitosamente:

- **Llene el vacío de la realidad** – Llene el espacio entre lo que creía que sería su papel y lo que en realidad es. Desempeñe su cargo, aunque baje sus expectativas de poder o de apoyo.
- **Vuélvase experto en su jefe** – Aprenda a leer las expectativas, gustos y aversiones de su jefe. Ayude a cumplir con su agenda. Demuestre que sabe escuchar y aprender.
- **Forme una nueva red** – Forme una coalición de contactos en toda la organización.
- **Tenga opiniones propias sobre la cultura** – No confíe en los chismes.
- **Cree un programa personal** – Haga un plan para alcanzar sus metas.

Transición dos: “Pasar a un papel de liderazgo”

Tarde o temprano, a todos los líderes les llega el momento de liderar. El gran peligro es que sólo aprenderá una o dos facetas del cargo, y no un conjunto de habilidades, incluyendo organización, supervisión, visión, motivación, conocimientos técnicos y manejo de personal. Piense desde una perspectiva de grupo y tenga en mente las necesidades de todo el equipo. Algunos líderes primerizos tienen problemas para delegar. Otros son individualistas inquebrantables que no pueden comunicarse abiertamente. A quienes eran empleados estelares antes de la promoción les puede resultar difícil dejar el cargo anterior y aceptar que otros hagan las cosas de forma distinta. Los nuevos líderes también se enfrentan con el peligro autodestructivo de obsesionarse con las tareas e ignorar a las personas. Siga sus instintos viscerales, reserve tiempo para la gente, haga lo correcto y nunca abuse del poder. Los conocimientos que adquiere al inicio cimientan su desarrollo profesional. Los errores son normales en esta etapa; aprenda de ellos.

Transición tres: “Aceptar una tarea y dar de más”

Una tarea en la que se da de más significa ir más allá de la zona de confort y aceptar un nuevo cargo que presenta retos. Pasar de ser especialista a ser gerente general, por ejemplo, es dar de más, porque debe ver las operaciones desde una perspectiva general. Aceptar su primer proyecto internacional o manejar un grupo mayor de personas también es dar de más. Las tareas en las que se da de más pueden ser emocionantes, pero implican mayores problemas. El resultado es que será usted un gerente con más recursos.

Transición cuatro: “Asumir la responsabilidad de un negocio”

Asumir la responsabilidad de un negocio es una transición importante para cualquier líder, pero puede acarrear riesgos considerables. Separa a los futuros directores ejecutivos. Ser gerente general puede ser gratificante, pero debe afrontar la responsabilidad del resultado final. Implica involucrarse en un acto público de malabarismo continuo, de responsabilidad en responsabilidad. Los gerentes generales pueden caer en varias dificultades. Para evitarlas, no menosprecie las funciones que no le son familiares. Intente no enfocarse de manera tan miope en el desempeño del negocio que no vea el elemento humano. No rechace la oportunidad de innovar. Casi todos los gerentes generales aprenden a manejar múltiples tareas y se vuelven más tenaces e ingeniosos.

Transición cinco: “Manejar los fracasos importantes de los que usted es responsable”

Los líderes deben tomar decisiones y asumir la responsabilidad del riesgo. Esto significa que, tarde o temprano, se enfrentará con una situación en la que será personalmente responsable del fracaso. Es un hecho real, por lo que es importante tener una perspectiva constructiva. De hecho, la creencia popular dice que, para ser exitoso, lo único que debe hacer es duplicar su índice de fracasos. Aprenda y crezca a partir de ellos. La humillación es una reacción normal, pero la vergüenza puede interferir con el aprendizaje. No permita que el fracaso lo defina. ¿Cometió una tontería? Seguramente. Pero, ¿significa eso que es tonto? Claro que no. Resista el impulso de encontrar a quien culpar. Buscar chivos expiatorios es una de las formas más rápidas de destruir la moral. Encuentre la forma elegante de reconocer que cometió un error.

Transición seis: “Lidiar con un mal jefe y con colegas competitivos”

Algunos jefes son erráticos, compulsivos o vengativos. Otros simplemente tienen aversión al riesgo. En algún momento de su carrera profesional, se enfrentará con la decisión entre pelear o correr. En otras palabras, si se queda o se va ante una situación difícil o un mal jefe. Esta transición le enseñará cómo motivarse independientemente y cómo funcionar aunque no lo aprecien, cuiden o protejan. Recuerde que el ejemplo negativo es un gran maestro. Y considere lo que dice de usted la reacción que tiene ante su jefe. De manera similar, lidiar con colegas feroces puede poner a prueba su resistencia emocional. Las conductas negativas de los colegas a menudo surgen de un enfoque gerencial que enfrenta a los trabajadores entre sí.

Transición siete: “Perder el trabajo o no ser tomado en cuenta para un ascenso”

Esta transición puede ser devastadora, especialmente en los niveles más altos. A menudo, un puesto alto puede convertirse en la parte central de su identidad. Y ahora ha desaparecido. Responda rehusándose a permitir que ese suceso defina quién es usted, trate de entender por qué sucedió, comuníquese con sus redes de apoyo y genere una estrategia para lo que sigue. Entienda que estar en el juego significa que a veces puede perder, y es una experiencia que lo hará un líder más reflexivo y empático.

