



Universidad
Tecmilenio®





Estrategias para la implementación y administración del cambio

Tema 7.

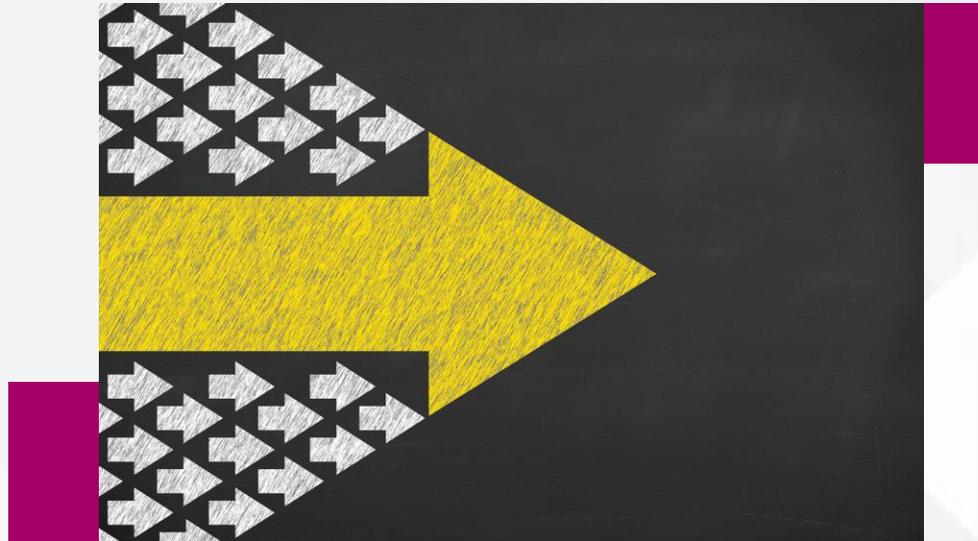
Liderazgo en el proceso de cambio organizacional





El **rol de un líder** se ha modificado continuamente de acuerdo con las generaciones y sus necesidades. En los sesenta, un líder debía ser aquel que fomentara el logro de los objetivos, sin considerar las características de los miembros de su equipo.

En la última década, el líder no solo es aquel al que sigue su equipo y el que motiva, sino aquel que genera una visión de cambio y adaptación a las nuevas necesidades de la organización.



El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

La **teoría de los rasgos** se enfoca en identificar los rasgos de personalidad que distinguían a las personas que guiaban a las grandes masas.



Según Chiavenato (2017), el **modelo de liderazgo** basado en las habilidades personales habla del liderazgo enfocado en tres grandes dimensiones:

- **Manejo de la tensión en el quehacer diario.**
- **Desarrollo de la atención.**
- **Resolución creativa de problemas.**

