



Universidad
Tecmilenio®



Psicología Organizacional

Liderazgo y cambio

Semana 11





Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/C2J0ldXHrwg>



Sin liderazgo los cambios no surgen.

¿Cómo comunicar los cambios organizacionales y cómo motivar a los colaboradores a que se involucren con dichos cambios?

Los líderes se enfrentan al desafío de crear y diseñar nuevos métodos y formas de trabajo para llegar al logro de los objetivos.

Estos cambios se realizan con la finalidad de transformar a la organización para crear habilidades, capacidades y talentos.

Es importante que el líder impacte con sus ideas para generar el compromiso de los colaboradores de la organización.



Los líderes tienen que ser visionarios, con enfoque, claridad, trabajo en equipo, comunicación, compromiso, confianza y humildad.

Los cambios organizacionales surgen de las ideas de los líderes ya que adaptan a la organización a trabajar de manera eficiente y productiva.

Los líderes son los encargados de llevar a la organización actual a un cambio exitoso.



El cambio en las organizaciones

Un proceso de cambio se puede llevar por los siguientes pasos:

Proceso de cambio

- Análisis de la necesidad de cambio y las consecuencias que puede tener en todos los factores de la empresa.
- Integrar un equipo de facilitación de cambio, el cual debe estar enterado de toda la situación, qué acciones se tomarán y qué beneficios provocarán.
- Demostrar los nuevos valores o normas que den pauta a los nuevos esquemas que se desean alcanzar a través del proceso de cambio, acotando los beneficios que se alcanzarán con estos cambios.
- Minimizar los riesgos del cambio.
- Finalización, la evaluación que permite identificar los cambios antes y después del proceso de cambio.
- El reinicio, como todo proceso durante una evaluación. Debieron localizarse áreas de mejora en las cuales se debe iniciar el proceso de análisis para desarrollar planes a corto y mediano plazo para gestionar el cambio.



El liderazgo en el proceso de cambio

El liderazgo en el proceso de cambio

Los líderes transformacionales entienden que para lograr que su equipo contribuya plenamente al proceso de cambio tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecer apoyo, estimular su creatividad, invitarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas y a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo como la identificación y reconocimiento de logros de otros y celebrar la victorias.



El liderazgo en el proceso de cambio

Cualidades de un líder transformacional:

- Se conciben como agentes de cambio.
- Son visionarios, confían en su intuición.
- Corren riesgos sin llegar a ser temerarios.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad ante sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Modelo de Kotter para la gestión del cambio



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el cambio?
- ¿Qué estilo de liderazgo se reconoce como el ideal para aplicar en un cambio organizacional? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cuáles son las etapas del liderazgo transformacional?
- ¿Qué otro modelo de liderazgo revisamos y cuáles son sus etapas?



Al hacer la revisión de los planteamientos del liderazgo para el cambio encontramos algunas constantes:

- Identificar o reconstruir una nueva visión, con la cual el equipo se sienta identificado y comprometido.
- Involucrar al personal en este proceso, generando un sentido de compromiso y de trascendencia a través del logro.
- Bajar la resistencia a través de equipos que ayuden a comunicar y contagiar el sentido positivo del cambio. Liderar el cambio no es trabajo individual.
- La comunicación en todo el proceso es una constante; sin comunicación no hay cambios productivos. Es la herramienta que nos permite eliminar el rumor poco útil para el logro de los objetivos grupales y que en ocasiones llega a desvirtuar el proceso.



Psicología Organizacional

Planes de desarrollo
de liderazgo

Semana 11



El líder es una persona que influye, motiva e inspira a su entorno, lo mismo en las organizaciones.

¿Cómo se desarrolla el liderazgo?

El líder organizacional desarrolla habilidades, capacidades y aptitudes, dependiendo de las situaciones laborales a las que se enfrenta. Por ello, la capacitación constante es fundamental para todo líder de área y organización.



¿Cuánto se sabe acerca de cómo desarrollar a las personas y el liderazgo en las organizaciones para que puedan aportar un rendimiento superior? En el contenido de este curso se presenta un conjunto de prácticas que pueden ser usadas para formar personas y apoyarlas con un sistema que funcione.

La demanda de líderes que puedan lidiar con el cambio y la ambigüedad se está incrementando, pero la oferta de personas con este tipo de competencias es bastante más baja de lo que siempre ha sido. La necesidad de líderes es más grande que nunca.



El cambio en las organizaciones

Cuatro fundamentos en el mundo del desarrollo de la gestión y del liderazgo, los cuales han cambiado poco en el tiempo y es probable que no cambien mucho en el futuro.

Las competencias y habilidades que son necesarias para dirigir en nuevas y diferentes situaciones.

