

Grupo 11

Carballido – García Masjoan – Lazzos – Yunes

El framework de un líder para la toma de decisiones

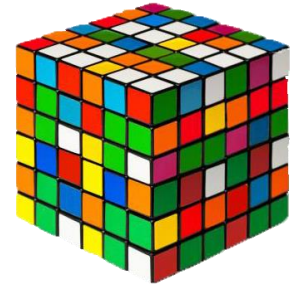
por David J. Snowden y Mary E. Boone



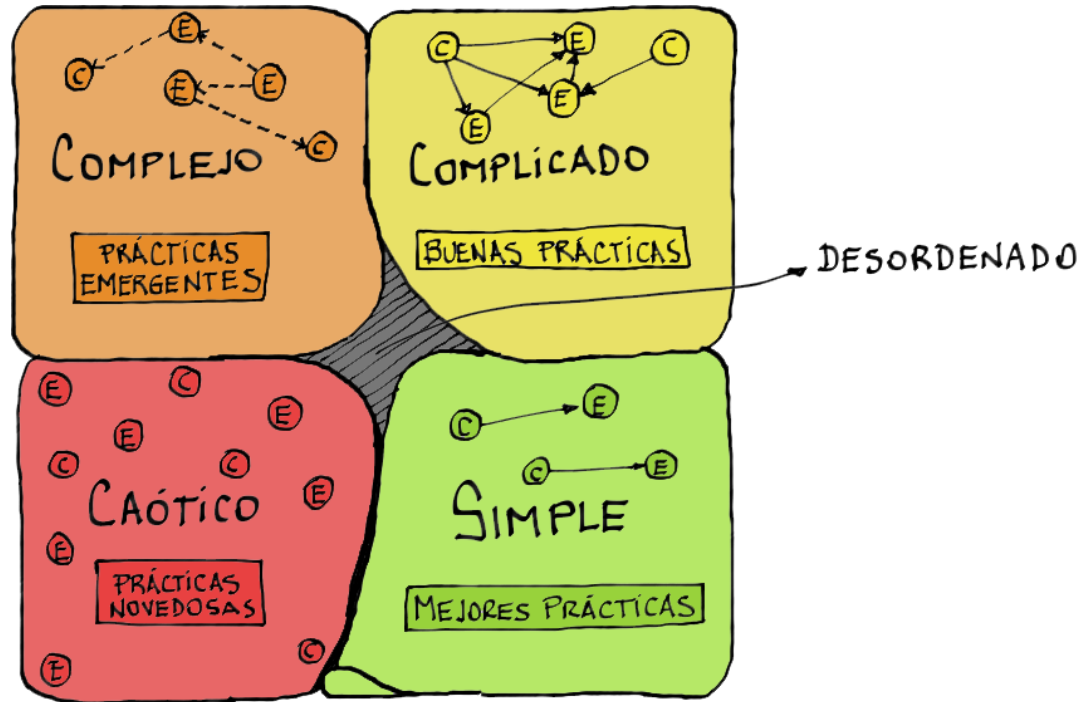


Teoría de la Complejidad

- ⊙ Largo número de elementos que interactúan;
- ⊙ Interacciones no lineales;
- ⊙ Sistema dinámico;
- ⊙ Condiciones y cambios externos constantes;
- ⊙ No se puede pronosticar y predecir.



Framework Cynefin



Contextos Simples: El Dominio de las Mejores Prácticas



CARACTERÍSTICAS:

- ⦿ Relaciones de causa y efecto claras;



EL TRABAJO DEL LÍDER:

- ⦿ *Percibir, Categorizar y Responder;*
- ⦿ Delegación y automatización.

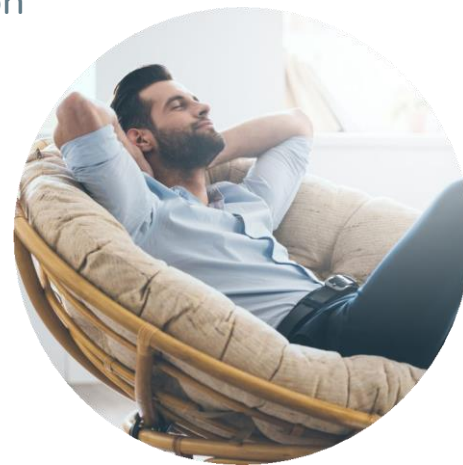


Contextos Simples: El Dominio de las Mejores Prácticas



SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ Complacencia y Confort;
- ⦿ Hacer simples problemas que son complejos;
- ⦿ Pensamiento cerrado.



Contextos Simples: El Dominio de las Mejores Prácticas



RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ No asumir que las cosas son simples;
- ⦿ Crear canales de comunicación;
- ⦿ Conocer las mejores prácticas;
- ⦿ Evitar micro-gestiones.

