



# Transiciones de liderazgo

## *Guía del usuario del facilitador*

### Contenido

<a href="#">Introducción</a>	2
<a href="#">Proceso de selección de liderazgo</a>	
<a href="#">El papel del facilitador</a>	3
<a href="#">Ambiente necesario</a>	5
<a href="#">Sugerencias de implementación</a>	6
<a href="#">Proceso de transición de líder</a>	
<a href="#">El papel del facilitador</a>	9
<a href="#">Ambiente necesario</a>	10
<a href="#">Sugerencias de implementación</a>	11

*tEste documento se centra particularmente en la implementación de Transiciones de Liderazgo dentro de la estructura organizacional de Campus Crusade for Christ, por lo que se requerirá cierta adaptación para "encajar" con las culturas y estructuras organizacionales fuera de CCCI.*

*Nota: En CCCI, las funciones de nuestro personal se incluyen en Desarrollo de Liderazgo y Recursos Humanos (denominado LDHR en este documento).*

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI



## Transiciones de liderazgo

### (Introducción)

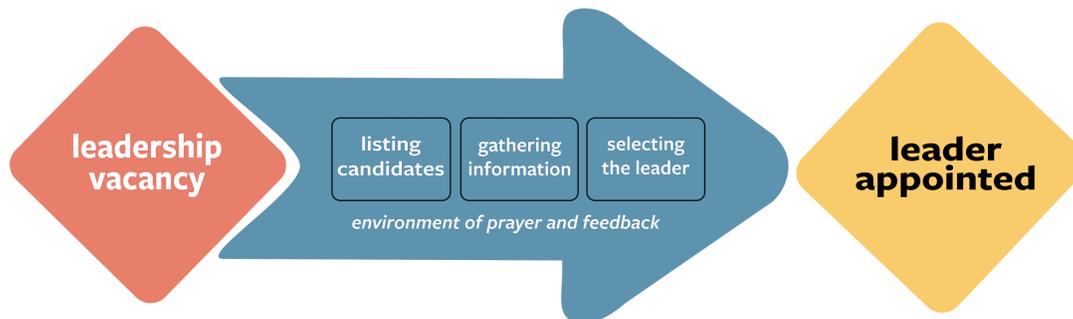
**Transiciones de liderazgo** combina dos procesos integrales que nos ayudan a seleccionar a los líderes adecuados para nuestra misión y garantizar que los líderes seleccionados puedan experimentar una transición de liderazgo fructífera. Estos dos procesos son: el **Proceso de selección de liderazgo** y el **Proceso de transición de líder**. El facilitador de Transiciones de Liderazgo (LDHR\* para CCCI) desempeña un papel importante para ayudar a facilitar ambos procesos.

**Transiciones de liderazgo** es un componente clave para la **desplegar** paso de lo mucho más grande **Proceso de canalización de liderazgo** (ver diagrama a continuación), que busca asegurar el flujo adecuado de la cantidad y calidad de líderes necesarios para las crecientes necesidades de la organización.



\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

*Esta Guía del Usuario es un recurso para el facilitador de estos procesos. Contiene información detallada y sugerencias para implementar los procesos que no pretenden ser prescriptivos, pero son un recurso al que puede recurrir para obtener orientación si se queda atascado en el proceso o necesita más información.*



## Proceso de selección de liderazgo

El Proceso de Selección de Liderazgo es el proceso abierto y justo utilizado por la organización para garantizar que todos los candidatos adecuados para puestos clave de liderazgo sean considerados, evaluados y seleccionados de manera objetiva. Consta de tres pasos clave: **listando candidatos**, **recopilando información** y **seleccionando al líder**. Un ambiente de oración y retroalimentación es esencial.

