

Dos Vol.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

CURSOS ABIERTOS

DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

TEMA

CA 612

MÓDULO III

CONTINGENCIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN

**INSTRUCTOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 11 DE FEBRERO AL 18 DE MARZO DE 2006.**



Un amigo SENCILLO nunca te ha visto llorar.

*Un amigo VERDADERO tiene los hombros húmedos por causa de tus
lágrimas*

Un amigo SENCILLO trae una botella de vino a tu fiesta.

*Un amigo VERDADERO llega temprano para ayudarte a cocinar y se
queda hasta tarde para ayudarte a limpiar.*

*Un amigo SENCILLO odia cuando le llamas después de haberse
acostado*

*Un amigo VERDADERO te pregunta por qué te tardaste tanto en
llamar.*

*Un amigo SENCILLO procura hablar contigo acerca de tus
problemas.*

Un amigo VERDADERO procura ayudarte con tus problemas.

Un amigo SENCILLO, al visitarte, actúa como un invitado.

Un amigo VERDADERO abre el refrigerador y toma lo que necesita.

Un amigo SENCILLO espera que siempre estés ahí para Él o ella.

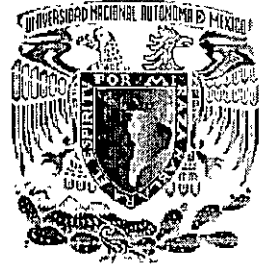
Un amigo VERDADERO siempre estará ahí para ti.



Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



CONTENIDO

- 1. Ayuda sobre problemas personales*
- 2. Superación de la resistencia al cambio*
- 3. Reconocimiento-Como darlo (liderazgo)*
- 4. Entrevista de evaluación.*
- 5. Resolución de conflictos laborales*
- 6. Manejo de conflictos*
- 7. La inteligencia emocional.*

PARA APROBAR EL MODULO USTED

- Expondrá un tema a elegir (conflicto, clima laboral, apoyo psicologico, negociación, ó coaching)
- Desarrollará un tema del módulo en ppt. Los envíos serán a:
- Tareas: arb_diplomadoaltadireccion@prodigy.net.mx
- Password: altadirección

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



RECOMENDACIONES

- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.

- ⇒ Mantén un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.

- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.

- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.

- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje* y la *enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



PRESENTACIÓN



Bienvenidos al MÓDULO número III de nuestro diplomado en Alta Dirección. El módulo se denomina *Contingencias en la Alta dirección*, en él, trataremos los principales conflictos a los que se enfrenta un directivo y por supuesto los problemas que se viven en la dinámica del personal; de tal forma que se adquieran herramientas para el manejo del conflicto, ¿cuando intervenir?, ¿cuando dejarlo desarrollarse?, es decir, ustedes se manejarán como un “agente del conflicto”, termino acuñado por Herbert Sheppard, refiriéndose al profesional que puede manejar los conflictos, Agente significa, “aquel que práctica la acción, que actúa, causante, promotor, propulsor, impulsor. Sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”.

El Agente Mediador, actúa como facilitador, estimulador o inspirador de comportamientos y actitudes que coadyuvan a la solución y/o manejo de conflictos.

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Generalmente el Agente Mediador es externo a las partes en conflicto aunque también puede ser parte del sistema del conflicto.

Al Agente Mediador de Conflictos también se le conoce como agente de cambio impregna una tendencia contra la estabilidad y permanencia.

Recuerde, ninguna organización esta exenta del conflicto, estudiarlo y comprenderlo es una de las habilidades básicas del directivo, en otros tiempos la solución del conflicto era radical, y podríamos decir hasta *viceral*, pero hoy una mala decisión puede provocar repercusiones negativas inimaginables.



Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



EJERCICIO

1. Escriba 2 tipos de conflicto que ha tenido en su ámbito personal y profesional.

Personal	Profesional

2. ¿Cómo manejó el conflicto?

Personal	Profesional

3. ¿Qué aciertos considera que tuvo en su manejo?

Personal	Profesional

4. ¿Qué errores cometió en el manejo del conflicto?

Personal	Profesional

5. ¿Utilizó algún recurso teórico, técnico o herramienta para el manejo del conflicto?

Personal	Profesional

6. ¿Conoce alguna herramienta, técnica o teoría para manejar conflictos?

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Se ha preguntado ¿Por qué nos cuesta trabajo encontrar las causas de un problema?

Algunas de las respuestas son las siguientes:

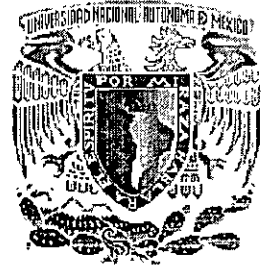
- 1) No entendemos que las causas de un problema son factores que generan o producen un efecto (deben ser medibles y por sí solos, no son ni buenos ni malos, ni adecuados o inadecuados, simplemente son factores productores).
- 2) Nos gusta dar como respuesta a ¿por qué tengo un problema? Un pretexto más que una causa o factor.
- 3) Nos gusta dar pseudo soluciones como causas. Nuestras respuestas a ¿por qué tengo un problema? Empiezan con las palabras "Falta...", "No hay...", "Insuficiente...", etc. Y no nos indican un factor causal, sino la ausencia de la solución que yo quiero imponer.
- 4) En lugar de expresar lo que sucede, nos gusta expresar lo que NO sucede que deseamos que exista (muy relacionado con el punto 3).
- 5) Más que factores nos gusta emitir un juicio sobre una situación existente o fenómeno, entonces a la pregunta ¿por qué tengo un problema? Contestamos con respuestas que inician con "Inadecuado...", "Mal...", "Exceso de...".

Entonces es importante que cuando determinemos causas estas sean la respuesta a: "SI SUCEDE ESTO,.....SE GENERA EL EFECTO":

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



¿De que manera validamos o demostramos que un factor es efectivamente una causa de un problema?.

Brevemente el error que cometemos es el siguiente:

- 1) Consideramos un factor como causa si logramos demostrar que sucede o existe.
- 2) Pero una causa es un factor que en caso de sucederse o existir, impacta o genera un resultado.

Por lo tanto, para determinar adecuadamente una causa, no es suficiente con demostrar que existe o puede existir, sino además, demostrar que, porque existe impacta.

¿Usted como resuelve problemas a través de la determinación de causas?

PREGUNTAS:

- Identifique 4 problemas que en este momento los considere como problemas.
- ¿qué pudo haber originado el problema? (causas)
- ¿cuáles pueden ser los factores que originaron el problema?
- de continuar con el problema ¿qué es lo peor que podría pasar?
- ¿qué alternativas tengo para manejar el problema?
- Retomando un modelo teórico del conflicto ¿en que etapa ubicamos al conflicto?

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Por favor lea y escuche la siguiente reflexión:



*En un reino encantado donde los hombres nunca pueden llegar, o quizás
donde los hombres transitan eternamente sin darse cuenta...*

En un reino mágico, donde las cosas no tangibles, se vuelven concretas...

*Había una vez un estanque maravilloso. Era una laguna de agua cristalina y
pura donde nadaban peces de todos los colores existentes y donde todas las
tonalidades del verde se reflejaban permanentemente.*

*Hasta ese estanque mágico y transparente se acercaron a bañarse
haciéndose mutua compañía, la tristeza y la furia.*

*Las dos se quitaron sus vestimentas y, desnudas las dos, entraron al
estanque.*

*La furia, apurada como siempre está la furia, urgida –sin saber por qué- se
bañó rápidamente y más rápidamente aún salió del agua.*

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Pero la furia es ciega, o por lo menos, no distingue claramente la realidad, así que, desnuda y apurada, se puso, al salir, la primera ropa que encontró.

Y sucedió que esa ropa no era la suya, sino la de la tristeza... Y así vestida de tristeza, la furia se fue.

Muy calma y muy serena; dispuesta, como siempre, a quedarse en el lugar donde está; la tristeza terminó su baño y sin ningún apuro (o mejor dicho sin conciencia del paso del tiempo), con pereza y lentamente, salió del estanque.

En la orilla se encontró con que su ropa ya no estaba...

Como todos sabemos, si hay algo que a la tristeza no le gusta, es quedar al desnudo, así que se puso la única ropa que había junto al estanque, la ropa de la furia

Cuentan que desde entonces, muchas veces uno se encuentra con la furia, ciega, cruel, terrible y enfadada, pero si nos damos el tiempo de mirar bien, encontramos que esta furia que vemos, es sólo un disfraz, y que detrás del disfraz de la furia, en realidad, está escondida la tristeza...

¿Cuál es la enseñanza de éste cuento?

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Como usted pudo analizar en la lectura anterior, atrás de lo manifiesto se esconde una serie de problemas como:

- Relaciones familiares que se han distanciado.
- Falta de progreso en su vida.
- Problemas con los compañeros de trabajo.
- No poder ahorrar dinero.
- Problemas de matrimonio.
- Consejo sobre su carrera y su negocio.
- Descontrol emocional.
- Las relaciones con la autoridad
- Entre otros

Por todo ello se hace indispensable contar con una herramienta que nos permita a partir de la identificación de personalidad “predecir” las posibles repercusiones que va a tener el individuo ante determinados problemas.

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



CONCEPTO DE TIPO

Una de las formas tradicionales de estudiar la personalidad ha sido a través de las tipologías.

Las tipologías estudian la personalidad, tomando como referencia los distintos aspectos en que diferencia la percepción de las personas. Buscan características o atributos similares y sobre la base de ellas, establece categorías para la clasificación de los individuos.

El estudio de la personalidad es desde el punto de vista globalista, por características y estructuras de características resaltantes; olvidando que la organización de la personalidad varía de un individuo a otro, por lo tanto, en la práctica es imposible encuadrar con nitidez a un individuo dentro de un tipo.

Las diversas tipologías han elaborado sistemas de clasificación de las personas de acuerdo con los tipos.

El tipo se puede definir como: "*La forma característica de constitución o estructura mental de un hombre que lo distingue particularmente de otros individuos*"

Unas tipologías han tomado como base de su clasificación algún aspecto del funcionamiento mental: orientación y el interés hacia el interior o el exterior del yo; predominio del pensamiento, el

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



sentimiento, la sensación y la intuición, como es el caso de la tipología de Jung.

Y otras tienen como base características físicas: aspectos faciales, estructura corporal, tamaño de las distintas partes del cuerpo.

Este tipo de clasificaciones no ha sido muy utilizada, debido a las críticas que provienen fundamentalmente del hecho de que si fueran ciertas se podrían encasillar perfectamente a las personas en esos tipos. Y esto no es posible.

Cada individuo tiene su propia estructura de personalidad, distinta a la de cualquier otro aunque tengan algunas características semejantes. Por eso, es frecuente encontrar que una persona posea características de diferentes tipos.

Otro concepto muy similar, pero perfectamente diferenciado con relación al tipo, es el rasgo. Y lo podemos definir: "cualquier característica consciente de la personalidad que tiene un contenido ideacional o emocional"

El rasgo, tal como aquí lo definimos, hace referencias a formas de percibir, actitudes emocionales y probabilidades de un determinado comportamiento.

Al contrario del tipo, el rasgo sigue criterios analíticos para definir la personalidad. En lugar de englobar al individuo, lo muestra en sus

Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



diferentes características y por ello sirve mejor para definir la personalidad.

TIPOLOGÍAS HUMANAS:

Las tipologías humanas son de tres clases, de acuerdo con el criterio en que han sido orientadas:

a) Tipologías somáticas:

Tienen como criterio de clasificación las diferencias en la estructura somática o corporal. Entre ellas se encuentran las elaboradas por Viola y Pende.

b) Tipologías somato-psíquicas:

Se basan en la estructura corporal, pero considerada bajo un aspecto dinámico funcional, y en relación con las estructuras psíquicas correspondientes. Pertenecen a este grupo las tipologías de Kretschmer y Sheldon.

c) Tipologías psíquicas:

Clasifican a los individuos según estructuras mentales y de reacción. Son de esta clase las tipologías de Jung y Adler.

De todas estas teorías que acabamos de mencionar sólo serán estudiadas por exigencia programática, las de Kretschmer y Sheldon.

Alta Dirección

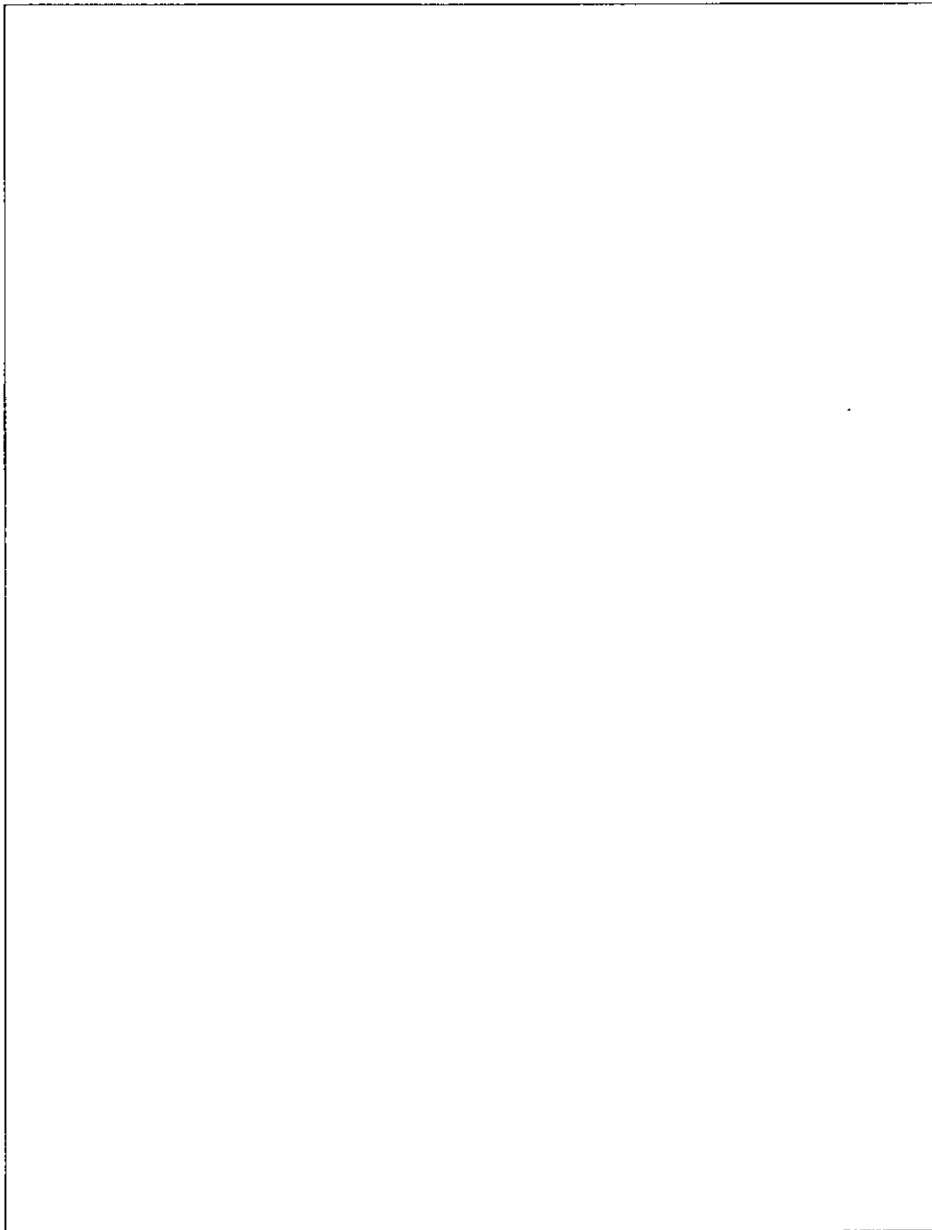
MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



EJERCICIO

En el rectángulo dibuje un garabato y espere las indicaciones del instructor.



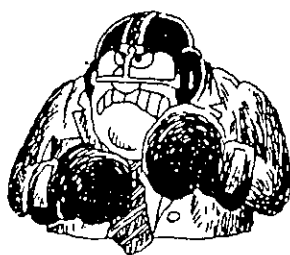
Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



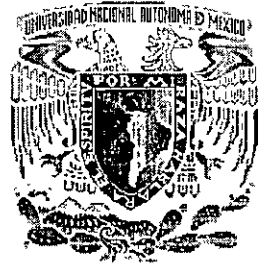
Los rasgos de personalidad cruzados con la historia personal del sujeto, su herencia biológica y su medio ambiente, nos dan ciertos indicadores de la personalidad de los individuos, por favor señale que actitudes o tipos de personalidad manifiestan estos personajes:



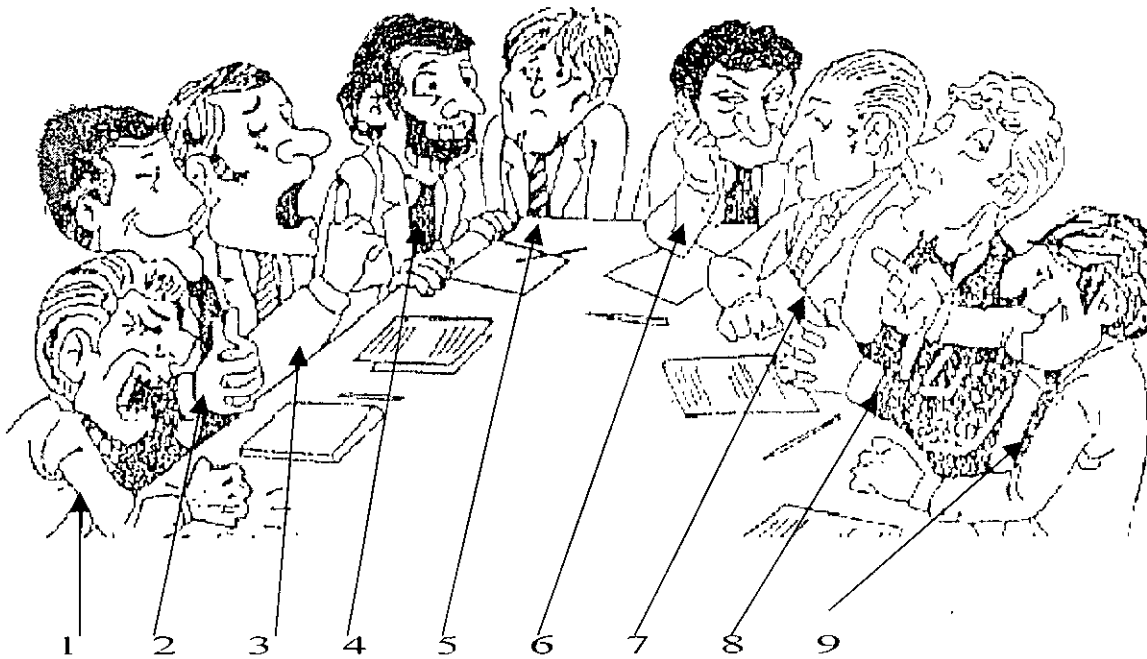
Alta Dirección

MÓDULO III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Ahora puede usted describir el rol que esta asumiendo cada personaje:



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

VEAMOS LAS DIAPOSITIVAS



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS 2006

CURSOS ABIERTOS

DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN



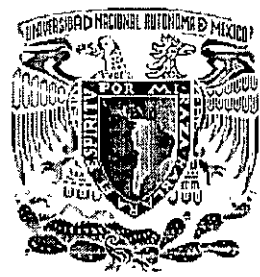
CONTINGENCIAS DE
LA ALTA DIRECCIÓN

CA 612

TEMA

SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 22 DE ABRIL AL 27 MAYO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA



Un amigo SENCILLO nunca te ha visto llorar.

