

TERCERA SESIÓN

Teorías contemporáneas del liderazgo 2

LIDERAZGO ÁGIL

*Existen multitud de definiciones de liderazgo,
pero hay una que es inequívocamente definitoria:
liderar es hacer que las personas hagan, y quieran
hacer, aquello que tienen que hacer*

LIDERAZGO ÁGIL

Hay que asegurar que la cultura rema a favor de la estrategia. Y para que el despliegue sea triunfante, se hacen ahora imprescindibles pilares esenciales como la colaboración, la confianza, la flexibilidad y la autonomía, sin olvidarnos de un elemento cardinal en cualquier arquitectura cultural: un modelo de liderazgo 'ad hoc'

LIDERAZGO ÁGIL

Cuadro 2. **Las diez habilidades principales para 2025**

Pensamiento analítico e innovación
Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
Resolución de problemas complejos
Pensamiento crítico y análisis
Creatividad, originalidad e iniciativa
Liderazgo e influencia social
Uso, monitorización y control de la tecnología
Diseño de tecnología y programación
Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
Razonamiento, resolución de problemas e ideación

Tipo de habilidad:

Resolución de problemas
Autogestión
Trabajo con personas
Uso y desarrollo de tecnología

Fuente: World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023* (www.weforum.org)



¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

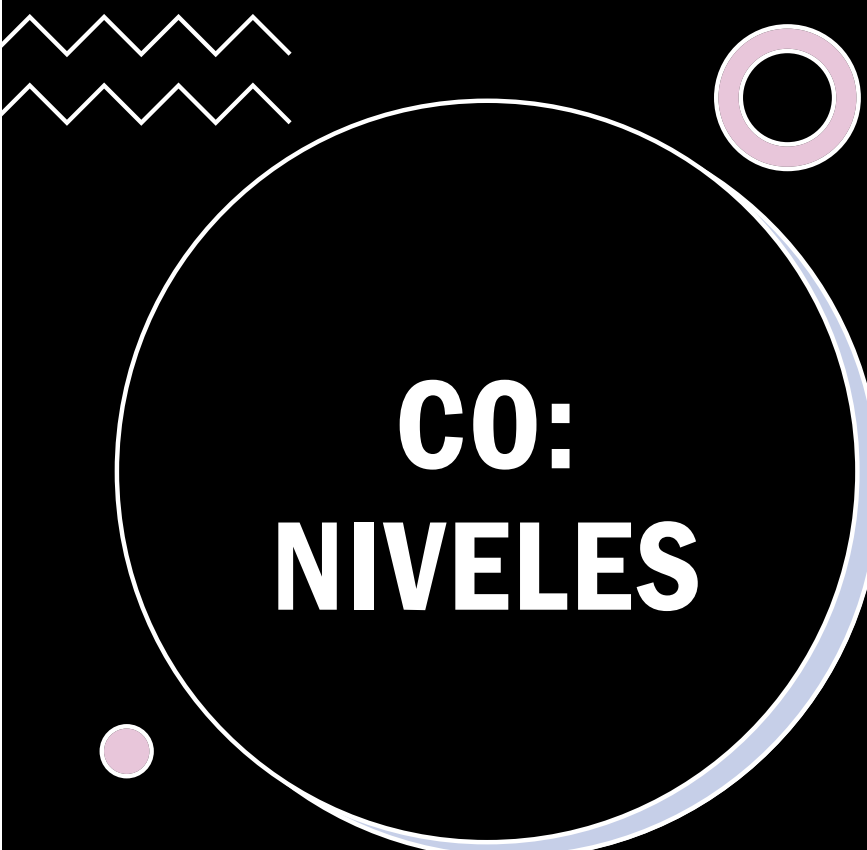
“No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo”

“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”

“Serie de pensamientos, reglas y principios a partir de los cuales se construye el marco de referencia o conjunto de acciones futuras que permiten establecer las metas y el desarrollo de la organización”

**LA CULTURA
ORGANIZACIONAL ACTÚA
ESPECIALMENTE SOBRE DOS
ASPECTOS DEL GRUPO:**

- la resistencia de sus miembros al cambio
- su percepción del medio que les rodea.



CO: NIVELES

1 Suposiciones compartidas: creencias sobre la realidad y la naturaleza humana.

- Son los supuestos inconscientes que revelan la forma de las percepciones y comportamientos grupales.
- Son premisas que surgen de manera consciente que con el paso del tiempo dejan de ser cuestionadas y se constituyen en verdades para el grupo.





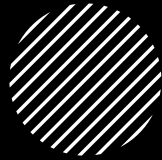
CO: NIVELES

2. Valores Culturales

- Representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre elemento positivos y normales.
- Son valores que persisten en el tiempo inclusive si cambian los miembros de la organización.

