

TRANSICIONES

Cerró la puerta. Dio unos pasos hacia la ventana de su oficina y permaneció con la mirada perdida, clavada sobre el árbol que comenzaba a brotar.

- Qué fácil es todo en la Naturaleza..., pensó. Un árbol puede transformarse tan plenamente para acompañar un cambio en su entorno, un cambio de estación.... Y lo hace simplemente, sin conflicto...! Cómo es posible que primavera y árbol se integren tan armónicamente!?

Alan se sentía verdaderamente abrumado esta tarde. Hacía muchos años que trabajaba en D., donde había vivido un crecimiento profesional importante. Si bien nunca había pensado que tenía aptitudes "innatas" de líder, había logrado trabajar bien con una, dos, cuatro personas a su cargo. Luego vino la creación del nuevo proyecto, y allí fue designado como responsable, debiendo organizar un nuevo equipo: tuvo que pensar funciones, conocimientos necesarios y hasta características personales importantes para los diferentes roles. Lentamente había construido un buen vínculo con cada integrante de su nuevo equipo, y ello había sido la base de una excelente performance, que mereció elogios del Directorio.

Ahora se preguntaba si el éxito que había logrado no era la causa de sus problemas presentes!?

Pues fue por la gestión exitosa de su departamento, que el Directorio decidió adquirir la empresa F., competidora internacional en el negocio puntual del equipo de Alan. Las razones fueron aumentar la productividad, la participación de mercado, crear mayor sinergia....

Allí comenzaron los problemas... El equipo se convirtió en Departamento, y al grupo de 8 personas se sumaron 14 "nuevos". En realidad, eran más pero le tocó la desagradable misión de entrevistar y seleccionar solamente algunos.

Finalmente concluyó la fase de selección y pensó que todo había terminado- el día en que el Departamento se mudaba a las nuevas oficinas y comenzaban a trabajar los "nuevos"...

Pero fue ilusorio pensar que ese día se produciría el cambio y comenzaría una nueva etapa! Nadie le había advertido sobre la complejidad de las transiciones!

Ya durante las dos semanas anteriores, algo sucedía en su equipo. La gente estaba inquieta, se reunían para comentar, se callaban a su paso, se perdieron algunos documentos, vencieron algunos plazos, la atención estaba disipada, la energía del grupo parecía estar en otro lugar. Alan no le dio mayor importancia, convencido de que la mudanza era la razón y confiado de que a partir del 1ro de Septiembre las cosas iban a volver a la normalidad.

Y luego el viaje imprevisto: Alan fue llamado a la Casa Matriz en un viaje de emergencia, y allí se produjo la nueva sorpresa: sería promovido a la Gerencia!! Su actual jefe era promovido a la filial de Sao Paulo.

A escasas dos semanas de la mudanza a las nuevas oficinas, de haber comenzado el grupo de los "nuevos" y antes de que pudiera manejar la situación, debía hacerse cargo de la Gerencia, convirtiéndose en un superior de sus propios pares, en responsable del proceso de integración con los demás departamentos de F., de los cuales no tenía mucha información, necesitaba designar su sucesor para el departamento, y los reportes que había encontrado sobre su escritorio desbordado, luego del viaje, indicaban graves problemas con los clientes. Su maravilloso equipo parecía haber perdido toda la iniciativa y capacidad de decisión!? Su contestador estaba repleto de pedidos de entrevista de sus colaboradores y de algunos de los nuevos- todos sonaban preocupados y pidiendo soluciones. Tenía exactamente 10 días para asumir la nueva función - y sumado a todo este escenario caótico, esto era "un reconocimiento y un premio" a su desempeño!? En otras palabras, se esperaba lo mejor de él. Nunca se había sentido más solo.

Las organizaciones son sistemas dinámicos, que hoy más que nunca se transforman permanentemente y los líderes deben mantener la productividad y las ventajas competitivas en un entorno inestable. Las causas de la inestabilidad son la incorporación de nueva tecnología, nuevos procesos, nuevos productos, nuevas personas y equipos.



