



International Leadership Foundation

Seminario
Liderazgo Transformacional y
Gobernancia

Liderazgo de Cambio:

Liderando el Cambio

TLGS – Part B

BOSQUEJO

- I. Introducción
- II. Historia de Apertura
- III. Resultados deseados
- IV. Descripción
- V. Contenido central
- VI. Ejemplos contextuales relevantes
- VII. Aplicación personal, relacional, organizacional, y transformación de la sociedad
- VIII. Citas y referencias



I. Introducción



I. INTRODUCCION

- Liderar el cambio está en el corazón de la transformación.
- La transformación requiere el cambio de una situación existente a una situación más deseada que promete mejores resultados y que mejoren la vida.
- El cambio empieza desde adentro hacia afuera; líderes de cambio empiezan el cambio.



II. Historia de Apertura



I. HISTORIA DE APERTURA

Fotos Kodak

- La alta dirección de Kodak nunca comprendió plenamente cómo el mundo alrededor de ellos estaba cambiando. Se colgaron en supuestos obsoletos sobre quién tomaba fotos, por qué y cuándo.
- Kodak siempre pensó que la gente nunca se separaría de las impresiones en papel y que las personas valoraban fotos en películas por su alta calidad. En otras palabras, vieron las fotos digitales como un sustituto directo de la fotografía basada en película.
- Al final, las cámaras digitales llegaron a dominar no porque ofrecen una mayor calidad, o porque todo el mundo era capaz de - o inclinada para - obtener un conjunto de copias impresas con facilidad, sino más bien, porque no sentían la necesidad de imprimirlas.



I. HISTORIA DE APERTURA⁽²⁾

Fotos Kodak⁽²⁾

Lecciones:

- Un empleado dio a entender la dirección sobre la tendencia tecnológica, pero la dirección ignoró el desafío.
- Tiempo es todo. La gerencia nunca comprendió plenamente cómo el mundo de la tecnología estaba cambiando.
- La falla en apercibirse y aceptar tiempos de cambio llevó Kodak a la pérdida de su ventaja competitiva.



I. HISTORIA DE APERTURA⁽³⁾

William Wilberforce

- William Wilberforce (1759 -1833) fue un político Inglés, filántropo y líder del movimiento para abolir el comercio de esclavos.
- En 1787, entró en contacto con un grupo de activistas contra el comercio de esclavos. Convencieron Wilberforce para asumir la causa de la abolición, y pronto se convirtió en uno de los principales abolicionistas ingleses. El encabezó la campaña parlamentaria contra el comercio británico de esclavos durante veinte años, hasta la aprobación de la Ley de Comercio de Esclavos de 1807 y la Ley de la Abolición de la Esclavitud en 1833.
- Wilberforce estaba convencido de la importancia de la religión, la moral y la educación.



I. HISTORIA DE APERTURA⁽⁴⁾

William Wilberforce (2)

- Wilberforce durante mucho tiempo ha sido visto como un héroe cristiano, un santo hombre de Estado, presentado como un modelo a ser seguido acerca de cómo poner su fe en acción.
- En términos más generales, también ha sido descrito como un reformador humanitario que ha contribuido significativamente a la reformulación de las actitudes políticas y sociales de la época, mediante la promoción de conceptos de responsabilidad social y de la acción social.
- Wilberforce ha dejado un legado de libertad.



I. HISTORIA DE APERTURA⁽⁵⁾

Ejercicio (Discusión de Grupo)

- Que lecciones podemos aprender sobre como liderar el cambio del ejemplo de William Wilberforce?



III. Resultados Deseados



III. RESULTADOS DESEADOS

- A. Explain the motivation for leading change as a leader.
- B. Describe the character traits needed in change leaders.
- C. Explain the implications of leading transformation as leaders of integrity.
- D. Explain a process for leading change.
- E. Explain the five phases of change leadership.
- F. Develop plans for leading change in their spheres of influence.
- G. Explain an approach to managing transitions.
- H. Explain an execution process for effecting change.



IV. Descripción



IV. DESCRIPCION

Liderar el cambio implica en el movimiento para nuevos paradigmas, y un alejamiento de lo que se podría esperar que sucediera.

A. Carácter - Sin un buen carácter, el líder no tiene la credibilidad ni la confianza para liderar el cambio.

B. Llamado - Un Líder Transformador es una persona que tiene un llamado, el sentido de su vocación es llevar transformación a su organización, institución, comunidad, etc. llevándola a más altos niveles. Él está llamado a cambiar



IV. DESCRIPCION (2)

- C. Competencia** - Los líderes deben tener habilidades competentes para liderar el cambio necesario. Deben saber cómo liderar el cambio.
- D. Construcción de Comunidad** - La construcción de un liderazgo compartido con la comunidad, ó con el equipo, conduce a la apropiación del objetivo. La creciente comunidad de transformadores con ideas afines debe abrazar el cambio (fase de inspiración).
- E. Liderazgo Creativo** - En el proceso de cambio habrán barreras y desafíos y se requiere creatividad para encontrar vías de actuación alternativas.



IV. DESCRIPCION (3)

F. Coaching - Identificar los líderes más jóvenes en el equipo de liderazgo de cambio que puedan necesitar conocimiento, experiencia, etc., para adquirir más competencias.