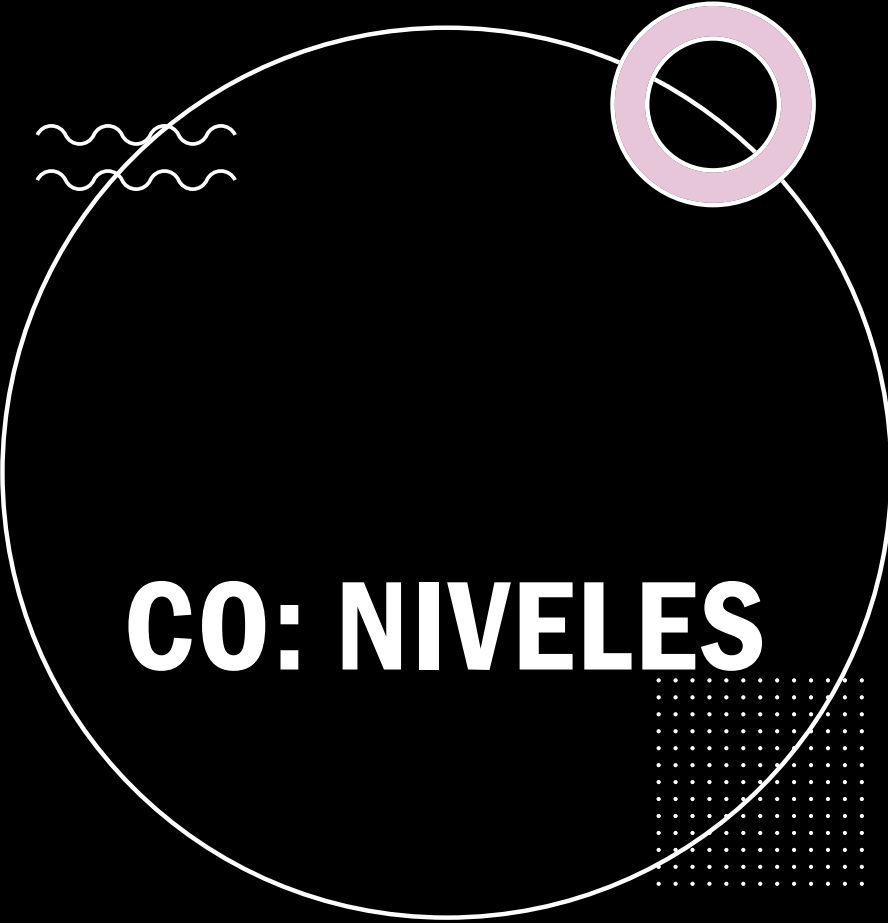


CO: NIVELES



3. Conductas

- Es más simple de cambiar que los valores. Implica la existencia de normas.



CO: NIVELES

4. Símbolos

- Es el nivel más superficial. Incluye el lenguaje organizacional, imágenes, objetos que tienen un significado especial para la organización.

5. Artefactos visibles

- Comprende el ambiente físico de la organización.

"Ha de considerarse que no hay cosa más difícil de emprender, ni de resultado más dudoso, ni de más

arriesgado manejo, que ser el primero en introducir nuevas disposiciones, porque el introductor tiene

por enemigos a todos los que se benefician de las instituciones viejas, y por tibios defensores, a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas; tibieza que procede en parte de la incredulidad de los

hombres, quienes no creen en ninguna cosa nueva hasta que la ratifica una experiencia firme"

Nicolás Machiavello,



GESTIONANDO EL CAMBIO

Dos grandes etapas:

1. Sensibilizar
2. Ejecutar

Requieren:

1. Visión y determinación
2. Incremento de los apoyos al cambio
3. Formación y comunicación

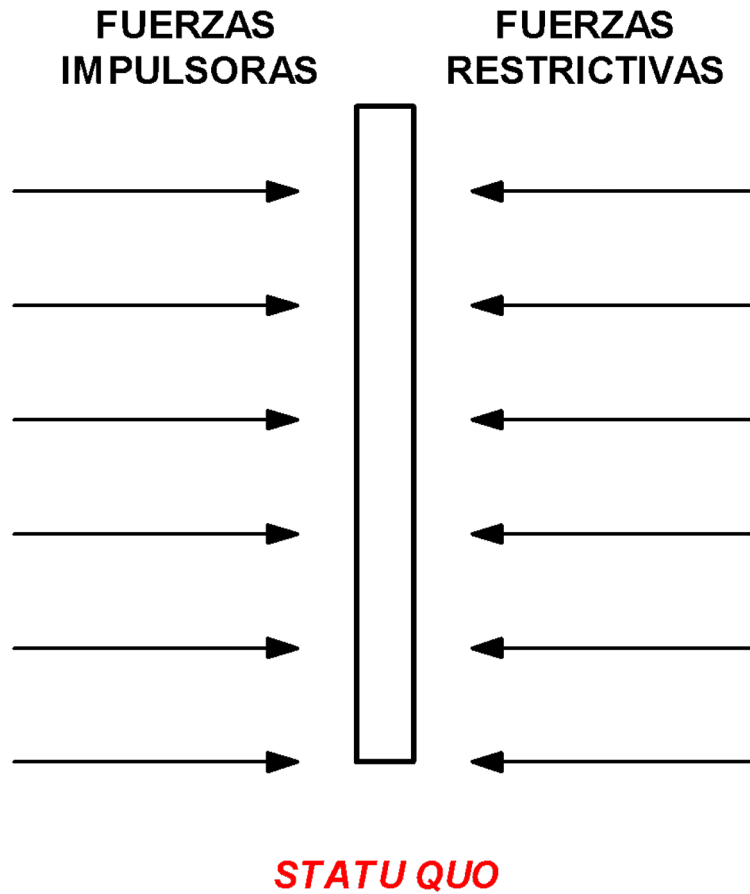
SENSIBILIZA R

La sensibilización implica adoptar una mentalidad positiva respecto del proceso:

1. Reconocer el poder del consenso
2. Transmitir confianza
3. Entender el cambio un aprendizaje
4. Contar con tiempo
5. Entusiasmar

LA EJECUCIÓN

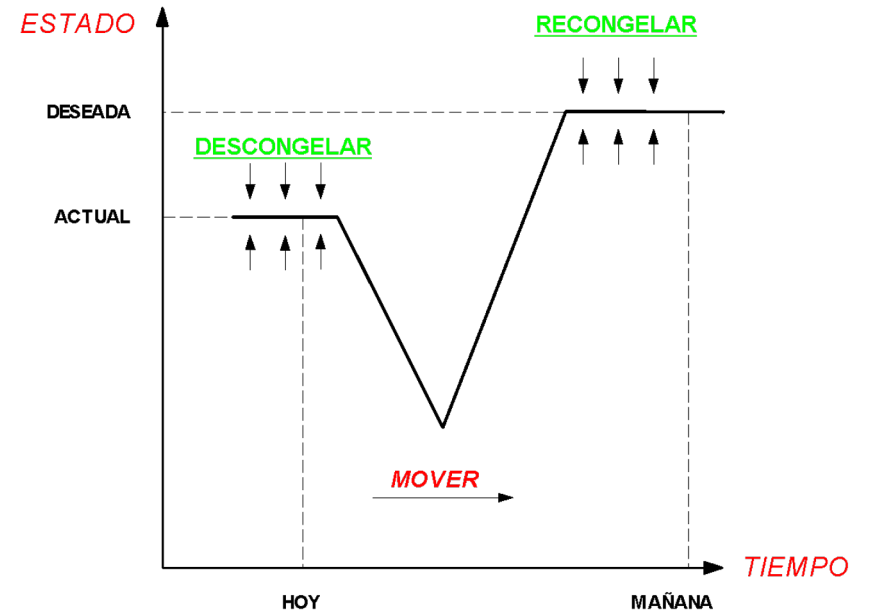
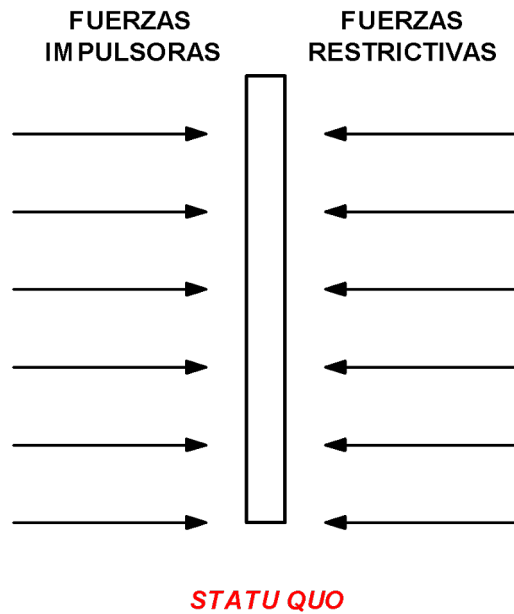
1. **Buscar al héroe**
2. **Identificar la amenaza**
3. **Utilizar los rituales**
4. **Entrenar los nuevos valores**
5. **Crear símbolos**



GESTIONANDO
EL CAMBIO



GESTIONANDO EL CAMBIO



MODELO DE LAS 3 ETAPAS (K. LEWIN)

Etapa 1: Descongelar

La falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.

A menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá.

ETAPA 2: MOVERSE

La persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva.

Necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible.

Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

VOLVER A CONGELAR

Se debe integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan

GESTIONANDO EL CAMBIO

Una modificación del modelo de Lewin fue la propuesta por Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas,:

Fase 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de descongelamiento de Lewin.

Fase 2. El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

Fase 3. La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

GESTIONANDO EL CAMBIO

Fase 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3,4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

Fase 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.

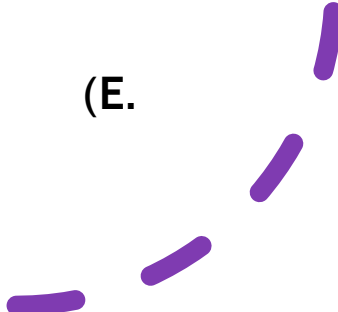
Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACION AL?

“La CO, es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Shein)

(E.





RESISTENCIA AL CAMBIO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