De estos, las personas y equipos son el factor más frecuente y de mayor impacto en la productividad. Promociones, ingresos, rotaciones se generan a raíz de adquisiciones, fusiones y reestructuraciones.

Curiosamente, la planificación de estas transformaciones presta atención a los aspectos más tangibles (quién va a ocupar qué puesto, dónde, cuándo...) pero poca atención se concede al **proceso de transición**, que comienza tiempo antes de que se produzca el pasaje y finaliza mucho tiempo después de que el nuevo líder asume.

Este proceso de transición comprende **tres aspectos claves**:

1) Información

Este es el aspecto más atendido, en general. En el proceso de transición, es mucha la información que posee el líder saliente y su equipo, que el líder entrante debería conocer cuanto antes para más rápidamente ser efectivo en sus análisis y decisiones. No obstante, pocas veces esta información es transmitida en forma detallada, completa. Lo que se transmiten son los "grandes titulares" y los problemas puntuales.

Los elementos que deben considerarse son:

- *El traspaso de información del líder saliente al líder entrante*
- *La información que el equipo tiene para el líder entrante ("Lo que debería saber")*

2) Construcción del vínculo

Un equipo tiene un desempeño destacado no por la excelencia de las habilidades individuales, sino por el funcionamiento armónico, sinérgico de sus miembros. Esto se llama la "dinámica del grupo". Cuando un nuevo líder ingresa en un grupo, la dinámica se ve afectada y un nuevo vínculo necesita ser construido. Cuando esto no sucede rápidamente, la productividad del grupo se congela, la sinergia se suspende y cada uno se mantiene como individuo, expectante de lo que "el nuevo" va a querer, privilegiar, premiar. Los individuos necesitan conocer cuál es la escala de valores del nuevo líder y mientras esperan enterarse, suspenden su iniciativa, su creatividad, para minimizar los riesgos de quedar expuestos.

Para el líder, es importante:

- *Conocer los miembros del equipo*
- *Establecer expectativas mutuas y normas consensuadas*
- *Construir un vínculo de confianza mutua*

Para los miembros del equipo, es clave:

- *Conocer la "visión" del nuevo líder*
- *Hacer explícita la "historia" del equipo*
- *Conocer el estilo, preferencias y valores del nuevo líder*

3) Aprendizaje

El pasaje de un equipo a otro es para un líder una oportunidad inigualable de desarrollo profesional y personal - si sabe capitalizar su experiencia anterior y utilizarla para el nuevo desafío. Se trata de revisar su actuación y buscar que puede repetir de los éxitos y qué habría que evitar de las situaciones disfuncionales o conflictivas.

El grupo que el líder saliente deja, es una fuente tan importante de información en este sentido, como el propio análisis de la experiencia.

Los elementos claves son:

- *Revisar qué lo ha hecho efectivo con el grupo anterior*
- *Detectar qué actitudes personales, propias, le han causado dificultades, conflictos*

Cuando estos tres aspectos son tenidos en cuenta y se preparan acciones para cubrir cada uno de ellos, el proceso de transición no sólo es más breve y con menor stress para los participantes, sino que además la productividad no se ve afectada y la organización se convierte en un poco más "aprendiente".

Isabel Rimanóczy

Visite nuestro website www.LIMLtd.com y suscribase sin cargo a nuestra lista de aprendizaje! Si ya lo hizo en el pasado, le rogamos volver a registrarse ya que por razones tecnicas debimos abrir otra lista.

Inauguramos nuestras oficinas Regionales para Latinoamerica en Florida. La direccion es
21205 Yacht Club Drive - Suite 708
Aventura, Fl 33180.
Telefonos: 305 692-2098/ 692 4586.
Fax: 305 692-1931 - Email: irimanoc@aol.com



LIM

ARL™ News is published by Leadership in International Management, Ltd.

1743 Linvale-Harb. Rd, Lambertville, NJ 08530. Ph.: (1) (609)466 8027 Fax: (609)466 8105 e-mail: Jetgolf@aol.com