

**Hay distintos modelos de liderazgo** dependiendo de la complejidad y tamaño de la organización. Lo más recomendable es cuando un líder del proyecto traspasa la responsabilidad a un líder de implementación. Una vez que se han tomado las medidas necesarias para permitir la implementación de la estrategia, puede producirse un nuevo traspaso de responsabilidades, del líder de implementación al líder del negocio. Esto ocurrirá cuando se hayan implementado todos los cambios.

Consiste en integrar lo implementado durante el proyecto en la operativa diaria de la organización. Para ello, se valida que la solución esté funcionando correctamente, se asignan responsables claros dentro del negocio, se documentan los procesos esenciales y se forma al equipo que lo va a gestionar en el día a día.

- Modelo 1 (empresas maduras y proyectos complejos): un líder del programa (sigues siendo el líder estratégico) y un líder de implementación.
- Modelo 2 (organizaciones pequeñas): el líder estratégico asume también el rol de líder de implementación.
- Modelo 3 (consultoría y proyectos de baja complejidad): el líder estratégico termina su rol al cerrar la fase analítica y se hace el traspaso al líder de implementación.

Si adoptas el modelo 1:

Es el modelo más recomendable. Es importante en esta fase de implementación, mantenerte visible como líder del programa ante stakeholders, alentar al líder de implementación a que sea proactivo, comience a informar sobre los nuevos aspectos destacados de los avances, así como sobre problemas o riesgos que surjan. A la mayoría de los líderes no les gustan las sorpresas. Demuestra que aunque hay un cambio de liderazgo, tu tienes el control.

Dado que el cambio es la única constante, es importante a medida que avanza la implementación que como líder estratégico sigas supervisando todos los factores que influyen en la estrategia acordada y, cuando sea necesario, adaptarla o, en algunos casos, incluso rehacer el proyecto. Asegúrate de mantener informados a los stakeholders al respecto y de mantener abiertos los canales de comunicación en ambos sentidos

Líder del programa (líder estratégico):

- Responsable de la dirección.
- Protege y adapta la estrategia.
- Toma decisiones clave.

Líder de implementación:

- El líder estratégico le traspasa el plan de acción.
- Ejecuta el día a día.
- Coordina equipos.
- Gestiona avances semanales.

Si buscas resultados consistentes y sostenibles -> líder estratégico + líder de implementación, trabajando juntos.

Si adoptas el modelo 2:

Aunque funciona, no es recomendable porque la carga de combinar pensamiento estratégico con gestión operativa puede generar saturación. Tu papel principal pasa ahora de ser el líder estratégico al de ser el líder de la implementación. Este modelo tiene sentido cuando eres miembro de la organización.

Pero cuidado, hay un riesgo, tu como líder estratégico puedes volverte demasiado cauteloso en la implementación.

Y además sueles ser más analítico. Esto puede traducirse en una tendencia a analizar en exceso, introducir validaciones adicionales y retrasar decisiones hasta contar con mayor seguridad. Como consecuencia, la ejecución puede volverse más lenta y menos ágil de lo necesario.

Si buscas un traspaso de responsabilidades efectivo (evitar la mala interpretación), visión 360° y alta coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, mejora en la calidad de la ejecución, evitar desviaciones importantes y una mejora en la calidad de la ejecución y evita desviaciones importantes (el líder puede ajustar la estrategia en tiempo real) -> una persona, dos roles.

Si adoptas el modelo 3:

En este modelo el liderazgo recae únicamente en un responsable de implementación y el líder estratégico deja de estar involucrado. Al haber un solo líder operativo, la ejecución gana en agilidad y simplicidad, y el enfoque se centra en resultados.

Sin embargo, este modelo también implica riesgos relevantes. Al no existir una figura estratégica, la implementación puede derivar hacia decisiones más tácticas, priorizando lo urgente sobre lo importante. Esto puede generar desviaciones respecto a los objetivos, pérdida de coherencia y menor alineación a largo plazo.

En definitiva, es un modelo eficiente en términos de ejecución, pero requiere una estrategia muy sólida y estable desde el inicio y mecanismos de seguimiento sólidos para evitar perder el rumbo.

#### Traspaso de implementación a Business as Usual (BAU)

Una vez que se han tomado las medidas necesarias para permitir la implementación de la estrategia, puede producirse un nuevo traspaso de responsabilidades, del líder de implementación al líder del negocio. Esto ocurrirá cuando se hayan implementado todos los cambios.

Consiste en integrar lo implementado durante el proyecto en la operativa diaria de la organización. Para ello, se valida que la solución esté funcionando correctamente, se asignan responsables claros dentro del negocio, se documentan los procesos esenciales y se forma al equipo que lo va a gestionar en el día a día.

Un buen traspaso incluye también un breve periodo de estabilización y soporte para resolver incidencias. El objetivo final es que lo implementado deje de depender del proyecto y pase a formar parte del funcionamiento normal del negocio.

Durante el período de estabilización se deben incorporar los KPIs a los sistemas actuales de gestión,

se monitorizan los resultados, se corrigen incidencias y se ajustan procesos hasta alcanzar un funcionamiento estable. Su duración varía según la complejidad del proyecto, pero normalmente se sitúa entre 4 y 8 semanas, pudiendo ser más corta en proyectos simples o extenderse hasta varios meses en transformaciones más complejas