G. Liderazgo Colaborador - Asociaciones estratégicas son necesarias para conducir el cambio con éxito. Trabajar junto trae mejores resultados.

H. Construcción de Capacidad - Durante el proceso de cambio, existe la necesidad de crear capacidad en ciertas áreas para lograr un cambio efectivo.



IV. DESCRIPCION (4)

I. Comunicación - En liderazgo transformador, la comunicación es fundamental. Los líderes se comunican para facilitar y habilitar. La intervención de cambio debe ser claro para las partes interesadas.

J. Liderazgo Creativo - Líderes de cambio deben reconocer el trabajo de otros. El proceso de cambio puede ser largo y cansado y requiere victorias a corto plazo para mantener a los miembros del equipo caminando/motivados.

K. Continuación - La construcción de la sucesión y el desarrollo de otros líderes para llevar a cabo el cambio. También implica la institucionalización del cambio (sostenibilidad).



V. Contenido Básico



III. CONTENIDO BASICO

- A. Definición
- B. Rasgos de Carácter necesarios para Liderar el Cambio
- C. Contextos en los que se lleva a cabo el cambio
- D. Razones para Cambiar
- E. Factores
- F. Habilidades necesarias para Liderar el Cambio
- G. Barreras para el Cambio



III. CONTENIDO DE BASICO⁽²⁾

- H. ¿Por qué Liderar el cambio es tan duro?
- I. El Precio del Cambio
- J. El proceso del Liderazgo de Cambio (8 elementos)
- K. Las cinco fases de Cambio
- L. La curva del Cambio
- M. Administrando Transiciones
- N. Proceso Ejecutivo



A. DEFINICION DE LIDERAZGO DE CAMBIO

1. ¿Qué es Liderazgo de Cambio?

- a. Situación en la cual un líder identifica un problema y da inicio a procesos que resuelven el problema
- b. Un visionario que lleva a la gente de una situación existente a una situación más deseada.

Esto requiere que la situación sea bien evaluada.

Líderes de Cambio son resolvedores de problemas; provocando nuevos resultados



A. DEFINICION DE LIDERAZGO DE CAMBIO⁽²⁾

2. Formas en las que se produce el cambio:

Nación	Organización	Método de implementación
Evolutiva	Cambio Gradual	El Cambio es implementado progresivamente
Revolucionaria	Cambio Radical	Repentina y Extrema



B. RASGOS DE CARÁCTER NECESARIOS PARA LIDERAR EL CAMBIO

1. Coraje
2. Equidad
3. Justicia
4. Cuidado
5. Humildad
6. Perseverancia



C. CONTEXTOS EN LOS QUE SE LLEVA A CABO EL CAMBIO

1. Personal
2. Familiar
3. Comunidad
4. Organización Corporativa
5. Nación



D. RAZONES PARA EL CAMBIO

1. Cambiar por el bien del cambio
2. Para mejorar la posición competitiva
3. Para hacer las mejoras necesarias
4. Se requiere para el crecimiento (el nivel siguiente)
5. Se requiere para sobrevivir



E. FACTORES

INTERNO	EXTERNO
Cambio en la Visión	Los cambios legislativos / entorno legal
Cambio de Liderazgo	La Tecnología (Ej. Computadoras, robots remplazando humanos)
La falta de productividad dentro de la organización / bajo rendimiento / necesidad de supervivencia	Desastre natural
La insatisfacción con el status quo	El rendimiento económico, por ejemplo, recesión
Fusiones y adquisiciones	Fusiones y adquisiciones
Ciclo Org: temporada alta puede conducir al deseo de cambiar (sistema mejorado, infraestructura, etc.)	Competición
Crecimiento de la organización que puede requerir nuevos conjuntos de habilidades y competencias (nuevas demandas y expectativas)	Tendencias (consumidores y del mercado)

F. HABILIDADES NECESARIAS PARA LIDERAR EL CAMBIO

1. Resolución de problemas: Para liderar el cambio uno necesita resolver los problemas
2. Tomada de decisión: resolver e discernir
3. Creatividad en la solución de problemas, la búsqueda de vías alternativas de acciones
4. Innovación: un líder de cambio es un emprendedor.



G. BARRERAS PARA EL CAMBIO

1. Intentar mucho y muy pronto
2. Subestimar el precio del cambio
3. La falta de apoyo y capacitación para los líderes del cambio
4. La falta del coaching adecuado durante el cambio
5. Declarar la victoria demasiado pronto
6. La falta de que alguien se apropie del cambio, o del proceso de cambio
7. Liderazgo incompetente o no comprometido
8. Miedo a lo desconocido



G. BARRERAS PARA EL CAMBIO⁽²⁾

9. Miedo al fracaso
10. Temor por su propia vida
11. No desea ofender a los demás
12. Resistencia a la idea de sacrificio a corto plazo para alcanzar beneficios a largo plazo
13. Temor de operar fuera de la zona de confort
14. No desea dejar a que otros tengan éxito
15. Procrastinación



H. ¿POR QUÉ LIDERAR EL CAMBIO ES TAN DURO?

1. Amenaza a la identidad organizacional
2. La burocracia existente paraliza el esfuerzo
3. Políticas Organizacionales (la distribución de poder es amenazada por el cambio)
4. Falta de confianza en la organización
5. Falta de habilidades para el trabajo en equipo
6. Actitud de arrogancia (negación de la necesidad de cambio)
7. Falta de liderazgo
8. Temor humano por el desconocido, o incierto