### El papel del facilitador

*Seguimiento y ayuda a facilitar todo el proceso.*

#### listando candidatos

**Paso para enumerar candidatos potenciales:**

**El papel del Facilitador incluye...**

- Facilitar la recopilación de una lista inédita de posibles candidatos. Esta lista incluye nombres enviados por el equipo de liderazgo (quizás a través de un proceso de revisión de talentos), así como nominaciones del personal y otras partes interesadas.
- Seleccionar candidatos de la lista no editada que obviamente cumplan con los criterios preestablecidos, facilitar la compilación de una lista corta de los 3 a 5 candidatos más adecuados y enviar la lista editada al equipo de liderazgo.
- Herramientas y recursos:  
Una reunión anual de personas con recomendaciones de los

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

---

principales líderes organizacionales (si están disponibles)

- Hoja de trabajo de necesidades de liderazgo (para ayudar a establecer los criterios necesarios para el puesto)
- Hoja de solicitud de nominaciones
- Hoja de resumen del perfil del líder y de la reunión de personas (para ayudar a identificar qué candidatos pueden cumplir con los criterios para el puesto).

## recopilando información

### Paso de recopilación de información:

#### El papel del facilitador incluye...

- Trabajar con el equipo de liderazgo para formar un grupo de selección y monitorear el progreso del grupo de selección (normalmente el líder del equipo LDHR\* y/u otro profesional de LDHR\* serán parte del grupo de selección). Las responsabilidades del grupo de selección incluyen:
  - Recopilación de referencias para cada candidato.
  - Establecer y realizar entrevistas preliminares con cada candidato.
  - Revisar toda la información del candidato y redactar un informe resumido con información clave y una recomendación sobre qué candidatos parecen ser los más adecuados para el puesto.
  - Presentar el informe resumido al equipo de liderazgo.
- Herramientas y recursos:
  - Preguntas de referencia
  - Pautas del proceso de entrevista
  - Preguntas de la entrevista

## Seleccionando al líder

### Seleccionar el paso del líder:

#### El papel del facilitador incluye...

- Facilitar la discusión del informe resumido con el equipo de liderazgo.
- Garantizar que se realicen entrevistas de seguimiento con los candidatos si se necesita más información.
- Facilitar la discusión con el equipo de liderazgo que resulte en una decisión consensuada sobre quién será seleccionado.
- LDHR\*, el líder senior del equipo o el líder del equipo departamental correspondiente invita formalmente al candidato seleccionado a aceptar el puesto.
- Al aceptar el puesto, supervisar los detalles del proceso de transición, que incluyen:
  - Establecer un cronograma de los pasos necesarios hasta la fecha oficial de transición

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

- 
- Determinar el alcance y el método de anunciar la selección y transición del liderazgo.
  - Trabajar con el líder recién nombrado y su nuevo líder de equipo para diseñar un plan de transición y desarrollo (junto con el Proceso de Transición de Líder)
  - Archivar adecuadamente todos los materiales relacionados.
  - Herramientas y recursos:
    - Hoja de resumen del candidato
    - Descripción del puesto (para confirmar la idoneidad y desafiar al candidato al puesto)
    - Sistemas/procesos de comunicaciones
    - Sistema de archivo, Sistema de información de recursos humanos

Nota: Es posible que el líder del equipo prefiera facilitar las discusiones sobre la toma de decisiones anteriores.

## **Ambiente necesario**

Una función del facilitador es garantizar que se cree y mantenga el entorno adecuado necesario para el éxito del proceso de selección de liderazgo. Es necesario un ambiente de oración ferviente y retroalimentación abierta para la implementación exitosa de este proceso.

### **Oración**

La selección de líderes también es un proceso espiritual, por lo que todo el proceso debe estar respaldado por una oración ferviente, ya que dependemos plenamente de la dirección y guía de Dios al elegir a aquellos a quienes Él llama para liderar Su misión.

### **Comentario**

Las fuentes de retroalimentación incluyen recomendaciones de revisión de talentos por parte del equipo de liderazgo, nominaciones del personal y otras partes interesadas, el candidato y su cónyuge, el líder del equipo actual y sus compañeros de equipo, las personas que actualmente reportan al candidato, el líder del equipo al que el candidato reportaría si fuera seleccionado, otras referencias, recomendaciones del grupo de selección, equipo de liderazgo que toma decisiones, etc.