¿Cómo estas competencias están siendo aprendidas y desarrolladas?

¿Quiénes son las personas más adecuadas para aprender estas competencias?

¿Qué es necesario hacer para lograr el desarrollo de competencias en las personas?

Gestión del talento y desarrollo de las competencias

Existen cuatro tipos de experiencias que permiten a las personas aprender y mejorar sus competencias:

- **Puestos clave**

La mayoría de las competencias que son importantes para el desempeño se aprenden en el trabajo cuando las personas son involucradas en nuevos desafíos.

- **De otras personas**

Los modelos de conducta juegan un papel crítico durante toda la vida y aprender de los demás es una gran categoría de aprendizaje en las organizaciones.

- **De las dificultades**

No hay nadie que no haya tenido que enfrentar algún tipo de dificultad. La diferencia clave entre las personas que las han superado y tenido éxito y las que no, está en lo que se aprendió de estas malas situaciones.

- **De los cursos**

El contenido de los cursos queda en segundo lugar, cuando la gente hablaba sobre el valor de los cursos.

Refiriéndose a que el contenido de los cursos, en ocasiones, no permite un crecimiento, cambio y mejora inmediata.

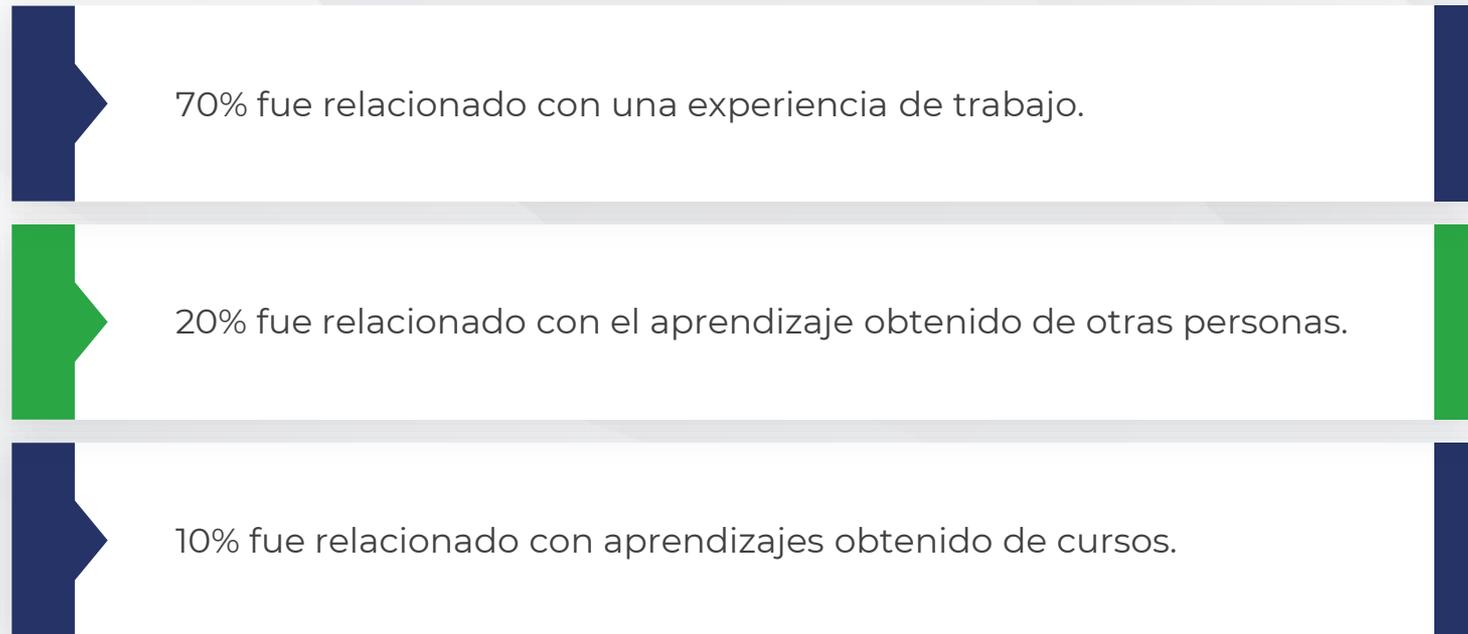
Modelo de desarrollo 70:20:10

En un estudio realizado por *The Center for Creative Leadership*, en donde se buscaba conocer cómo los ejecutivos aprendieron las competencias que ellos necesitaban para ser exitosos, se encontró que la mayoría de estos ejecutivos describieron eventos que fueron clave para cambiar su forma de gestionar y dirigir.

Mediante el uso de trabajo real, las personas se desarrollan, aprenden lo que les gusta y lo que no, ganan nuevas competencias. Con esto, las organizaciones comienzan a hacer lo que necesitan hacer para mantenerse y lograr sus objetivos, e incluso desarrollan y aseguran competencias un nivel antes de que se vuelvan críticas.



Los eventos citados por los ejecutivos fueron los siguientes:



Plan de desarrollo

El desarrollo de las personas en una organización funciona mejor cuando los siguientes tres elementos están alineados:

La persona

Que muestra la disposición y la energía para crecer. Trabaja junto con el jefe su plan de desarrollo.

El jefe

Se encarga del plan para la mejora del desempeño y del desarrollo del puesto.

Recursos Humanos

Se encarga de las cosas y situaciones que están fuera de la posición de trabajo actual de la persona. Esto puede ser parte de la planificación de la sucesión e involucra proyectos y otras actividades a las que el jefe no puede acceder.

Proceso que las personas atraviesan cuando adquieren la consciencia de la necesidad de desarrollar una nueva competencia.

1. Creación de un adulto motivado con una necesidad.
2. Establecer un sistema de ayuda al desarrollo.
3. La creación de un sistema de reconocimiento y recompensa.

1. **Consciencia.** El *coach* ayuda a la persona a ser consciente de la necesidad.
2. **Aceptación.** El *coach* ayuda a la persona a aceptar y tomar la responsabilidad por la necesidad.
3. **Actuar.** El *coach* ayuda a la persona a motivarse y actuar sobre esa necesidad.
4. **Construir.** El *coach* ayuda a la persona a construir un plan para mejorar sus competencias.
5. **Integrar.** El *coach* ayuda a la persona a integrar los nuevos aprendizajes y competencias y aplicarlas en su trabajo.
6. **Consecuencias.** El *coach* ayuda a la organización a reconocer a la persona por el esfuerzo y el éxito de solventar sus necesidades de desarrollo.



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las etapas para desarrollar una nueva competencia?
- ¿Qué es el modelo de desarrollo 70:20:10?



Los planes de desarrollo de liderazgo ayudan a mantener a las organizaciones concentradas para crecer y desarrollarse continuamente como líderes.

Esto implica evaluar su propio estilo, sus valores y requerimientos, además de identificar metas, objetivos y acciones de desarrollo.



Psicología Organizacional

Fases de la transición

Semana 11



Hablar de cambio y transición parecería ser lo mismo, pero no lo es.

En nuestra sociedad, ambos términos son confundidos constantemente. Se cree que transición es solo otra palabra para cambio.

Los cambios son por situación, mientras que las transiciones surgen cuando los colaboradores se adaptan a los nuevos procesos, métodos, técnicas y formas de trabajo gracias a los cambios.



La transición puede ser una serie de cambios que tiene la organización. Es una etapa de adaptación, de pensamiento, hasta psicológico y emocional por parte de los colaboradores.

La transición también puede ser un nuevo trabajo, un nuevo puesto, nuevas funciones laborales, un nuevo líder institucional, entre otros.



Cambio y transición

Cambio

- Es situacional. Por ejemplo: moverse de un sitio a otro, cambiar a un nuevo trabajo, el cambio de tu jefe por uno nuevo.
- El punto de partida y el enfoque es hacia los resultados que estos cambios produzcan.
- El cambio situacional dependerá de las nuevas cosas.
- Un cambio sin transición solo es una reorganización. Cuando la gente dice: "solo porque todo ha cambiado, no pienses que todo es diferente por aquí", nos damos cuenta que el cambio terminó con resultados decepcionantes.

Transición

- Es psicológica. Es un proceso interior que cada persona atraviesa para interiorizar los cambios.
- Proceso esencial para que un cambio funcione de la manera en que estaba previsto.
- Comienza con un final y acaba con un inicio.
- Dependerá de dejar ir la vieja realidad y la vieja identidad que se tenían antes de que el cambio tomara lugar.
- Una transición mal administrada tiene como resultado que el cambio irá mal. Una transición no administrada hará que el cambio sea inmanejable.

Fases de la transición

Un final

Es dejar ir las antiguas maneras y las antiguas identidades que la gente tenía. Esta primera fase de la transición es un final y un momento en el que las personas necesitan ayuda para enfrentar sus pérdidas.

Zona neutral

Es entender qué es lo que le sigue al dejar ir, la zona neutral. Es la psicológica tierra de nadie, entre la vieja realidad y la nueva. Es el limbo entre el antiguo sentido de identidad y el nuevo. Es el tiempo cuando la antigua manera de hacer las cosas se ha ido, pero la nueva manera no es cómoda aún.