Transición ocho: “Ser parte de una adquisición o fusión”

Si usted tiene un padrastro o madrastra, ya sabe algo de esta fase. Siente que todas sus suposiciones y relaciones están disponibles para todos, y se ve forzado a adaptarse constantemente. Supere la reacción negativa inicial y busque oportunidades profesionales.

Transición nueve: “Vivir en un país o una cultura diferente”

En una economía cada vez más global, muy probablemente afronte la necesidad de adaptarse a una nueva cultura o país. Evite aislarse o pasar tiempo sólo con otros expatriados. Al final de esta fase, tendrá un mejor sentido de quién es usted en realidad y qué quiere hacer, así como una mayor tolerancia a la soledad y la incertidumbre.

Transición diez: “Encontrar un equilibrio importante entre el trabajo y la familia”

En el mundo actual, ésta es una transición personal por la que debe pasar. La clave es lograr un equilibrio flexible entre el desarrollo profesional y el hogar. Empiece por estar más consciente del papel que desempeña el equilibrio en cada aspecto de su vida. Permita que sus valores lo guíen.

Transición once: “Dejar ir las ambiciones”

Tras años de luchar continuamente por ser exitoso, llega un punto en el que sólo se puede desarrollar como persona si resta importancia a sus ascensos laborales. Es parte de aceptar quién es usted en realidad. En esta transición, aprenderá la paciencia y la amabilidad características de los grandes maestros. ¡Felicidades! Ya está listo para ser asesor.

Transición doce: “Enfrentarse con contratiempos personales”

Estas dolorosas transiciones son parte de la vida. Incluyen el divorcio, la muerte de un ser querido, o una enfermedad o lesión devastadora. Aunque piense que estos sucesos no tienen que ver con el liderazgo, el hecho es que quienes tienen una gran inteligencia emocional han vivido estas experiencias de inestabilidad. La tragedia debilita a algunos líderes. Otros pueden reconocer su vulnerabilidad y sus sentimientos más profundos sinceramente, aceptar lo sucedido como parte de la vida y seguir adelante.

Transición trece: “Desilusionarse del sistema”

En esta época de escándalos corporativos continuos en los más altos niveles, es fácil sentirse acabado y querer dejar todo. Podría desilusionarse y perder la fe. Cuando esto suceda, rehúse a ser víctima. No opte por la respuesta fácil, el cinismo. Cree un papel significativo para usted. Le dará una mejor perspectiva sobre la importancia de encontrarle sentido al trabajo.

La perspectiva corporativa

Las compañías pueden usar el concepto de pasos de transición para mejorar su capacidad de formar líderes. El desarrollo de liderazgo contemporáneo tiene una perspectiva muy estrecha. Las compañías deben ampliar su visión sobre quiénes serían líderes potenciales. Arroje las redes más lejos, a grupos más diversos, y no haga del éxito el único criterio. Vea cada cargo vacante como una oportunidad de formar un nuevo líder. Use programas de desarrollo de liderazgo y pasos de transición para estimular el crecimiento de nuevos líderes. Entre otros beneficios, lo ayudará a retener a sus líderes futuros más brillantes y lo convertirá en imán de líderes potenciales nuevos.

La perspectiva individual

Acepte la responsabilidad de su propio crecimiento y desarrollo, independientemente del enfoque de su compañía. Las circunstancias desconocidas, e incluso el dolor, son parte integral de su crecimiento como gerente y como persona. Vivirlas con sensatez es un crisol, un catalizador para el camino hacia el liderazgo. Como ejecutivo, conozca bien estas ocho fortalezas que pueden guiarlo en cada transición personal y profesional:

1. **Vuélvase resistente** – El eslogan publicitario de Timex decía, “soporta una paliza y sigue funcionando”. Lo mismo sucede con los líderes eficaces en el dinámico mercado actual.
2. **Asuma la responsabilidad** – No culpe a la gente. Trabaje con el modelo de contratiempos SARA: sorpresa, alteración, rechazo y aceptación.
3. **Aprenda a reflexionar** – Para lograr entender, reflexione sobre sus éxitos y fracasos.
4. **Busque apoyo familiar** – Sus redes emocionales pueden incluir una pareja, familia, amigos y colegas de confianza. Recorra a ellos para no sentirse aislado en una transición.
5. **Desarrolle una red profesional** – Sus contactos lo pueden apoyar o destruir.
6. **Encuentre un refugio** – Puede ser una cabaña en el campo o un fin de semana en la playa. O bien, meterse de lleno en un pasatiempo o en algo creativo.
7. **Mantenga la perspectiva** – No se concentre tanto en el camino que no vea el paisaje completo ni el verdadero significado de los acontecimientos.

8. **Siga tomando riesgos** – No sea demasiado conservador en el esfuerzo por controlar el curso de su propio desarrollo profesional. Acepte las transiciones como parte de la vida.

Sobre los autores

David L. Dotlich es director ejecutivo y socio de CDR International, una unidad de Mercer Delta Consulting. Fue vicepresidente de una compañía internacional, y capacita a líderes ejecutivos en todo el mundo. **James L. Noel** es director en CDR International y ex director de educación ejecutiva de una gran empresa de EE.UU. **Norman Walker** ha sido el principal director ejecutivo de recursos humanos en varias grandes empresas nacionales e internacionales.