## Sugerencias de implementación

La implementación específica del proceso puede variar ligeramente dependiendo de la necesidad y las circunstancias, pero a continuación se presentan sugerencias para implementar el Proceso de Selección de Liderazgo. LDHR\* monitorea y ayuda a facilitar el proceso.

### listando candidatos

#### Paso de listado de candidatos:

*Resultado deseado: se genera una lista corta de candidatos potenciales*

1. Ser criterios claros y no negociables para el papel de liderazgo necesario.
  - Los criterios establecidos incluyen las competencias y calificaciones que los candidatos potenciales deben tener para ser considerados para este puesto.
  - Estos criterios generalmente se determinan durante un proceso de planificación estratégica donde se establecen criterios básicos para cada rol de liderazgo clave; sin embargo, si actualmente no hay criterios, sería útil en este paso enumerar de tres a cinco competencias necesarias para el rol.
2. LDHR\* solicita comentarios del personal/miembros apropiados y otras partes interesadas: solicita nominaciones para el puesto (personas que consideran que pueden cumplir con los criterios) y agrega esos nombres a la lista ya generada por los líderes de la organización a través del proceso de revisión de talentos (use una Hoja de solicitud de nominaciones; vea el ejemplo).

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

- 
3. LDHR\* (o un grupo de selección) revisa la lista de nominados para determinar una lista corta de los 3 a 5 candidatos principales que parecen ser los más adecuados para el puesto.
    - Utilice el perfil de líder para cada candidato y la hoja de trabajo de necesidades de liderazgo para determinar quién puede ser el más adecuado para el puesto.
    - Seleccione aquellos de la lista no editada que obviamente cumplan con los criterios y que estén listos para un mayor liderazgo para formar una lista corta de los 3 a 5 mejores candidatos.

Recurso clave:

Llevar a cabo una reunión anual de revisión de talentos con los principales líderes organizacionales para identificar y evaluar líderes de alto potencial y adaptarlos a las necesidades de liderazgo.

<b>recopilando información</b>
------------------------------------

**Paso de recopilación de información:**

*Resultado deseado: se recopila la información necesaria sobre los candidatos (facilitado por un grupo de selección cuyo progreso es seguido por LDHR\*)*

1. Los líderes de la organización designan un grupo de selección compuesto por profesionales de LDHR\* y partes interesadas clave en la decisión de liderazgo.
  - Este podría ser un proceso bastante largo y enfocado, por lo que tener un grupo de selección que se centre en los detalles específicos permite que otros líderes se concentren en sus responsabilidades de liderazgo y no se distraigan con el proceso de selección.
  - El grupo debe ser visto como espiritualmente maduro, justo y objetivo.
2. El grupo de selección solicita referencias de los candidatos preseleccionados. Las referencias deben incluir a su líder de equipo

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

---

actual, uno o dos compañeros de equipo, uno o dos subordinados directos y su cónyuge (si está casado); también se pueden incluir otras personas que conozcan bien al candidato (consulte ejemplos de preguntas de referencia).

3. Luego se deben programar y realizar entrevistas con cada candidato (consulte las pautas del proceso de entrevista y los ejemplos de preguntas de la entrevista).
4. Si está disponible, la información de los cuestionarios clave de evaluación de la personalidad también puede ayudar a confirmar la información de las referencias y entrevistas.
5. Luego, el grupo de selección revisa la información recopilada a través de referencias y entrevistas (así como la información aplicable de evaluaciones clave de personalidad) para determinar qué candidato parece ser el más adecuado o se adapta mejor al puesto.
6. Finalmente, el grupo de selección escribe un resumen de la información con su recomendación, para ayudar al equipo de liderazgo con su decisión (consulte el modelo de Hoja de resumen del candidato).