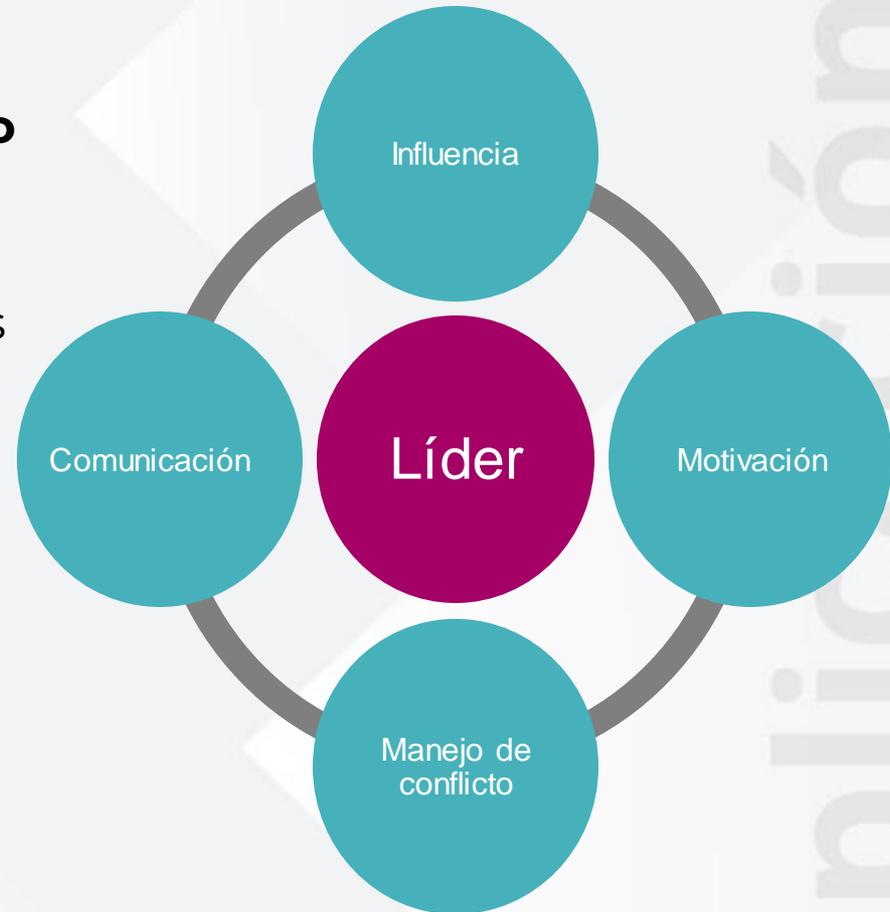
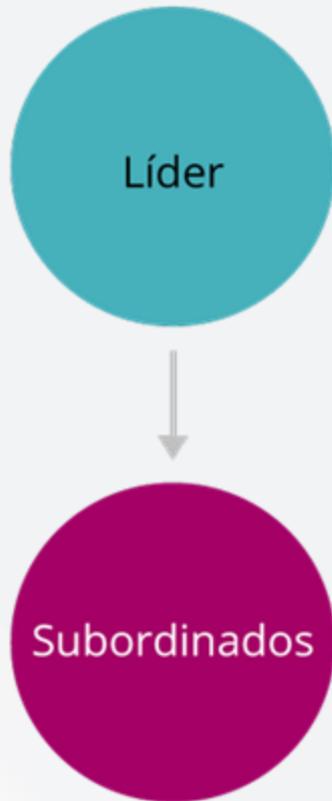


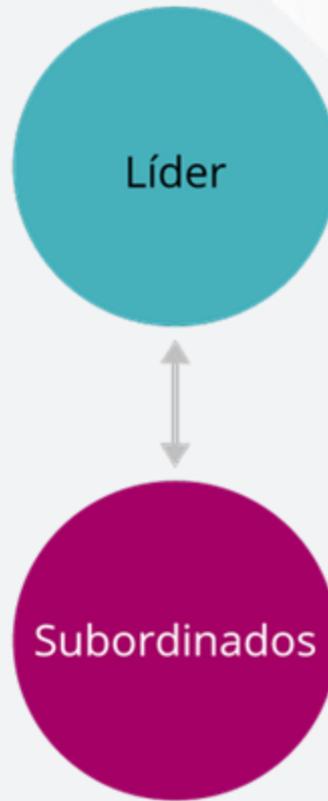
Figura 1. Tipos de liderazgo.

Estilo autocrático



Hincapié en el líder

Estilo liberal



Hincapié en los
subordinados

Estilo democrático



Hincapié en el líder y
en los subordinados



Explicación

El **líder transformacional** es el que motiva hacia el cambio y al alcance máximo del potencial de sus colaboradores, transforma la realidad y se enfoca en el crecimiento y en el cambio.

Líder	Contribución
<p>Reed Hastings</p> 	<p>Fundador y co-CEO de Netflix. Con su idea disruptiva sobre la manera en la cual se podían ver películas, creó su compañía. La cual ha crecido exponencialmente en la última década. Como líder transformó el término de “mandar” por “acompañar”. En Netflix se tiene la cultura corporativa centrada en las personas más que en los procesos.</p>
<p>Steve Jobs</p> 	<p>Creador y fundador de Apple, transformó la forma en la que se trabajaba y en la que se percibían las necesidades de los clientes. Ofreció una solución en vez de un producto. Se caracterizó por ser innovador, cuestionó los estándares y con esto motivó a su personal a salirse de la caja y proponer una solución integral mediante sus productos.</p>
<p>Annita Roddick</p> 	<p>Fundadora de The Body Shop. Creó una tienda de cosméticos que alcanzó a posicionarse en 55 países. Se enfocaba en la búsqueda del cambio medioambiental y social. Su liderazgo fue creativo, visionario y transformacional.</p>

Tabla 1. Líderes transformadores.



Explicación

<p>Jack Ma</p>  A portrait of Jack Ma, the founder of Alibaba Group, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt. The background is a red wall with the Alibaba Group logo repeated.	<p>Gracias a su visionaria forma de ver la logística de las ventas, fundó Alibaba. Como líder es previsor, detallista y concibe su vida con una misión, el apoyar al mercado local. Su filosofía radica en que un líder debe ser capaz de atraer personas más capaces e inteligentes que él y lograr trabajar juntos, además debe ser capaz de aprender de sus errores.</p>
<p>Sarah Harmon</p>  A portrait of Sarah Harmon, the former CEO of LinkedIn in Spain, smiling. She is wearing a red top. The background features the LinkedIn logo and a decorative geometric structure.	<p>Directora de LinkedIn en España. Para ella, los líderes deben sentirse cómodos si tienen algunas opiniones opuestas sobre determinado tema dentro de su equipo. El líder debe estar involucrado con su equipo y escuchar sus propuestas y opiniones. Ejerce un liderazgo motivador y disruptivo.</p>

Tabla 1. Líderes transformadores.



Motivación

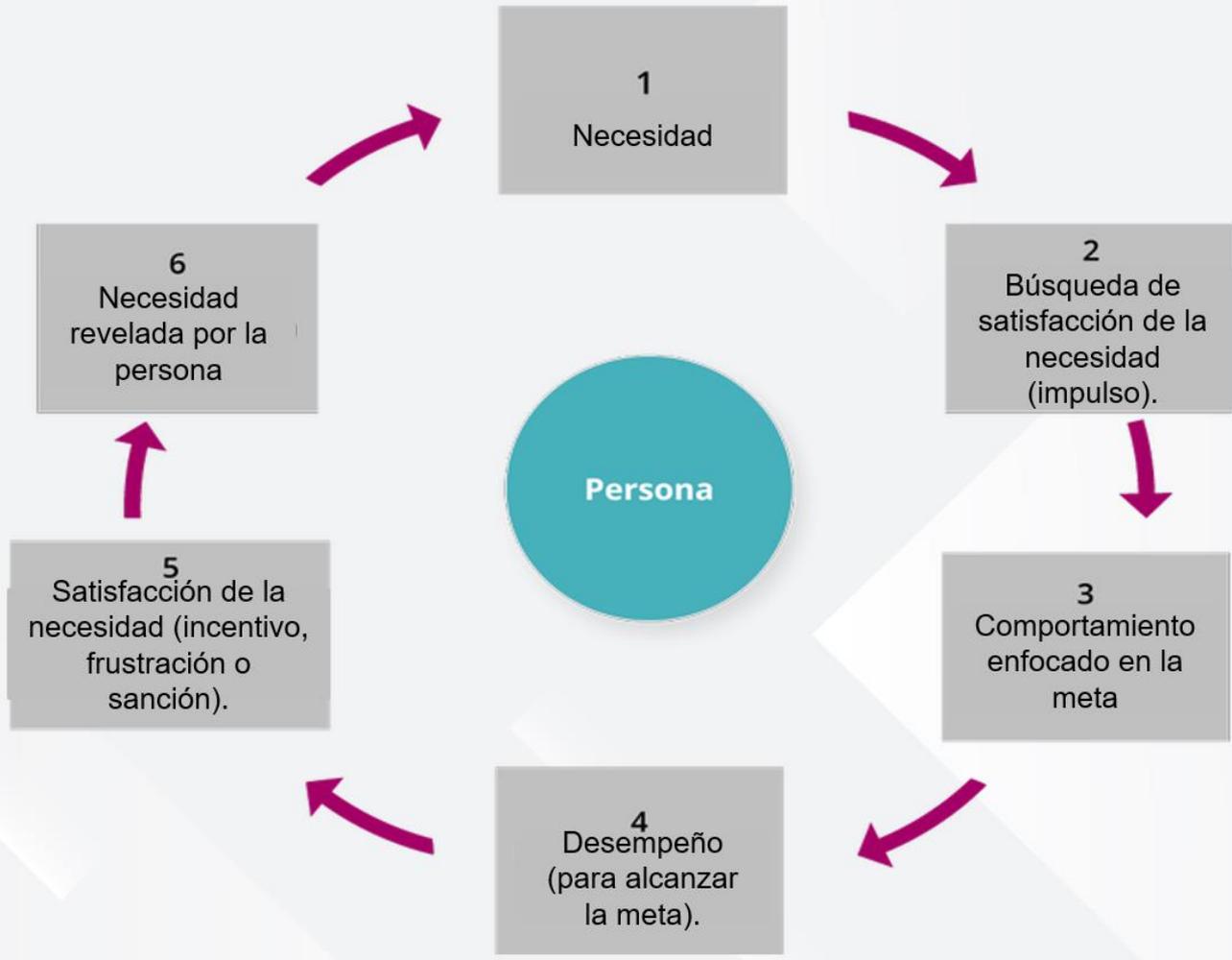
- Es el proceso que comienza con una necesidad psicológica o fisiológica o un impulso que se enfoca en un objetivo o incentivo.
- Es el proceso responsable del curso, intensidad y persistencia de los esfuerzos que una persona hace para alcanzar determinada meta.

Necesidades	Surgen con una carencia, ya sea interna o externa, rompen el equilibrio de la persona donde no se siente satisfecha y la impulsan a reducir esta carencia o a eliminarla.
Impulsos	Son los medios por los cuales se alivian las necesidades.
Incentivos	Es algo que puede reducir un impulso o eliminar una necesidad.

Tabla 2. Elementos de la motivación.



Modelo simple del proceso de motivación



Explicación



Proceso de motivación

- Las reacciones ante este proceso por parte de la persona determinarán la satisfacción o, su contraparte, la tensión o estrés por no lograr la meta esperada.
- Cuando hablamos de cambios organizacionales, es muy importante considerar el factor humano para involucrarlos en el cambio, ya que, de lo contrario, su motivación será baja y no se comprometerán con los proyectos.
- La motivación tiene una influencia importante en el éxito del cambio. Si los empleados están desmotivados y frustrados, el cambio, a menudo, puede fallar.
- La planificación y preparación del cambio es fundamental para el éxito del proyecto.



Estilos ante el cambio

- Al **implementar cambios organizacionales**, se requiere que los líderes piensen creativamente y asuman riesgos. Estos son los sellos distintivos del **estilo inspirador**.
- Para **superar la resistencia al cambio**, se necesitan líderes inspiradores durante todo el proceso de cambio.
- **No hay un modelo a seguir en un cambio radical.**
Dependiendo de la etapa del proceso de cambio, será el tipo de liderazgo que contribuya de mejor manera al éxito del proyecto.



El **indicador de estilo de cambio** es un instrumento de evaluación diseñado para medir el estilo preferido de un individuo para enfrentar cualquier cambio y lidiar con situaciones que implican cambios

Los resultados de esta herramienta ubican al individuo en una **escala continua con tres preferencias de estilo:**

Conservador

- **Acepta** la estructura.
- Prefiere el **cambio gradual.**

Pragmatista

- **Explora** la estructura.
- Prefiere el **cambio funcional.**

Iniciador

- **Desafía** la estructura.
- Prefiere el **cambio expansivo.**



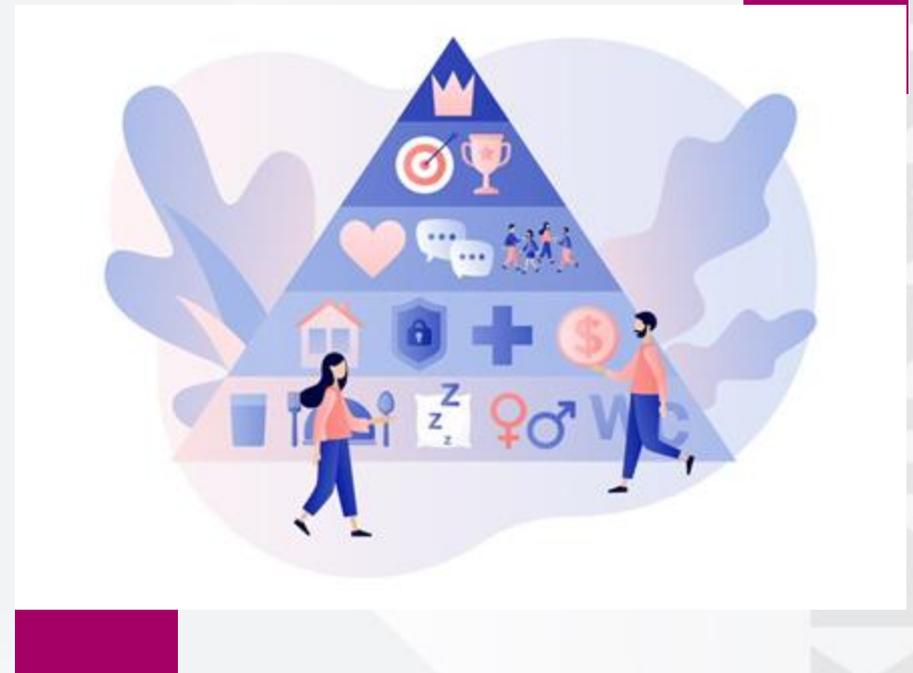
Estilo	Características	Colaboración
Conservador	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente parecen deliberados, disciplinados, y organizados. • Prefiere el cambio que se mantiene la actual estructura. • Puede operar desde suposiciones convencionales. • Disfruta de la previsibilidad. • Puede parecer cauteloso e inflexible. • Puede centrarse en los detalles y la rutina. • Honra la tradición y la práctica establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere mantener la estructura actual funcionando sin problemas. • Se enfoca en las relaciones. Motiva a construir sobre lo que ya está funcionando.
Pragmatista	<ul style="list-style-type: none"> • Puede parecer práctico, agradable, flexible. • Prefiere cambios que enfatizan factibles resultados. • Están más centrados en los resultados que en la estructura. • Actúan como mediadores y catalizadores de comprensión. • Están abiertos a ambos lados de un argumento. • Puede tener un enfoque de acercamiento medio. • Parece más orientado al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere la consulta equilibrada. Se enfoca en objetivos compartidos. • Motiva a mirar las circunstancias actuales.
Iniciador	<ul style="list-style-type: none"> • Puede parecer desorganizado, indisciplinado, poco convencional y espontáneo. • Prefiere el cambio que desafía la actual estructura. • Probablemente desafiará las suposiciones aceptadas. • Disfruta del riesgo y la incertidumbre. • Puede ser poco práctico y perder importantes detalles. • Puede aparecer como visionario y sistémico en su pensamiento. • Puede tratar políticas y procedimientos aceptados con poca consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere desafiar la estructura. • Se enfoca en la tarea. • Motiva a explorar nuevas posibilidades.