I. EL PRECIO DEL CAMBIO

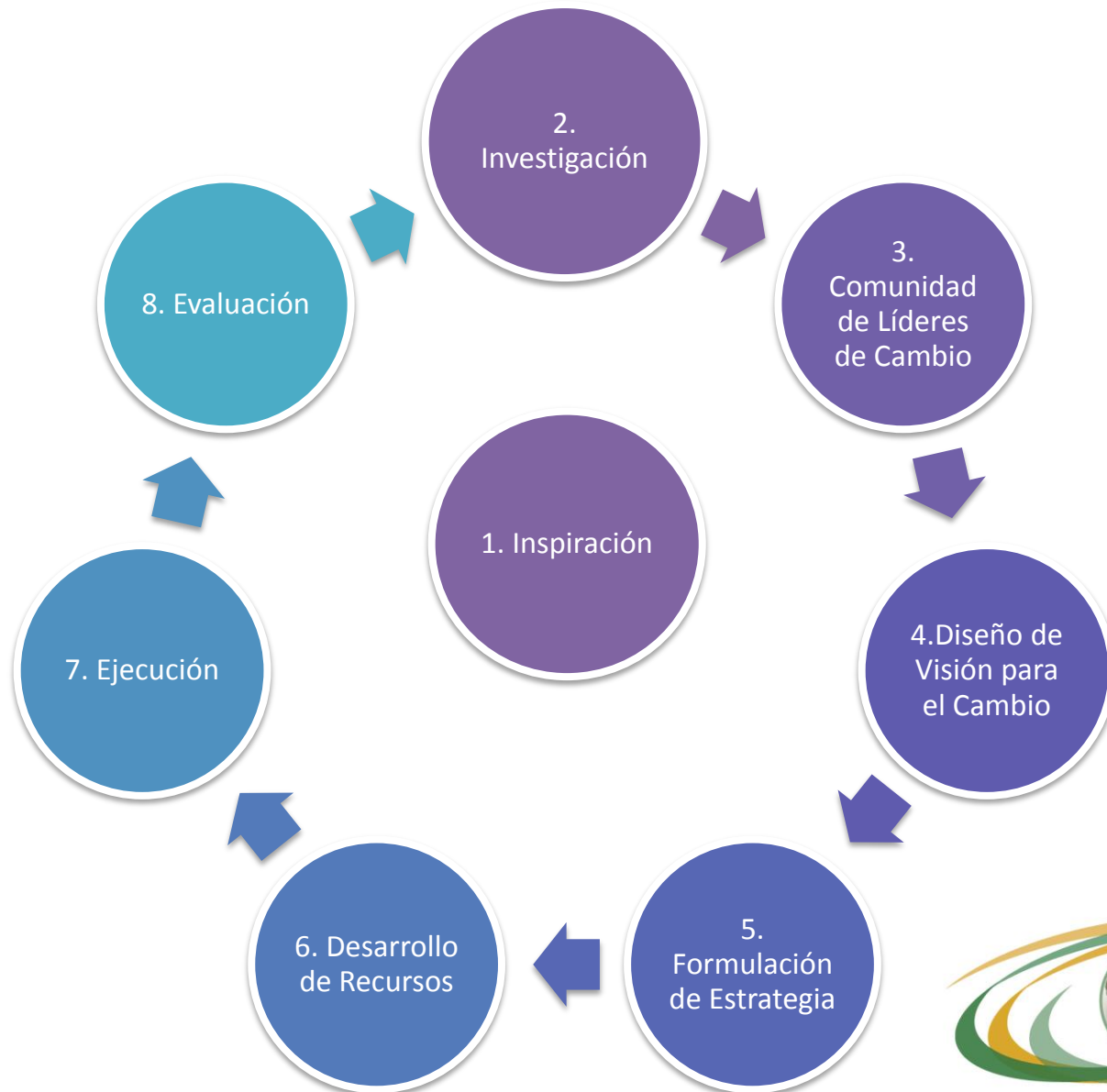
1. El liderazgo de cambio ni siempre es catalítico. En muchos casos líderes de cambio son cambiados justamente por el propio cambio que lideran
2. Gran sacrificio; incluyendo el pago del precio más alto (es decir, la muerte)

Cambios no deben ser iniciados, a menos que el líder confirme:

- La capacidad para llevarlo a un buen término;
- Los beneficios superan en mucho a los costos.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽²⁾

1. **Inspiración** –Inspirar y alistar a otros para el cambio y crear un sentido de urgencia.
 - a) Crear el sentido de urgencia
 - b) Desarrollar un mandato para el cambio
2. **Investigación** –Confirmar el estado exacto de los asuntos, científica y objetivamente (datos, hechos, cifras, fotos). La investigación debe investigar las causas probables y debe explorar soluciones probables.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽³⁾

3. **Comunidad de Líderes de Cambio** – Es importante reclutar y construir un núcleo de líderes del cambio:
 - a. Una comunidad creciente de líderes del cambio como portavoces del cambio
 - b. El equipo de cambio debe ser altamente fiable, capaz y comprometido con los cambios necesarios.
 - c. Se necesitan tanto los entusiastas y los escépticos.
 - d. El trabajo de equipo y confianza son esenciales.
 - e. La creciente comunidad de líderes del cambio debe tener la misma visión e los mismos valores.
 - f. La creciente comunidad de líderes del cambio debe tener una mentalidad vencedora.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁴⁾

4. **El Diseño de la Visión para el Cambio** –El diseño de la visión debe aclarar el objetivo (¿A dónde vamos? ¿Cómo se ve el producto final?)
 - a. Se refiere al propósito del cambio (¿Por qué es necesario el cambio?).
 - b. Pintar un cuadro del final (¿Cómo se parece el producto terminado?)
 - c. Aclarar objetivos (¿Dónde vamos?).
 - d. Aclarar los criterios del éxito (¿Cómo se parece el éxito?).
 - e. Motiva a las personas e inspira la adhesión.
 - f. Inspires behavior change. Inspira el cambio de comportamiento.
 - g. Define áreas específicas que necesitan cambiar.
 - h. Define un blanco claro hacia cual trabajar.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁵⁾

5. **Formulación de Estratégica** – Un plan estratégico para efectuar cambios es necesario. Los participantes claves deben saber su rol en la acción.
 - a. Incrustar cambios en la cultura (construir una nueva cultura):
 - b. Requiere mucha comunicación clara y respetuosa.
 - c. Puede requerir cambio de específicas personas importantes.
 - d. Decisiones de sucesión se tornan críticas: no nepotismo, no amiguísimo, pero meritocracia y integridad.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁶⁾

6. Desarrollo de Recursos – Construcción de Capacidad

- Recursos críticos necesarios para efectuar el cambio deben ser desarrollados.
- Las barreras al cambio deben ser eliminadas.

7. Ejecución – Implementación

a) La Comunicación para el Cambio

- El problema más común: Baja comunicación
- Compartir el inspirador mensaje de cambio
- Desarrollar mensaje de cambio que encienden la imaginación, cargue emociones, dé esperanza, inspire a la audiencia, haga mover los pies y movilizar a las manos.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁷⁾

- Los mensajes de cambio deben ser simple y convincente - utilizar una gran cantidad de historias.
- Los mensajes de cambio deben aclarar lo que es diferente.
- Los mensajes de cambio se convierten en el grito de guerra de la misión.
- Sea constante y utilice una gran cantidad de repetición
- Utilizar todos los foros posibles y con frecuencia (los medios de comunicación, la publicidad al aire libre, etc.)
- No existe esa cosa de “muchas comunicaciones”
 - La participación marca la diferencia - liderazgo colaborativo/participativo
- Del mal proceso de cambio las personas van a decir: “el cambio fue forzado sobre nosotros”
- Del buen proceso de cambio las personas van a decir: “trabajamos juntos para hacer el cambio”



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁸⁾

b) Delegar

- Todo lo que quieres cambiar para el bien, se establece o cae a través del liderazgo.
- Tareas deben ser asignadas a líderes en función de su carácter, competencia y química (capaz de trabajar con personas).
- El máximo de proximidad debe ser utilizada en la delegación: la gente estará más comprometida con los aspectos del cambio que están más cerca de su corazón.
- Tareas delegadas deben tener:
 - Expectativas claras (normas de rendimiento)
 - Objetivos medibles



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽⁹⁾

c) Acción – Son las personas de acción que cambian el mundo

Acción requiere valor:

- i. La disposición para asumir riesgos
- ii. La disposición para hacer frente a la oposición
- iii. La disposición para hacer frente a la oposición
- iv. Admitir los errores / malas decisiones
- v. Hacer buenas correcciones



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽¹⁰⁾

d) Perseverancia –No te rindas. Persevera.

- i. El Liderazgo de Cambio atrae tanto la oposición externa y la interna (por ejemplo: Nehemías)
- ii. La oposición interna es, por lo general, más difícil de manejar.
- iii. Maneja la oposición amablemente: cuestiona las ideas, no el carácter.
- iv. Resista a la oposición exterior - dudas, desánimo y la distracción.
- v. Resista a la oposición interna:
 - El yo - tu serás acusado de...
 - Poder/Orgullo (para tu propia gloria)
 - Dinero
 - Sexo
 - La falta de confianza por parte de algunos de sus seguidores.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS⁽¹¹⁾

8. Evaluación

- a. Medir el progreso: Liderar las mediciones (lo que debe medirse): informe estadístico, memoria descriptiva, observaciones y visitas en el sitio.
- b. Hacer las mejoras necesarias.
- c. Rastrear el progreso y celebrar las primeras victorias
- d. Gestionar con eficacia la realidad actual
- e. Proporcionar continuamente evidencia sólida de avance en la dirección correcta.



J. EL PROCESO DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO: 8 ELEMENTOS (12)

f. El tiempo del ciclo del proceso de cambio es demasiado largo para esperar las evidencias: rastrear y celebrar los logros de las metas intermeditarias.