## Seleccionando al líder

### Seleccionar el paso del líder:

*Resultado deseado: se selecciona el nuevo líder (decisión consensuada por el equipo de liderazgo; puede ser facilitada por el líder del equipo nacional o el LDHR\*)*

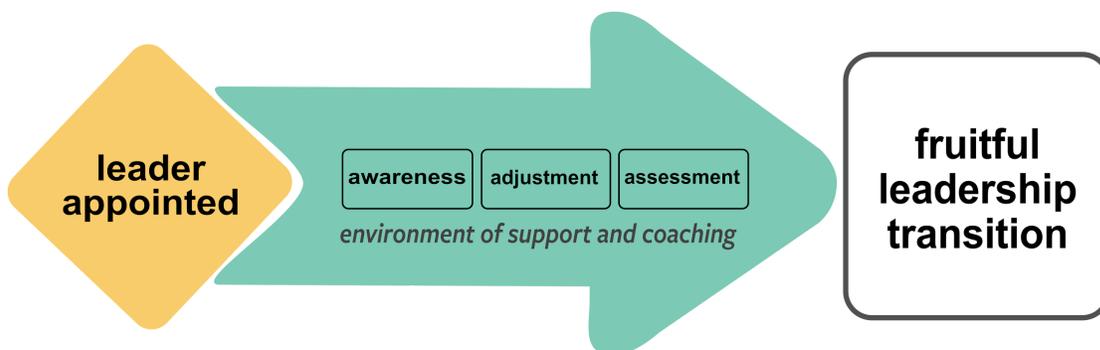
1. Si se necesita más información, LDHR\* facilita la realización de entrevistas de seguimiento con los candidatos.
2. LDHR\* o el líder del equipo nacional facilita la discusión con los líderes de la organización para lograr un consenso sobre la decisión sobre quién será seleccionado (la información necesaria para la decisión debe incluirse en la Hoja de resumen del candidato, pero es posible que también desee revisar el perfil del líder de los candidatos y un mapa de competencias de roles)
3. LDHR\*, el líder del equipo nacional o el líder del equipo organizacional

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

---

correspondiente invita al candidato seleccionado a aceptar el puesto.

4. Al aceptar el cargo, LDHR\* supervisa la finalización de los detalles del proceso de transición, que incluyen:
  - Establecer un cronograma de los pasos necesarios hasta la fecha oficial de transición
  - Determinar el alcance, el método y el orden de anunciar la selección y transición del liderazgo.
  - Trabajar con el líder recién nombrado y su líder de equipo para diseñar un plan de transición y desarrollo (junto con el Proceso de Transición de Líder)
5. LDHR\* archiva adecuadamente todos los materiales relacionados



## Proceso de transición de líder

El **Proceso de transición de líder** ayuda a garantizar que los líderes organizacionales recién nombrados estén preparados para el estrés relacionado con las transiciones, puedan experimentar transiciones de liderazgo fructíferas y sean capaces de funcionar eficazmente en sus nuevos roles de liderazgo. Consta de tres pasos clave: **conciencia** de cuestiones relacionadas con las transiciones, **ajuste** al nuevo rol de liderazgo, y **evaluación** de los avances realizados. Es necesario un entorno de fuerte apoyo organizacional y entrenamiento efectivo para la implementación exitosa de este proceso.

### El papel del facilitador

*Seguimiento y ayuda a facilitar todo el proceso.*

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

## conciencia

### Paso de concientización:

#### El papel del Facilitador incluye...

- Reunirse con el líder recién nombrado y presentarle los problemas comunes relacionados con las transiciones de líderes; discutir con ellos y asignarles la tarea de completar en oración la Hoja de trabajo de transición de líderes.
- Facilitar el nombramiento de un entrenador de transición de líderes para ayudarlos a través del proceso de transición y evaluar su progreso.
- Orientar y dotar de recursos al coach de transición del líder
- Herramientas y recursos:
  - Hoja de trabajo de transición de líder
  - Pautas para los giros de transición

## ajuste

### Paso de ajuste:

#### El papel del Facilitador incluye...

- Dotación de recursos y seguimiento del progreso con el coach de transición de líderes
- Herramientas y recursos:
- Plan de desarrollo de transición de líderes
- Estructura de coaching para transiciones de líderes, directrices de coaching

