

GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

MARCO CONCEPTUAL

Los estados actuales requieren de organizaciones públicas ágiles, diseñadas para accionar de cara al ciudadano, brindando respuestas oportunas, capaces de adaptarse flexiblemente a los cambios de contexto, cercanas, transparentes y eficientes. Para ello es necesario el desarrollo de estilos de liderazgo inspiradores en sus servidores públicos. Liderazgos basados en valores organizacionales, alineados al propósito de la organización, transformacionales y que integren a todos los grupos de empleados reconociendo sus aportes. Se trata de promover la consolidación de conjuntos de líderes públicos que – en red - promuevan, habiliten y sostengan los cambios.

La Revolución 4.0 interpela a construir una nueva institucionalidad en el Sector Público, como medio de producir una transformación digital inclusiva para nuestro país en los próximos años. Ello implica una transformación profunda del paradigma de todas las dimensiones de la organización estatal y en particular de su cultura organizacional. Las formas en que trabajamos, socializamos, nos comunicamos, pensamos y sentimos cambian radical y vertiginosamente. Se transforma nuestra subjetividad, surgen innovaciones por doquier y la creatividad humana encuentra un campo propicio para su despliegue. Para ello se requiere garantizar la alfabetización digital en forma universal y desarrollar habilidades y nuevas formas de mirar el mundo en los empleados y funcionarios acordes a las nuevas exigencias.

Al abordar el comportamiento y el cambio institucional, en este contexto, la cultura organizacional es una importante herramienta de análisis para trabajar sobre cuestiones claves provocados por el desarrollo de las organizaciones. Y cobra suma relevancia al proponer y desarrollar una metodología que permita la transformación de las diferentes unidades que conforman la APN en organizaciones abiertas al aprendizaje con una cultura organizacional bien definida y adecuada para alcanzar los objetivos que se fijen.

El presente trabajo intenta visibilizar lo actuado por la Dirección de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales y su Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (FoCO), un área transversal dependiente de la Subsecretaría de Planificación del Empleo Público de la Secretaría de Modernización que trabaja en la transformación de los valores culturales del Estado argentino.

Como área de creación relativamente reciente, se encuentra en plena etapa de desarrollo y afianzamiento. Muchos de los proyectos se implementan en primera instancia en el ámbito de la Secretaría de Modernización con la intención de extenderlos en una segunda etapa a toda la Administración Pública Nacional (APN). Está integrada por un equipo interdisciplinario de colaboradores comprometidos con el cambio y la transformación de la cultura organizacional.

En el presente trabajo se describen las acciones realizadas para desarrollar una propuesta que permita establecer una base conceptual y metodológica que no solo permita mejorar la cultura organizacional de trabajo interna a la APN, sino mejorar los canales de comunicación al interior

de las diferentes áreas que la componen, así como fomentar una cultura de cambio entre los integrantes de los diferentes equipos de trabajo.

2. Hacia dónde vamos

La búsqueda de innovación, a través del fomento y desarrollo de iniciativas y prácticas novedosas de transformación cultural que surgen dentro de la organización, y el alineamiento con los valores imperantes en función del plan de modernización del Estado constituyen los ejes vertebradores sobre los que basamos nuestro desempeño, sumados al permanente desarrollo de vínculos interpersonales enfocados en la integración de los distintos grupos de trabajo.

Con esta visión sobre la dinámica organizacional y el liderazgo entendemos el propósito del área como la búsqueda de fortalecer la cultura organizacional revalorizando al servidor público, desarrollando habilidades conductuales, redes y entornos de trabajo colaborativos y participativos que se logran buscando:

- Consolidar valores que sean compartidos por los miembros de la organización,
- impulsar liderazgos comprometidos, adaptativos, transformacionales e inspiradores y orientados a la acción,
- incentivar oportunidades a nuevas ideas, proyectos e iniciativas,
- promover redes colaborativas de intercambio y aprendizaje en la APN,
- generar espacios de encuentro entre diferentes actores de la APN y
- contribuir con buenas prácticas de transformación cultural en el interior del país.

3. Transformación cultural en las Organizaciones públicas

3.1. Características de la Cultura Organizacional

Decidimos comenzar por algunas definiciones sobre cultura y organización, para a partir de ellas, lograr comprender cabalmente las características y las influencias de la cultura organizacional en el desarrollo, funcionamiento y transformación de los organismos públicos.

Algunas definiciones sobre **Cultura**:

- Es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad. (Thompson, 2006:9)
- Es el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos. (Spradleyand, McCurdy, 2010:7)
- Representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso de creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. (Vargas, 2007).

Conceptualización sobre **Organización**:

- Es la unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. (Robbins, 2009:6)
- Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- Es una Red de conversaciones, un sistema conversacional en el que las personas que la integran, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos y coordinan acciones. (Echeverría, 1997)
- Un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas, donde el poder del individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. (Ramió, 1999:10)

A partir de estos conceptos puede pensarse la **Cultura Organizacional** como:

- Un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguir unas de otras al margen de su misión y objetivos. (Robbins, 2009: 551)
- La programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra. (Marín, Cano, 1997: 23)
- La personalidad básica de una organización. Es la forma en la que se trabaja, su estructura organizativa, los procesos, el ambiente. Son los comportamientos cotidianos, que se viven en cada reunión y en cada interacción. Podría decirse “Cómo somos, qué nos distingue, cómo hacemos las cosas acá”.

3.2. Influencia de la Cultura Organizacional

Vargas (2007) describe que, en toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- 1 **Elementos visibles**, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc.,
- 2 **Elementos invisibles**, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones y están localizados generalmente a un nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, algunos ejemplos claros son los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc. Estos son aspectos fundamentales que caracterizan una Cultura Organizacional, influyen todas las actividades, áreas e inciden en la efectividad de dicha organización.

La cultura envuelve a las organizaciones de cualquier índole y configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias; fomentando o creando una identidad que permite alcanzar o inclusive limitar la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Los **valores** son los ideales y las costumbres de una sociedad hacia los cuales las personas tienen alta consideración. Describen lo que es importante para nosotros, individual o colectivamente en un momento dado del tiempo, los valores son la parte visible de la cultura.

Las **creencias** son contextuales, surgen de las experiencias que tenemos en situaciones específicas y se refieren sólo a esas experiencias. Son hipótesis que creemos ciertas, las presunciones básicas.

Es por ello que es posible identificar a cualquier organización por su cultura y por consiguiente debe reconocerse que el componente básico de las organizaciones son las personas que las conforman, pues estas reflejan sus propias aspiraciones y objetivos en las metas de la organización. Es importante añadir que la cultura organizacional es comúnmente modelada por quienes conforman el equipo directivo de alto nivel y en el mejor de los casos puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales.

Pero ¿cuáles son las influencias o fuentes de poder que hacen que una organización funcione eficaz y eficientemente? De acuerdo con Mintzberg, (1997:209) es posible mencionar a la cultura como una de ellas junto a la autoridad, a la experiencia y a la política:

Adicionalmente la cultura organizacional permite:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y compartidas para la toma de decisiones.
- Brindar un medio para cumplir con la estrategia.

En casi todas las organizaciones la cultura suele ser algo inconsciente, integrantes de la organización están en piloto automático con respecto a ella. Las creencias, miedos y cosas más valoradas viven en la mente de cada persona, en una zona generalmente oculta. La cultura debe empezar a ser forjada conscientemente. La necesitamos para cumplir con la estrategia. Va a tener que ir cambiando, desarrollar nuevos hábitos, hacer las cosas de manera diferente. DEBEMOS MOLDEARLA, preparándola para estos tiempos caracterizados por cambios permanentes.

Conocer la estrategia es saber hacia dónde vamos. La cultura puede ser considerada como un medio para cumplir con la estrategia. Si la estrategia supone la dirección en la que queremos avanzar, la cultura es el registro de actitudes compartidas que una organización debe adoptar para poder ir en la dirección, que permita alcanzar la meta deseada. Según Peter Drucker “La cultura se come a la estrategia”

Se busca que la cultura coincida con la estrategia. Esto lleva a la formulación de preguntas tales como:

- ¿Es esta cultura existente la que nos llevará hacia dónde queremos ir o debe cambiar?
- ¿Cuál es la cultura que queremos?
- ¿Qué es lo que queremos transformar?
- ¿Cuáles son los cambios que debemos hacer?

Y, en este intento de impulsar los cambios necesarios y requeridos para cada unidad se ha recurrido como base teórica principal a la filosofía de trabajo conocida como V.I.C.A. A fines del siglo XX comenzó a utilizarse este acrónimo que con el que se intentaba describir el mundo del futuro, que hoy es el mundo actual:

¿A qué aspectos alude?	¿Qué implican?	¿Cómo actuar?
<ul style="list-style-type: none"> VOLATILIDAD 	Lo inestable o inesperado, las fluctuaciones	Visión compartida: busca aunar esfuerzos de las diferentes áreas que componen una organización.
<ul style="list-style-type: none"> INCERTIDUMBRE 	Falta de claridad acerca del presente	Aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none"> COMPLEJIDAD 	Múltiples factores interdependientes	Claridad: robustecer la COMUNICACIÓN, conversaciones para clarificar el por qué y el para qué.
<ul style="list-style-type: none"> AMBIGÜEDAD 	Falta de claridad del significado de un evento, las relaciones causales no son claras	Agilidad: mejorando la capacidad de reacción. Innovar no nos asegura el éxito pero no hacerlo nos condena al fracaso.

Las organizaciones inmersas en un entorno VICA están sometidas a dos interrogantes principales: a) ¿cuánto sabemos sobre una determinada situación concreta?; y b) ¿en qué medida podemos anticipar/ predecir el resultado de nuestras acciones?

Todo está cambiando y la cultura de la organización deberá cambiar una y otra vez. Las personas para asumir los cambios necesitan adaptarse y alinearse; a ese proceso lo llamamos transformación. La transformación es lo que sucede en nuestro interior, moviliza nuestros paradigmas, supuestos y conciencia. Vivimos en un tiempo de muchos cambios a nivel tecnológico, todo está cambiando, todo va a seguir cambiando cada vez más rápidamente y seguramente el cambio no va a parar.

Asumiendo este escenario, parece acertado encarar la estrategia de abordaje de las organizaciones teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales:

- Formación y aprendizaje continuo, actualizando los conocimientos para hacer frente a los avances tecnológicos
- Desarrollar las competencias y valores necesarios para afrontar los cambios.

3.3. Cambio y cultura

Todo cambio organizacional que modifique estructuras, comportamientos y/o sistemas de trabajo, implica un cambio cultural, como condición inherente al propio sistema. El Estado, en tanto organización, no escapa a esta condición y hoy, los continuos avances de las tecnologías y la tendencia general hacia la implementación de políticas públicas que intensifican y aumentan el poder y la interrelación de los ciudadanos, incrementan la presión hacia el cambio permanente. Al mismo tiempo, los empleados comienzan a sentir la creciente necesidad de desarrollarse de manera más rápida y eficiente y buscan oportunidades de aprendizaje acelerado, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

El cambio, de algún modo impuesto por el contexto, generalmente debe ser implementado con cierta urgencia, por lo que se debe estar preparado para afrontarlo, sacando el mejor provecho de una situación de proceso continuo. Y sabemos que un proceso de cambio tiene éxito sólo si todos los individuos involucrados comprenden su importancia y están comprometidos con sus objetivos. Para esto, hay que incluirlos en el proceso fomentando su participación y teniendo en cuenta sus valores, creencias, y comportamientos.

Llevar a cabo un proyecto de cambio no es una tarea sencilla. El proceso es complejo e implica considerar aspectos muy variados, siendo necesario manejar de manera integrada cuestiones de índole técnica, política y cultural.

3.4. El cambio y los factores que contribuyen a generarlo

Es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Como fenómeno social, ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Y aunque es un proceso que se da permanentemente, las personas involucradas no pueden evitar el sufrimiento que éste proceso provoca.

John Kotter refiere que el cambio “es crónico y masivamente complejo”. En este mundo interconectado y que se mueve de manera tan rápida e impredecible ya no alcanza con gestionarlo. Es necesario liderarlo en este umbral de una revolución global que presiona a las organizaciones para la implementación de cambios drásticos en diferentes áreas relacionadas con el trabajo, los negocios, la administración, y la estructura organizativa.

Entre aquellos factores que más contribuyen con este estado de cosas pueden considerarse:

- *La globalización de los mercados.* Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes y para lograr el éxito en este contexto deben transformar su cultura, estructura y operaciones.
- *La difusión de las TIC.* Es imprescindible adoptar este tipo de tecnología para que las organizaciones puedan encarar los nuevos desafíos.
- *Los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral.* La fuerza de trabajo se caracteriza por tener valores y aspiraciones cambiantes, lo que cambia las recompensas deseadas y el equilibrio buscado entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas personales.

La Administración Pública, al igual que el resto de las organizaciones, se encuentra hoy bajo la presión del cambio permanente impulsado por los continuos avances de las tecnologías y la

tendencia general hacia la inclusión de políticas públicas que intensifican y aumentan el poder y la interrelación de los ciudadanos.

4. Iniciarse en el cambio organizacional

En términos generales, las formas y dinámicas operativas al interior de las diferentes unidades organizativas que componen la APN dista de poder ser considerada como ideal. Es común en nuestro país que los cambios de gobierno suelen presentarse acompañados de un cambio, a veces radical en las formas de trabajo establecidas, pues la mayoría de los empleados que se encuentran en posiciones estratégicas o de alto nivel son reemplazados por equipos de trabajo de la nueva administración y por consiguiente muchos proyectos que se tenían ya en etapas iniciales o con fechas definidas para llevarse a cabo suelen suspenderse, cambiar o re-direccionar a objetivos diferentes de los que originalmente se habían pensado, lo que en la práctica se traduce en tener que comenzar de cero con ciertas actividades e inclusive en eliminar otras.

En general puede decirse que los cambios que se experimentan, lejos de fomentar mayor integración entre sus integrantes, mayor competitividad, y optimización de recursos han obstaculizado y/o frenado actividades, procesos y rutinas de trabajo que se hallaban ya establecidas y definidas. Adicionalmente puede propiciarse un descontento mayor entre sus integrantes a punto tal que personal valioso para la organización por su dedicación y conocimientos profesionales termina alejándose.

Por otra parte, los servidores públicos están comenzando a sentir cada vez más la necesidad de desarrollarse de manera más rápida y eficiente. Ya no alcanza con capacitarse, las personas buscan cada vez más, aprender haciendo en el trabajo para sentirse satisfechos y disfrutar de sus logros.

Sin embargo, prácticamente, **en todos los debates sobre cambio organizacional se enfatiza la dificultad de lograrlo.** *A priori*, esto es cierto: cambiar requiere esfuerzo. Sin embargo, el problema de esa actitud, que se transmite a todos los niveles de nuestras organizaciones, radica en equiparar los conceptos "dificultad" con "fracaso".

En una serie de estudios publicados por los investigadores de la Universidad de Chicago Ed O'Brien y Nadav Klein (EE.UU.) descubrieron que somos nosotros mismos quienes asumimos que el fracaso se da con más frecuencia que el éxito. Tendemos a tratar a los éxitos como casualidades y los errores y fracasos como pruebas irrefutables de que el cambio es difícil. Este sesgo negativo puede convertir cualquier iniciativa de cambio organizacional en una profecía que terminamos por hacer realidad. Si líderes y empleados creen que las probabilidades de que un proceso de cambio funcione son bajas, verán un simple retraso de un día sobre lo previsto como un síntoma de que el proyecto fracasó. No importa que otras tres iniciativas se lleven a cabo antes de tiempo o en la fecha justa. De esta forma, los empleados se desvinculan de la iniciativa en forma masiva y el motor del cambio comienza a chisporrotear sobre la percepción y la realidad.

Aun cuando consideremos una necesidad para el cambio, es difícil salir de nuestra rutina, de nuestra zona de confort y hacer algo al respecto. La aceptación y la resistencia al cambio no se

contradican la una de la otra. Podemos reconocer que algo es bueno y hasta necesario, pero aun así sentir que es muy difícil de ponerlo en práctica.

Ahora bien, cambiar implica de algún modo revisar nuestros paradigmas y observar desde otros marcos interpretativos. Aceptar que necesitamos cambiar, implica comprender qué cosas son necesarias para que ese cambio suceda: trabajo, disciplina, compromiso, tiempo, etc.

La cultura organizacional es una idea intangible, que rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización, pero los valores son la parte visible de la cultura. Es por eso que, para cambiar, los equipos de trabajo necesitan compartir valores y creencias. Para lograr que el cambio finalmente ocurra necesitamos trabajar con los valores.

4.1. Valores compartidos en la Administración Pública

Como punto de partida de este cambio cultural realizamos un diagnóstico para conocer los valores y comportamientos individuales y colectivos de la organización, mapeamos los valores de la organización para iniciar conversaciones poderosas y alinear los resultados obtenidos con los planes de acción vigentes.

El marco conceptual que brinda Richard Barrett (BarrettValue Centre) menciona a los valores como comportamientos que moldean la realidad, no como simples aspiraciones. Este abordaje permite abrir el espacio de diálogo entre las partes involucradas para lograr un lenguaje común que beneficie a todos, y establecer un programa de desarrollo. Por otra parte, muestra la estrecha relación que existe entre el desarrollo de las personas y el de las organizaciones donde ellas se desempeñan.

Los valores elegidos debieron incluir valores existentes en la cultura estatal argentina, reconocidos por sus empleados, valores deseados por este mismo colectivo y valores deseados por la gestión de gobierno. Así se incorporó en comunicaciones, capacitaciones y talleres, la mirada hacia el ciudadano. Aparecieron entonces en las conversaciones organizacionales palabras como acercamiento, impacto, servicio, actitud positiva, ciudadanía, el otro, reconocer, etc.

En otras palabras, los **valores** no son otra cosa que aquellos a lo que nosotros le damos valor en nuestra cultura, es decir aquello que nos importa. Richard Barret los define como un **“método abreviado de describir lo que es importante para nosotros, individual o colectivamente (como organización, comunidad o nación) en un momento dado en el tiempo”**.

En el cuadro siguiente se muestran los valores importantes para nosotros:

Compromiso	Servicio	Equipo	Integridad y transparencia
<ul style="list-style-type: none"> • Es lo que transforma una promesa en realidad. Es la acción que habla más alto que las palabras, es organizarse con el tiempo, es cumplir con lo prometido, aunque las circunstancias sean adversas. Es desempeñar la tarea proactivamente y con calidad, teniendo en cuenta tanto al ciudadano como a los otros empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es tomar conciencia de la importancia del rol como servidor público. Estar a disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que uno se relaciona en las labores cotidianas. Considerar los intereses de la ciudadanía, la responsabilidad de las funciones y la imagen como servidor público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es trabajar para constituir equipos de trabajo con alto desempeño. Es participar en ellos para complementar y potenciar las capacidades diferenciadas. • Es ser inclusivos, que todos reciban el mismo trato e igualdad de oportunidades de desarrollo. Es compartir recursos e información para alcanzar mejores resultados y objetivos. Las grandes transformaciones no las realiza un individuo, sino que se logran en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad en el ejercicio de todas las acciones anteponiendo el interés general por sobre el particular y tomando decisiones imparciales. Es actuar siempre conforme a la ética pública. Es rendir cuentas, contribuir con información clara y sencilla cada vez que se requiera de proyectos y tareas en los que se esté involucrado.

4.2. La resistencia al cambio

"Cambio" es el viaje fuera de nosotros - "Transformación" es el viaje interior que atravesamos para asumir el cambio exterior." Tor Eneroth

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro más conveniente. Pero siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas muestran un comportamiento resistente.

En consecuencia, durante el proceso, las fuerzas de cambio deben interactuar con otras que se oponen (las de la resistencia). Por ello, cuando una organización se plantea un cambio, debe planificar no sólo las acciones necesarias para producirlo sino también las tendientes a minimizar esa oposición. En palabras de Douglas Smith "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".

Es necesario comprender los procesos que viven las personas afectadas y buscar herramientas adecuadas para la implantación y aceptación de los cambios propuestos. También será necesario producir en los integrantes de la organización un cambio de actitud, entendiendo como tal a la disposición mental que surge de la experiencia e influye en la forma en que una persona reacciona hacia un estímulo exterior, ya que estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio.

Esta resistencia se produce tanto en el ámbito organizacional como en el personal, y está ligada a una serie de factores tales como la personalidad, el sistema social, o el modo de implementación del cambio.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabarlo y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos suelen diferir significativamente en cada caso, por lo que se puede decir que cada situación de cambio es única.

Pero la resistencia al cambio, tanto organizacional como personal, es un fenómeno común que, con las herramientas adecuadas, se puede gestionar de manera efectiva. La gestión del cambio

en las organizaciones es una de las labores más importantes de las áreas de Recursos Humanos porque tiende a evitar el desaprovechamiento de recursos y mejorar el ambiente laboral, pero es una tarea extremadamente difícil porque implica cambiar hábitos.

El ser humano, en tanto “animal de costumbres” se enfrenta a las situaciones nuevas con ansiedad. Los cambios afectan su sentido de seguridad y prefiere no salir de su “zona de confort”. Elisabeth Kubler Ross definió 5 etapas por las que pasamos cuando debemos asumir un cambio no deseado, donde las condiciones iniciales son muy diferentes a lo que el cambio demanda y ese cambio no ha sido solicitado o deseado por nosotros.

Las etapas constituyen un marco en el que aprendemos a aceptarlo y los aprendizajes que éste nos demanda.

1. **Negación:** ¿Es cierto que esto está pasando? ¿Cómo es posible?
Esta etapa se define por una sensación de incredulidad. Nos negamos a aceptar lo que está sucediendo porque nos resulta difícil respondernos si somos capaces de poder llevarlo adelante. Buscamos ejemplos de situaciones parecidas en las que finalmente el cambio fue un fracaso o no pudo hacerse.
2. **Ira:** Es puramente emocional y se manifiesta de múltiples formas.
Se trata de un sentimiento básico y necesario. Es una reacción natural frente al cambio que es necesario tenerla en cuenta y gestionarla.
3. **Negociación:** Cuando tomamos conciencia que algo diferente tenemos que hacer.
Una vez que el cambio se visualiza como irremediable, solemos negociar, por ejemplo, solicitando más tiempo para hacerlo o pidiendo hacer algo que resulta placentero.
4. **Depresión:** Miramos hacia atrás para ver por qué sucedieron los cambios.
Tenemos que lidiar con la sensación de vacío o tristeza cuando el cambio profundo se hace evidente. Solemos sentirnos muy cansados cuando ya no podemos volver atrás y necesitamos cambiar. Es el momento de apoyar a quien está en esta circunstancia, pero a su vez, darle la oportunidad de que lo viva.
5. **Aceptación:** Aceptamos abiertamente el cambio
La resolución es cuando aceptamos el cambio y todas sus consecuencias para el equipo y para nosotros mismos.

4.3. Formas de expresión de la resistencia

La resistencia puede adoptar diversas formas, algunas abiertas (huelgas, sabotaje) y otras encubiertas (demoras, ausentismo, renuncias, desmotivación, moral más baja, o tasas más altas de accidentes o errores). También puede expresarse de forma indirecta con actitudes y acciones que es necesario reconocer, entre las cuales están:

- Cuestionar en demasía los detalles del proyecto de cambio,
- cuestionar la necesidad de cambiar,
- convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio,
- someter a múltiples instancias la aprobación del proyecto de cambio,
- externar indiferencia hacia el proyecto,
- postergar con excusas el estudio del proyecto,
- citar nostálgicamente el pasado,
- listar las consecuencias negativas que acarreará el cambio,
- no cooperar,
- adoptar una actitud legalista y cerrada,

- desacreditar a los agentes de cambio,
- culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

Los niveles más bajos de resistencia a los cambios son los que están dentro de cada individuo (conocimiento, habilidades, valores, y actitudes) porque pueden atacarse rápidamente. En el siguiente nivel, se ubica el comportamiento individual, que es más complejo y requiere de un tiempo mayor para su tratamiento. Y, finalmente, en el nivel más alto de resistencia, está el comportamiento grupal, cuya resolución requiere de mayor tiempo y esfuerzo porque representa a la suma de las resistencias de todos los individuos que integran un grupo en particular.

En síntesis, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Pero quien pretenda ser un agente de cambio efectivo debe aprender a identificar y minimizar esa resistencia.

4.4. ¿Qué hacen los líderes para cambiar la cultura?

Edith Onderick-Harvey, nos brinda cinco comportamientos que los líderes que buscan para el cambio ponen en práctica para generar una ventaja para la organización.

1. **Son convincentes y claros en sus propósitos**

¿Por qué tenemos que cambiar? El propósito es la barrera de protección para las acciones. Para que las personas puedan luchar contra el instinto natural de resistir el cambio. Cuando los líderes pueden responder lo que es significativo e importante en el cambio, proporcionan una invitación irresistible para unirse.

2. **Miran hacia adelante y ven la oportunidad**

Para infundir agilidad de cambio en su cultura, los equipos necesitan ser alentados e inspirados para ver las oportunidades en lo que hacen todos los días. Necesitan mirar más allá de este mes o de este año para identificar tendencias y tomar medidas.

3. **Descartan lo que no funciona**

Se dice que las malas noticias no viajan hacia arriba. En el proceso de cambio siempre habrá malas noticias de las que la organización necesita aprender. Sin embargo, para que el aprendizaje real ocurra, la gente necesita sentirse psicológicamente segura para compartir lo bueno, lo malo y lo feo.

4. **Promueven la toma de riesgos calculados y la experimentación**

Con demasiada frecuencia, la primera respuesta de nuestras organizaciones tradicionales ante un riesgo es preguntar: "¿Por qué?". La agilidad del cambio requiere que los líderes pregunten "¿por qué no?" y establezcan oportunidades para proyectos pilotos, prototipos y la experimentación.

5. **Buscan asociaciones que abarquen límites**

A medida que el trabajo se vuelve más complejo, se necesitan equipos y colaboraciones de otros para atraer y lograr resultados. Los líderes y organizaciones ágiles para el cambio pretenden organizaciones formales e informales que permitan el flujo rápido de información

y la toma de decisiones en torno a sus responsabilidades, funciones, proyectos, productos, áreas de responsabilidad, etc.

Estos cinco comportamientos, cuando se usan en conjunto, crean cambios culturales que aumentan la agilidad del cambio. Son cambios que deben realizarse en todos los niveles de liderazgo. Pueden que marquen la diferencia entre tener éxito o que este sea nulo.

5. Estrategias para construir organizaciones de aprendizaje

Como vinimos enfatizando, para cumplir con la misión de “UN ESTADO AL SERVICIO DE LA GENTE”, entendemos que la transformación se da en lo profundo de cada persona; de este modo, las organizaciones no se transforman pero las personas sí y hacen que el cambio sea posible, influenciando a otras personas y a su entorno.

La misión que tiene nuestra área es justamente, la de fortalecer las capacidades de los servidores públicos: desarrollar en los líderes, competencias socio-afectivas, que permitan dar respuesta a escenarios complejos que les ayuden a comprender y adaptarse a las cambiantes demandas del entorno. Estas competencias abarcan los campos:

INTRAINDIVIDUAL; es el trabajo de transformación personal, hablamos del #self». Generar capacidad de autocontrol y equilibrio personal, laboral y familiar

INTERPERSONAL: Es la capacidad de crear, establecer y desarrollar vínculos con otras personas. Establecer relaciones de influencia con otras personas.

ORGANIZACIONAL: Conformación de equipos de trabajo que alcancen una visión compartida. Es la forma de ampliar su ámbito influencia para incrementar los niveles de efectividad de la organización

Para lograr esto se busca

- Generar formas creativas e innovadoras de transformación de la cultura organizacional, en consonancia con una gestión pública orientada a la transparencia, a la obtención de resultados, al gobierno abierto, creativo e innovador.
- Incentivar y promover la incorporación de buenas prácticas de trabajo y habilidades blandas en los servidores públicos de la APN
- Consolidar un conjunto de valores que sean compartidos por los miembros de la organización.

Basados entonces en este marco de trabajo, el área desarrolla una serie de PROGRAMAS orientados a la transformación de las organizaciones, comenzando con la transformación personal de los líderes, entendiendo que son las personas las que se transforman y con ello, se transforma la organización. Hemos definido segmentos de intervención con la finalidad de reforzar y desarrollar las herramientas con las cuales podrán liderar los cambios que se avecinan. Nos referimos al segmento Joven con el Programa de Líderes en Acción; al de Alta Dirección Pública con el Programa Protagonistas de Recursos Humanos y al de Mandos Medios con el Programa Desafío Líder.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Guía para el desarrollo del liderazgo

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 12 pagina/s.