



Universidad  
**Tecmilenio®**



**Aprendizaje y desarrollo**

## **Tema 5. Liderazgo**





La **importancia del liderazgo** ha sido reconocida durante el curso de la historia, desde Moisés hasta Gandhi o, más recientemente, Nelson Mandela. El común denominador en todos los líderes ha sido que **transformaron una sociedad**. Para sus pueblos, son un parteaguas histórico, es decir, hay un antes y un después de ellos.

Mientras que el liderazgo como un tema social ha sido muy estudiado, cómo llegar a ser un líder sigue siendo una pregunta poco abordada por los estudiosos, pues prefieren entrar en el análisis filosófico de si el líder “nace” o “se hace”.

Para que un líder pueda **conseguir las metas y los objetivos** de cualquier proyecto, lo primero que debe hacer es **cultivar las características** que le garanticen lograr una empatía entre él y sus seguidores.



Los **líderes auténticos** siempre muestran **pasión** por sus propósitos, ponen en práctica sus **valores** de forma coherente y, para liderar, se dejan guiar por su cabeza y por su corazón. Asimismo, **establecen objetivos y relaciones significativas** a largo plazo y tienen la voluntad y la disciplina para obtener resultados (Harvard Business Review, 2019).

Existen varias definiciones de lo que se comprende por liderazgo, pero varios expertos coinciden en las mismas variables. De acuerdo con Cosme (2018), **el liderazgo es un fenómeno que se desarrolla** dentro de grupos al ser un hecho social y que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado de una persona o entidad.



La clave está en **aprender a hacer cambios** continuamente y después seguir cambiando.

Maxwel (2019) identifica **tres cualidades** de liderazgo para este tiempo cambiante: la capacidad de **motivar** al personal, la capacidad de trabajar con **culturas diferentes** y la capacidad de **facilitar los cambios**.

Cada avance que logre el líder exigirá un cambio en liderazgo que transforme la manera de pensar, actuar y dirigir.

¡Aprender a llevar a cabo el proceso de cambio en la función de liderazgo convierte a las personas en un mejor líder!



Figura 1. Características del líder.



Fuente: Lazzati, S., y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Argentina: Granica.

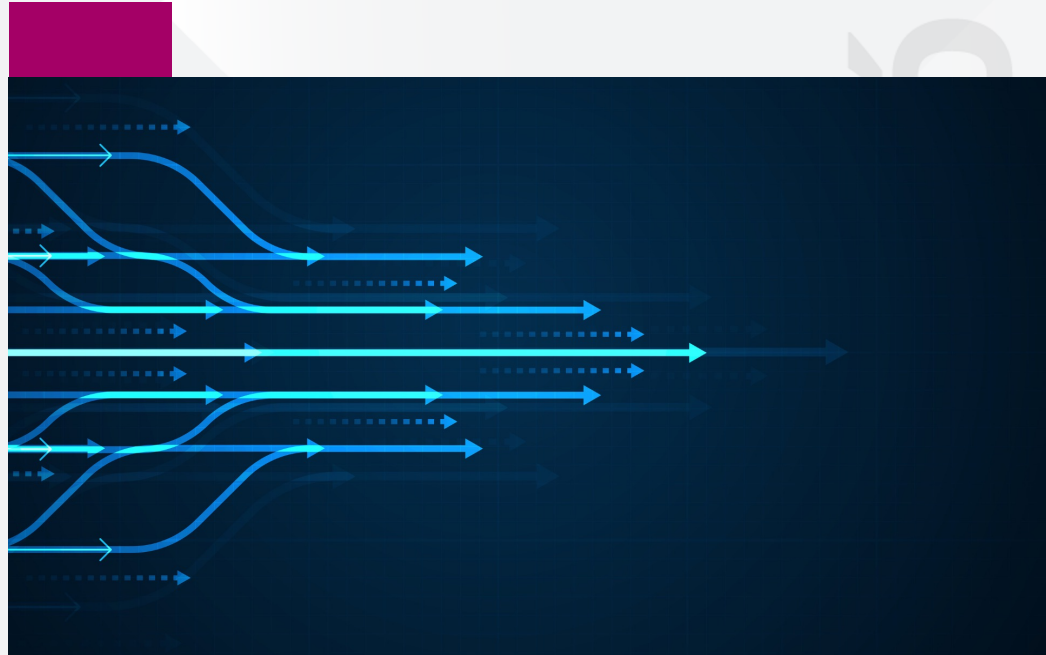
De acuerdo con Silva (2018), el **estilo de liderazgo** se define como una **forma en la que los líderes modelan su comportamiento e interacción** para cumplir con su rol.

También se refieren a la forma en que **un líder influye en sus subordinados** a través de la **comunicación formal e informal** y cómo ciertos criterios son utilizados por un líder al interactuar con los colaboradores, tales como sus rasgos, sus características, habilidades y actitudes.



## La teoría del liderazgo clásico

En esta teoría se exploran tres tipos de liderazgo: **autocrático, democrático y *laissez-faire*.**



Desde esta teoría, los estilos de liderazgo se centran en las cualidades personales del líder y se dividen en:

- Orientado a las tareas
- Orientado a las relaciones
- Participativo



## Nuevas teorías de liderazgo

**Transaccional:** se enfoca en los intercambios sociales y usa recompensas o castigos para estimular la participación y colaboración.

**Transformacional:** el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa.



## Liderazgo organizacional

El ejercicio del liderazgo en una organización no es una actividad al azar ni improvisada, pues cuando es así, los resultados son desastrosos.

Algunas actividades y/o responsabilidades que Franchi (2019) describe como responsabilidades de los líderes son las siguientes:

- Planificar y aclarar las políticas que se deberán tener en cuenta para desplegar los talentos.
- Incorporar, ubicar y retener el talento.
- Formar líderes para que lo sustituyan cuando sea el momento preciso.
- Alinear a las personas para vivir los mismos valores y filosofía de la empresa.
- Consolidar a los equipos que respaldan a la alta dirección.
- Hacer seguimiento para verificar el apego a los planes estratégicos.
- Evaluar, medir, celebrar y reconocer el esfuerzo de cada uno, puesto que suman a los resultados generales.



## El líder de impacto positivo

De acuerdo con el Tecnológico de Monterrey (2020), la teoría del liderazgo consciente de Fredy Kofman describe que el liderazgo va más allá, implica que el líder asuma conscientemente la responsabilidad de sus acciones o falta de ellas.

El **liderazgo consciente** es un proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno.



Según Prosci (s.f.), la metodología de gestión de cambio explica la importancia del jefe, su rol particular de comunicación, así como su influencia al respecto. Por otro lado, expone que a este conjunto de roles se le llama Líder CLARC, por sus iniciales en inglés.

Figura 2. Líder CLARC metodología Prosci.



Un **líder positivo inspira y genera** motivación en sus subordinados.

Existen **dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca.**

La **intrínseca es la automotivación**, donde el mismo subordinado se pone retos o hace las cosas por un interés personal.

La **motivación extrínseca** se relaciona con cualquier medio externo a la persona que lo impulsa a realizar determinada acción.





## *Scrapbook*

Objetivo: Preparar un scrapbook con imágenes alusivas al tema de liderazgo.

Instrucciones:

1. Reflexiona sobre los conceptos más interesantes e importantes revisados en este tema.
2. Busca la mayor cantidad de fotos e imágenes que reflejen dichos conceptos.
3. Arma tu scrapbook asegurándote de incluir el mensaje o la palabra que quieres resaltar con esa imagen.



Dentro de las organizaciones se han identificado distintos **estilos de liderazgo**, los cuales se clasifican en función de la manera que tienen de dirigir a otros; estos estilos son **autocrático, democrático, laissez-faire**, orientado a las tareas, a las personas, participativo, transaccional y transformacional.

El líder debe estar en **constante desarrollo**, tener apertura, **inteligencia emocional** y ser **ágil y resiliente**, por ello, es de suma importancia incrementar su autoconocimiento y autoconsciencia.

Para los **colaboradores** es esencial percibir que **son parte importante** de la organización y, en esa medida, la colaboración, la cohesión de los equipos de trabajo, así como el clima y la cultura organizacional, darán cuenta precisa del trato que los líderes ejercen sobre ellos.



Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. España: Editorial ELEARNING S.L.

Harvard Business Review. (2019). *El auténtico liderazgo*. España: Reverté Management.

Maxwell, J. (2019). *Los cambios en liderazgo: Los once cambios esenciales que todo líder debe abrazar*. Estados Unidos: Grupo Nelson.

Lazzati, S., y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Argentina: Granica.

Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

Prosci. (s.f.). *Metodología Prosci*. Recuperado de <https://bit.ly/3K5rRsK>

Tecnológico de Monterrey. (2020). *Conscious Leadership Training. CONSTRUYENDO VALOR A TRAVÉS DE VALORES*. Recuperado de <https://tec.mx/sites/default/files/inline-files/centro-de-liderazgo-consciente.pdf>



**Aprendizaje y desarrollo**

**Tema 6.**  
**Organizaciones ágiles**





La **nueva realidad** ha forzado a las organizaciones a **mejorar sus competencias** tanto de producción como de operación para hacer frente a los nuevos retos.

**La resiliencia, la flexibilidad, la innovación, la agilidad, el autoaprendizaje**, entre otros, son algunos ejemplos del enfoque actual de las empresas. Estas competencias han permitido que las organizaciones transiten hacia un nuevo modelo con la intención de adecuarse a las nuevas exigencias del entorno y del mercado.

En este tema se describirá cómo surgen las metodologías ágiles y cómo se van convirtiendo en una filosofía organizativa para conformar una cultura organizativa distinta que se ha reinventado ante las nuevas necesidades del mercado.



El concepto de **organizaciones ágiles** tiene su origen en la industria del **desarrollo de software** en los años noventa. Se creó como una alternativa para mejorar la situación que se vivía en esa época, donde solo se lograban finalizar el 35% de los proyectos que se realizaban y el tiempo invertido en el desarrollo del software era poco eficiente.

Esta situación fue llevando a generar **nuevos métodos más rápidos** que se implementaron en la gestión del desarrollo de software. A partir de esto surgieron los métodos de Scrum, XP o la familia de métodos Crystal, entre otros, enfocándose a hacer más eficiente el desarrollo de software.



# AGILITY



Una **organización ágil** está diseñada tanto para la **estabilidad** como para el **dinamismo**. Además, es una red de equipos en una **cultura centrada en las personas** que funciona en **ciclos rápidos** de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas (Aghina, 2018).

La premisa de la **metodología ágil** es la **capacidad de entregar el máximo valor** posible dadas determinadas condiciones.



MINDSET



Con este nuevo enfoque en valores como la **calidad y la rapidez**, se establecieron adicionalmente doce principios para generar un **entorno** de trabajo **centrado en el equipo y en el cliente**, alineando los objetivos comerciales de la empresa con las necesidades del mercado meta y adaptando los entornos de trabajo a los constantes cambios en los proyectos y en los mercados.



Los cuatro valores del manifiesto ágil priorizan a:

- Los individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Los resultados tangibles sobre la redacción de la documentación.
- La colaboración con el cliente sobre contratos estrictos y detallados.
- La respuesta al cambio sobre seguir el plan establecido..

Figura 1. Principios del manifiesto ágil



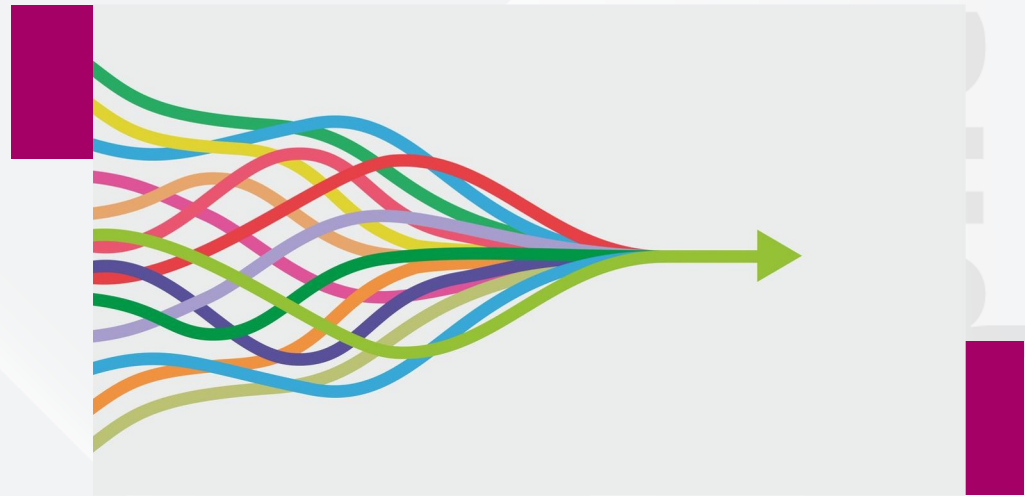
La **organización 2.0** es la nueva forma de organizar el trabajo en las empresas.

Actualmente, se crean **espacios de libertad** para que las personas desarrollen plenamente su capacidad de **participación, colaboración e iniciativa**, llevando a la empresa hacia la innovación.

Con la forma de participación reciente, se genera una **red más amplia de colaboración** dentro de la empresa en la que los colaboradores son más comprometidos y propositivos.



La **agilidad organizacional** es la capacidad de **entregar resultados continuos** a través de los **productos y servicios** brindados al cliente y la habilidad de mantenerse aprendiendo, cambiando y reinventándose de manera que esos resultados sean sostenibles. (Zarbo y González, 2021)



Según Zarbo y González (2021), los elementos principales en una organización con mentalidad ágil son los siguientes:

- Enfoque en el cliente
- Entrega continua de valor
- Impactos en ciclos cortos
- Liderazgo con *mindset* ágil



Tabla 1. Cambio de mentalidad de una organización tradicional a una organización ágil.

| Mentalidad                              | De                                                                                                                                                                                              | A                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrella Polar en toda la organización. | En un entorno de escasez, logramos el éxito al captar valor de nuestros competidores, clientes y proveedores para nuestros accionistas.                                                         | Al reconocer la abundancia de oportunidades y recursos con los que contábamos, logramos el éxito al crear valor con y para todos nuestros grupos de partes interesadas.                                                                                                          |
| Red de equipos empoderados.             | Las personas necesitan que se las dirija y gestione, sino no sabrán qué hacer y se las arreglarán por su cuenta. Será un caos.                                                                  | Cuando se les da responsabilidad y autoridad claras, las personas se comprometen profundamente, se cuidan unas a otras, encuentran soluciones ingeniosas y logran resultados excepcionales.                                                                                      |
| Decisiones y ciclos de aprendizaje.     | Para lograr el resultado correcto, las personas de mayor rango y experiencia deben definir hacia dónde vamos, los planes detallados para llegar allí, y cómo minimizar el riesgo en el camino.  | Vivimos en un entorno que evoluciona constantemente y no podemos saber exactamente qué nos depara el futuro. La mejor manera de minimizar el riesgo y alcanzar el éxito es aceptar la incertidumbre y ser lo más rápidos y productivos que sea posible para probar cosas nuevas. |
| Modelo dinámico de personal que genera. | Para lograr los resultados deseados, los líderes necesitan controlar y dirigir el trabajo, especificando constantemente las tareas y dirigiendo el trabajo de los empleados.                    | Los líderes efectivos empoderan a los empleados para que se hagan cargo de sus acciones, confiados en que conducirán a la organización hacia la concreción de su propósito y visión.                                                                                             |
| Tecnología de última generación.        | La tecnología es una función de apoyo que brinda servicios, plataformas o herramientas específicas al resto de la organización según se definen las prioridades, los recursos y el presupuesto. | La tecnología está totalmente integrada y es central para todos los aspectos de la organización como medio para destrabar valor y posibilitar reacciones rápidas a las necesidades de la empresa o sus grupos de partes interesadas.                                             |

Fuente: Aghina, W. (2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>



## El *podcast*

Objetivo: Grabar un podcast de tres minutos de duración.

Revisa atentamente los conceptos vistos en el tema.

1. Elabora un guion con los conceptos, ideas y ejemplos que te ayuden a explicar dichos temas en el podcast.
2. Graba tu podcast utilizando la grabadora de tu celular o computadora.
3. Asegúrate de que tu podcast tenga una duración máxima de tres minutos.



Estamos en la **era de la transformación**, por ende, las **organizaciones requieren adaptarse** a las nuevas realidades, **replantear** su forma de trabajar, **romper paradigmas** y convertirse en una empresa con una **organización ágil**, la cual es la que está preparada para modificar y adaptar sus planes luego de descubrir algún cambio en el entorno o de identificar la necesidad de realizar ajustes por fallas o restricciones técnicas.

Recordemos que un fundamento básico para continuar en el camino de la competitividad empresarial desde la perspectiva de una organización ágil es la **capacidad de adaptación a su realidad actual**, su capacidad de **crear valor** y de **responder efectivamente** al cambio constante.

El camino a la transformación tiene como principios el **centrarse en identificar lo fundamental** y en el **desarrollo de productos** que satisfagan las necesidades de sus clientes de la manera más rápida posible. Es clave la administración del conocimiento, basándose en la reflexión y aprendizaje a partir de las experiencias, con retroalimentación constante del cliente como parte del proceso de creación de valor.



Aghina, W. (2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-es>

Zarbo, P., y González, D. (2021). *Agilidad organizacional: Cómo transformar organizaciones con propósito e impacto*. Argentina: Dunkin.



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.