Tabla 3. Diferencias de actuación de los líderes.

Teoría de las jerarquías de Maslow

Establece cinco jerarquías que proyectan las necesidades humanas:

1. Fisiológicas
2. Seguridad
3. Sociales
4. Estima
5. Autorrealización



Las teorías X y Y de McGregor

- **Teoría X:** creían que a los empleados no les gustaba su trabajo, por ende, debían ser dirigidos para realizarlo.
- **Teoría Y:** veían a sus colaboradores como buscadores de responsabilidad, donde consideraban al trabajo como algo natural como comer o descansar.

Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría se centra en tres necesidades:

- **Logro**
- **Poder**
- **Afiliación**



Teorías contemporáneas para el comportamiento organizacional y la motivación:

- Teoría de la autodeterminación.
- Teoría de la evaluación cognitiva.
- Teoría del establecimiento de metas.
- Teoría de la autoeficacia.
- Teoría de la equidad.





Mi experiencia

Objetivo: Ejemplificar la importancia de los líderes en un proceso de cambio organizacional.

Instrucciones:

- Comparte por escrito una experiencia profesional que exponga y ejemplifique la importancia del liderazgo en un proceso de cambio organizacional.
- Recuerda incluir todos los conceptos relevantes y significativos que te apoyen a enmarcar contextualmente tu experiencia.
- Incluye una introducción sobre el liderazgo a través de la historia que te permita aterrizar tu idea desde una perspectiva actual.
- Finalmente, genera una breve conclusión sobre el tipo de liderazgo que se requiere para afrontar los retos del cambio hacia una visión global e innovadora.
- Máximo dos cuartillas.



El liderazgo durante el proceso de cambio constituye uno de los elementos más importantes para que todo proyecto consiga el éxito.

Si las personas están motivadas a cambiar, podrán verse a sí mismas en la nueva situación como parte de un grupo y entenderán cómo les afectará el cambio, por lo que lo recibirán de manera positiva.



Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.





Estrategias para la implementación y administración del cambio

Tema 8. Modelo de las 8 etapas de Kotter





Las organizaciones están en constante movimiento para cubrir las necesidades de sus clientes, sin embargo, no todas tienen una cultura de cambio o de innovación.

Para Alles (2018), el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales actualmente es ser competitivos continuamente y seguir siendo rentables en un mundo de tantos cambios:

El problema principal de las organizaciones que han pasado la fase de inicio es que progresan por el cumplimiento a las metas y

 no por la agilidad estratégica, es decir, sólo avanzan esquivando amenazas y aprovechando las oportunidades, en vez de crear

 estrategias que los lleven más allá. (Alles, 2018)



El **modelo de aceleración del cambio** de John Kotter consiste en un proceso de ocho pasos diseñados para que los líderes de una organización puedan tener éxito en su cambio organizacional.

Cada una de las etapas enumera las acciones precisas a seguir para cualquier proyecto de cambio. Este proyecto se enfoca en **generar el sentido de urgencia** para que ocurra el cambio.



Modelo de Kotter



Fuente: Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.



1.- Establecer un sentimiento de **urgencia**

Este primer acelerador tiene que ver con la **creación y el mantenimiento de un potente sentimiento de urgencia** entre el mayor número de personas posible acerca de una gran oportunidad que se le presenta a la empresa.

En este paso se enfatiza la **preparación antes de lanzar el proyecto de cambio** y se genera una necesidad de realizar el cambio por parte de todos los miembros de la organización.



2. Crear la guía de **coalición**

Este segundo acelerador aprovecha esta sensación de urgencia para **construir el corazón de la estructura de la red** y después la ayuda a evolucionar hacia una forma más fuerte y sofisticada.

La **coalición** promueve la difusión de la información por toda la organización y ayuda a delegar tareas y garantizar el involucramiento para lograr los resultados esperados. Los integrantes de los equipos que participan se complementan en cuanto a habilidades y conocimiento y se motivan mutuamente para trabajar más fuerte y de esta forma asegurar el éxito en el proyecto.



Explicación

3. Desarrollar la **visión** y la **estrategia**

Este acelerador presenta una visión que encaja con la gran oportunidad estratégica y selecciona las iniciativas que pueden mover a la empresa con **rapidez y agilidad** hacia esa visión. Las iniciativas que primero abordará serán aquellas por las que los componentes de la coalición sientan gran pasión.

Una **jerarquía tradicional** nunca estará bien preparada para gestionarlas bien y con la rapidez necesaria.



4. Comunicación e involucramiento

En el cuarto acelerador, la coalición de guía **transmite información** sobre el paso anterior con métodos que consiguen que muchas personas se incorporen con entusiasmo a ese flujo de acciones. **Si se hace bien, este proceso tendrá como resultado la aparición de numerosas personas que desean ofrecer su ayuda.**

Una vez aclarada la visión y los objetivos que se quieren lograr, se debe utilizar la **coalición interdisciplinaria para comunicar continuamente los mensajes** importantes sobre los avances o cambios en el proyecto.



Explicación



5. Empoderamiento de empleados

En el quinto acelerador, todos los que están ayudando en el lado de la estructura en red trabajan con rapidez para alcanzar los objetivos de estas iniciativas y encontrar otras nuevas con relevancia estratégica.

En este punto, las personas hablan, piensan, inventan y hacen pruebas, todo ello con el **espíritu de una empresa emergente, ágil y dinámica**.

Lo importante en este paso es empoderar a los empleados para que puedan **vencer los obstáculos que se les presenten durante el proyecto**, fomentando el arriesgarse y proponer las soluciones creativas a los problemas.



6. Generar **triunfos** a corto plazo

El sexto acelerador presenta a todos los que forman parte de la red ayudando a crear un **flujo continuo de éxitos estratégicamente relevantes**, tanto grandes como pequeños.

Aportan **credibilidad a la nueva estructura**. Esta credibilidad, a cambio, promueve más y más colaboración dentro de la organización en su conjunto.

Estos objetivos también son útiles para motivar y dirigir al personal, así el personal seguirá respaldando el cambio.





7. Consolidación de las **ganancias**

El séptimo acelerador **mantiene al sistema completo en movimiento**. Se construye sobre la idea de que muchos logros provienen de las iniciativas que por sí solas pueden no tener una utilidad sustancial desde un punto de vista estratégico.

Las grandes iniciativas perderán impulso y apoyo si las iniciativas relacionadas no se completan con éxito.



8. Anclar nuevos acercamientos al **cambio cultural**

Para que los efectos del cambio se conviertan en parte de la cultura de toda la organización, es necesario mantener a los **stakeholders a bordo**, alentando a los nuevos empleados a adaptarse al cambio, esto ayudará a promoverlo desde el corazón de la organización.

El octavo acelerador ayuda a **institucionalizar los éxitos**, integrándolos en los procesos, sistemas, procedimientos y comportamientos de la jerarquía.





Reflexión

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de integrar la creatividad e innovación a las organizaciones con esquemas tradicionalistas.

Instrucciones:

- Elabora una infografía que describa eficientemente el modelo de 8 etapas como aceleradores del cambio propuesto por Kotter.
- Incluye una breve introducción al tema como contexto del modelo.
- Utiliza una plataforma digital especializada que te permita hacer uso de las herramientas gráficas y visuales necesarias para la mejor comprensión de tu actividad.





Las organizaciones cuentan con un valioso elemento, que son sus colaboradores, para facilitar cualquier proceso de cambio y fomentar la cultura innovadora y de cambio en dicha organización.

El rol del líder en esa cultura es fundamental para que el resto del equipo colabore y se involucre con las acciones a seguir.

Este modelo de ocho pasos incluye el **seguimiento e institucionalización de los cambios**, con lo que se potencializa el efecto a largo plazo de los cambios implementados.



Alles, M. (2018). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

