

# Perfil PDA

Herramienta psicométrica avalada científicamente, para encontrar, retener y desarrollar talentos.

jueves, 5 de diciembre de 2013

## La Gestión de Cambio y la necesidad de Liderazgo desde la perspectiva de Karl Weick

En muchas organizaciones encuentro que tienen excelente gente, muy buenas herramientas y sólidos productos o servicios para ofrecer al mercado, y sin embargo, se encuentran en una especie de parálisis o por el contrario cada uno corre para el lado que le parece sin mucha planificación ni coherencia. El desgaste resultante puede hacer perder a la organización muchísimo dinero (o dejar de ganarlo que en el fondo es lo mismo). Lo cierto es que generalmente los consultores diagnosticamos problemas de comunicación, pero en este caso solo analizamos parcialmente el problema principal: La capacidad de la organización para manejar un contexto cambiante y ajustarse para sobrevivir. Mucho se ha hablado sobre este tema, pero hoy quiero presentarles la mirada de un pensador actual que nos hace replantear las estrategias adecuadas para ayudar a las empresas a reencontrar su camino.

Karl Weick, experto en estudios Organizacionales de la Universidad de Michigan es autor de numerosos artículos y publicaciones que dan una nueva mirada al mundo de las organizaciones. En uno de sus artículos analiza la tragedia que terminó con la muerte de 13 bomberos que intentaban apagar un incendio forestal.

El 5 de agosto de 1949, las autoridades del departamento de bomberos de Montana recibieron una llamada con el aviso de un brote de incendio en un bosque de Mann Gulch. El lugar era montañoso y bastante inaccesible por lo que se decidió reunir a un equipo de bomberos paracaidistas que casi no se conocían entre sí. En ese momento a su vez se designó a uno de ellos, con vasta experiencia en este tipo de incendios, como su líder. El grupo por lo tanto carecía de la confianza necesaria entre sí que ayudase a la cohesión y al trabajo en equipo.

La información con la que contaban indicaba que esa era una tarea rutinaria, que el incendio no era grave y que siguiendo los procedimientos a los que estaban acostumbrados podrían apagarlo en unas pocas horas. Cuando llegaron al área afectada, el equipo se dispersó y cada uno comenzó a realizar la tarea para la que estaban programados con la información que tenían disponible. Poco a poco la situación fue cambiando y se encontraron con que el incendio venía directo hacia ellos de forma descontrolada. El humo era espeso, las temperaturas demasiado elevadas y el ruido era tan fuerte que no se escuchaban entre sí. Las llamas seguían avanzando.

El líder intentó reunir al equipo y luego de encender un área del bosque intencionalmente les ordenó a todos que dejaran sus herramientas tiradas y se acostasen en la zona consumida por el fuego provocado por él.

Frente a semejante cambio de estrategia y ante una situación poco conocida por ellos y a primera vista descabellada, ninguno obedeció. Cada quién intentó salvarse como pudo. Dos bomberos se ocultaron dentro de una grieta entre rocas y se salvaron. El líder, en su círculo de cenizas, también sobrevivió. El resto falleció en el incendio.

Ahora bien, mucho se ha estudiado desde el punto de vista de las organizaciones para entender el porqué de tamaño desastre y las causas por las cuales nadie siguió a su líder.

Weick analiza el caso y explica algunas razones por las cuales el desastre fue de esa magnitud. Los bomberos pensaban que este era un incendio típico y se organizaron para hacer lo que estaban acostumbrados a hacer, individualmente. Todos creían estar haciendo lo correcto. El comportamiento del líder parecía descabellado ¿Atacar un incendio con otro incendio? Lo cierto es que el fuego busca combustible para seguir avanzando y consumir todo lo que pueda, y si ya hay una zona que está consumida, entonces es un buen lugar para quedarse recostado y esperar que el mismo siga otro curso. El líder tuvo una excelente idea.

Tal como explica Weick, este caso demuestra que, ante un cambio contundente y crítico, es difícil contar con la posibilidad de prever más allá de lo inmediato. Cuando los bomberos escucharon la orden de dejar sus herramientas, también dejaron de ser profesionales preparados que formaban

### Los más populares

[Requisito para ser un buen líder](#)

[Test psicométricos ¿Qué son y para que sirven?](#)

[¿Cómo detectar talentos y debilidades en sus empleados?](#)

[¿Cuando una organización es saludable?](#)

[Auto desarrollo, Autoconocimiento y Liderazgo Personal](#)

[Conocer nuestro perfil conductual puede ayudarnos para mejorar la búsqueda laboral](#)

[Cómo identificar líderes en su empresa](#)

[La Gestión de Cambio y la necesidad de Liderazgo desde la perspectiva de Karl Weick](#)

[Trabajadores engaged](#)

[El Salario Emocional](#)

### PDA International

El [Examen Psicométrico PDA](#) fue desarrollado por [PDA International](#) sobre la base de los estudios de William M. Marston y Walter V. Clarke. El PDA se desarrolló ya con el foco puesto en las ventajas y beneficios que ésta metodología aporta al área laboral. Es una de las herramientas que toman la metodología de William M. Marston "desde sus bases y en su totalidad" y es por esto considerada una de las herramientas "puras" o "completas", ya que a fines de los 60 John Greier (a quien se reconoce como el inventor del DiSC) simplifica la metodología y cambia el formulario propuesto por Marston y crea las herramientas "simplificadas" y "reducidas", como ser DiSC, Cleaver, Thomas, Success Insights, Carlson Learning, etc.

### Archivo del blog

► [2015](#) (1)

► [2014](#) (3)

▼ [2013](#) (2)

▼ [diciembre](#) (1)

[La Gestión de Cambio y la necesidad de Liderazgo d...](#)

► [abril](#) (1)

► [2012](#) (10)

► [2011](#) (10)

► [2010](#) (12)

### Seguidores

un equipo "ad Hoc" y pasaron a ser víctimas que intentaban salvarse. Casi ninguno tuvo la creatividad necesaria y la habilidad para gestionar el cambio frente a un escenario inesperado.

Solo el líder, pudo unir información pre existente para diseñar una buena estrategia de cambio pero no contaba con el respecto o confianza del resto de los bomberos para seguirlo en su plan improvisado. Si los bomberos hubiesen obedecido la orden, se hubiesen salvado.

¿Qué pueden aprender las organizaciones de esta catástrofe? ¿Cómo despertar la creatividad y la gestión de cambio frente a crisis de este tipo?

Karl Weick sugiere algunas soluciones que pueden ser fáciles e implementar a través de un entrenamiento en gestión de cambio y creatividad dentro de las organizaciones. El autor nos dice que es importante:

- Estar atentos a posibles cambios (aunque no parezcan a priori significativos) cuando interactuamos con el entorno.
- Entender que el cambio contiene siempre cierta incertidumbre y riesgo pero también potencialmente puede generar innovación y mejoras.
- Concentrarse en el aquí y el ahora, evitando el pensamiento rutinario. Lo que nos salvó en el pasado no necesariamente puede ser bueno en el presente.
- Conocer de antemano que recursos inmediatamente se tienen disponibles
- Crear un equipo que se conozca y sobre todo comprenda a su líder.
- Mantener cierta apertura mental para modificar rutinas y aprender de lo que ocurre en el presente.
- Reconocer, respetar y manejar las emociones suscitadas por la crisis
- Construir una cultura que acepte y abraza el cambio y que vea a la creatividad como una herramienta necesaria para enfrentar nuevos dilemas.

Además el éxito de la gestión del cambio involucra también que el equipo crea y pueda seguir a su líder, cosa que no ocurrió en Mann Gulch por ser un equipo AD HOC. El líder debe lograr la adhesión de su gente. La mayoría de las iniciativas de cambio que no progresan porque los problemas de las personas no son tenidos en cuenta. El cambio en una organización, así como el cambio a nivel individual requiere un ajuste, una adaptación, y por lo tanto dejar ir los viejos hábitos y adquirir otros nuevos. Para que una organización se encuentre preparada para enfrentar lo que pueda ocurrir es importante construir una cultura que acepte el cambio, que acepte la creatividad y que crea en el liderazgo de sus equipos de dirección.

Existen en el mercado interesantes cursos, simulaciones y procesos de coaching para colaborar con este proceso, pero siempre se debe tener en cuenta en los mismos involucren no solo los aspectos "hard" de los procesos sino también los "soft" ya que la capacidad de un individuo para manejar el cambio se correlaciona con una buena orientación de la realidad, la fuerza de su ego y cierto control interno. La rigidez es a menudo la respuesta de una mente que no confía en sí misma para hacer frente a la nueva situación. La Autoestima y el control interno deben ser vistos como la base de la capacidad para responder a cambios sin un apego inadecuado al pasado. La posibilidad de persuadir, atraer, motivar y alinear al equipo es tan necesaria en el camino, como contar con un buen procedimiento de 9 o 10 fases de proyecto.

Publicado por [Andres Rormoser](#) en 13:44



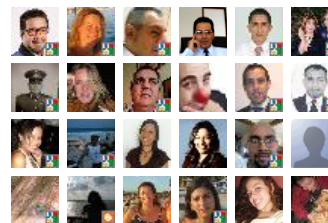
+6 Recomendar esto en Google

Participar en este sitio



Google Friend Connect

Miembros (56) [Más »](#)



¿Ya eres miembro? [Iniciar sesión](#)

No hay comentarios:

Publicar un comentario en la entrada

Introduce tu comentario...



Comentar como: **Cuenta de Goo**

Publicar

Vista previa

[Entrada más reciente](#)

[Página principal](#)

[Entrada antigua](#)

Suscribirse a: [Enviar comentarios \(Atom\)](#)

Plantilla Simple. Con la tecnología de [Blogger](#).