Un nuevo comienzo:

Salir de la transición y hacer un nuevo comienzo es cuando las personas desarrollan una nueva identidad, experimenta la nueva energía y descubre el nuevo sentido del propósito que hace que el cambio comience a trabajar.



Transición

La transición es un proceso por el que cada persona se desconecta de un viejo mundo y se conecta a uno nuevo. Es clave y necesario que los líderes de la organización ayuden a la gente a atravesar estas tres fases, ya que de lo contrario, el proceso de cambio será un fracaso, incluso aunque contara con el mejor de los programas de entrenamiento.



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- Describe dos diferencias entre cambio y transición.
- Menciona las tres fases que son críticas en todo proceso de transición.



En un cambio de manera natural, el enfoque es hacia los resultados que estos cambios produzcan, pero en la transición es diferente. El punto de partida para tratar con la transición no es el resultado, sino el final que se tendrá que hacer para dejar atrás la antigua situación.

Para poder decir que el proceso de transición ha sido completado, son necesarias estas tres fases y en el siguiente orden: final, zona neutral, nuevo comienzo. Estas fases no suceden por separado, suceden al mismo tiempo. Los finales están sucediendo en un lugar, en otro todo es un caos en la zona neutral, y en otro lugar el nuevo comienzo es ya palpable.



Psicología Organizacional

Un caso práctico
de transición

Semana 11



- ¿Qué es un proceso de transición?
- ¿Cuáles son las etapas de un proceso de transición?
- ¿Qué es la gestión planeada?

Cuando surgen cambios importantes es importante darse el tiempo para metabolizar los cambios, lo que permitirá que se generen fuerzas, habilidades y estrategias para enriquecerse con las nuevas posibilidades.

Será también la forma de hacer florecer las construcciones que se han estado edificando, hacer valer los aprendizajes logrados, ponerle pantalones largos a proyectos largamente soñados. De descubrirse y validarse distinto, con elecciones diferentes, argumentos y búsquedas nuevas.



La mariposa representa la necesidad de cambio y de mayor libertad y, aún más, representa valentía, misma que se requiere para llevar a cabo los cambios necesarios en el proceso de crecimiento cuando las transformaciones son necesarias para continuar con la vida.

La mariposa está relacionada con el aire, nos enseña a encontrar claridad en los procesos, organizar proyectos o averiguar el siguiente paso en nuestro crecimiento interno a través de la aceptación de la incertidumbre, los dolores de crecimiento y el tener que repensar las cosas.



Caso de negocio

Las organizaciones en la actualidad están enfrentando muchos cambios y muy acelerados, y es aquí donde el DO puede ayudarlas a hacer frente a las consecuencias que estos cambios generan en las personas.

La gestión de las transiciones no solo implica enormes proyectos de cambio, sino el simple proceso de ayudar a las personas a atravesar las tres fases que son críticas en toda transición. Comencemos con recordar de manera general los temas vistos.



Caso de negocio

Un final, el líder debe realizar:

- Identificar quién o qué está perdiendo.
- Aceptar la realidad y la importancia de las pérdidas subjetivas.
- No ser sorprendido por la sobre-reacción.
- Reconocer las pérdidas abierta y simpáticamente.
- Esperar y aceptar los signos de duelo.
- Compensar las pérdidas.
- Dar a las personas información y hacerlo una y otra vez.
- Definir lo que el cambio es y lo que no es.
- Marcar o destacar las terminaciones.
- Tratar al pasado con respeto.
- Dejar que la gente tome un pedazo de la vieja manera para ellos.
- Mostrar cómo las terminaciones garantizan la continuidad de lo que realmente importa.

Zona neutral, el líder debe realizar:

- Normalizar la zona neutral.
- Redefinir la zona neutral.
- Crear sistemas temporales para la zona neutral.
- Fortalecer las conexiones intragrupo.
- Formar un equipo que monitoree la transición.
- Utilizar la zona neutral creativamente.

Un nuevo comienzo, el líder debe realizar:

- Clarificar y comunicar el propósito.
- Hacer una fotografía o crear una imagen de cómo se ve el cambio.
- Crear un plan.
- Asegurar un papel qué jugar o rol para las personas.

Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- En la etapa de la transición, ¿en qué consiste un final?
- En la etapa de la transición, ¿en qué consiste zona neutral?
- En la etapa de la transición, ¿en qué consiste un nuevo comienzo?



La transición es un proceso por el que cada persona se desconecta de un viejo mundo y se conecta a uno nuevo.

Es en donde es clave y necesario que los líderes de la organización ayuden a la gente a travesar estas tres fases, ya que de lo contrario, el proceso de cambio será un fracaso, incluso aunque contara con el mejor de los programas de entrenamiento.