BEST
PRACTiCE





**ASK THE
EXPERTS!**

Contextos Complicados: El Dominio de los Expertos



CARACTERÍSTICAS:

- ◎ Se requiere un diagnóstico experto
- ◎ Relaciones de causa y efecto detectables pero no inmediatamente aparentes para todos; más de una respuesta correcta posible
- ◎ Incógnitas conocidas
- ◎ Gestión basada en hechos

Contextos Complicados: El Dominio de los Expertos



EL TRABAJO DEL LÍDER:

- ◎ Percibir, *analizar*, responder
- ◎ Crear paneles de expertos
- ◎ Escuchar consejos sobre conflictos

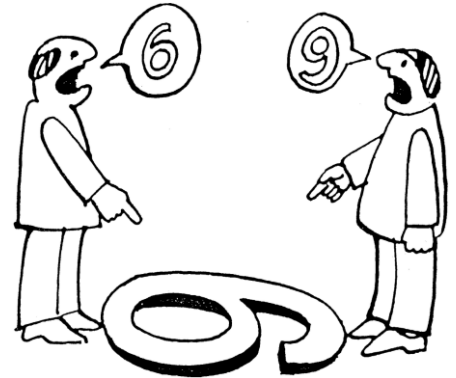


Contextos Complicados: El Dominio de los Expertos



SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ Los expertos se confían de más en sus propias soluciones o en la eficacia de soluciones pasadas
- ⦿ Parálisis del análisis
- ⦿ Se excluyen los puntos de vista de los inexpertos



Contextos Complicados: El Dominio de los Expertos



RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ Alentar a las partes internas y externas a desafiar las opiniones de los expertos para combatir el pensamiento cerrado
- ⦿ Usar experimentos y juegos para ayudar a pensar fuera de lo familiar

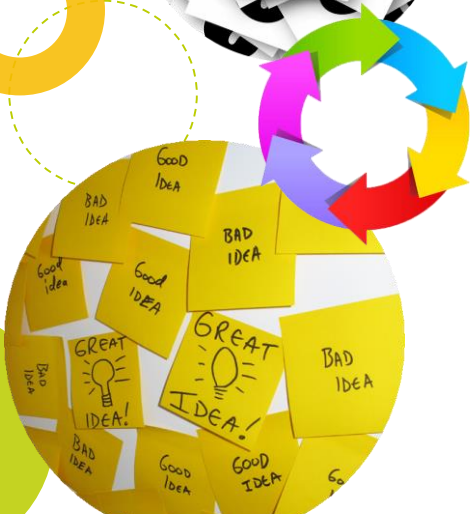


Contextos Complejos: El Dominio de la Emergencia



CARACTERÍSTICAS:

- ⦿ Flujo e imprevisibilidad.
- ⦿ No hay respuestas correctas, patrones instructivos emergentes.
- ⦿ Incógnitas desconocidas.
- ⦿ Muchas ideas competitivas.
- ⦿ Necesidad de enfoques creativos e innovadores.
- ⦿ Liderazgo basado en patrones.





Contextos Complejos: El Dominio de la Emergencia



EL TRABAJO DEL LÍDER:

- © *Sondear*, percibir, responder.
- © Crear entornos y experimentos que permitan que surjan patrones.
- © Incrementar los niveles de interacción y comunicación.
- © Usar métodos que permitan generar ideas.

Contextos Complejos: El Dominio de la Emergencia



SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ Tentación de volver al habitual modo de comando y control.
- ⦿ Tentación a buscar hechos en lugar de permitir que surjan los patrones.
- ⦿ Deseo de resolución acelerada de problemas o explotación de oportunidades.





Contextos Complejos: El Dominio de la Emergencia



RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO:

- ⦿ Ser paciente y permitir tiempo para la reflexión.
- ⦿ Usar enfoques que fomenten la interacción para que puedan surgir los patrones.



Contextos Complejos: El Dominio de la Emergencia



HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR EN UN CONTEXTO COMPLEJO:

- ⦿ Abrir la discusión.
- ⦿ Establecer barreras.
- ⦿ Estimular los atractores.
- ⦿ Fomentar la disidencia y la diversidad.
- ⦿ Administrar las condiciones de inicio y supervisar la aparición.



Contextos Caóticos: El Dominio de la Respuesta Rápida



CARACTERÍSTICAS:

- ⦿ Alta turbulencia.
- ⦿ No hay relaciones claras de causa y efecto.
- ⦿ Incognoscibles.
- ⦿ Muchas decisiones por tomar sin tiempo para pensar.
- ⦿ Alta tensión.
- ⦿ Liderazgo basado en patrones.



Contextos Caóticos: El Dominio de la Respuesta Rápida



EL TRABAJO DEL LÍDER:

- © *Actuar*, percibir, responder.
- © Buscar lo que funciona en vez de las respuestas correctas
- © Tomar acción inmediata para restablecer el orden
- © Proveer una comunicación clara y directa.



Contextos Caóticos: El Dominio de la Respuesta Rápida



SEÑALES DE PELIGRO:

- © Efectuar enfoques de comando y control más largos de lo necesario.
- © “Culto del líder”
- © El caos no disminuyó
- © Oportunidad de innovación desperdiciada.



Contextos Caóticos: El Dominio de la Respuesta Rápida



RESPUESTA A LAS SEÑALES DE PELIGRO:

- © Crear mecanismos para tomar ventajas de oportunidades permitidas por el dominio.
- © Fomentar a asesores a desafiar el punto de vista del líder cuando la crisis se disminuya.
- © Trabajar para transformar el dominio a complejo.



Liderazgo a través de contextos

- © Identificación y adaptación al contexto.
- © Preparación de la organización.
- © Cambio en el estilo de liderazgo.
- © Saber cuándo tomar decisiones en solitario o en grupo.
- © Saber cuándo delegar poder o utilizarlo en solitario.