*Un amigo VERDADERO tiene los hombros húmedos por causa de tus
lágrimas.*

Un amigo SENCILLO trae una botella de vino a tu fiesta.

*Un amigo VERDADERO llega temprano para ayudarte a cocinar y se
queda hasta tarde para ayudarte a limpiar.*

*Un amigo SENCILLO odia cuando le llamas después de haberse
acostado.*

*Un amigo VERDADERO te pregunta por qué te tardaste tanto en
llamar.*

*Un amigo SENCILLO procura hablar contigo acerca de tus
problemas.*

Un amigo VERDADERO procura ayudarte con tus problemas.

Un amigo SENCILLO, al visitarte, actúa como un invitado.

Un amigo VERDADERO abre el refrigerador y toma lo que necesita.

Un amigo SENCILLO espera que siempre estés ahí para Él o ella.

Un amigo VERDADERO siempre estará ahí para ti.





*Todos
quieren cambiar el mundo,
pero nadie
piensa en
cambiarse así mismo.*

León Tolstoi



Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M



CONTENIDO

1. *Ayuda sobre problemas personales*
2. *Superación de la resistencia al cambio*
3. *Reconocimiento-Como darlo (líderazgo)*
4. *Entrevista de evaluación.*
5. *Resolución de conflictos laborales*
6. *Manejo de conflictos*
7. *La inteligencia emocional.*

PARA APROBAR EL MODULO USTÉD

- Expondrá un tema a elegir (conflicto, clima laboral, apoyo psicológico, negociación, ó coaching)
- Desarrollará un tema del módulo en ppt. Los envíos serán a:
- Tareas: arb_diplomadoaltadireccion@peodigy.net.mx
- Password: altadirección

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



RECOMENDACIONES

- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.

- ⇒ Mantén un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.

- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.

- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.

- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje* y la *enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.



Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



PRESENTACIÓN

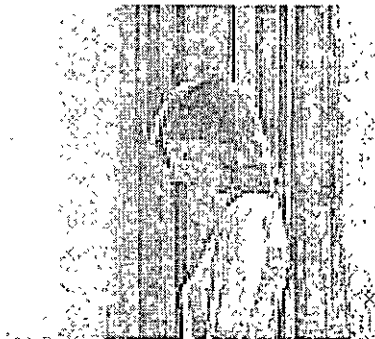
La vorágine en la que se ve envuelto el directivo de hoy, pocas veces le permite contar con el tiempo suficiente para pensar estratégicamente. El "bombardeo" de información lo hace dudar en aplicar ésta o aquella idea que desde los libros y seminarios se muestran como indispensables para la supervivencia y crecimiento de la empresa en mercados que cambian constantemente. Sabemos que debemos cambiar algo, pero... ¿qué? Tómese un tiempo para reflexionar sobre las ideas que planteamos a continuación y piense de qué manera podría aplicarlas rápidamente en su organización y lograr una Reestructura Integral exitosa.

¿Qué cambiar?

¿Por qué cambiar?

¿Cuándo cambiar?

¿Cómo cambiar?



Esté listo para el cambio. Uno de los libros de negocios más vendidos en Estados Unidos en los últimos años se llama "*Sólo los Paranoicos Sobreviven*". Recuerde que lo único que no cambia es que todo cambia todo el tiempo.

Alta Dirección

Módulo III

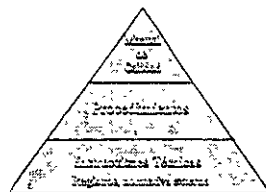
División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Proponemos a continuación una serie de estrategias y recomendaciones para iniciar, impulsar o continuar con un proceso de cambio

- Desarrolle en el día a día una empresa preparada para afrontar el cambio. Los encargados de manejar hoy los destinos de las compañías más importantes del mundo están de acuerdo con que sólo van a existir dos tipos de empresarios en los próximos años: **los rápidos y los muertos**. Recuerde también que las empresas más grandes del mundo comenzaron siendo un pequeño emprendimiento.

- Desarrolle y ponga en práctica un Organigrama que defina tareas y responsabilidades. **Olvídese de la vieja estructura piramidal**. El nuevo Organigrama debe ser **lineal, horizontal**, todos deben ayudar a todos, cada uno en su área específica debe pensar en responsabilizarse y tomar decisiones. Las estructuras piramidales estaban constituidas por alguien que pensaba, bajaba la idea a los del "medio" y éstos le ordenaban al personal de "abajo" que la pusieran en práctica. Hoy es imposible perder tiempo en esta especie de "teléfono descompuesto" donde la información termina por deformarse en el momento más importante: el de la puesta en práctica de la decisión tomada.



- Forme **equipos de trabajo, con autonomía propia**. Con su propia independencia, con su propio presupuesto y con su propio Plan de Trabajo. Cada individuo debe tener dentro de la estructura una responsabilidad asignada, de la cual surgirá semana a semana, mes a mes, una estadística, mediante la cual se conocerá su producción y desempeño. Estas responsabilidades deben estudiarse detenidamente antes de incorporarlas al Organigrama y deben plasmarse con políticas claras en un Manual de Procedimientos.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- Integre algunos de estos equipos relacionándolos, y diseccionándolos para que logren alcanzar objetivos individuales (por equipo) y en conjunto (en red), trate de generar proyectos para que las redes trabajen y produzcan en conjunto y así llegar a soluciones más creativas como resultado.

- Maneje en línea la información necesaria para saber *en qué lugar "está parada" su empresa*. Será ésta la única manera de estar siempre preparado para absorber con rapidez cualquier cambio y dar a tiempo el "golpe de timón" necesario para mantener constante el rumbo hacia el crecimiento.

- *No le tenga miedo a los cambios audaces. Téngale miedo a la rutina*, a hacer todos los días lo mismo. Recuerde que para construir muchas veces hay que comenzar destruyendo. Su empresa está construida probablemente sobre un sueño, pero parte de ese sueño era que produzca la rentabilidad necesaria para crecer como organización y a la vez mejorar su calidad de vida y la de su gente. Si la operación no es rentable, usted está en problemas.

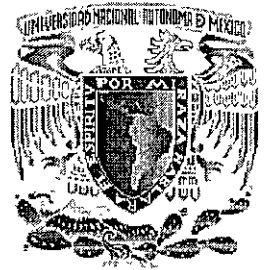
- *No compare la situación de hoy con lo que pasó ayer*. La historia de ayer no es seguramente la de hoy, y menos la de mañana. El mercado de hoy no tiene relación con el del año pasado, ni siquiera con el del mes anterior. Probablemente también su empresa cambió. No compare variables que son totalmente diferentes

- Cuando llegue el momento de hacer cambios recuerde que no puede hacerlos todos de una sola vez. Muchas dinámicas en su empresa deben estar funcionando bien en estos momentos, *recuerde que lo que funciona no se cambia, a no ser que el cambio forme parte de una estrategia predeterminada*, que apunte a mejorar o acelerar el crecimiento en el mediano plazo. Concéntrese únicamente en cambiar las cosas que no están funcionando como corresponden, manteniendo la Visión Sistémica de la Organización.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M



- **Los cambios deberían hacerse como parte de una nueva Visión Estratégica**, relacionada con las variables que hacen a su empresa, a su sector, a su producto e incluso a su mercado ya que la globalización y la tecnología permiten hoy derribar límites y llegar más allá de lo imaginado.

- **Cuídese constantemente de la competencia**. Mientras usted esta pensando cómo generar mejores negocios, ellos también lo hacen. Buscan quedarse con la mayor porción de mercado, incluida su parte. ¿Sabe cómo operan?, ¿qué línea de productos manejan, qué facilidades ofrecen, qué nuevos proyectos están por implementar, qué diferencia de precios, financiación y servicios tienen hoy con su empresa? Si no puede contestar ninguna de estas preguntas su organización probablemente esté perdiendo terreno con respecto a la competencia.

- **La calidad hace "tiempo" que dejó de ser un valor agregado**. La calidad hoy es un derecho adquirido para su cliente. Si no se le presenta la mejor opción, el cliente lo abandonará en el corto plazo. Debemos ofrecer a nuestro cliente un verdadero "paquete de valor", ya que no sólo viene a comprar un producto, viene a comprar servicio, soluciones, comodidad y muchas otras cosas más que debemos descubrir con celeridad. Si queremos que se quede con nosotros para siempre debemos ofrecérselas antes de que las solicite.

- **Desarrolle una tormenta de ideas semanal con su gente**. Comparta con sus empleados semanalmente este tipo de reuniones creativas donde cada uno exprese sus puntos de vista y sus posiciones. Deje que surjan en estas reuniones la mayor cantidad de ideas posibles sobre cada tema importante. No deje de lado ninguna, por más disparatada que sea. A partir de estos ejercicios suelen nacer las mejores ideas creativas, las grandes soluciones y los cambios más prósperos para las

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



empresas. Recuerde que muchos de sus empleados pueden tener una visión focalizada del área en que trabajan. Como consecuencia del ritmo que exige la conducción general de la organización probablemente usted en parte, la haya perdido.

- **Redefina la cultura de su empresa.** Procure moverse con rapidez pero dejando muy claros cuáles son los principios de su empresa. En mercados donde la ética cada vez es más escasa, ésta sigue siendo la compañera inseparable de las empresas que perduran. Muchos la olvidan por querer "salvarse", pero tarde o temprano fracasan. Cuanto más clara se muestre la cultura y los valores de la empresa, el grupo humano que la constituye la va a convertir en una organización más productiva y exitosa, únicamente direccionando su energía hacia los objetivos previamente determinados por el líder.



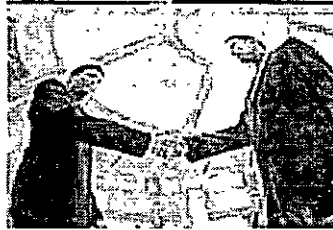
- **Haga participar a toda su gente del cambio.** No existen los cambios de un grupo de personas dentro de la empresa mientras que el resto sigue haciendo lo mismo de antes. Todos deben conocer los pasos a seguir, por qué razón se está cambiando y cuáles son los pro y contras de estas decisiones. Escuche las ideas y opiniones de la gente que está trabajando a su lado, luego tome las decisiones que la situación requiera.

- **Delegue, delegue, delegue.** Estudie a fondo el concepto. Interiorícese de lo que ésta palabra significa. Sin conocer cómo hacerlo difícilmente su estructura pueda crecer. Necesita correr el riesgo de que sus delegados puedan cometer errores. Tal vez si le fuese a usted posible realizar las 500 actividades diferentes que se realizan día a día en la empresa, no cometería ningún error, pero... ¿está en condiciones de hacerlo? Delegar tiene un riesgo, éste es directamente proporcional a la calidad en la selección de los recursos humanos y a la capacitación que se les brindó a las personas en quienes delega.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- **Capacite, lidere, controle.** Este punto está relacionado directamente con el anterior y es parte importante del "secreto" de lograr un crecimiento sostenido en la organización.

- **Incentive, motive, premie, repare o castigue.** Recuerde que premiar la no producción en su empresa sólo traerá como resultado no producción, mientras que premiar la producción intensificará de inmediato la misma.

- **Mantenga un intercambio equilibrado con su personal.** Cada uno de sus recursos humanos debe ser remunerado en función de lo que genera, de lo contrario alguien estaría sufriendo una injusticia. Pague lo que vale (lo que genera), si no vale despídalo, hoy no hay espacio para gente que no esté comprometida, ni calificada para su puesto.

- **Escriba políticas claras de cada uno de sus Departamentos, divisiones, secciones o áreas.** Descríbalas con la colaboración del responsable de cada una de ellas o del responsable en llevar adelante la tarea. Reléalas periódicamente, rescribálas cada vez que crea conveniente. Serán de gran ayuda en la sistematización que tendrá como objetivo la mejora continua de los procesos de la empresa.

- **Realice reuniones constantes, rápidas, sin burocracias, sin pérdidas de tiempo.** Muchas veces cinco minutos bastan para resolver un tema que hace días se está dejando pasar por alto. No importa que éstas se hagan de pie en un pasillo, lo importante es abordar el tema de una vez, buscar la mejor solución, y cerrar el ciclo de la mejor manera. Estudie a fondo cada una de las oportunidades que le brinda el mercado. Recuerde que las oportunidades se encuentran "servidas en bandeja" muchas veces en los sistemas en constante estado de

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



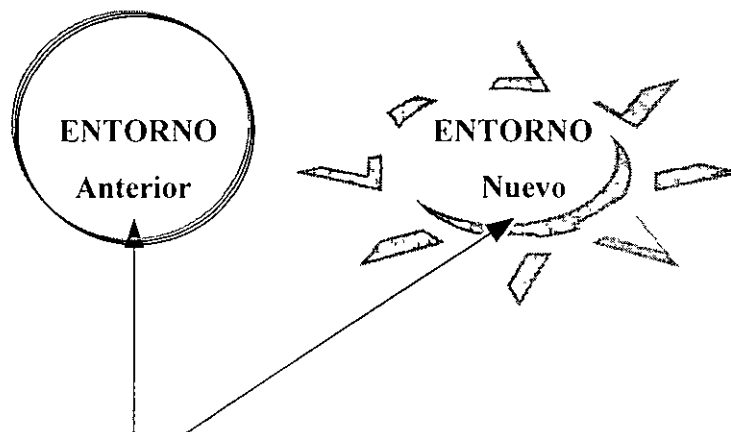
deterioro. En nuestro mercado ejemplos abundan como: la seguridad, la educación, la salud, entre muchos otros.

- **Fije siempre objetivos claros.** Expréselos de esta manera a su gente, revíselos con ellos periódicamente, muéstreles que tan cerca o lejos están o estuvieron de alcanzarlos. Comparta las alegrías y las frustraciones. Redirija los esfuerzos, proponga nuevos objetivos más ambiciosos si los anteriores fueron alcanzados con facilidad.

- **Aplique los cambios teniendo en cuenta que se sentirá un movimiento general en la organización producto de la reestructura.** Si logra aplicar tan sólo una cuarta parte de estas acciones obtendrá una respuesta muy rápida, producto de una mejora sustancial en la organización integral. Pero lo importante es aplicar cada una de estas acciones a conciencia y de la mejor manera, ya que individualmente cubren cada uno de los aspectos estratégicos de la empresa y tienen como objetivo principal direccionar a todos los recursos humanos y sus esfuerzos de producción hacia metas y objetivos determinados que traerán como consecuencia el crecimiento de la organización de la mano de una mayor rentabilidad y un mayor porcentaje de participación de mercado.

ANALICE EL SIGUIENTE ESQUEMA

Cambios del Entorno



Su organización

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Los cambios ocurren cada vez con mayor rapidez, de tal forma que durante un solo año de esta década, pueden registrarse más cambios que durante toda la década de los setentas. Este efecto nos lleva a una falta de control, por lo que se requiere también un cambio en la forma de pensamiento, el éxito de alguien dependerá de su disposición al cambio.

Sin embargo, no es posible esperar a que los cambios se hagan necesarios para realizarlos, hay que adelantarse a ellos, para esto es necesario observar lo siguiente:

<i>El viejo entorno</i>	<i>El nuevo entorno</i>
<i>Era pasivo</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Es más competitivo.</i>
<i>Las empresas decidían que consumir</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>El cliente lo decide.</i>
<i>El mercado era protegido</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>La competencia es agresiva.</i>
<i>Era estable</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cambia rápidamente.</i>
<i>Era predecible</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Es impredecible.</i>
	<ul style="list-style-type: none">•
	<ul style="list-style-type: none">•
	<ul style="list-style-type: none">•
	<ul style="list-style-type: none">•

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Numerosas organizaciones han tratado de cambiar a los individuos para que hagan frente al entorno, sin embargo los resultados no son siempre alentadores.

-Ideas como:

'Eso jamás dará resultado',

'La gente de sistemas nunca compraría eso',

'Sí, pero...',

'¿Para que hacer cambios?,

Observaciones como las anteriores responden a un miedo natural a lo desconocido y es una forma común para destruir estrategias osadas, sin embargo también extinguen la motivación, el entusiasmo y la creatividad. Si bien es perjudicial que alguien nos apague nuestras ideas, es peor apagarlas nosotros mismos, lo cual muchas veces sucede cuando suponemos por ejemplo:

“El jefe jamás aceptará esto”

“Esto jamás resultará.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



El mejor punto para evadir las mangueras extintoras es como primer paso, tratar de reconocerlas y posteriormente, protegerse de ellas.

¿POR QUÉ LA GENTE NO CAMBIA?

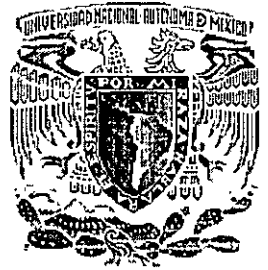
POR:

1. **IGNORANCIA** > *NO SE*
2. **INCAPACIDAD** > *NO PUEDO*
3. **APATÍA** > *NO QUIERO*
4. **DESCONFIANZA** > *NO SIRVE*
5. **MIEDO** > *NO ME ATREVO*
6. **DEPENDENCIA** > *NO ME DEJAN*
7. **CONFORMISMO** > *QUE MAS DA*

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



En la era de la información, se espera que todo se base en cifras, sin embargo, cifras como altas calificaciones escolares no necesariamente justifican que una persona sea o no exitosa; el lema de la gente sobresaliente es el de no darse jamás por vencido, se requiere tenacidad y actuar con determinación para alcanzar cada propósito en la vida, todos necesitamos de esta pasión para poder sobresalir, a la vez, las personas motivadas son más flexibles y trabajan con más ahínco.



Para establecer un proceso de cambio es recomendable.

- *Contraer un compromiso integral con el proceso o problema en cuestión.*
- *Correr riesgos.*
- *Esperar revolcones y aprender de ellos.*

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- *No dar la espalda a los problemas.*
- *Observar siempre hacia el horizonte*
- *Preever lo que se aproxima y moverse antes de que llegue.*
- *No hacer frente a los problemas por sí solo.*

BIBLIGRAFIA

Blanchard, Kent **EMPOWEMENT**,
Edit. Norma

Covey, Stephen. **7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA**;
Edit, Paidós

Covey, Stephen, **PRIMERO LO PRIMERO**;
Edit, Paidós

Rodríguez, Mauro; **ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR**;
Edit. McGraw Hill

Rodríguez, M.; **LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL Y EMPRESARIAL**
Edit. McGraw Hill

Sallenave, P.; **LA GERENCIA INTEGRAL**
Edit. Hermes.

Acevedo, Alejandro; **APRENDER JUGANDO 1**
Edit. Limusa.

De Bono Edward; **EL PENSAMIENTO LATERAL**
Edit. Paidós.

Schwartz, David; **PENSAR EN GRANDE**

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Blanchard; **EMPOWERMENT**
Edit. Norma

Rodríguez, M.; **LIDERAZGO (Desarrollo de habilidades directivas)**
Edit. Manual Moderno

Cornejo, M.; **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**
Edit. Colegio de Graduados.

ANEXO

resumen del libro
SI NO ESTA ROTO, ROMPALO
Robert J. Kdegel; Louis Patier.
Síntesis.

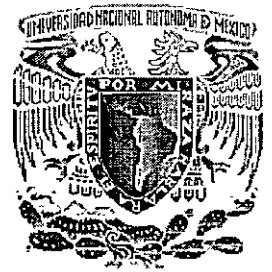
Los tiempos actuales presentan una aceleración vertiginosa, no es posible, por tanto, realizar los mismos tipos de planes que funcionaban en otros tiempos, es necesario cambiar los métodos tradicionalmente empleados por las empresas, cuando los cambios se daban de manera paulatina y con un cierto grado de certidumbre.