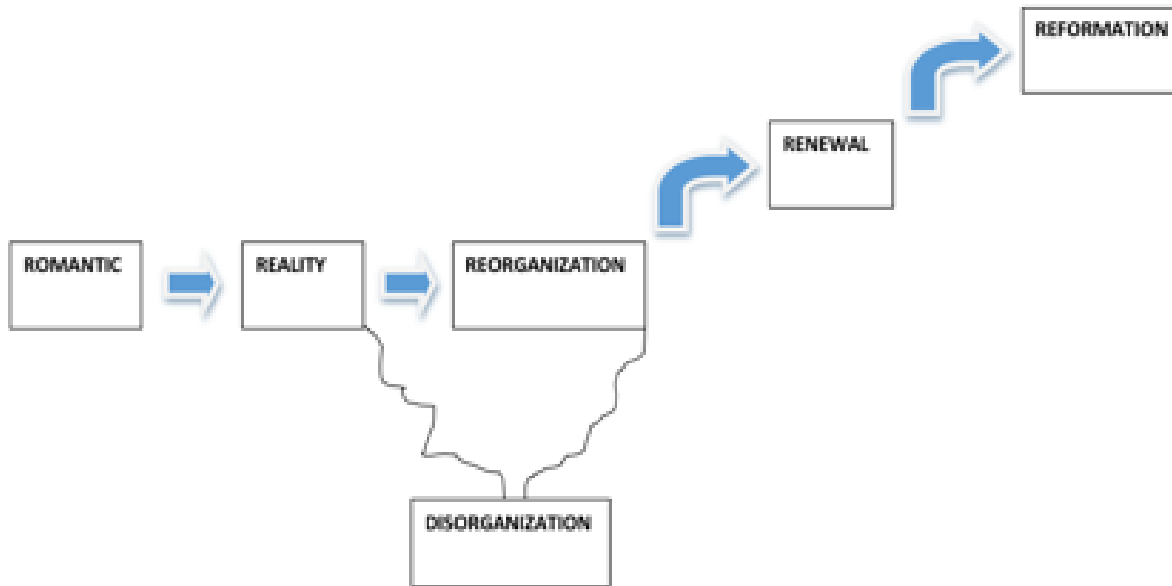
g. Construir la credibilidad del programa de cambio

h. Institucionalizar el cambio - la sostenibilidad del cambio, incluso después que el líder no esté allí; el cambio debe hacer parte del ADN de la gente, la organización y las instituciones.



K. LAS CINCO FASES DEL CAMBIO

PHASES OF CHANGE



Renewal + Reformation = Transformation



L. LA CURVA DEL CAMBIO

El Modelo de la Curva del Cambio (desarrollado por Elizabeth Kugler-Ross), describe las cuatro etapas que mayoría de las personas pasan cuando se están ajustando al cambio. Eso te ayuda a predecir cómo la gente reaccionará al cambio; así podrás ayudarlas a hacer sus propias transiciones personales e garantizar que tengan el soporte que necesitan.



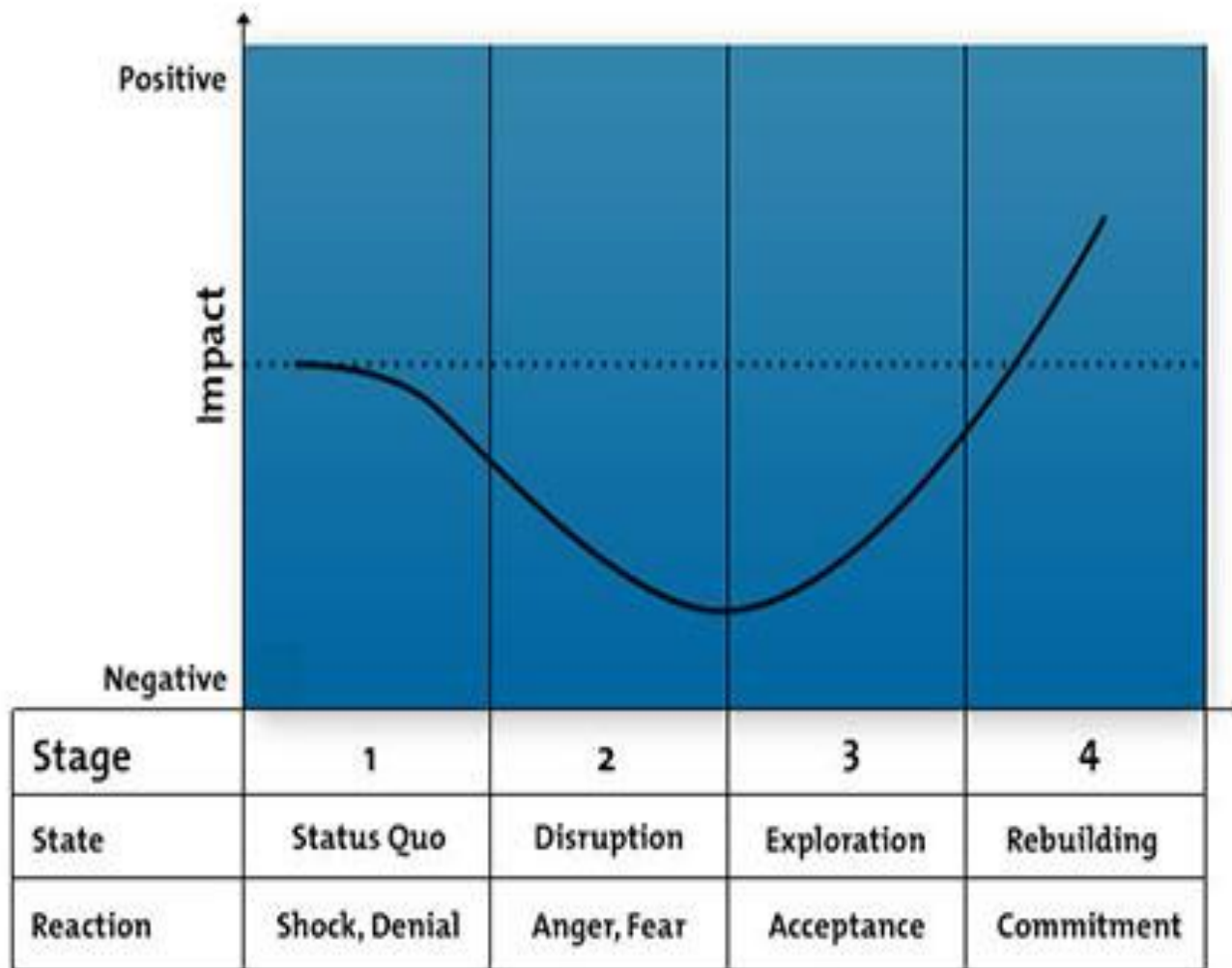
L. LA CURVA DEL CAMBIO (2)

Cuatro etapas de ajuste al Cambio:

1. Choque o negación
2. Cuando la realidad se asienta; las reacciones son negativas
3. Pesimismo y resistencia dan lugar al optimismo y a la aceptación.
4. Las personas no solamente aceptan los cambios, pero también comienzan a abrazarlos



L. LA CURVA DEL CAMBIO (3)



M.ADMINISTRANDO LA TRANSICIÓN

- Cuando se inicia el cambio, las organizaciones y los individuos pasan por transiciones. La comprensión de las diferentes fases del camino de la transición - su impacto y las correspondientes reacciones - ayudará a gestionar bien las transiciones para no descarrilar las iniciativas de cambio.
- Bob Lewis nos muestra las jornadas de transiciones por las cuales pasan organizaciones y individuos en tiempos de cambios.



M.ADMINISTRANDO LA TRANSICIÓN⁽²⁾

- 1. Jornada de Transición Organizacional

The Organization in Transition....



M.ADMINISTRANDO LA TRANSICIÓN⁽³⁾

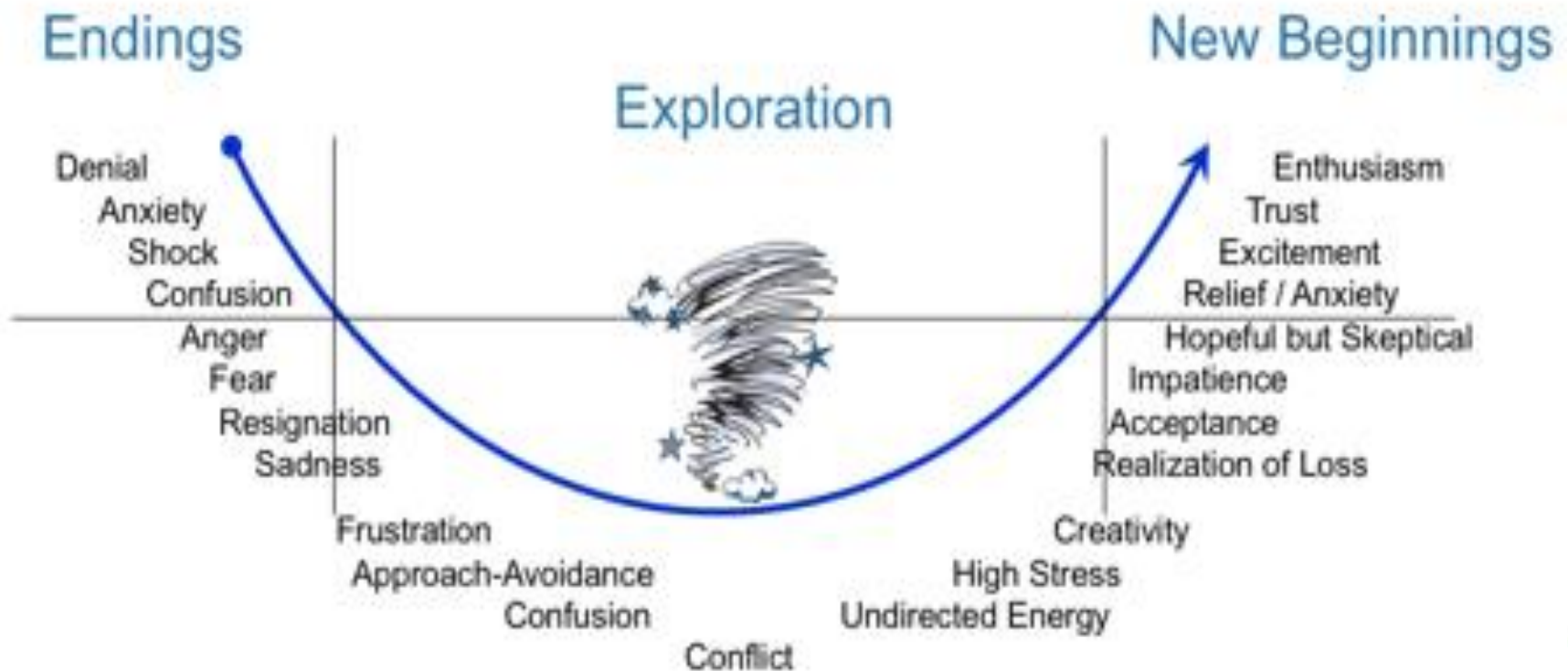
2. Jornada de Transición Individual

Individual Transition Journey



M.ADMINISTRANDO LA TRANSICIÓN⁽⁴⁾

Individual Transition Journey



N. PROCESO DE EJECUCION

El ciclo de Gestión del Proyecto(Jason Westland)

- El liderazgo de cambio se efectúa a través de disciplinados procesos de ejecución. Sin ejecución, el cambio efectivo no es posible.

Proyecto de Ejecución

- En gran parte de la literatura, y en los programas de formación, gestión de proyectos tiene que ver con la planificación del proyecto, mientras que la ejecución del proyecto se subestima. Este no es el caso en el libro de Jason.



N. PROCESO DE EJECUCION (2)

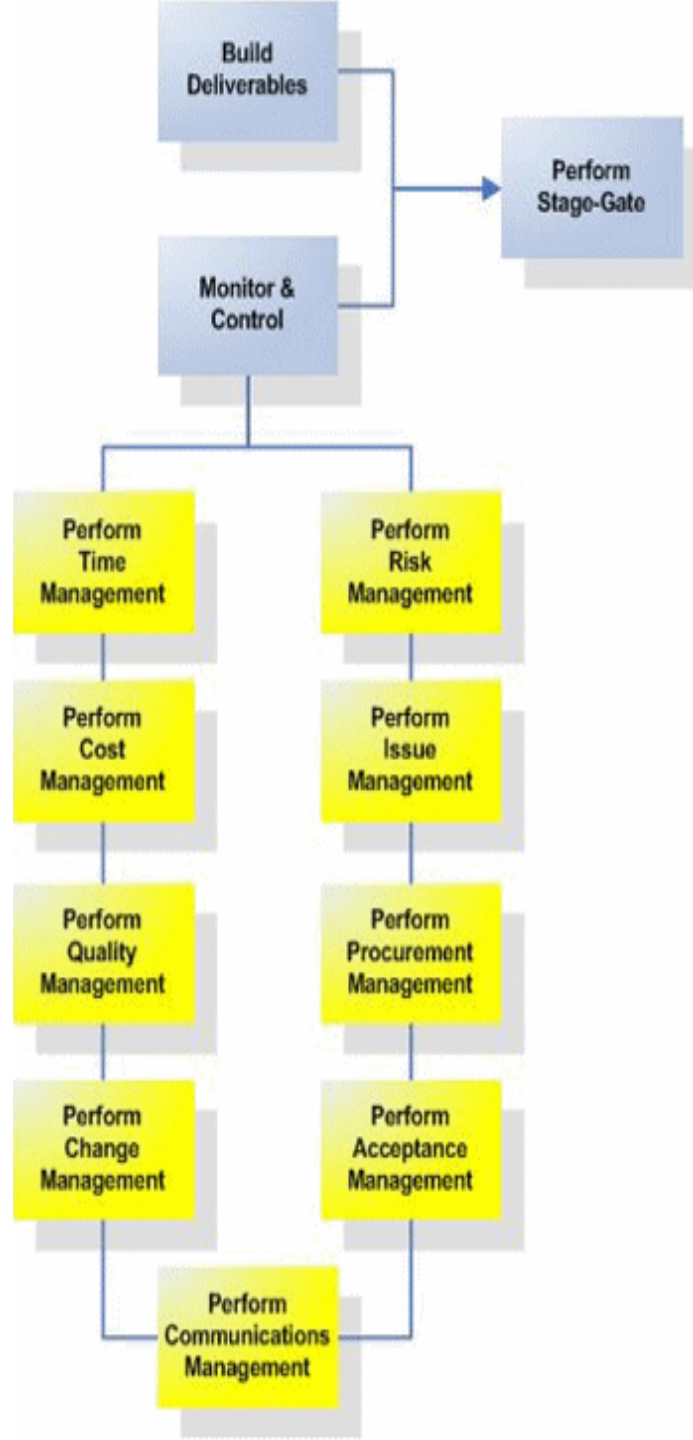
- a. Construir los Productos/Resultados
- b. Monitoreo y Control
- c. Gestión del Tiempo
- d. Gestión de Costos
- e. Gestión de Calidad
- f. Gestión del Cambio
- g. Gestión del Riesgo



N. PROCESO DE EJECUCION (3)

- h. Gestión de Problemas
- i. Gestión de las Adquisiciones
- j. Gestión de la Aceptación
- k. Gestión de la Comunicación
- l. Realizar una revisión de fase





VI. Ejemplos Contextuales Relevantes



VI. EJEMPLOS CONTEXTUALES RELEVANTES

Henry Ford

- Henry Ford inició la línea de producción
- Su cambio organizacional condujo a un aumento de la productividad, reduciendo costos e inclusive haciendo vehículos asequibles.



VI. EJEMPLOS CONTEXTUALES RELEVANTES⁽²⁾

Ejercicio (Discusión de Grupo)

- Utiliza las cinco fases de Cambio, la curva de Cambio y la Jornada de Transición para clarificar diferentes momentos significativos en un proceso de cambio



VII. Aplicación para una Transformación Personal, Organizacional y Social



VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

A. PERSONAL Y RELACIONAL

Ejercicio (Proyecto Personal)

1. En que área de tu vida te gustaría liderar un cambio
2. Desarrolla un plan de acción para liderar un cambio en tu vida personal
3. Mecanismo de revisión mutua: Usa herramientas como la Evaluación de Liderazgo 360 para solicitar retroalimentación para liderar el cambio personal



VII.APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL⁽²⁾

B. ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

Ejercicio (Proyecto Personal)

1. Liderazgo se trata de liderar personas. Piensa en una situación donde has podido traer un cambio involucrando a tus compañeros/subordinados
2. Qué harías de manera diferente para hacer tu organización mas:
 - a. Competitiva?
 - b. Eficiente y productiva?
 - c. Comerciable (aumentar el valor de mercado)?



VII.APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL⁽³⁾

C. SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Ejercicio (Proyecto de Grupo)

- Como un grupo de afinidad, usa los ocho elementos del Proceso de Liderazgo de Cambio para diseñar una iniciativa de cambio para un Proyecto Transformacional específico



VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL⁽⁴⁾

1. **Inspiración:** ¿Cómo vas a inspirar y alistar a otros para conducir el cambio?
2. **Investigación:** La investigación debe llevarse a cabo para:
 - a. Investigar las causas probables.
 - b. Explorar probables soluciones.
3. **Formación del equipo:** ¿Qué tipo de habilidades, competencias, actitudes, valores que necesitas en su equipo para conducir el proyecto?
4. **El Diseño de la Visión:** Describir o declarar la visión de su Proyecto Transformacional.

VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL (5)

- 5. Formulación de la Estrategia:** Desarrollar una estrategia para su Proyecto de Transformación abordando cuestiones clave, por ejemplo:
- a. ¿Qué cambio te gustaría llevar adelante? – (Objetivos)
 - b. ¿Donde lideraras el cambio?
 - c. Cuando?- (Etapas de su Proyecto de Transformación.
 - d. Cómo? (Estrategias)
 - e. Cuanto? – (Costos relacionados con cada actividad).
 - f. ¿Cómo vas a evaluar, rastrear el progreso y

VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL (6)

6. Desarrollo de Recursos: ¿Qué recursos se necesitan para implementar y conducir tu proyecto con éxito usando el acrónimo LIFE?:

- a. L – Labor
- b. I – Influencia
- c. F – Finanzas
- d. E – Experiencia

VII. APLICACIÓN PARA UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL (7)

8. Ejecución

- a. ¿Cómo vas a comunicar/inspirar para el cambio?
- b. ¿Cómo vas a alistar otros para una mayor y más eficaz participación?
- c. ¿Qué necesita ser delegado y a quién?
- d. Perseverancia –¿Cómo vas a hacer frente a la oposición interna y externa?

9. Evaluación

- a. ¿Qué herramientas de medición va a utilizar?
- b. ¿Cómo vas a conducir la supervisión del progreso?
- c. ¿Cuál será la frecuencia esperada de presentación de informes y para quién serán enviados?
- d. ¿Cómo vas a celebrar los pequeños logros?
- e. ¿Tienes un plan/estrategia de sucesión para asegurar la institucionalización del proyecto de transformación?

VIII. Citas y Referencias

Citas

“Debe tenerse en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni más dudoso de éxito, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de cosas (el cambio). El reformador tiene enemigos en todos aquellos que se benefician del antiguo orden, y apenas displicentes defensores en todos aquellos que se beneficiarían por el nuevo orden”.

—*Niccolo Machiavelli*

Citas (2)

- “¡Debes conducir el cambio o el cambio te conducirá a ti (afuera)!”
- Un fanático es definido como aquel que hace lo mismo una y otra vez y espera resultados diferentes.
- Ganadores nunca se rinden y los que se rinden nunca ganan.

Citas (3)

- Cuando las cosas se ponen duras, los duros se pone en marcha.
- Lo principal es dejar que lo principal siga siendo lo principal: primero lo primero.
- Sólo un tonto no cambia su mente.
- Un fanático es alguien que duplica su velocidad cuando descubre que está en el camino equivocado.
- Aquellos que optan por no cambiar han optado por convertirse en víctimas del cambio.

Referencias

- Adadevoh, Delanyo. (2008). *Strategic Planning Made Simple*. Orlando, FL: International Leadership Foundation.
- Bridges, William. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Cambridge MA: De Capo Press.
- Drucker, Peter F. (1970). *The Age of Discontinuity: The Guidelines to our Change Societies*. London:William Heinemann, Ltd.
- Fullan, Michael. (2011). *Change Leader: Learning to do What Matters Most*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Johnson, Spencer. (2002). *Who Moved My Cheese*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. USA: John P. Kotter.
- Kubler-Ross, Elisabeth. (1969). *On Death and Dying*. New York: Scribner.
- Peters, Thomas J. and Nancy K. Austin. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Random House.
- Westland, Jason. (2006). *The Project Management Life Cycle*. USA: Kogan Page Limited.
- Wideman, Max. http://www.maxwideman.com/papers/life_cycle/execution.htm, Nov, 2015.