## evaluación

### Paso de evaluación:

#### El papel del Facilitador incluye...

- Revisar la evaluación final del coach de transición y la autoevaluación del líder
- Coordinar con el nuevo líder y el líder de su equipo cualquier recomendación adicional sobre el desarrollo de la transición.
- Afirmar al líder en su transición y comunicar la finalización exitosa del proceso de transición formal por parte del líder a las personas adecuadas.
- Garantizar que la información relacionada esté archivada correctamente
- Herramientas y recursos:
  - Plan de desarrollo de transición de líderes (sección de evaluación)
  - Sistema de Archivo, Sistema de Información de Recursos Humanos

## Ambiente necesario

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

Una función del facilitador es garantizar que se cree y mantenga el entorno adecuado necesario para el éxito del proceso de transición del líder. Es necesario un entorno de fuerte apoyo organizacional y entrenamiento efectivo para la implementación exitosa de este proceso.

### **Apoyo**

El apoyo debe provenir de una serie de fuentes, que incluyen: el reconocimiento del líder del equipo organizacional apropiado, el nuevo líder y compañeros de equipo del líder recién designado, el nuevo equipo que lidera, LDHR\*, grupos de networking/coaching de pares y el coach de transición de líder designado, etc.

El facilitador está disponible durante todo el proceso de transición de líder para proporcionar los recursos, el equipamiento, la creación de redes y el aliento necesarios.

### **Entrenamiento**

El entorno de coaching lo proporciona principalmente un coach de transición de líder designado que tiene buenas habilidades de coaching y experiencia organizacional para ayudar al líder recién nombrado con éxito. elaborar e implementar su Plan de Desarrollo de Transición de Líderes y ayudar a facilitar su transición fructífera al nuevo rol.

Otra buena fuente de coaching podría ser un grupo de networking/coaching entre pares formado por otros líderes recién nombrados.

## **Sugerencias de implementación**

Este proceso es importante porque las investigaciones indican que el estrés relacionado con una transición de liderazgo, así como los cambios necesarios de mentalidad y habilidades, son mucho más significativos de lo que normalmente se espera. Otro estudio de investigación reciente también encontró que el 46% de todos los líderes en transición tienen un desempeño deficiente, muy por debajo de la efectividad total. Tenemos la obligación, como buenos administradores y pastores, de ayudar a que el proceso sea lo más fluido y eficaz posible, tanto por el bien del nuevo líder en transición como por el de la organización.

El Proceso de Transición de Líder comienza donde termina el Proceso de Selección de Liderazgo: con el nombramiento de un nuevo líder para una posición de liderazgo necesaria.

La implementación específica del proceso puede variar ligeramente dependiendo de la necesidad y las circunstancias, pero a continuación se presentan sugerencias para implementar el Proceso de Transición de Líder. En CCCI, LDHR\* monitorea y ayuda a facilitar el proceso.

### **conciencia**

#### **Paso de concientización:**

##### **El papel del Facilitador incluye...**

*Resultado deseado: el nuevo líder toma conciencia de los elementos clave que pueden afectar la transición fructífera; los elementos clave deben entenderse, evaluarse y priorizarse.*

Hay varios factores cruciales que ayudarán a determinar la transición exitosa de un nuevo líder a su nuevo rol de liderazgo. Estos deberán entenderse y adaptarse a:

- **Transición Ansiedad:** El nuevo líder debe ser consciente de que existe una cantidad significativa de estrés/ansiedad relacionada con las transiciones de liderazgo. Este estrés puede provenir de varias fuentes diferentes, que incluyen: dejar atrás elementos de su rol anterior que le brindaron satisfacción y reconocimiento, falta de claridad de los criterios de

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

---

éxito y expectativas de desempeño del nuevo rol, sentir una pérdida de control, miedo a lo desconocido/fracaso y la necesidad de desarrollar nuevas relaciones y redes de apoyo.