Los autores de *Si No Está Roto, Rómpalo*, proponen una forma sabiduría no convencional que permite resolver situaciones actuales. Sus ideas se basan en la premisa de que nada está terminado, los métodos convencionales deben ser destruidos y armados nuevamente si se quieren mantener actuales, las ideas o procesos que se estancan están destinados al fracaso, por tanto, sugieren una forma de observar la vida en la que se utilicen conceptos que forman parte de las cualidades más importantes del ser humano, como son los sueños y las ganas intensas de alcanzados, así como la entrega diaria a cada

Alta Dirección

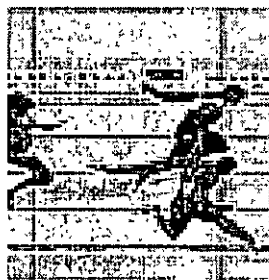
Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



actividad que se realice, lo cual invariablemente lleva a alcanzar la felicidad y el éxito.

El libro se divide en veinte capítulos, de los cuales sobresalen los siguientes puntos:



SI NO ESTA ROTO, RÓMPALO

Este libro nos da la idea del cambio tanto en la vida como en el trabajo, y aumenta una serie de ejemplos de personas que aceptan el reto que implica cambiar, adoptar nuevas modas de pensar y actuar y gracias a ello, han triunfado.

La motivación es uno de los factores importantes para nosotros como futuros emprendedores y tener la mentalidad de tener la disponibilidad para cambiar actitudes, formas de pensar, porque debido a las condiciones de este mundo globalizado no podemos quedarnos estáticos, es una vida a las carreras y debemos pensar en innovar tenemos que hacerle frente a los secretos del cambio y buscar el perfecto equilibrio de ese cambio para así poder alcanzar la excelencia.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



En este mundo en donde vivimos, no siempre triunfan los mas sabios, ni los mas fuertes, si no los que tienen esa chispa que los hace triunfar, porque tienen ganas de salir adelante y saben que ningún obstáculo los va a detener, esas son las personas que saben triunfar.

En esta parte se hace comparación con las personas que creen que ser excelente en la escuela, es sinónimo de ser exitoso en la vida, cuando esto no es así, porque en la mayoría de los casos, ocurre todo lo contrario, como por ejemplo una serie de personas que en su época de estudiantes estuvieron en el club de la mitad inferior, paradójicamente son los que mas han sobresalido en todos los ámbitos de la vida.

La excelencia no se rige solo en busca de cosas sin sentido si no de pasión por lo que se esta haciendo pero sobre todo fuego en el corazón ya que esto nos motiva a que debemos de estar dispuestos a sobresalir mas allá de los que ya dominamos, a ser cada vez mas perseverantes con nuestros objetivos y jamás darnos por vencido, cuando vayamos a realizar todas las actividades que se necesitan para triunfar, y no importa cual sea nuestra área de trabajo aquí lo primordial es tenerle amor a cualquier actividad que nosotros desempeñemos ya sea oficio o profesión que se ejerza.

Todos debemos de mantener con vida la pasión de cierta actividad que nosotros poseemos Y también debemos cuidarnos de las mangueras extintoras estas son personas u organizaciones que tienen ideas reacias al cambio o que hablan de las superracionalistas, los Gottom-Liner s son de los que creen que por experiencia los suben

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



todo de los que dicen ¡Sí, pero!, Son de los que dicen no al todo, son pesimistas. Da como ejemplo a personas que quisieran innovar sus respectivas organizaciones sin embargo sus ideas fueron apagadas por sus jefes inmediatos y basándose en la sabiduría convencional buscaba pretextos para terminar con la pasión en lo que querían emprender esas personas. También nosotros, los seres humanos debemos poner nuestros ideales por encima de todo y no desanimarnos ante la influencia de ideas sumamente negativas de esas determinadas personas.

Otra parte importante de nuestra superación son los sueños porque son metas con las que dejamos claro que las metas no deben estar más allá de nuestros sueños.

Se hace énfasis en que nuestros sueños al convertirse en metas, no deben ser limitados, esto es, que no debemos pensar que por haber triunfado en cierta disciplina o especialidad ya no hay nada que aprender, esto es incorrecto puesto que hay que perfeccionarnos en forma máxima.

Debemos lograr lo que parece imposible derribando los obstáculos que se nos antepongan para que podamos triunfar en la vida de la misma manera no debemos de ser tan realistas por dejar que nuestra mente proyecte sueños que parezcan inalcanzables, porque con esfuerzo y tesón puede ser realidad. Y tenemos que analizar porque ciertas personalidades del mundo en sus distintas profesiones han triunfado, y soñar que nosotros podemos alcanzar una posición así, siempre y cuando estemos dispuestos a hacerlo.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



En la vida debemos tomar las cosas con calma hay que reparar en el pretexto de la escasez del tiempo, la sabiduría convencional dicta que en este mundo hay que hacer las cosas rápido, estas hipótesis no es del todo cierta, puesto que al hacer las cosas muy aprisa a veces perdemos calidad y ofrecemos servicios deficientes.

Si queremos prosperar, no es necesario amarrarnos a una sola cosa, tenemos mas tiempo que vida y si lo tomamos con calma podemos hacer eso y mucho mas cosas aun, debemos buscar el equilibrio para realizar esta actividad, sin prisa, planeando, previniendo, organizando, para que el producto final sea un buen trabajo o servicio con calidad y sobre todo no quedar frustrados con esa labor.

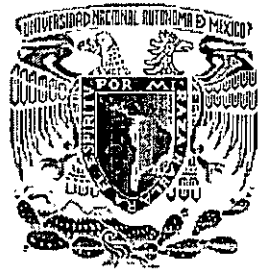
El enemigo más grande que puede tener alguna organización es la prima, y esto se debe a que no deja espacio a la creatividad, innovación, comunicación, etc Analicemos la situación que se presenta, cuando las cosas han logrado éxito en la organización o en la vida misma. El dicho cotidiano siempre nos dice que si no esta roto, no lo arregle, esto es como un dicho que adoptaron muchas empresas porque estos al estar en la cúspide, terminaron por llevarlos a la ruina puesto que vinieron empresa con nuevas ideas a mejorar lo que los anteriores habían hecho los operaron y ahora tienen ellos prestigio y reconocimiento mundialmente.

Al tener triunfo de algo debemos estar estáticos y hay que trabajar sobre como seria mejor, como conclusión lo que nos lleva al éxito, eso que tiene mas valor pues el éxito es solo el resultado final de un

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



proceso complejo que hacemos emprendido afrontando mil dificultades, entonces, no hay que dormirse sobre nuestros laureles y cambiar aunque no haya menester a ello.

Pero la sabiduría convencional no dice sino esta roto, ¡rómpele!. En nuestra vida cotidiana no debemos de ser siempre muy cautelosos ya que esto nos puede provocar perder brillo en lo que se hace y actuar solo en base defensiva creyéndonos obligados a ganar y tener la idea errónea de ganar es tener calidad, porque sucede todo lo contrario.

Existen empresas que tiene miedo a la innovación y ponen muchos pretextos o no lo aprueban solo porque según ellos no es factible porque no esta en el presupuesto y de esa manera no progresa por no dejar de ser conservadores. Pero en esta manera no imposible querer mantenerse siempre en la cima con el mismo producto, sin aceptar innovaciones y cruzarse de brazos.

También existen empresas que han logrado igualar nuestros productos y quieren involucrarnos en rivalidades sin sentido entonces lo que hay que hacer es no competir frente, s ya igualaron cambiar y elaborar nuevos productos que nos permitan satisfacer nuestras necesidades y no aceptar el conformismo.

Lo más importante aquí es que si hay que cambiar las reglas del juego, pues solo hay que hacerlo porque el no hacerlo puede ocasionar quedarse estancado.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Para triunfar en estos tiempos hay que inventa los problemas e inventar nuestras soluciones, y así no creer en la competencia monótona de querer triunfar en lo mismo.

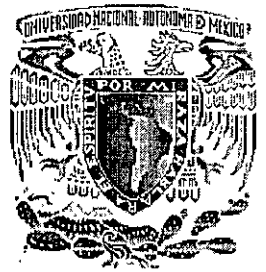
Hacer actividades como se han hecho siempre, provoca lo convencional e inhibe la innovación, el crecimiento y el progreso; y haciendo comparación con las ideas de los autos tenemos el ejemplo de las vacas sagradas,, de donde se hacen las mejores hamburguesas, eso nos motiva a desechar algunas rutinas y costumbres que pueden ser negativas en nuestras aspiraciones, ejemplo de ello esta en la cultura corporativa que es dominio que ejerce la organización sobre sus integrantes haciéndolos pesimistas al cambio, también están las vacas empresarias, aquellas que dictan los políticos de la compañía de querer aferrarse a las formas clásicas, otra mas son las vacas departamentales, estas consisten en no permitir objeciones, ni puntos de vista de personas ajenas a ese departamento o área, y estos afirman con una idea equivocada que los sistemas son sagrados y además intocables.

Las vacas industriales que se basan en seguir la manada, son donde copiar las formas y procedimientos sagrados de otras organizaciones nos pueden llevar a la mediocridad. También aquí trata puntos referentes de reducción de protocolos como excesivos reuniones, perdida de tiempo en reuniones que podrían ser mas cortas y burocratismo, etc. En las organizaciones resulta que no siempre las mejores acciones y las mejores ideas vienen de expertos si no que a menudo brillan ideas nuevas o principiantes.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Con esto se nos marca la importancia de consultar siempre con personas ajenas al área de trabajo y que por el hecho de no compartir nuestro perfil profesional no querer decir que no pueden aportarnos valiosas ideas y sugerencias al contrario pueden sernos de mucha utilidad y eso rehunda en el beneficio mutuo. Para que la empresa tenga éxito esta debe ser dedicada a ofrecer servicio de cualquier tipo, es necesario prestar la atención al cliente ya que esto siempre tiene la razón, es decir, saber cuales son sus deseos y como a veces el cliente hace uso bueno o malo de sus productos y tratar de innovarlos para tener mejores ventas, al igual de dársela al cliente, para saber las reacciones que tienen sobre el servicio.

A veces hay que estar alerta sobre los competidores, saber que estrategias usan para poder mejorarla y así detener resultados a corto plazo. También de que al negocio dependiendo del tipo que sea se puede adoptar otras medidas para anexar otros servicios que el cliente puede necesitar.

Es importante también dar capacitaciones a los empleados de cómo trate al cliente, que el ambiente sea agradable para que se sienta atraído y vuelva a regresar. Los administradores deben ayudar a sus empleados, también se debe de mejorar los horarios para que no se sientan agotados y pueda ser de gran ayuda y tomársele en cuenta con sus ideas y tal vez mejore las condiciones de venta, asistencia, etc. Es también importante que las empresas tengan conocimiento y vanguardia de las

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



competencias, hay empresas que nacieron por accidente y que ahora son las que ganan millones de pesos anualmente, de ellas hay que aprender un poco para ser mejores y si es necesario romper las reglas, se debe hacer

Lo peor que puede cometer una empresa o el gerente o cualquier personal administrativo es no arriesgarse. Como el dicho el que no arriesga no gana.

Nunca se debe tener temor de expresar las ideas y llevarlas a cabo, porque nunca sabríamos si lo que tenía en mente del plan que hizo lo lograría, como saberlo si no lo aplicamos.

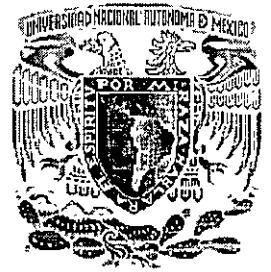
Lo único que una empresa debe tener en cuenta, es el presente y el futuro al que queremos llegar, por eso hay que tener los ojos bien abiertos ante las expectativas que se presenten, lograr u obtener al servicio al cual ofrecemos y ser siempre uno de los mejores o bien, el mejor. Una de las cosas fundamentales en el ser humano es el miedo porque lo ayuda a enfrentarse en situaciones que debe resolver y a veces le impide correr riesgos, o alcanzar sus metas. El miedo nos hace que no pensemos con claridad, ser creativo y lo que genera es estrés de las situaciones que estamos viviendo. Todas las personas tenemos miedo de nuestro trabajo al cual nos dedicamos, y sea lo que sea, siempre vamos a sentir miedo de fracasar

Todo esto es un círculo que vivimos sobre nuestras actividades diarias del trabajo. hacia la competencia.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



A veces cometer errores nos ayuda a pensar dos veces si lo volveremos a intentar, al cometer un error se aprende a mejorar día con día, a ser una persona innovadora y lograr tener éxito en cualquier empresa o trabajo en el que estemos y si fracasamos ya sabemos donde se encuentra el error, estos hay que corregirlos y tratar de ser mejor cada vez que lo intentemos. Cuando se fracasa en cualquier área, ya sea específica ó general, se debe aprender de los errores, es decir, buscar soluciones ya que es resultado de un error que tuvimos no determina si lo volveremos a cometer o no.

No debemos sentirnos culpables y debemos aceptar que si nos equivocamos una vez, para la próxima vez, no volverá a suceder. Hay que tener mente positiva, no culpar a nadie de lo que sucede y que nos sirva de escalones para salir adelante y triunfar. Para ser prevenidos ante la situación o problema que estemos viviendo en nuestro trabajo y lograr nuestras metas.

Se debe hacer un plan que nos garantice lograrlo en un periodo a corto plazo y esto se logra haciendo:

Redactar nuestras metas donde queremos llegar y que estrategias aplicar.

Reafirmar el compromiso es decir, tener siempre presente lo que se quiere lograr que se realice y por ultimo nunca olvidar aquellos pequeños triunfos que nos han dado una gran satisfacción y un mejor desempeño.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Debemos definir nuestra personalidad, el no hacerlo significa vivir copiando formas ajenas, hay que mejorar en las cosas que hacemos y que siempre nos salen mal, y reforzarlas para que nos dé resultados en la vida.

De la misma manera, no hay que querer ser, sino, ser, y esto se cumplirá si nos enfocamos a triunfar en algo específico, descubriendo nuestras habilidades y potencialidades, nuestro carácter debe ser fuerte, porque es lo único que será fuerte.

Entonces no hay que mirar hacia donde no queremos ir, adoptar él, si, como hábito de vida, de que queremos triunfar en aquello, para lo cual queremos triunfar

Sean pocas o muchas las victorias que obtenemos en el transcurso de nuestras vidas, debemos anotarlas y recordarlas con mucha energía y orgullo, por encima de los fracasos que se nos presentan en la vida cotidiana. Tenemos que aceptar las derrotas que se nos ponen en la vida, pero no por eso debemos desanimarnos, al contrario, nos debe servir para ir mejorando cada vez más.

Hay que valorar lo que queremos porque es algo muy valioso, todo aquello en lo cual queremos destacar, en las batallas de la vida, gana el que se esfuerza mas, mas sin embargo hay que disfrutar el instante, en el cual permite disfrutes de la vida, pero no por eso dejarnos ganar.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



La mediocridad y la indiferencia con estados negativos en la vida, en todas las organizaciones, puesto que no permiten la superación personal. El rompimiento se efectúa en los distintos campos de la vida, es realizado por personas dispuestas a cambiar, a introducir innovaciones en sus modos de vida, en las reglas convencionales, puesto que al efectuar dicho cambio, podemos explotar campos no explotados, resolver problemas que se creían no tenían solución y mejorar las cosas que los antiguos dicen que ya no hay nada que mejorar en esto, cuando es todo lo contrario, esta comprobado que las cosas son perfeccionables y es por ello que podemos corregir nuestro mundo.

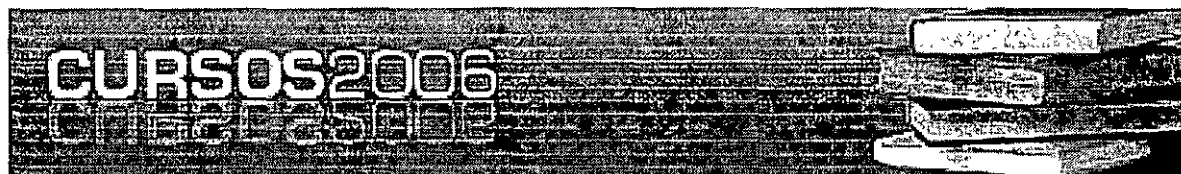
La excelencia no es fácil, pero nosotros tenemos la creatividad para destacar y darle a nuestra vida un sentido, en el cual nos sintamos orgullosos.

Y como conclusión a todo esto, puedo terminar diciendo que la vida, no es fácil, que esta llena de metas y obstáculos los cuales, tenemos que superar. Afortunadamente existen soluciones a todos y cada uno de los problemas que se suscitan, eso es una valiosa ganancia. Nosotros estamos aquí para derrochar creatividad, y viviremos en una vida creativa siempre y cuando tengamos motivación para una excelente superación como persona y como ser humano.

Nunca hay que olvidarnos de nuestros valores, pues ellos son la base de nuestra existencia. Aprender a decir “ si puedo hacerlo” es básico para superarte sin ningún problema.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS ABIERTOS

DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN

CONTINGENCIAS DE
LA ALTA DIRECCIÓN

CA 612

TEMA

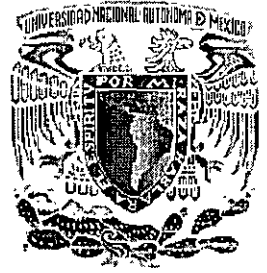
AYUDA SOBRE PROBLEMAS PERSONALES

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 22 DE ABRIL AL 27 MAYO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



CONTENIDO

1. *Ayuda sobre problemas personales*
2. *Superación de la resistencia al cambio*
3. *Reconocimiento-Como darlo (liderazgo)*
4. *Entrevista de evaluación.*
5. *Resolución de conflictos laborales*
6. *Manejo de conflictos*
7. *La inteligencia emocional.*

PARA APROBAR EL MODULO USTED

- Expondrá un tema a elegir (conflicto, clima laboral, apoyo psicologico, negociación, ó couching)
- Desarrollará un tema del módulo en ppt. Los envios serán a:
- Tareas: arb_diplomadoaltadireccion@peodigy.net.mx
- Password: altadirección

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



RECOMENDACIONES

- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.

- ⇒ Mantén un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.

- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.

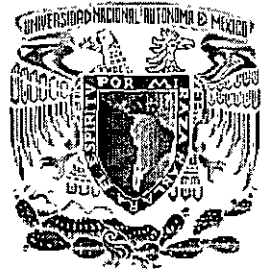
- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.

- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje* y la *enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



PRESENTACIÓN



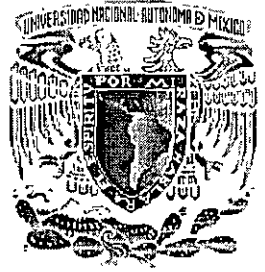
Bienvenidos al diplomado número III de nuestro diplomado en Alta Dirección. El diplomado se denomina *Contingencias en la Alta dirección*, en él, trataremos los principales conflictos a los que se enfrenta un directivo y por supuesto los problemas que se viven en la dinámica del personal; de tal forma que se adquieran herramientas para el manejo del conflicto, ¿cuando intervenir?, ¿cuando dejarlo desarrollarse?, es decir, ustedes se manejarán como un “agente del conflicto”, término acuñado por Herbert Sherpard, refiriéndose al profesional que puede manejar los conflictos, Agente significa, “aquel que práctica la acción, que actúa, causante, promotor, propulsor, impulsor. Sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”.

El Agente Mediador, actúa como facilitador, estimulador o inspirador de comportamientos y actitudes que coadyuvan a la solución y/o manejo de conflictos.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Generalmente el Agente Mediador es externo a las partes en conflicto aunque también puede ser parte del sistema del conflicto.

Al Agente Mediador de Conflictos también se le conoce como agente de cambio impregna una tendencia contra la estabilidad y permanencia.

Recuerde, ninguna organización esta exenta del conflicto, estudiarlo y comprenderlo es una de las habilidades básicas del directivo, en otros tiempos la solución del conflicto era radical, y podríamos decir hasta *viceral*, pero hoy una mala decisión puede provocar repercusiones negativas inimaginables.



Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



EJERCICIO

1. Escriba 2 tipos de conflicto que ha tenido en su ámbito personal y profesional

Personal	Profesional

2. ¿Cómo manejó el conflicto?

Personal	Profesional

3. ¿Qué aciertos considera que tuvo en su manejo?

Personal	Profesional

4. ¿Qué errores cometió en el manejo del conflicto?

Personal	Profesional

5. ¿Utilizó algún recurso teórico, técnico o herramienta para el manejo del conflicto?

Personal	Profesional

6. ¿Conoce alguna herramienta, técnica o teoría para manejar conflictos?

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Se ha preguntado ¿Por qué nos cuesta trabajo encontrar las causas de un problema?

Algunas de las respuestas son las siguientes:

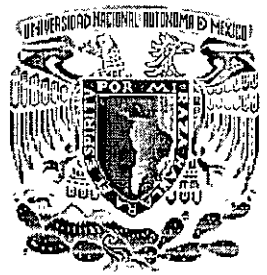
- 1) No entendemos que las causa de un problema son factores que generan o producen un efecto (deben ser medibles y por si solos, no son ni buenos ni malos, ni adecuados o inadecuados, simplemente son factores productores).
- 2) Nos gusta dar como respuesta a ¿por qué tengo un problema? Un pretexto más que una causa o factor.
- 3) Nos gusta dar pseudo soluciones como causas. Nuestras respuestas a ¿por qué tengo un problema? Empiezan con las palabras "Falta...", "No hay...", "Insuficiente...", etc. Y no nos indican un factor causal, sino la ausencia de la solución que yo quiero imponer.
- 4) En lugar de expresar lo que sucede, nos gusta expresar lo que NO sucede que deseamos que exista (muy relacionado con el punto 3).
- 5) Más que factores nos gusta emitir un juicio sobre una situación existente o fenómeno, entonces a la pregunta ¿por qué tengo un problema? Contestamos con respuestas que inician con "Inadecuado...", "Mal...", "Exceso de...".

Entonces es importante que cuando determinemos causas estas sean la respuesta a: "SI SUCEDE ESTO,.....SE GENERA EL EFECTO".

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



¿De que manera validamos o demostramos que un factor es efectivamente una causa de un problema?.

Brevemente el error que cometemos es el siguiente:

1) Consideramos un factor como causa si logramos demostrar que sucede o existe.

2) Pero una causa es un factor que en caso de sucederse o existir, impacta o genera un resultado.

Por lo tanto, para determinar adecuadamente una causa, no es suficiente con demostrar que existe o puede existir, sino además, demostrar que, porque existe impacta.

¿Usted como resuelve problemas a través de la determinación de causas?

PREGUNTAS:

- Identifique 4 problemas que en este momento los considere como problemas.
- ¿qué pudo haber originado el problema? (causas)
- ¿cuáles pueden ser los factores que originaron el problema?
- de continuar con el problema ¿qué es lo peor que podría pasar?
- ¿qué alternativas tengo para manejar el problema?
- Retomando un modelo teórico del conflicto ¿en que etapa ubicamos al conflicto?

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Por favor lea y escuche la siguiente reflexión:



*En un reino encantado donde los hombres nunca pueden llegar, o quizás
donde los hombres transitan eternamente sin darse cuenta .*

En un reino mágico, donde las cosas no tangibles, se vuelven concretas...

*Había una vez un estanque maravilloso. Era una laguna de agua cristalina y
pura donde nadaban peces de todos los colores existentes y donde todas las
tonalidades del verde se reflejaban permanentemente.*

*Hasta ese estanque mágico y transparente se acercaron a bañarse
haciéndose mutua compañía, la tristeza y la furia.*

*Las dos se quitaron sus vestimentas y, desnudas las dos, entraron al
estanque.*

*La furia, apurada como siempre está la furia, urgida –sin saber por qué- se
bañó rápidamente y más rápidamente aún salió del agua.*

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Pero la furia es ciega. o por lo menos, no distingue claramente la realidad, así que, desnuda y apurada, se puso, al salir, la primera ropa que encontró.

Y sucedió que esa ropa no era la suya, sino la de la tristeza... Y así vestida de tristeza, la furia se fue.

Muy calma y muy serena; dispuesta, como siempre, a quedarse en el lugar donde está; la tristeza terminó su baño y sin ningún apuro (o mejor dicho sin conciencia del paso del tiempo), con pereza y lentamente, salió del estanque.

En la orilla se encontró con que su ropa ya no estaba...

Como todos sabemos, si hay algo que a la tristeza no le gusta, es quedar al desnudo, así que se puso la única ropa que había junto al estanque, la ropa de la furia.

Cuentan que desde entonces, muchas veces uno se encuentra con la furia, ciega, cruel, terrible y enfadada, pero si nos damos el tiempo de mirar bien, encontramos que esta furia que vemos, es sólo un disfraz, y que detrás del disfraz de la furia, en realidad... está escondida la tristeza...

¿Cuál es la enseñanza de éste cuento?

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Como usted pudo analizar en la lectura anterior, atrás de lo manifiesto se esconde una serie de problemas como:

- Relaciones familiares que se han distanciado.
- Falta de progreso en su vida.
- Problemas con los compañeros de trabajo.
- No poder ahorrar dinero.
- Problemas de matrimonio.
- Consejo sobre su carrera y su negocio.
- Descontrol emocional.
- Las relaciones con la autoridad
- Entre otros

Por todo ello se hace indispensable contar con una herramienta que nos permita a partir de la identificación de personalidad “predecir” las posibles repercusiones que va a tener el individuo ante determinados problemas.

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



CONCEPTO DE TIPO

Una de las formas tradicionales de estudiar la personalidad ha sido a través de las tipologías.

Las tipologías estudian la personalidad, tomando como referencia los distintos aspectos en que diferencia la percepción de las personas. Buscan características o atributos similares y sobre la base de ellas, establece categorías para la clasificación de los individuos.

El estudio de la personalidad es desde el punto de vista globalista, por características y estructuras de características resaltantes; olvidando que la organización de la personalidad varía de un individuo a otro, por lo tanto, en la práctica es imposible encuadrar con nitidez a un individuo dentro de un tipo.

Las diversas tipologías han elaborado sistemas de clasificación de las personas de acuerdo con los tipos.

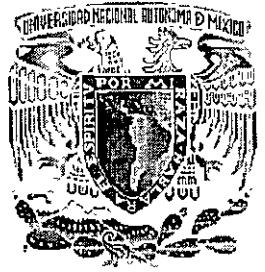
El tipo se puede definir como: "*La forma característica de constitución o estructura mental de un hombre que lo distingue particularmente de otros individuos*"

Unas tipologías han tomado como base de su clasificación algún aspecto del funcionamiento mental: orientación y el interés hacia el interior o el exterior del yo; predominio del pensamiento, el

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



sentimiento, la sensación y la intuición, como es el caso de la tipología de Jung.

Y otras tienen como base características físicas: aspectos faciales, estructura corporal, tamaño de las distintas partes del cuerpo.

• Este tipo de clasificaciones no ha sido muy utilizada, debido a las críticas que provienen fundamentalmente del hecho de que si fueran ciertas se podrían encasillar perfectamente a las personas en esos tipos. Y esto no es posible.

Cada individuo tiene su propia estructura de personalidad, distinta a la de cualquier otro aunque tengan algunas características semejantes. Por eso, es frecuente encontrar que una persona posea características de diferentes tipos.

Otro concepto muy similar, pero perfectamente diferenciado con relación al tipo, es el rasgo. Y lo podemos definir: "cualquier característica consciente de la personalidad que tiene un contenido ideacional o emocional"

El rasgo, tal como aquí lo definimos, hace referencias a formas de percibir, actitudes emocionales y probabilidades de un determinado comportamiento.

Al contrario del tipo, el rasgo sigue criterios analíticos para definir la personalidad. En lugar de englobar al individuo, lo muestra en sus

Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



diferentes características y por ello sirve mejor para definir la personalidad.

TIPOLOGÍAS HUMANAS:

Las tipologías humanas son de tres clases, de acuerdo con el criterio en que han sido orientadas:

a) Tipologías somáticas:

Tienen como criterio de clasificación las diferencias en la estructura somática o corporal. Entre ellas se encuentran las elaboradas por Viola y Pende.

b) Tipologías somato-psíquicas:

Se basan en la estructura corporal, pero considerada bajo un aspecto dinámico funcional, y en relación con las estructuras psíquicas correspondientes. Pertenecen a este grupo las tipologías de Kretschmer y Sheldon.

c) Tipologías psíquicas:

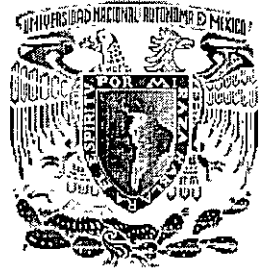
Clasifican a los individuos según estructuras mentales y de reacción. Son de esta clase las tipologías de Jung y Adler.

De todas estas teorías que acabamos de mencionar sólo serán estudiadas por exigencia programática, las de Kretschmer y Sheldon.

Alta Dirección

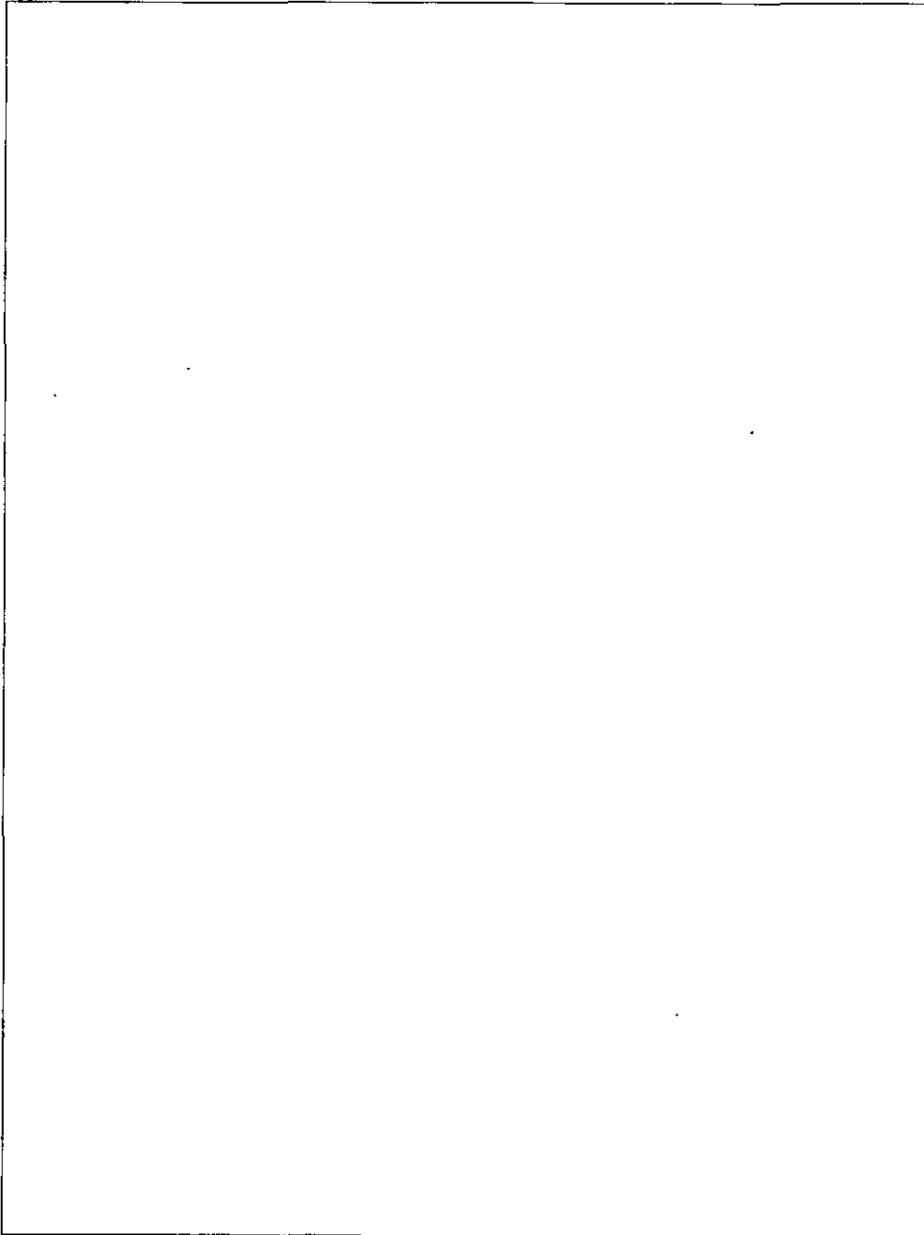
Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



EJERCICIO

En el rectángulo dibuje un garabato y espere las indicaciones del instructor.



Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



[Empty rectangular box]

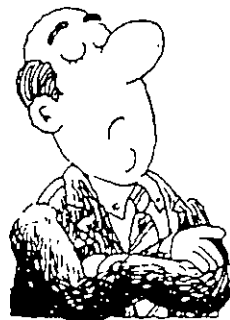
Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Los rasgos de personalidad cruzados con la historia personal del sujeto, su herencia biológica y su medio ambiente, nos dan ciertos indicadores de la personalidad de los individuos, por favor señale que actitudes o tipos de personalidad manifiestan estos personajes:



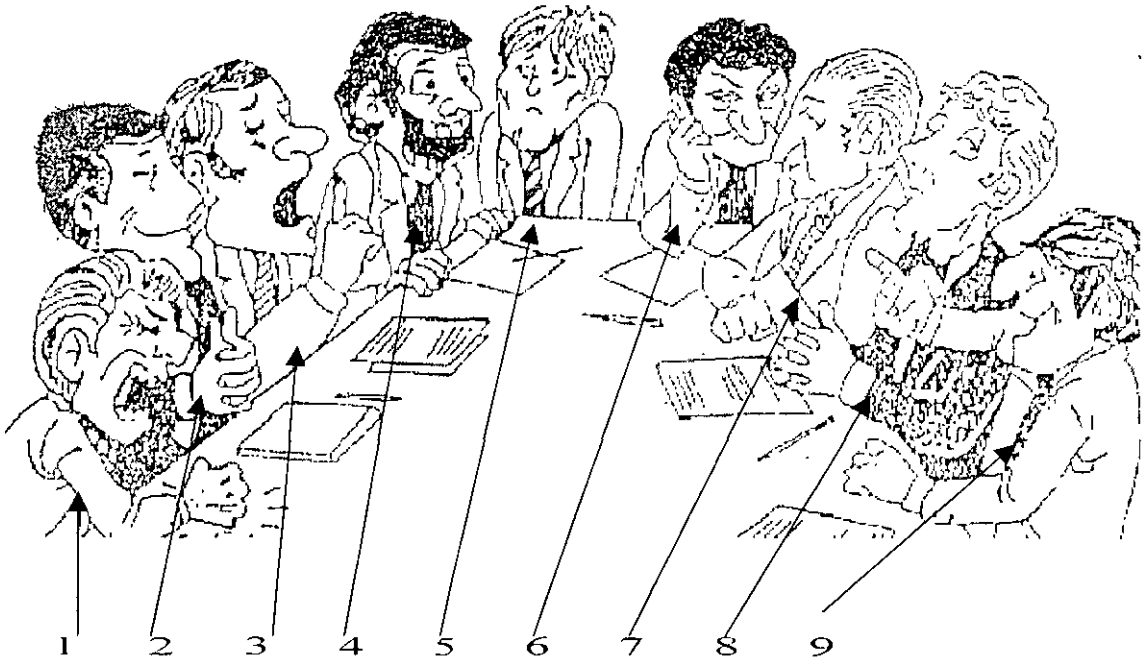
Alta Dirección

Módulo III

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Ahora puede usted describir el rol que esta asumiendo cada personaje:



- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. _____
- 8. _____
- 9. _____

VEAMOS LAS DIAPOSITIVAS

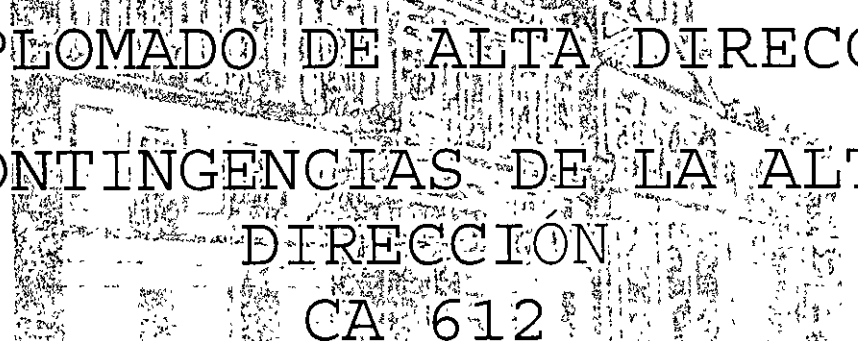


FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



CURSOS 2006

CURSOS ABIERTOS



DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN
CONTINGENCIAS DE LA ALTA
DIRECCIÓN
CA 612

TEMA

COMO MANEJAR EL CAMBIO Y LA TRANSICIÓN

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA
DEL 22 DE ABRIL AL 27 DE MAYO DE 2006
PALACIO DE MINERÍA

Paquete de cambio

Paso 1: Dirigir el cambio

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

A. Visión de conjunto –*una visión completa de las acciones que necesita tomar y cómo será la organización una vez que se hayan tomado dichas acciones.....*13

B. Cómo dirigirse hacia un comienzo rápido – *un paquete de herramientas para ayudar a los líderes que se encuentran en diferentes papeles dentro de la organización que está cambiando.....*14-17

C. Dirigir una organización virtual –*herramientas que le ayudarán cuando sus empleados se encuentran en diferentes oficinas.....*8-21

D. Comunicar el cambio –*Lo que se requiere de los gerentes y líderes para comunicar efectivamente un proceso de cambio importante dentro de una □organización grande y compleja.....*22-24

"Profundo do-do, los próximos 750 kilómetros."

–Ziggy

Paso 1: Dirigir el cambio

Visión de conjunto

¿Qué acciones son necesarias para dirigir correctamente el cambio?

- Hable en primera persona.** En lugar de decir: “*Han* decidido centralizar las operaciones en los Estados Unidos,” diga: “Esto es lo que *vamos* a hacer.”
- Usé tiempo personal.** Usted debe *programar* el tiempo que destinará al cambio para entrar en contacto con los empleados, dar información, aclarar las razones detrás de las decisiones, ayudar a la gente a entender los beneficios que obtendrá, al igual que nuestra organización y nuestros clientes.
- Comparta los planes que tiene sobre cómo va a financiar el cambio para sostenerlo.** Los empleados toman las cosas con más seriedad cuando ven que el cambio está bien fundamentado y financiado.

¿Qué pasará si no se toma este paso?

- Líderes sin seguidores.** Los empleados no seguirán a un líder que trata de enfrentar el cambio solo. La gente necesita sentirse comprometida con el cambio. Necesita *ver* al líder, hablar con el líder y hacerle preguntas acerca del cambio.
- Organización disfuncional.** Sin un liderazgo *visible* y un plan detallado, los miembros de la organización se verán reducidos a la inactividad, o peor aún –simplemente se marcharán.

“Dígale a la gente tanto como pueda, tan pronto como pueda, de la forma necesaria para que comprendan. Repita tanto como sea preciso.”

–William Bridges

Cómo dirigirse hacia un comienzo rápido con una nueva organización:

Un manual para líderes que se encuentran en un nuevo papel

El momento más crítico para que los nuevos líderes se establezcan e influyan sobre los integrantes clave son los tres primeros meses en su nuevo puesto. Si no logran causar una buena impresión en estos primeros meses o no logran obtener el apoyo de las personas clave involucradas, la posibilidad de éxito a largo plazo disminuye.

El nuevo líder necesita pensar en lo siguiente:

- Convenir con su propio gerente sobre objetivos, controles, papeles, expectativas, autoridad que tomará decisiones y el proceso de comunicación durante la transición.
- Conducir discusiones de iniciación / búsqueda de datos con sus subalternos directos y con los ejecutivos clave de su mismo nivel.
- Establecer y documentar las expectativas de desempeño con sus subalternos directos.
- Evaluar y construir relaciones con las personas involucradas clave dentro de la organización.
- Dirigir a subalternos directos dentro de una organización virtual donde no todos los miembros del equipo están en la misma zona geográfica.
- Identificar los procesos de comunicación que incluyan “circuitos de retroalimentación” que le permitan *conectarse* rápidamente con la organización.
- Crear una fuerte vocación de trabajo en equipo y colaboración.
- Identificar dónde se encuentran las oportunidades de ganancias tempranas y éxitos rápidos.

Cómo dirigirse hacia un comienzo rápido con una nueva organización:

Entrevista para nuevos líderes para reunir datos

- ¿Qué es lo que debo realizar en los próximos seis meses para que sientan que hice un muy buen trabajo?
- En su opinión, ¿qué problema en mi área tiene mayor prioridad?
- ¿Cuál es su prioridad principal para los próximos seis meses?
- ¿Cómo sabré si mi trabajo cumple con sus expectativas?
- ¿Cuáles son las reglas básicas para llamarle a su casa?
- ¿Hay asuntos o temas que usted cree que es necesario que yo sepa?
- ¿Qué debo hacer si creo que usted está cometiendo un error?
- ¿Quiénes son las personas dentro de la organización que sería importante que yo conociera?

Cómo dirigirse hacia un comienzo rápido con una nueva organización:

Preguntas para construir relaciones con sus nuevos colegas

- Cuénteme sobre su área: por ejemplo, ¿cuáles son sus estrategias clave, mercados, resultados financieros, personal y sus mayores retos?
- Actualmente, ¿cuáles son sus prioridades más problemáticas?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el área que ahora dirijo y cuáles son sus impresiones de ella? ¿Qué es lo que funciona bien y qué es lo que no funciona?
- ¿Qué consejo le daría a alguien que es nuevo en esta organización?
- ¿Tiene alguna preocupación o problema con los productos o servicios que proporciona el área que yo dirijo?

Cómo dirigirse hacia un comienzo rápido con una nueva organización:

Preguntas para construir relaciones con sus nuevos subalternos directos

- Describa su ocupación actual. ¿Qué es lo que le resulta más satisfactorio, retador y frustrante sobre su labor actual?
- ¿Cuáles son las áreas clave de prioridad o atención?
- ¿Cuáles son sus mayores logros o áreas de aportación?
- ¿Cuáles son las barreras más importantes a las que se enfrenta al realizar su trabajo?
- ¿Cuáles son sus inquietudes acerca del departamento y de mí?
- ¿Qué podría hacer que pueda serle útil en su trabajo?

Dirigir una organización virtual

Cómo dirigir a aquellos que nunca ve...

Debido a que nuestra compañía se está dispersando geográficamente cada vez más, es más común que los líderes dirijan personas que no se encuentran en la misma oficina o localidad que ellos. A continuación encontrará algunos consejos sobre cómo ser un líder eficiente para los individuos y equipos que trabajan en otros lugares:

“Esté continuamente consciente de a quién se está dirigiendo”

Asegúrese de **no olvidar a estos empleados** aunque estén lejos:

- Publique sus gráficas organizacionales
- Cuelgue fotografías de equipo que incluyan a todos sus empleados
- Refiérase a estos empleados conscientemente cuando hable con sus colegas

“Esté presente para sus empleados”

- Programe, en persona o por teléfono, **reuniones personales y de equipo**, y cúmplalas aunque piense que no hay nada específico que discutir en ese momento. No se comprometa demasiado o proponga programas tan agresivos que no pueda cumplirlos. Pregunte a sus empleados qué es lo que esperan de usted, y explique qué es lo que espera de ellos. Propongan maneras en las que puedan sortear efectivamente el reto de la distancia.
- Dirija basándose en **zonas horarias**. Asegúrese de que los horarios de las reuniones, regreso de llamadas y comunicación espontánea con los empleados toman en cuenta las diferencias de horario.
- Cuando tenga que atender a múltiples peticiones, **atienda primero a los empleados y equipos lejanos**. Es fácil decir “Estaré contigo en un minuto” a los empleados que están trabajando junto a uno. Llame a los empleados lejanos inmediatamente o pídale a un asistente que lo haga, para que los empleados lejanos sientan que sus necesidades son importantes.

Dirigir una organización virtual

Use la tecnología para su beneficio

- ❑ **Impóngase como obligación leer y contestar el correo electrónico y de voz frecuentemente durante el día.** Si se encuentra atrapado en una larga serie de correos electrónicos improductivos, tal vez sea el momento de convocar a una reunión de 5-10 minutos para una comunicación y resolución de problemas más eficiente. Tal vez quiera considerar un formato que le ayude a identificar cuáles mensajes necesitan una acción inmediata o a corto plazo y cuáles contienen información o antecedentes. Incluir una leyenda que diga: “Se necesita una decisión para (fecha)” en la línea de *ASUNTO* puede ayudar a sus subalternos remotos a obtener la atención que necesitan, cuando la necesitan.
- ❑ **Utilice la tecnología de conferencias telefónicas** tales como la *MCI Audio Conferencing* o *Meet Me Scheduling* para reunir eficientemente a sus equipos virtuales. Las conferencias telefónicas requieren de un protocolo especial por parte de los participantes; establezca las reglas básicas con anticipación. Si la mayor parte de los participantes se encuentran en su localidad, asegúrese de que todos se identifiquen antes de hablar, repitan las preguntas antes de contestarlas y traten de minimizar el ruido y las conversaciones secundarias. Envíe las notas y orden del día con anticipación a todos los participantes. Asegúrese de hacer pausas ocasionales y verifique con los participantes remotos para asegurarse de que pueden hacer aportaciones.
- ❑ **Programe las video conferencias** para los momentos en que usted crea que ver a un asociado o equipo es verdaderamente necesario. Asegúrese de que sabe cómo operar el equipo antes de iniciar la reunión. Debido a que esta tecnología todavía tiene desafortunados retrasos de comunicación de varios segundos, asegúrese de hacer pausas antes de hablar por si alguno de otro sitio tiene una respuesta.
- ❑ **Envíe comunicaciones rápidas y oportunas a sus empleados** por medio de listas de correo electrónico y telefónico para asegurarse de que todos – no sólo los empleados a los que usted puede reunir físicamente– tienen acceso a la información necesaria sobre los cambios y anuncios importantes.

Dirigir una organización virtual

Aproveche sus viajes al máximo

- ☎ **Disponga la cantidad adecuada de viajes en su presupuesto.** Programe oportunidades para visitar personalmente a sus empleados y para que ellos visiten a sus asociados en todo el país tanto como sea razonable y posible. Reúna físicamente a un nuevo equipo virtual tan pronto como sea posible para integrar el equipo y establecer las reglas básicas.
- ☎ **No programe visitas sólo cuando vaya a anunciar cambios organizacionales, amonestar empleados o reducir equipos.** Sus empleados intuirán rápidamente que una visita programada significa estrés y problemas.
- ☎ **Aproveche sus viajes entre las distintas oficinas.** Programe tantas visitas a distintas oficinas y empleados como le sea posible en un solo viaje. Si viaja para un proyecto o reunión especial, incluya reuniones personales o de equipo durante esos mismos días.
- ☎ **Asegúrese de que los empleados remotos saben que sus esfuerzos son apreciados** planeando celebraciones mientras usted se encuentra en su localidad.
- ☎ **Faculte a sus empleados para que hagan su trabajo.**
- ☎ **Utilice al máximo los talentos y habilidades de sus empleados.** Asegúrese de que les está dando *proyectos importantes y significativos* tanto a los empleados remotos como a los locales. Esto les dará a los empleados remotos la oportunidad de estar convincentemente presentes para sus asociados cuando den actualizaciones y describan resultados. El hecho de que estos empleados no estén en su oficina, en realidad hace más sencillo que usted **los autorice para entregar resultados**, y le evita la necesidad de involucrarse en detalles menores y micro-administrar. Capitalice esta ventaja.

Dirigir una organización virtual

Utilice las herramientas gerenciales

- **Su proceso gerencial de desempeño es más importante que nunca con sus empleados remotos.** Acuerde metas, comparta actualizaciones electrónicamente, programe actualizaciones de desempeño en persona o por teléfono de manera rutinaria. Asegúrese de que el empleado sabe que a usted le importan sus actividades y desempeño.
- **Aplique las herramientas que ha aprendido para realizar reuniones eficientes y para integrar equipos.** Si necesita ayuda sobre cómo aplicar mejor estas herramientas con un empleado o equipo virtual, pregúntele al representante de Recursos Humanos o al representante de Desarrollo Organizacional, quienes con gusto le ayudarán a usted y a sus empleados a ser lo más exitosos posible, ¡sin importar dónde trabajen!

Comunicar el cambio

Recuerde las reglas básicas

- **La regla de las seis veces:** La información debe ser enviada por lo menos seis veces antes de que la gente le preste atención.
- **Varíe los medios:** La gente puede hacerse insensible a ciertos tipos de comunicación y prestarle más atención a otros tipos. Los comunicados deben enviarse a través de diferentes canales si quiere conectarse con todos.
- **Asegúrese que es de doble vía:** Comunicar el cambio es más efectivo cuando se le da a la gente la oportunidad de hacer preguntas, exponer problemas y darse cuenta de cómo los afecta. A menos que los líderes y gerentes puedan asegurarse de que el mensaje que querían enviar fue recibido realmente, la comunicación no es exitosa.
- **Considere los tiempos apropiados:** Nunca comunique nada de importancia al final de un día o de una semana. La gente tiende a bloquear u olvidar información durante estos periodos.
- **Asegure la consistencia en toda la organización:** No hay nada que pueda sabotear la comunicación del proceso de cambio más efectivamente que la inconsistencia.
- **Es mejor que sea simple y directo:** En lugar de hablar de la iniciativa ORQ o del proceso MPY, utilice un lenguaje sencillo y no utilice siglas.

“¿Cómo que se los tengo que decir más de una vez? No son tontos. Seguramente saben qué es lo que se supone que tienen que hacer. A todos les envié un memo por correo electrónico la semana pasada.”

—Alto ejecutivo de una compañía de seguros que estaba cambiando.

*tomado de "Communicating Organizational Change"
de Chris Edgelow*

Comunicar el cambio

Más conceptos básicos

- **La gente siempre confía más en el comportamiento que en las palabras.** Los tiempos de cambio crean “vigilantes de líderes” en toda organización.
- **Al principio, comprender es más importante que estar de acuerdo:** Enfoque la energía en asegurarse que todos entienden lo que está pasando y por qué es necesario.
- **Escuchar es más importante que hablar:** Las preguntas o inquietudes sencillas que pudieran ser resueltas fácilmente si alguien se tomara el tiempo de escuchar, frecuentemente ponen en peligro al proceso de cambio.
- **Cuando le sea posible, use metáforas, analogías y ejemplos:** Éstas pueden ayudar mucho para explicar un proceso de cambio generalmente intangible.
- **Dígale la verdad a la gente:** Los optimistas y los pesimistas siempre pueden soportar la verdad –lo que no pueden soportar es la incertidumbre, la idea de decir “sólo lo que necesitan saber” o las respuestas vagas e indirectas. Generalmente, los canales informales de información exageran una situación antes de que haya algo en firme, dando como resultado una situación peor que la realidad.
- **Trate las inconsistencias aparentes directamente:** La gente debe estar al tanto de la lógica detrás de cualquier inconsistencia si va a apoyar el cambio y ayudar a que sea exitoso.
- **La gente generalmente se queja antes de proponer:** La gente necesita tiempo para exponer sus quejas, preocupaciones e inquietudes antes de comprometerse con una nueva manera de hacer las cosas.

*tomado de "Communicating Organizational Change"
de Chris Edgelow*

Comunicar el cambio

El impacto de diferentes métodos

Características:

Métodos:	Costo	Confianza	Durabilidad	Compromiso	Información
boletín informativo	M	B	B	B	A
correo electrónico	B	B	B	B	M
grupo pequeño	A	A	A	A	A
Ayuntamiento	M	M	B	M	M
memo	B	B	B	B	B

Clave:

A= Alto

M=Medio

B= Bajo

Herramientas de cambio

Paso 2: Crear una necesidad compartida

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

- A. Visión de conjunto** –*una visión completa de las acciones que necesita tomar y cómo será la organización una vez que se hayan tomado dichas acciones.....***26**
- B. Herramientas de transición para supervisores** – *esta útil guía le ayudará a manejar los rumores, a hablar con los empleados cuando no tenga mucha información y a manejar diferentes comportamientos de la Zona Neutral.....***27-33**
- C. Plantilla de participación de liderazgo** –*las acciones de cambio y comunicaciones que envíe pueden depender de su papel.....***34**

Lo que hago mejor es compartir mi entusiasmo.”

–Bill Gates

Paso 2: Crear una necesidad compartida

Visión de conjunto

¿Qué acciones son necesarias para construir una necesidad compartida?

- Dé una razón de tres facetas para el cambio.** Los empleados necesitan ver los beneficios para (1) el negocio o la organización, (2) el cliente, y (3) para ellos mismos.
- Comuníquese frente a frente con las personas.** Usted debe salir de su oficina y hablar con la gente. Nadie ha cambiado nunca una organización exitosamente comunicándose por medio de correo electrónico, fax, páginas Web o presentaciones *Powerpoint*®.
- Faculte a sus supervisores para ser partidarios del cambio.** Generalmente, el cambio mal dirigido mantiene a los supervisores fuera de la jugada. Ellos deben estar involucrados. Aclare los papeles y obligaciones y hágalos responsables.

¿Qué pasará si no se toma este paso?

- No hay compradores para el cambio.** Un cambio es como un producto que hay que vender; usted necesita convencer a la organización de su *problema* o no van a querer comprar. La resistencia se esparcirá –y usted enfrentará un problema adicional.
- Nadie lo escucha.** Las estadísticas y estudios son extremadamente concluyentes; a menos que la comunicación involucre a dos personas o pequeños grupos de personas, que dialoguen frente a frente, no se llevará a cabo una comunicación efectiva. El proceso de leer es pasivo, de una sola vía y muy susceptible a las malas interpretaciones.

“Si crees en todo lo que lees, es mejor que no leas.”
–Proverbio japonés

Herramientas de transición para gerentes

Cómo dirigir el cambio y apoyar a los empleados a pasar por los cambios a gran escala

Este paquete contiene lo siguiente:

Un mensaje de su líder: ¿Cuáles son sus papeles y responsabilidades?.....	26
Después de recibir un correo electrónico: Platique con la gente para asegurarse de que ha comprendido.....	27
Cuando no tiene mucho que decir: Cómo lidiar con la ambigüedad y la falta de información.....	28
Resistencia de los empleados: Cómo manejar el enojo y la resistencia manifiesta.....	29
Los rumores: Cómo lidiar con los chismes y las suposiciones entre los empleados	30
Cronograma de la transición: Qué cosas hacer y cuándo.....	31

“¿Cómo que se los tengo que decir más de una vez? No son tontos. Seguramente saben qué es lo que se supone que tienen que hacer. A todos les envié un memo por correo electrónico la semana pasada.”

—Alto ejecutivo de una compañía de seguros en proceso de cambio.

Un mensaje del Director líder de equipo

A todos los dirigentes de personal en mi área:

Como saben, los empleados dependen directamente de su supervisor inmediato para obtener información. En momentos de cambio extraordinario, este papel de comunicador tiene aún mayor importancia. Es imprescindible entender que el éxito de nuestra comunicación no se puede basar en la cantidad de correos electrónicos que enviemos o sobre cuántos empleados asisten a nuestras juntas departamentales. Estos son un inicio importante, pero se hacen más efectivos cuando hay comunicación frente a frente para respaldarlos.

Aquí es cuando usted interviene...

Como líderes, somos responsables de conseguir que nuestros empleados se comprometan dándoles la información oportuna de manera confiable. También implica hablar con ellos para permitirles expresar sus inquietudes, confusión y aceptación.

Lo que usted debe hacer:

- **Asegúrese de que su comportamiento va de acuerdo con lo que dice.**
- **Comuníquese con los empleados cada vez que haya un anuncio organizacional.**
- **Realice reuniones de equipo continuas (si no realiza reuniones regulares con sus empleados, éste es el momento de comenzar).**
- **Hable con sus empleados en grupos e individualmente.**
- **Asegúrese de que habla menos de lo que escucha, haciendo preguntas.**

Después del correo electrónico:

Converse con la gente para asegurar la comprensión

Se acaba de enviar un correo electrónico que anuncia a todos los empleados un cambio en la organización

¿Qué es lo que usted debe hacer?

1. **Lea el anuncio a conciencia** y haga preguntas si tiene dudas. Si está confundido será de poca ayuda para sus empleados.
2. **Determine (si es necesario) las implicaciones específicas para sus empleados.** ¿Qué es lo que va a cambiar para ellos, y qué es lo que va a continuar igual? ¿Cambiará su volumen de trabajo? ¿Afectará sus horarios? ¿Cambia la estrategia de la compañía?
3. **Anote algunos puntos sobre los que quiera hablar.** No es el momento para olvidarse de algo importante.
4. **Plantee algunas preguntas abiertas para que se discutan.**
 - ¿Qué dudas tienen?
 - Me parece que están preocupados... ¿cómo puedo ayudarles?
 - ¿Qué inquietudes tienen que yo pueda compartir con **mi** jefe?
5. **Haga un seguimiento con sus empleados por un par de días para asegurarse de que se sienten a gusto con el cambio y que sus preguntas fueron respondidas.**

Cuando no tiene mucho que decir

Qué debe hacer cuando tiene poca información que revelar

- Cuando no tenga los datos específicos, dígame a la gente cómo se están tomando las decisiones y cuándo podría tener más información.
- Cuando se estén posponiendo o retrasando los planes, dé las razones para ello.
- Proporcione toda la información que tenga a su disposición.
- Muéstrese empático y hágale saber a la gente que entiende que es un momento difícil para ellos.
- Ayude a sus empleados a pasar por el difícil proceso de cambio.
- Nunca use frases hechas como: *“confíen en nosotros”, “dejen de quejarse”, “son afortunados por estar trabajando aquí”, “hagan más con menos”, o “trabajen mejor no más”*.

Los rumores

Cómo lidiar con los chismes y las conjeturas entre los empleados

¿De dónde vienen los chismes? ¿Por qué se inician los rumores?

1. Cuando la gente se siente nerviosa acerca del futuro, se siente mejor hablando entre sí sobre él.
2. En momentos en los que no hay suficiente comunicación frente a frente con el gerente, los empleados tenderán a llenar “los espacios vacíos”.
3. A la gente le encanta hacer conjeturas, diciendo “Qué tal si...”.
4. Los empleados siempre tratarán de “interpretar” los comportamientos y acciones del jefe –aunque no haya nada que “interpretar”.

Algunas sugerencias para manejar los rumores:

1. **Primero que nada, *escuche*.** Es importante saber qué rumores existen, para que pueda enfrentarlos.
2. **Cuando escuche un rumor, plantéesele a sus empleados.**
3. **Si tiene información que pueda terminar con el rumor y puede revelarla... compártala.**
4. **Si no tiene la información, dígame a los empleados que “Es un rumor.** En este momento no sabemos qué es lo que va a pasar. Tan pronto como se tome una decisión, y ésta pueda ser revelada legalmente, se les comunicará.”
5. **Juegue al *Juego de los Rumores* regularmente.** Invite a sus empleados a compartir los rumores que hayan escuchado. Aborde los rumores que puedan resolverse. Asegúrese de que comparte lo que ha escuchado con su equipo administrativo, para que sepan de qué se está hablando.

Resistencia de los empleados

Cómo manejar el enojo y otras emociones

Hay una serie de razones detrás de estos comportamientos de resistencia.

Algunas veces, las personas que no se ven beneficiadas por el cambio o cuyos amigos no se benefician, se muestran resentidos. Están enojados; culpan a la organización; quieren saber “a quién se le ocurrió este estúpido plan.”

Usted verá que la ansiedad aparece en algunos cuando se inician los primeros rumores. La ansiedad continua deja a las personas sin energía; llegan cansados a trabajar y pueden tener un desempeño menor; o reaccionan trabajando demasiado en un intento de probar su valor y se agotan en el proceso.

Es importante considerar que mientras más tenga que perder la gente en un cambio, más intenso será su comportamiento o reacción.

Emoción:	Comportamientos:	Acciones a seguir:
Enojo	Mal humor, irritación, furia, errores, agresivo-pasivo, arrastrar los pies, vandalismo, indignación	Escuchar, reconozca el enojo, no trate de convencerlos de que están equivocados, no asuma ser culpable de ello, no se coluda o ponga de acuerdo con ellos. Recomiende EAP si es exagerada.
Ansiedad	Resentimiento, esparcir rumores, parecen estar nerviosos, estresados, disminución de la productividad y eficiencia	Aliéntelos a hablar y escuche atentamente. No trate de convencerlos de que están equivocados, pero ofrézcales otro punto de vista si lo tiene. Deles una retroalimentación positiva sobre su progreso, si es real. Ofrezca información precisa para disipar los rumores.
Tristeza	Silencio, parece deprimido, descorazonado, lloroso	Reconozca, simpatice, aliente la comunicación y compartir sentimientos ya sea personalmente o en pequeños grupos de apoyo, haga preguntas para entender mejor, refiéralo a un profesional si es continua..

Cronograma de transición

Qué hacer cuando hay un cambio importante

A continuación encontrará una tabla que ayudará a los gerentes a comprender sus responsabilidades durante la transición y decidir cómo y cuándo comunicarse con los miembros de su equipo.

Semanas 1 y 2	Semanas 3-6	Semanas 7-1/2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dese cuenta de que puede tener sus propios problemas de transición, busque el apoyo que necesite para resolverlos. ▪ Asegurese de que todos los empleados asistan a alguna de las reuniones de equipo diseñadas para compartir información y hagalos que se unan a la nueva organización. ▪ Planee oportunidades para comprometer a los empleados y comunicarles información importante. Tal vez quiera usar todos o algunos de los siguientes métodos: diálogos personales con los empleados, reuniones de equipo, grupo, comunicaciones escritas, canales de retroalimentación verticales, y otros medios alternos de comunicación. ▪ Comience a recorrer las oficinas y escuche los retos, inquietudes y esperanzas de los empleados. ▪ Vigile de cerca a los empleados o grupos que presentan signos de falta de compromiso, depresión o ira. Proporcione el apoyo necesario y gúe sus expectativas. ▪ Identifique a los empleados que puedan causar problemas de retención y tome las medidas adecuadas. ▪ Realice su primera reunión de equipo. ▪ Comience a establecer o aclarar las metas de desempeño dentro del contexto de la nueva estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apéguese a sus planes para las oportunidades de comunicación y compromiso de empleados. Revalúe y ajuste basándose en las necesidades de su organización. ▪ Inicie planes de contingencia que aseguren que la productividad no sufrirá menoscabo evitando de ese modo posibles crisis en el futuro. ▪ Asegurese de que las metas de desempeño a corto plazo se han establecido y que las funciones de cada uno se han comprendido. ▪ Identifique cualquier necesidad de capacitación a corto plazo relacionada con la fusión e iníciela. ▪ Inicie las actividades de formación de equipos dentro del trabajo real de la organización. ▪ Vigile y busque apoyo adicional para la gente que esta teniendo dificultades con la transición. La única manera en que podrá lograr esto será recorriendo las oficinas, hablando con la gente, y escuchandola sinceramente! ▪ Continúe monitoreando y tomando medidas acerca de los problemas de retención de los empleados! ▪ Refuerce el papel de modelo de comportamiento por medio de retroalimentación positiva y reconocimiento. ▪ Celebre y anuncie los éxitos abiertamente. ▪ Asegurese de que cualquier persona nueva en su equipo se integre adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vuelva a revisar los planes de desempeño y de retroalimentación basada en resultados y comportamiento basado en valores. ▪ Asegurese de que los planes de educación y desarrollo de los empleados están instituidos son adecuados. Continúe con la capacitación necesaria. ▪ Continúe celebrando y anunciando los éxitos. <p>Continuamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continúe articulando las metas de negocio de la organización. ▪ Continúe comprometiéndose a los empleados y comunicándose con ellos. ▪ Informe sobre los asuntos recurrentes a sus superiores. ▪ Comparta sus descubrimientos sobre esta transición con sus colegas. ▪ Ocupese activamente en instituir el estilo operativo y la cultura deseados. ▪ No permita que queden asuntos sin resolver. Pida el apoyo que necesite!

Plantilla de *participación* de liderazgo

Cómo crear una necesidad compartida

<i>Nivel</i>	<i>Acciones de cambio</i>	<i>Acciones de comunicación</i>
<i>Líderes de primera línea</i>	Asegurar que el trabajo "diario" continua Llevar un registro de las inquietudes de clientes y agentes	Hacer reuniones de equipo Hacer reuniones individuales Proporcionar foros de retroalimentación
<i>Gerentes</i>	Mantener a la organización enfocada en los resultados Asegurar que los papeles y responsabilidades son claros Ligar los resultados del cambio con el impacto sobre el individuo	Las acciones respaldan a las palabras Proporcionar actualizaciones constantes Solucionar los problemas en equipo
<i>Líderes principales</i>	Aclarar las prioridades Enfocarse en el proceso de transición de los empleados Mantener contacto constante con sus colegas para compartir aprendizajes clave	Realizar sesiones en toda la organización Estar disponible para sesiones de equipo

Herramientas de cambio

Paso 3: Crear una imagen

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

- A. Visión de conjunto** –*una visión completa de las medidas que necesita tomar y cómo se verá la organización una vez que las haya tomado.....36*
- B. Modelo de ojo de buey de la visión** –*esta imagen apoya actividades claves de visión para líderes, empleados y para la colaboración.....37*
- C. Construir una imagen: Las cinco etapas** –*descripciones, consejos y límites para cada uno de los cinco componentes de la imagen.....38-39*
- D. Ejercicio TdP** –*este diseño de secuenciación de reuniones ayudará a crear una imagen común que todos puedan compartir.....40-41*

“Nuestros planes fallan porque no tienen un objetivo. Cuando un hombre no sabe hacia qué puerto se dirige, ningún viento es el correcto.”

–Séneca el Joven, estadista romano

Paso 3: Crear una imagen

Visión de conjunto

¿Qué medidas son necesarias para esclarecer la imagen?

- Piense quién debe estar involucrado en la creación de la nueva imagen.** Una imagen fuerte no es algo que pueda ser diseñado por una sola persona en una oficina aislada.
- Comparta la imagen y luego ayude a los empleados a pensar qué harían de manera diferente como resultado del cambio.** Necesitan entender los resultados del cambio en *términos de comportamiento*.
- ¿Cuál es su identidad?** Necesita desarrollar una identidad para su imagen. ¿Qué es lo que quiere que sus clientes sepan?
- Pruebe su imagen en la realidad.** ¿Quién puede ayudarle a determinar si la imagen es suficientemente deseable, factible y motivadora?
- Comunique la imagen.** Asegúrese de que hay la oportunidad de hacer preguntas; de otro modo, ¿cómo va a saber que su imagen es comprendida claramente?

¿Qué pasará si no se toma este paso?

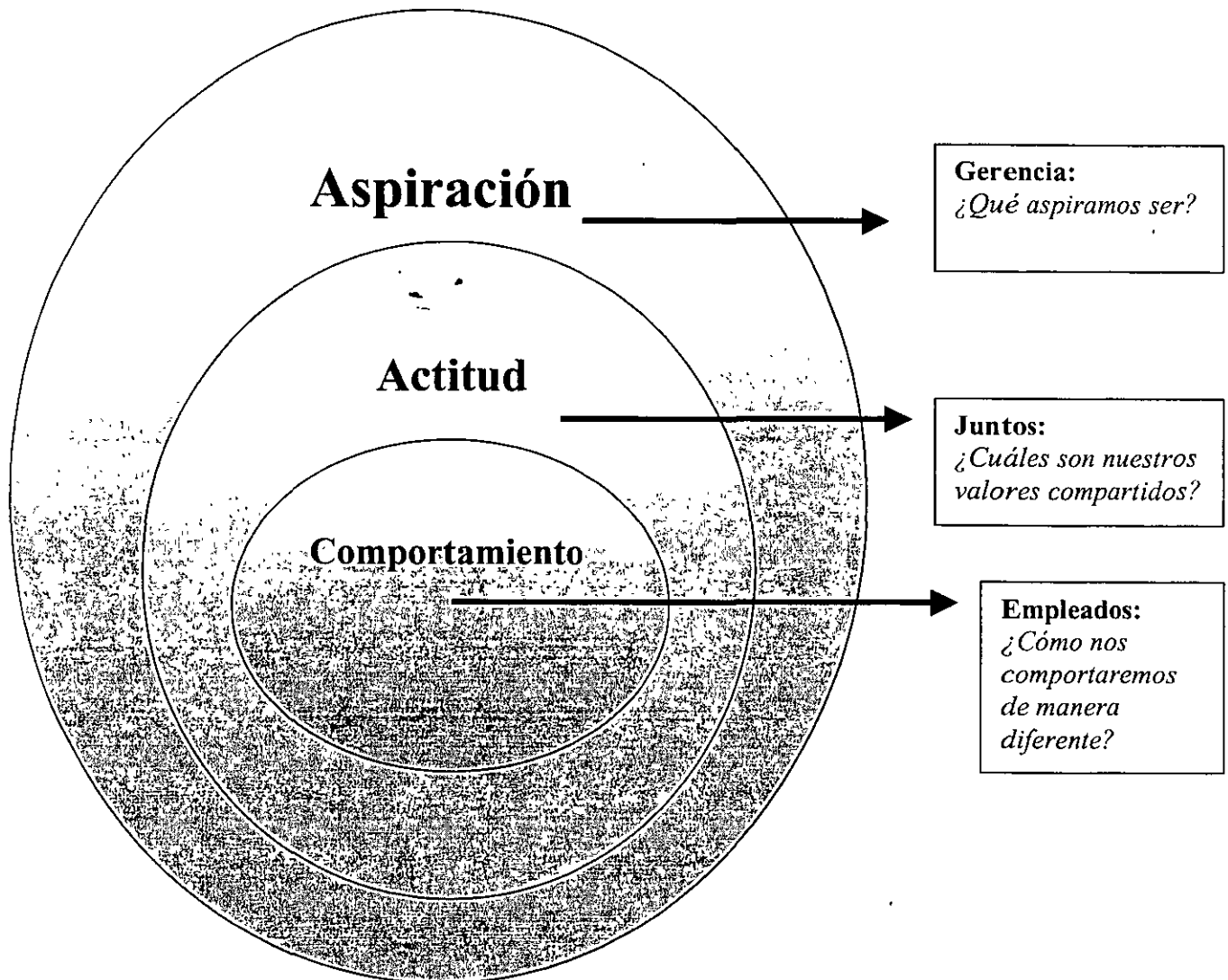
- Nunca llegará a donde necesita ir.** Si la organización no entiende la imagen, no la compra o está en total desacuerdo con ella –usted nunca alcanzará su meta. Puede que sonrían y asientan, pero no se comprometerán.
- Una imagen mal comprendida es una imagen totalmente distinta.** Si la imagen no se traduce a términos de comportamiento, será malinterpretada; el cambio verdadero no ocurrirá.

“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.”

—Peter Drucker

Crear una imagen

Modelo de ojo de buey



Cómo usar la herramienta de ojo de buey:

Es importante comprender que si usted no cambia comportamientos, nunca alcanzará su imagen, *no importa qué tan buena sea*. Una manera útil de lograr que los empleados inicien nuevos comportamientos es la siguiente:

1. Presénteles la nueva imagen; ¿cuál es el resultado de esta nueva imagen?
2. Imaginemos que han pasado seis meses, y hemos logrado hacer realidad esta aspiración:
 - ¿qué es lo que haremos *más*?
 - ¿qué es lo que haremos *menos*?

Copyright 1997 David Ulrich
Derechos reservados

Construir una imagen

Las cinco etapas*

Etapa 1: Informar. *“Tenemos que hacer esto. Es nuestra visión.” Muéstrase animado o reconsidere la imagen de su carrera en la organización.*

Consejos para informar:

- Informe directa, clara y consistentemente a las personas
- Diga la verdad acerca de la realidad actual
- Sea claro con lo que se puede negociar y lo que no se puede negociar
- Dé detalles, pero no demasiados

Los límites de informar:

- La gente cumplirá, pero pocos se comprometerán
- Los empleados son receptores pasivos
- Las investigaciones muestran que la gente recuerda sólo el 25% de los mensajes verbales

Etapa 2: Vender. *“Tenemos la mejor respuesta. Vamos a ver si podemos lograr que la compre.”*

Consejos para vender:

- Mantenga los canales abiertos para las respuestas
- Apoye la integración, no la manipulación
- Construya sobre su relación con los empleados
- Enfóquese en los beneficios, no en las particularidades
- Cambie del “nosotros” mayestático al “yo” personal

Los límites para vender:

- El jefe quiere escuchar un “sí”; los empleados quieren escuchar que mantendrán sus empleos, un “sí complaciente” puede ser la mejor opción
- Tal vez no compren su imagen a pesar de sus esfuerzos; necesitará regresar a “informar” o “probar” y “consultar”

Etapa 3: Probar. *“Tenemos la mejor respuesta. Vamos a ver si podemos lograr que la compre.”*

Consejos para probar:

- Proporcione tanta información como sea posible para mejorar la calidad de las respuestas
- Haga una prueba limpia
- Proteja la privacidad de las personas
- Combine encuestas con entrevistas personales
- Pruebe la motivación, utilidad y capacidad

Los límites para probar:

- Al estar involucrados, los empleados pueden desarrollar una gran variedad de ideas e inquietudes acerca del bienestar de la organización y su capacidad para crecer y prosperar
- Tal vez necesite “consultar” para permitir la expresión de estas ideas e inquietudes

*tomado de *The Fifth Discipline Fieldbook*
de Peter Senge

Construir una imagen

*Las cinco etapas**

Etapa 4: Consultar. “¿Qué imagen recomiendan los miembros que adoptemos?”

Consejos para consultar:

- Use el proceso de cascada para reunir información
- Implemente protecciones para evitar la distorsión del mensaje
- Sea claro acerca de lo que se puede negociar y lo que no se puede negociar
- Dé detalles, pero no demasiados

Los límites de consultar:

- Como informar, vender y probar – consultar se ve limitado por la suposición de que el objetivo es crear una imagen desde lo alto de toda la organización
- La mayoría de los elementos importantes de una imagen son locales, sostenidos por equipos individuales o unidades de trabajo
- Para fortalecer la visión compartida, es necesario construir desde los cimientos hacia arriba

Etapa 5: Crear en conjunto. “Vamos a crear el futuro que deseamos individual y colectivamente.”

Consejos para crear en conjunto:

- Comience con una visión personal
- Trate a todos como iguales
- Busque disposición no conformidad
- Aliente la interdependencia y la diversidad entre equipos
- Evite “escoger”; involucre a todos
- Haga que la gente hable sólo por sí misma
- Espere y aliente el respeto por los demás
- Considere usar una “visión temporal” para ganar impulso
- Enfóquese al diálogo, no sólo en la enunciación de la imagen

Los límites para crear en conjunto:

- El jefe quiere escuchar un “sí”; los empleados quieren escuchar que mantendrán sus empleos, un “sí complaciente” puede ser la mejor opción
- Tal vez no compren su imagen a pesar de sus esfuerzos; necesitará regresar a “informar” o “probar” y “consultar”

*tomado de *The Fifth Discipline Fieldbook*
de Peter Senge

Tecnología de Participación

Una sesión de enfoque para líderes

¿Qué es TdP?

TdP es un ejercicio altamente interactivo de secuenciación que se usa para:

- Identificar rápidamente una imagen
- Descubrir barreras ambientales o de equipo
- Desarrollar un plan de acción

Instrucciones:

Parte 1:

1. La pregunta de enfoque.

Prepárela con anticipación pues será la pauta de la sesión.

Ejemplo: Es el año 2001 y acabamos de ganar el premio a la mejor compañía de servicios financieros de los EU. ¿Cómo nos describirían:

- *nuestros empleados?*
- *nuestros colegas de otros países?*
- *nuestros clientes?*
- *Ámsterdam?*
- *nosotros mismos?*

2. Deles a los participantes alrededor de cinco minutos para pensar sobre la pregunta de enfoque. Cada quien deberá anotar entre 5-10 ideas en un cuaderno. *Éste es un ejercicio individual.*

3. Haga que compartan sus ideas en grupos de 2-3. Cada grupo selecciona las mejores 7-10 ideas –deberán escribir cada idea en una tarjeta (una idea por tarjeta y no más de 6-8 palabras por idea.)

4. Recoja las tarjetas. Para que la recolección de tarjetas sea más interesante, pida que los grupos pasen una tarjeta a la vez como respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la idea más difícil de llevar a cabo?*
- *¿Cuál es la más creativa?*
- *¿... la más fácil de llevar a cabo?*
- *¿... la más loca?*
- *¿... la más importante?*
- *¿... la mas controvertida?*
- *¿... la que dará los resultados más rápidos y más visibles?*

Después pídale que entreguen las tarjetas restantes.

Tecnología de Participación (TdP)

Continúa

5. **Mientras pasan las tarjetas, usted las colocará, una por una, en un tablero.** La primera tarjeta va en cualquier columna (hay una figura en la parte superior de cada columna). Las siguientes tarjetas se colocarán en las columnas con ideas similares –así que si una idea sugiere una nueva categoría, abra una nueva columna. Los participantes le dirán en qué columna deberá colocar la tarjeta. Evite ponerles nombres a las columnas.
6. **Pregúntele al grupo si hay columnas que se puedan combinar y reordene las tarjetas de acuerdo con esto.**
7. **Deles nombre a las categorías** –pídale al grupo que le sugiera un título para cada columna.
8. **Establezca prioridades.** Otorgue de 3 a 5 votos a cada participante. Pueden poner marcas con un plumón para votar por las categorías que piensen que son más importantes.
9. **En este momento usted ha identificado las categorías más importantes para la visión de su grupo.**

Parte 2

1. **Ya que su grupo tiene una imagen, necesita identificar los obstáculos, barreras y restricciones que pueden evitar que su imagen se convierta en realidad.**
2. **Divídalos en equipos pequeños (a cada grupo se le asignará una categoría más importante/crítica del ejercicio anterior).** Enfocándose en esa categoría el grupo deberá:
 - *piensen en los obstáculos, barreras y restricciones que pueden evitar que la visión (categoría) se haga realidad*
 - *discutan cuál es la causa principal (hechos, percepciones, sentimientos, motivaciones)*
 - *vayan más allá de los síntomas obvios y lleguen realmente al ¿por qué?*
 - *finalmente, piensen en CÓMO pueden resolver la cuestión. Asegúrese de registrar las acciones específicas, los recursos que se necesitan, quién es responsable, marcos de tiempo realistas, cómo se va a monitorear el avance.*
3. **Cada equipo informará al grupo. Discutan los posibles obstáculos.** Agreguen ideas del grupo más grande. Gánese el compromiso total de cada miembro del equipo.

Herramientas de cambio

Paso 4: Promover el compromiso

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

- E. Visión de conjunto** –*una visión completa de las medidas que necesita tomar y cómo se verá la organización una vez que las haya tomado.....*43
- F. Sesión de diálogo para la transición** –*este diseño de reunión favorecerá el diálogo sano sobre dónde se encuentra la gente en la transición y qué necesitarán de los demás para pasar por ella.....*44-45
- G. Lista de resistencia y apoyo** –*la gente se resiste o apoya el cambio por diferentes razones. Esta evaluación le ayudará a localizar a los interesados que deba influir.....*46
- H. Gráfica de apoyo** –*Esta herramienta le ayudará a identificar a quién necesita persuadir.....*47

“Es terrible mirar hacia atrás cuando se está tratando de guiar –y ver que nadie nos sigue.”

–Franklin Delano Roosevelt

Paso 4: Promover el compromiso

Visión de conjunto

¿Cómo son las cosas cuando logra establecer de manera efectiva el compromiso?

- Atraiga a todos construyendo una coalición de apoyo.** ¿A quién necesita incorporar primero al cambio? Piense en todos los niveles, oficinas y funciones –¿quiénes son sus socios en este cambio?
- Diga claramente lo que va a necesitar de ellos.** No olvide decirles lo que ganarán como resultado del apoyo que demuestren.
- Reconozca la resistencia.** El cambio atemoriza a la gente –las lleva a la inactividad. Su labor es cambiar la resistencia por voluntad y el temor al cambio por entusiasmo por los resultados potenciales. sin embargo, tenga cuidado de no aplastar la resistencia, sólo logrará que la gente se cierre y causará más problemas.
- Invite a la gente a hablar con usted.** Mantenga una puerta *real* abierta. Recuerde, no se puede guiar el cambio estando aislado. La gente necesitará compartir sus preguntas, inquietudes, ideas y temores.

¿Qué pasará si no se toma este paso?

- Reacciones destructivas en lugar de reacciones constructivas.** Si un plan cuidadoso de cambio, la resistencia de los empleados se puede evaporar, produciendo comportamientos hostiles y destructivos. Después de la última campaña de reducción de presupuesto, un informe confidencial interno se filtró a la prensa, que decía: “Los sobrevivientes [de la reducción de empleados] están desilusionados, amargados y frustrados, no tienen esperanza... Como nunca antes, la hostilidad manifiesta está surgiendo y la hostilidad disimulada y reprimida que se percibe justo bajo la superficie de mucha gente es verdaderamente atemorizante.”

“Conoceréis la verdad, y la verdad os enfurecerá...”

-Aldous Huxley

Cómo manejar las transiciones

Modelo de diálogo

Objetivos:

1. Introducir el Modelo de Transición Bridges
2. Conducir un diálogo interactivo, relacionando las fases de la transición con los papeles y responsabilidades del individuo y de los equipos –ayudar a mantener el compromiso y obligaciones de los empleados durante el periodo de transición.
3. Identificar 2 ó 3 medidas preliminares para asimilar la nueva situación.

Labores facilitadoras, asignaciones previas a la lectura /materiales para la sesión y planeación de comunicaciones: se determinarán durante la planeación previa que se realizará con el facilitador, HRC y director de negocio.

TIEMPO	ACTIVIDAD	OBJETIVO
15 min.	<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revelar cualquier anuncio adicional y de último momento relacionado con el estado actual del trato. - Compartir las expectativas personales sobre los objetivos de la reunión y horario para el diálogo (nota: se adjuntan los puntos a tratar) - Revise brevemente la orden del día y las reglas básicas de la reunión; presente al co-facilitador 	<p>Prepare el marco adecuado: establezca un ambiente positivo para la reunión, adapte los comentarios introductorios para enfocarse en las necesidades específicas del equipo.</p>
10 min.	<p>Inicie el diálogo</p> <p>Proporcione un resumen del Modelo de Transición que incluya las reacciones típicas de los trabajadores y los indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finales –el punto inicial de la transición no es el resultado sino el Final que tendrá que llevar a cabo para dejar la situación anterior atrás - La Zona Neutral –el centro de la transición: la tierra de nadie entre la realidad anterior y la nueva cuando los hábitos anteriores que ya no se adaptan a la nueva situación se extinguen y se forman comportamientos nuevos y mejor adaptados. - Nuevos Inicios –no se debe confundir con el comienzo de nuevas actividades, los inicios se llevan a cabo solamente después de pasar por “el desierto” y cuando los individuos están listos para hacer un compromiso emocional para hacer las cosas de una manera nueva... aceptándose como personas nuevas. 	<p>Desarrollar la conciencia de los participantes acerca de los tres pasos inherentes a toda transición.</p>

Cómo manejar las transiciones

Un modelo de diálogo, p. 2

45 min.	<p><u>Preguntas para el diálogo</u> Comencemos con ING como un todo –¿qué es lo que usted ve que está sucediendo aquí con relación a la dinámica de la transición? Si el grupo se cierra, pregunte: “¿Qué finales han ocurrido y cuáles aún no han ocurrido?” “¿Qué es lo que ven en términos de nuestra área de negocio y de sus grupos de trabajo?” Con relación a nosotros como líderes, “¿Qué comportamientos estamos mostrando que sugieren la <i>metáfora del desierto</i> o la dinámica de la transición?”</p>	<p>Promueva un diálogo que empiece con un compartir de pensamientos y sentimientos acerca de las situaciones organizacionales generales y luego enfóquese cada vez más en implicaciones específicas del negocio y personales para los participantes.</p>
30 min.	<p><u>Avance hacia la discusión de medidas u obligaciones</u> Diga: “es este momento, me gustaría enfocarme en lo que podemos hacer como líderes de ING durante esta fase de transición. Como mencioné al principio de esta reunión, nos enfrentamos con que no sabemos cuándo se dará una noticia, y una vez que ésta se dé, a qué se enfrentarán ustedes y su personal inmediatamente después.”</p>	<p>Identifiquen y comprométanse a la implementación de 2 ó 3 medidas clave relacionadas con la programación e información que se conoce a la fecha para ayudar a los empleados a manejar el proceso de transición.</p>
10 min.	<p><u>Conclusión</u> Agradezca a los participantes de la reunión Recuérdeles su compromiso para continuar estas conversaciones y revelar información relacionada con cuestiones específicas tan pronto como la programación de comunicación lo permita. Reconozca la dificultad así como la importancia de sí liderazgo (y humanidad) durante estos momentos de reto. Pida a los miembros del grupo reflexiones o comentarios finales.</p>	<p>Refuerce el compromiso de líderes y participantes para planear medidas e iniciar comunicaciones frecuentes.</p>

Fuentes de resistencia y apoyo

La movilización efectiva requiere de una reflexión de equipo franca

Nota importante: No sólo es importante identificar las fuentes de resistencia y apoyo, también debe **buscarlas**. La resistencia, en especial, es **natural y esperada** en cualquier cambio –además proporciona información valiosa.

Fuentes de resistencia:

- Temor al fracaso en un ambiente diferente
- El propósito del cambio no está claro
- Las personas afectadas por el cambio no están involucradas en la planeación
- La información acerca del cambio es mala
- No se ha calmado la ansiedad que se siente por la seguridad de los empleos
- Hay gran satisfacción con las condiciones actuales
- El cambio es demasiado rápido
- Los costos personales son demasiado altos comparados con las recompensas
- Es ignoran las necesidades del grupo de trabajo

Fuentes de apoyo:

- Personas a las que se les han dado “nuevas tareas” en una etapa temprana del cambio
- Poca satisfacción con las condiciones actuales
- “Razones” claramente expresadas y válidas que respaldan al cambio
- La convicción de que la comunicación es constante y continua
- Se encuentra involucrada en la planeación del cambio tanta gente como es posible

Cómo graficar el apoyo para el cambio

Saber quién apoya el cambio será muy valioso para usted

Richard Beckhard y R. T. Harris han diseñado el siguiente sistema para determinar los niveles de compromiso. Una vez que determine los aspectos concretos que giran alrededor de su imagen y plan de cambio, examine a los participantes principales del proceso y determine si apoyan el proceso y si se necesita su apoyo.

Haga una gráfica con los nombres de los participantes en un extremo y columnas con los siguientes títulos:

Participante principal	No hay compromiso	Deje que suceda	Ayude a que suceda	Haga que suceda

Use una "X" para marcar el nivel de apoyo actual de la persona y un "0" para marcar el nivel requerido de apoyo.

Al completar esta gráfica usted podrá ver quién está comprometido y quién no, y podrá desarrollar estrategias para lograr el nivel de apoyo adecuado de cada individuo.

Herramientas de cambio

Paso 5: Cómo modificar sistemas y estructuras

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

A. Visión de conjunto –*una visión completa de las medidas que necesita tomar y cómo se verá la organización una vez que las haya tomado.....49*

B. El modelo ESTRELLA –*este modelo clásico le ayudará a ligar estructuras críticas de negocio y personas50-52*

C. Principios del Síndrome del superviviente –*Cuando las medidas de reducción de personal se hacen necesarias, puede parecer que la gente más olvidada es la que permanece.....53-56*

“Los errores están ahí esperando a que los cometamos.”

–S. A. Tartakower, ajedrecista ruso, al referirse al tablero de ajedrez antes de iniciar una partida.

Paso 5: Cómo modificar sistemas y estructuras

Visión de conjunto

¿Qué medidas asegurarán que sus sistemas apoyan el cambio?

- Considere el impacto en el personal. ¿Qué aptitudes, capacidades y habilidades va a necesitar en la organización una vez que cambie? ¿Cómo se asegurará de que tiene la capacidad necesaria? ¿Podrá cubrir las carencias con capacitación específica, selección dirigida, etc.?
- Determine e informe qué tipo de comportamiento será recompensado. Con frecuencia, los líderes recompensan el comportamiento *a*, mientras esperan obtener el comportamiento *b*.
- Asegúrese de que cada uno de sus “sistemas” de RH (personal, incentivos, estructura, capacitación y evaluación) se usan para complementar y reforzar el cambio. Estos sistemas también necesitan unirse entre sí.
- Planee reducir el personal* –por si es necesario.

¿Qué pasará si no se toma este paso?

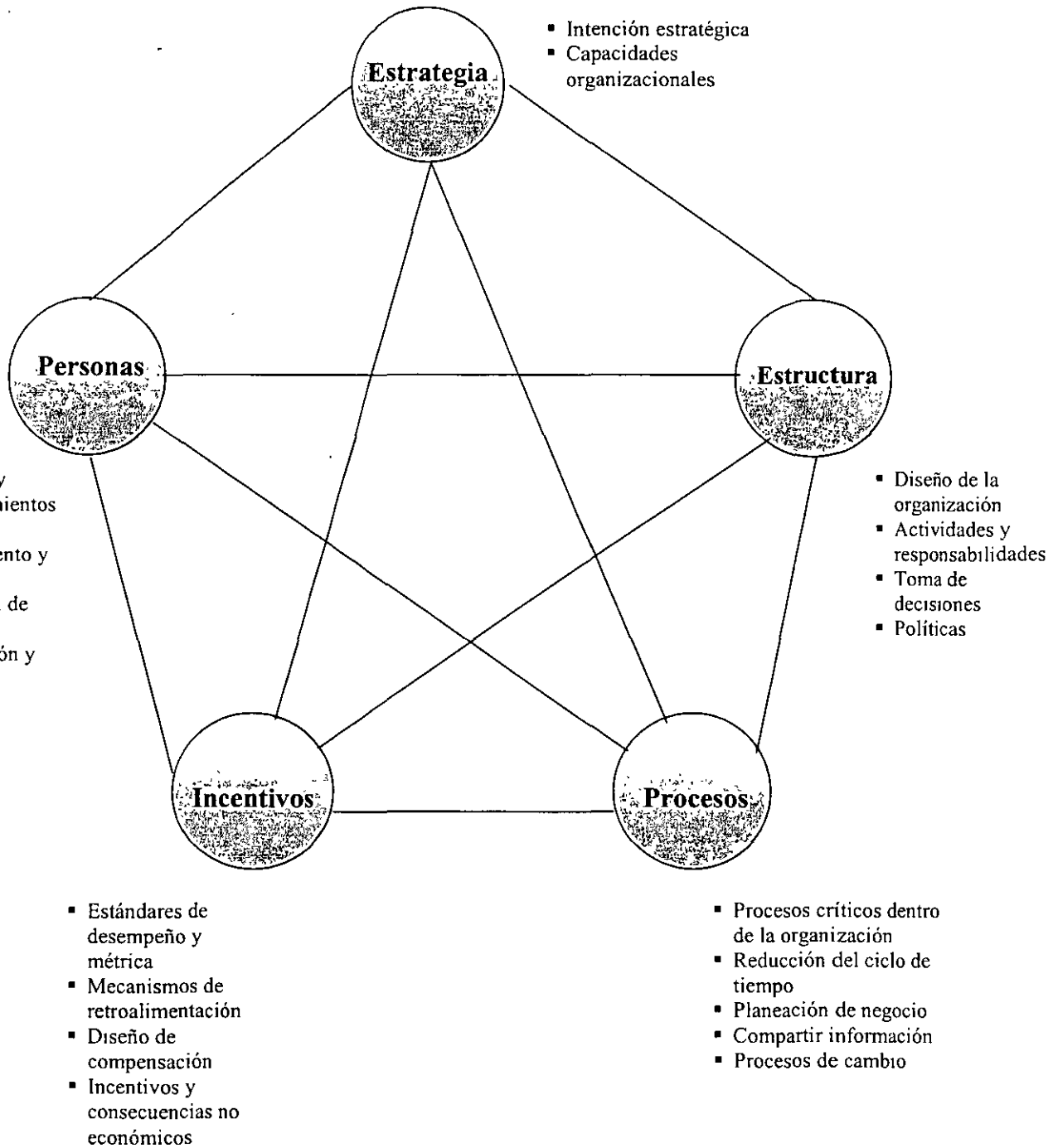
- Los empleados no tendrán las nuevas aptitudes y comportamientos que se requieren para el cambio.
- Habrá bajos niveles de satisfacción y lealtad. Las tasas de retención caerán y el desempeño se irá en picada.
- No se alcanzarán los objetivos del negocio.

“No creo que todos los cambios afecten mi trabajo.”

–Anónimo (un empleado)

El modelo “Estrella”

Cómo ligar las estrategias de negocio, organización y personal



Cómo usar el modelo “Estrella”

Hoja de trabajo

1. **Estrategia:** Determina la dirección; la fórmula de la compañía para ganar. Determina los productos y servicios que hay que prestar, los mercados que hay que servir, el valor que se ofrecerá al cliente y la fuente de la ventaja competitiva. Especifica las metas, objetivos, valores y misión.

Explique su estrategia:

2. **Estructura:** Determina dónde se localiza el poder y a autoridad dentro de la organización. La estructura debe considerar cuatro elementos clave:

Especialización: Tipo y cantidad de especialidades de empleo necesarias para realizar el trabajo.

Extensión del control: Número de personas que constituyen las unidades de negocio.

Distribución del poder: Centralización vs. Descentralización y movimiento del poder hacia la unidad de negocio que maneja directamente los asuntos que son críticos para su misión.

Cómo usar el modelo “Estrella”

División en departamentos: Las unidades de negocio se forman en cada nivel de la estructura basándose en una de las siguientes cinco dimensiones: Función, Producto, Procesos de Flujo de Trabajo, Mercados o Geografía.

3. **Procesos:** Procesos de información y toma de decisiones que atraviesan la estructura de la organización. Los procesos comprenden asuntos tales como planeación y estimación de negocios, o se diseñan tomando en cuenta el flujo de trabajo, por ejemplo para el desarrollo de un nuevo producto.

4. **Incentivos:** Alinea las metas de los empleados con las de la organización. Incluye salarios, ascensos, bonos, reparto de utilidades, opciones de compra de acciones, estándares y controles de desempeño, así como incentivos no económicos.

5. **Personas:** Las aptitudes y maneras de pensar son necesarias para lograr los objetivos de negocio. Incluye prácticas para reclutar, retener y motivar el talento, tales como: procesos de selección, rotación de puestos, análisis de desempeño, capacitación y desarrollo.

El síndrome del superviviente

Cuando es inevitable hacer recortes de personal...

¿Qué es el “Síndrome del superviviente”?

- El síndrome del superviviente es un mal que afecta a los empleados que se quedan después de que se ha llevado a cabo un recorte de personal. Puede tener un impacto significativo en la moral, productividad y creatividad.
- Los recortes de personal en una organización pueden ser un remedio tan malo como la enfermedad. El “síndrome del superviviente” puede dañar la productividad y eficiencia tan segura y seriamente como la maquinaria obsoleta o el liderazgo incompetente.
- Los elementos emocionales más comunes del síndrome del superviviente son la ansiedad, ensimismamiento, enojo, culpabilidad, envidia, pasividad y competitividad.

¿Cuáles son los impactos de negocio específicos del síndrome del superviviente?

- **Enojo:** Retrasa los cambios desacelerando el ritmo de su trabajo o entorpece las comunicaciones importantes reteniendo información.
- **Apatía:** Les dificulta hacer cualquier cosa o hasta actuar en su propio beneficio.
- **Ansiedad:** Menoscaba la flexibilidad, creatividad y voluntad de tomar los riesgos que la nueva organización necesita para salir adelante.
- **Ensimismamiento:** Menoscaba el espíritu de equipo, provoca luchas por territorio y hace que las personas se pregunten a cada momento el fastidioso “¿Y a mí en que me beneficia?”. En muchos casos, conduce a la mentalidad del “juego de las sillas”, en la que la mitad de la energía de los participantes se gasta viendo cómo disminuye el número de puestos disponibles.

¿Qué puede hacer para aminorar los efectos del Síndrome del superviviente? Vea las tres páginas siguientes.

*tomado de “Cómo superar el síndrome del superviviente”
por William Bridges*

El síndrome del superviviente

Qué hacer antes de que se anuncie una reducción de personal

- 1. *Infórmele a la gente de los problemas mucho antes de que sea necesario hacer despidos.* Durante las operaciones de reducción de personal de la década de los 80, muchas compañías se vieron acorraladas al emitir comunicados internos optimistas hasta llegar al grado de anunciar un recorte. Sobra decir que los empleados no sólo son tomados por sorpresa sino que tienden a no creer las “razones” que de repente ofrece la gerencia para justificar lo que va a hacer. Este escepticismo es un caldo de cultivo para rumores perjudiciales y produce un resentimiento que dura mucho más que el enojo que surge naturalmente a raíz de cualquier pérdida difícil.
- 2. *Involucre a las personas en idear maneras para solucionar los problemas sin llegar a los despidos.* Algunas veces, los empleados se ofrecen a aceptar recortes de salario para evitar los despidos; otras veces, se ofrecen a tomar vacaciones sin goce de sueldo o a trabajar semanas de cuatro días por un tiempo. Pero aunque ninguna de estas soluciones se proponga, el involucrarse en el proceso que lleva finalmente al despido es una experiencia formativa que reduce la amargura de pensar “*podieron haber salvado nuestros empleos si hubieran querido.*”
- 3. *Aclare las políticas de terminación de contratos de la organización: cuáles son los criterios, cómo se toman las decisiones, cuánto tiempo antes se avisará, etc.* Estos asuntos no se deben mostrar como una bandera roja, pero tampoco deben ser causa de confusión o desinformación. Si fuera posible, involucre a los representantes de los grupos que se verán afectados en una revisión de los criterios de retención y terminación de contrato. Las liquidaciones de los empleados probablemente serán más justas y aceptables que aquellas que se deciden en lo alto. Por supuesto, se comprenderán mejor los problemas y se aceptarán más fácilmente los resultados.
- 4. *Proporcione capacitación para el manejo de la transición a los gerentes y supervisores.* Entender quién va a tener que renunciar a qué es un paso esencial para lograr que el cambio funcione; saber cuáles estrategias facilitan el proceso de renuncia y lograr que la gente pase por la tierra de nadie que se tiene que cruzar para llegar a la nueva situación es el segundo paso esencial. De otro modo, es como decir “*infórmenles y esperemos que todo salga bien*” –lo que no funciona muy bien con la fuerza de trabajo de hoy en día.
- 5. *Identifique a las personas eje –aquellos cuya influencia y habilidades serán cruciales para el éxito de la institución reorganizada –y logre que se sumen al equipo en esta primera etapa.* Puede ser que estas personas no se encuentren actualmente en puestos de autoridad; de hecho, como personas mejor adaptadas al nuevo mundo organizacional que al anterior, es muy probable que no ocupen este tipo de puestos. Sin embargo, son muy importantes para el éxito de la nueva empresa. Pueden ser asignados a comités de planeación y fuerzas de tarea, para que se familiaricen con la organización del mañana. (Esto también puede evitar que se marchen durante el caos. Debido a que probablemente se sientan frustrados con la organización en este momento, están listos para aceptar ofertas de otras compañías si no se les asegura el futuro con usted.)

*tomado de “Cómo superar el síndrome del superviviente”
por William Bridges*

El Síndrome del superviviente

Qué hacer durante la reducción de personal

- 1. *Cuando la reducción se ha decidido, facilite toda la información y no se ande con miramientos.* Las cuestiones son: quién, cuándo, cómo y porqué; simplemente no es cierto eso de “ojos que no ven, corazón que no siente”. El hecho es que los rumores ya andan sueltos, y sólo la comunicación honesta logrará atraer la atención de la gente hacia lo que en realidad va a suceder con todos en el futuro.
- 2. *Ponga la reducción de personal en el contexto más amplio y positivo posible, tanto ambiental como estratégicamente.* Hay una gran diferencia si se mira la reducción de personal en el contexto de una administración incompetente o en el de cambios imprevistos del mercado. Si la competencia también está despidiendo personal, eso debe formar parte del contexto en el que la reducción debe presentarse. Coloque a la medida en el ambiente que la explique y, de ser posible, líguela a estrategias positivas para el futuro –como concentrarse en un área fuerte o mover recursos a un mercado en crecimiento.
- 3. *Trate a los empleados que liquide justamente y tan generosamente como sea posible.* Esto significa, por un lado, proporcionar buenos paquetes de indemnización y tanta ayuda de desempleo como sea posible y, por otro lado, manejar la liquidación de manera humanitaria. No sólo es cuestión de simple decencia, también tiene un triple impacto en los sobrevivientes: 1) evita que aviven su enojo natural al sentir empatía por los que se marcharon; 2) elimina que se sientan culpables por haberse beneficiado de la mala suerte de alguien más; y 3) mantiene su ansiedad natural controlada cuando piensan en su propio futuro.
- 4. *Asegúrese de que los empleados pueden ver y acceder a los líderes.* Debido al exceso de trabajo, a que están preocupados por sus propios problemas y a que saben que sus acciones están causando angustia, muchos líderes evitan el contacto con los empleados durante las difíciles transiciones organizacionales. Aunque esto pueda ser comprensible, es muy peligroso; cuando la gente se siente vulnerable, es especialmente probable que interpreten la invisibilidad de líderes y gerentes como abandono. No hay como la presencia física para evitar esta sensación. Éste es el momento de *administrar recorriendo las oficinas*. Aunque las presentaciones sean breves, son benéficas.

*tomado de “Cómo superar el síndrome del superviviente”
por William Bridges*

El síndrome del superviviente

Qué hacer después de la reducción de personal

- 1. *Deles a los supervivientes la oportunidad de hablar de sus reacciones en reuniones regulares de grupo o en sesiones especiales tan pronto como sea posible. Proporcione ayuda psicológica para los que se encuentren muy angustiados.* El síndrome del superviviente está caracterizado por un conjunto de sentimientos dolorosos; estos sentimientos son naturales y hablar sobre ellos es una mejor manera de hacer un nuevo inicio que suprimirlos. Demasiados gerentes, preocupados con sus propios resentimientos y ansiedades, tratan de “que todo sea positivo” rehusándose a escuchar las reacciones negativas de lo que está sucediendo. No le están haciendo un favor a la organización, pues su bien intencionada insistencia en lo positivo hace que el proceso de transición sea más difícil y retrasa el cambio.
- 2. *Redefina las responsabilidades y prioridades dentro de las partes de la organización afectadas lo más pronto posible. Busque las cosas que puede dejar de hacer o hacerlas de modo que requieran menos tiempo.* Demasiados gerentes tratan de hacer el mismo trabajo de la misma manera con menos personal –o peor aún, tratan de hacer eso, además de nuevas tareas que demanda el cambio. Los nuevos tiempos exigen nuevas maneras de hacer las cosas. Darle más trabajo a menos gente es una receta infalible para obtener resultados pobres y que la moral baje, no para economizar. La reducción de personal exige que los esfuerzos se reorganicen en todos los niveles.
- 3. *Proporcione capacitación y buena supervisión para la gente cuyas tareas hayan cambiado.* Esto puede parecer demasiado obvio para mencionarlo, pero no es así. Los cambios costosos se ven frecuentemente amenazados por la falta de capacitación, que es relativamente barata, especialmente cuando los cambios son de tipo social más que técnico. Se espera que la gente haga la transición de *supervisores rudos a líderes de equipo empáticos* con una breve descripción de su nuevo papel. Se espera que la gente haga la transición de *técnicos enfocados a una función a empresarios* con nada más que una sesión de motivación sobre “nuestra nueva cultura dirigida al mercado.” Necesitan más que eso.
- 4. *Divulgue los ejemplos tempranos del nuevo comportamiento y actitudes que espera de los empleados.* Esto logra tres cosas: primero, le da a la gente modelos a imitar, ejemplos a seguir; segundo, reconoce a los que se arriesgan e incentiva su iniciativa, puede ser atemorizante apartarse de los conservadores y hacer algo nuevo –especialmente si todavía hay gerentes que son pesimistas acerca de los cambios; tercero, ayuda a contradecir el argumento de que los planes actuales tan sólo son caprichos pasajeros que, a su tiempo, desaparecerán sin dejar rastro.

*tomado de “Cómo superar el síndrome del superviviente”
por William Bridges*

Herramientas de cambio

Paso 6: Monitorear el avance

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

- A. Visión de conjunto** –*una visión completa de las medidas que necesita tomar y cómo se verá la organización una vez que las haya tomado.....***58**
- B. Actividades de cambio para los líderes** –*esta revisión de las actividades clave de los líderes muestra claramente la necesidad de monitorear el avance.....***59**
- C. Gráfica de metas** –*el avance significativo es una serie de metas enlazadas que llevan hacia la visión compartida.....***60**
- D. Equipo de Monitoreo de la transición** –*cómo construir un grupo representativo de su organización (que incluya a los críticos del cambio, así como a sus defensores) para crear canales de comunicación y probar anuncios y estructuras...**61-62***

“El arte de progresar es conservar el orden durante el cambio y conservar el cambio dentro del orden.”

–Alfred North Whitehead

Paso 6: Monitorear el avance

Visión de conjunto

¿Qué pasa cuando se mide el cambio efectivamente?

- Desarrolle controles para los aspectos humano y de negocio del cambio.** Mire detenidamente a la visión compartida; determine cómo será el éxito a corto y largo plazo. Desarrolle disposiciones.
 - Desarrolle un plan con controles específicos para determinar el avance.** Este plan debe evaluar los resultados del cambio así como el proceso de implementación del mismo.
 - Comuniqué las controles y el avance logrado.** Asegúrese de que estos informes de estado se entregan frecuentemente.
-

¿Qué pasará si no se toma este paso?

- El impulso bajará, porque nadie sabrá a dónde se dirige.** Sin controles o informes regulares del estado de las cosas, los empleados volverán a las antiguas costumbres.
- Nos saldremos de curso.**

“Las cosas son más parecidas ahora de lo que nunca antes fueron.”

–Dwight D. Eisenhower

Actividades de cambio para líderes

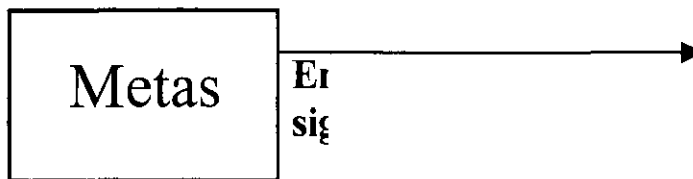
*Promueva tareas que **no** puedan ser delegadas en colaboradores individuales*

- Establezca e informe el contexto y razón fundamental del negocio
- Cree una infraestructura de responsabilidad
- Participe en el establecimiento de metas
- Monitoree el avance***
- Asigne recursos
- Alinee los sistemas de incentivos y reconocimientos

Gráfica de metas

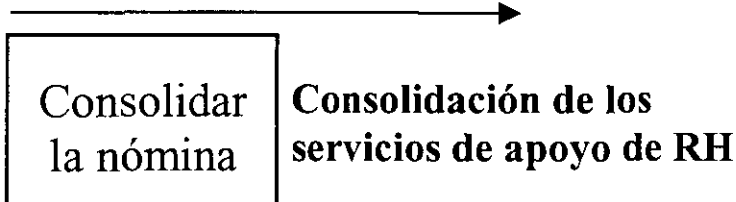
Cómo construir metas que se enlacen

1. Haga una lista de todos los eventos meta y ordénelos por dependencia. Anote las fechas objetivo y cualquier resultado, consecuencia y disponibles de alto nivel relacionados con las metas.
2. Piense algunas de las oportunidades y/o riesgos que pudieran surgir, el impacto que tendrán en el proyecto y cómo se pueden manejar.



- *resultados*
- *consecuencias*
- *disponibles*

Ejemplo:



- *ahorro de 5M en costos; incremento en la eficiencia*
- *18 FTEs totalmente capacitados con un índice de calidad de 99%*
- *eliminar la oficina de nómina de Ft. Myer, flujos de trabajo por determinar, lanzamiento de capacitación*

El equipo de monitoreo de la transición

Los canales especiales de retroalimentación son valiosos durante la transición, pues los canales comunes son cerrados generalmente por la gente que se ve amenazada por la información

Un Equipo de Monitoreo de la Transición (TMT, por sus siglas en inglés) ha salvado a muchas organizaciones, fusiones y cambios culturales del desastre. Los TMTs, como generalmente se les conoce, son grupos representativos de seis a diez miembros, elegidos para representar la mayor cantidad de niveles, funciones y grupos de interés dentro de una organización. Pueden ser voluntarios o designados.

Los TMTs son los encargados de seguir la pista de los efectos de la transición en su parte de la organización, y fungen como mecanismo de retroalimentación. Realizan varias actividades importantes a la vez:

-
1. **Facilitan la comunicación hacia arriba.** Las cadenas de mando no pueden evitar filtrar la información que pasan, y más de un líder ha pagado un precio muy alto porque alguien retuvo información sobre un problema, ya sea para proteger al líder o para protegerse a sí mismo. Por ejemplo, en una compañía, el Vicepresidente de Recursos Humanos no sabía que las ausencias en algunas áreas de la organización se habían incrementado en un 300% desde que se anunciaron los cambios.
 2. **Ayudan a la gente a darse cuenta de que a la gerencia le preocupa su situación y quiere ayudarla a superar la transición.** Hay muchas situaciones en las que la gente no quiere que se haga nada, simplemente quiere ser escuchada.
 3. **Los TMTs también sirven como un grupo de enfoque en el que se pueden probar las comunicaciones y planes.** Probar con este grupo puede hacer que su esfuerzo para promover el compromiso tenga éxito o fracase.
 4. **Los TMTs proporcionan un punto útil de acceso a los sistemas informales de comunicación de la organización.** Se puede detener o corregir los rumores dándole a los miembros del TMT la información correcta de manera más confiable que haciendo un gran anuncio público —el cual tiene el inconveniente de convencer a la gente de que el rumor que tiene que ser negado públicamente probablemente es cierto.

El equipo de monitoreo de la transición

Planear para tener éxito

- Asegúrese de la misión del grupo es clara;
- No dé esta función a un grupo ya existente de gerentes de alto nivel; forme un grupo especial y asegúrese de que representa a los diferentes integrantes de la organización;
- Asegúrese de que el grupo tiene acceso a los dirigentes de la organización al incluir en el grupo a alguien que sea escuchado por los dirigentes;
- Asegúrese de que las inquietudes expuestas por el grupo no desaparecen; informe al grupo regularmente sobre lo que se está haciendo con respecto a los asuntos expuestos y cerciórese de que por lo menos algunos conducirán a medidas visibles.

Herramientas de cambio

Paso 7: Hacer que perdure

Esta sección contiene las siguientes herramientas:

A. Visión de conjunto –*una visión completa de las medidas que necesita tomar y cómo se verá la organización una vez que las haya tomado.....***64**

B. Hacer que el cambio perdure: una evaluación –*es esencial la implementación y desarrollo temprano de estrategias para hacer que el cambio perdure.***64**

C. Análisis de los campos de fuerza–*evaluar las fuerzas en el ambiente interno y externo puede ayudar a hacer que el cambio perdure o a que sea más difícil que perdure.....***66**

“Deja que el pasado se vaya con la corriente.”
–Proverbio japonés

Paso 7: Cómo hacer que perdure

Visión de conjunto

¿Cómo asegurarse de que el cambio perdurará?

- Mantenga la vista en la visión a largo plazo –pero permanezca abierto y flexible durante el proceso.** Por ejemplo, si descubre que no logró un éxito total en uno de sus controles periódicos, necesita preguntar: ¿Era una meta factible? ¿Qué factores externos pueden haber detenido nuestros avances? ¿Cómo puedo mantener el entusiasmo de los demás durante este periodo?
- Informe tanto los éxitos como los fracasos.** Durante sus comunicaciones normales de actualización, no dude en compartir los fracasos, enfocándose en *lo que se aprendió*.
- Enfrente la resistencia de manera regular.** Reconozca que la gente se encontrará en diferentes etapas en diferentes momentos. Mientras algunos empleados pueden adoptar el cambio y seguir adelante –otros seguirán luchando en la “zona neutral”.

¿Qué pasará si no se toma este paso?

- La moral sufrirá.** Los empleados empezarán a mostrar signos de cansancio y apatía – “Parece que nada cambia realmente. ¿Qué vamos a hacer este mes?”
- Nuestros clientes se van a quejar.** Un cambio fracasado en medio de factores negativos externos (como guerras, malas condiciones del mercado) en algún momento alcanzará al cliente.

“Uno no descubre nuevos territorios si no acepta perder de vista la playa durante mucho tiempo.”

–André Gide, novelista francés

Hacer que el cambio perdure: una evaluación

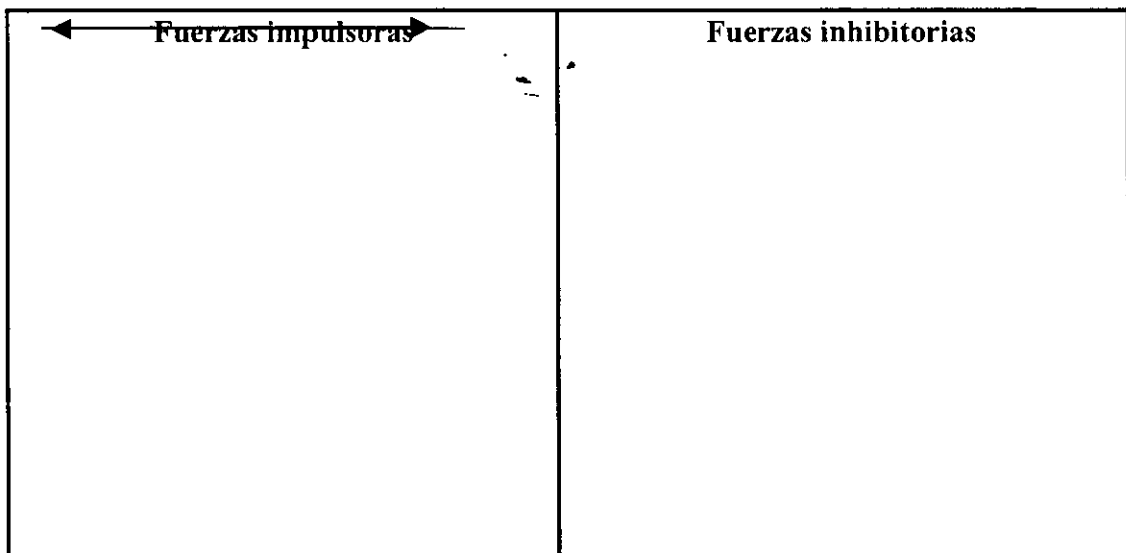
¿Se podrá sostener el cambio con el paso del tiempo?

¿Hasta qué punto estimamos acertadamente...	Nunca	A veces	Acertado
la magnitud del esfuerzo total de cambio?			
el nivel de resistencia que enfrentará esta iniciativa?			
la cantidad de tiempo requerido para implementar el cambio?			
el nivel de claridad y alineamiento relativo al tipo de proceso de implementación que se requiere?			
cómo el esfuerzo de cambio se ha integrado a otras iniciativas de negocio?			
la cantidad apropiada de recursos que estuvieron disponibles?			
el uso de sistemas y estructuras ligeramente alterados o ya existentes como "palancas para el cambio"?			

Análisis de los campos de fuerza

¿Perdurará el cambio bajo las fuerzas inhibitorias existentes?

El análisis de los campos de fuerza es una técnica de administración desarrollada por Kurt Lewin, un pionero del campo de las ciencias sociales, para diagnosticar las situaciones de cambio. Este tipo de análisis es útil cuando se quiere considerar la efectividad de una iniciativa. Lewin supone que en cualquier situación hay fuerzas impulsoras y fuerzas inhibitorias que afecta cualquier cambio que pueda ocurrir.



Fuerzas impulsoras

Las fuerzas impulsoras son aquéllas que afectan la situación que impulsan en una dirección específica; tienden a iniciar un cambio y lo mantienen. En términos de mejorar la productividad dentro de un grupo de trabajo, la presión de un supervisor, ganar incentivos y la competencia pueden ser ejemplos de fuerzas impulsoras.

Fuerzas inhibitorias

Las fuerzas inhibitorias son aquéllas que inhiben o disminuyen a las fuerzas impulsoras. La apatía, hostilidad y la falta de mantenimiento del equipo pueden ser ejemplos de fuerzas que inhiben el incremento de la producción. El equilibrio se alcanza cuando la suma de las fuerzas impulsoras iguala la suma de las fuerzas inhibitorias.