- **Nuevo mentalidad:** Para cada nivel de liderazgo, se requieren nuevas formas de pensar para una transición fructífera. Algunos de estos cambios de mentalidad genéricos incluyen: hacer el trabajo a través de otros, sentirse cómodo con mayores niveles de ambigüedad/complejidad, un enfoque más estratégico, aceptar un marco de tiempo más largo para obtener valor/éxito, reevaluar las prioridades y el uso del tiempo, y reconocer y renunciar a elementos de su rol anterior que ya no son esenciales para su nuevo rol.
- **Nuevo habilidades y competencias:** Las habilidades y competencias que le brindaron éxito en su rol anterior pueden no ser tan esenciales en el nuevo rol, y será necesario aprender/dominar nuevas habilidades para una transición efectiva. Algunas habilidades genéricas que son cada vez más necesarias para avanzar en los niveles de liderazgo incluyen: mayor comunicación, compromiso con la formación de equipos, influir/motivar a otros, planificación y toma de decisiones, liderar/entrenar a distancia y navegar por la política organizacional.
- **Llave partes interesadas:** El líder recién nombrado debe identificar a las partes interesadas clave que pueden ayudar u obstaculizar su transición exitosa y planificar cómo minimizar el impacto negativo y maximizar el impacto positivo. Estas partes interesadas clave pueden incluir: su ex equipo/líder de equipo, su nuevo equipo/líder de equipo, el líder de equipo saliente, LDHR\*, cónyuge/familia, entrenador/mentor.

**Línea de tiempo:** Durante la primera semana después de la designación del nuevo líder.

**Asuntos:** El nuevo líder debe ser consciente de los problemas potenciales que pueden obstaculizar o descarrilar su transición exitosa a su nuevo rol de liderazgo y priorizar esos problemas para un plan de desarrollo de transición. Debe haber un entrenador de transición de líderes disponible para ayudar al nuevo líder a evaluar y priorizar las áreas que deben abordarse.

**Llave Herramientas & Recursos:** Hoja de trabajo de transición, Pautas para turnos de transición.

## ajuste

### Paso de ajuste:

*Resultado deseado: el nuevo líder planifica las áreas de desarrollo necesarias para realizar los ajustes necesarios para su transición fructífera (esto incluirá elaborar e implementar un plan de desarrollo de transición de líder con objetivos INTELIGENTES y participar en una buena estructura de entrenamiento para ayudar a garantizar un crecimiento y desarrollo efectivos).*

**Línea de tiempo:** Se establece un período de tiempo designado para la transición: idealmente de tres a seis meses.

**Asuntos:** El nuevo líder desarrolla e implementa un plan de desarrollo de transición de liderazgo para abordar cuestiones clave que salieron a la luz a través de la Hoja de trabajo de transición de líder. Un asesor de transición de líderes puede ayudar al nuevo líder a desarrollar un buen plan con objetivos INTELIGENTES, así como brindar asesoramiento y responsabilidad en la implementación del plan.

**Llave Herramientas & Recursos:** Plan de desarrollo de transición de liderazgo, pautas de coaching para la transición de líderes, establecimiento de objetivos

---

INTELIGENTES.

<b>evaluación</b>
-------------------

**Paso de evaluación:**

*Resultado deseado: durante y al final del período de transición designado, el progreso del nuevo líder en el plan de desarrollo de transición de líder se monitorea y evalúa con la ayuda de un entrenador de transición de líder asignado.*

Línea de tiempo: Durante (mensualmente y a mitad de camino) y al final del período de transición designado.

Asuntos: Durante el período de transición designado, el nuevo líder (con la ayuda de un entrenador de transición de líderes) debe evaluar objetivamente su progreso en su Plan de desarrollo de transición de liderazgo y realizar los ajustes necesarios a mitad de camino. Al final del período de transición designado, se envía al LDHR\* (o al departamento que facilita el proceso de transición) una evaluación oficial de los resultados del proceso de transición y recomendaciones para un mayor desarrollo. Aunque puede haber más áreas de desarrollo de transición, seguimiento y planes elaborados, esto normalmente marcará el final del proceso de transición formal. Se afirma al líder por su trabajo en el proceso de transición y se comunica a las personas apropiadas su finalización exitosa del proceso de transición formal.

Llave Herramientas & Recursos: Plan de desarrollo de transición de líderes.

\*LDHR stands for Leadership Development and Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI