

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL**

**POSTGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**LIDERAZGO DE SERVICIO AUMENTADO**

**Del disciplinamiento hacia la autogestión**

**POR: Pablo Barreiro Cambón**

**TUTOR: Cristina Zubillaga**

**COORDINADOR: Danny Freira**

**Montevideo  
URUGUAY**

2024

**Página de aprobación**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:**

**Título**

.....

**Autor/es**

.....

**Tutor**

.....

**Posgrado**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor** ..... (nombre y firma).

**Profesor** ..... (nombre y firma).

**Profesor** ..... (nombre y firma).

**FECHA** .....

## AGRADECIMIENTOS

- A mi familia, a quien le he quitado valioso tiempo, y que incondicionalmente me apoya a perseguir mis objetivos, así como también mis sueños.
- A mi Tutora, Cristina Zubillaga, que me ha transmitido con amabilidad y entusiasmo su amplio conocimiento y experiencia, lo que ha permitido que el proceso de tutoría haya sido altamente enriquecedor.
- A todo el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, así como también al personal de apoyo, quienes han sido clave para el logro de nuestras metas.
- A todos los compañeros y compañeras de la universidad, fundamentales cada uno de ellos para multiplicar el aprendizaje, así como también para hacer muy divertido cada encuentro.
- A todos los compañeros y compañeras de trabajo, que producto del intercambio me han ayudado a ser un mejor profesional.
- A Dios, que nos permita siempre tener la capacidad de focalizar nuestros talentos en un bien común y no exclusivamente en beneficio propio.

*“La gente está dispuesta a comprometerse con lo que ayuda a construir”.*

Xn Partners

## **GLOSARIO**

**MINT:** Ministerio del Interior

**UE:** Unidad ejecutora

**GAL:** Gerencia del Área de Logística

**GRP:** Government Resource Planning

**MIGRP:** Ministerio del Interior Government Resource Planning

**LS:** Liderazgo de Servicio

## ÍNDICE

GLOSARIO.....	5
ÍNDICE .....	6
INTRODUCCION.....	10
Relevancia de la Investigación .....	10
Alcance y Limitaciones .....	11
Motivación para la elección del tema.....	12
Contexto Organizacional.....	12
Antecedentes breves del problema.....	14
FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
Objetivos e Hipótesis.....	15
Marco Teórico .....	16
Metodología utilizada para lograr los Objetivos propuestos.....	21
DESARROLLO.....	23
Problema de Investigación .....	23
Diseño Metodológico .....	23
RESULTADOS OBTENIDOS .....	68
Comprobación o refutación de la hipótesis .....	68
Principales resultados .....	69
Hallazgos y aportes .....	81
Conclusiones .....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS.....	86

Anexo 1.1 Organigrama, enunciados estratégicos, mapa de procesos y modelado del proceso en  
MIGRP ..... 86

Anexo 1.2 Entrevistas..... 89

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se compone de cuatro grandes capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo INTRODUCCION, que presenta el problema de investigación, su contexto y la importancia de su abordaje.

El capítulo FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, que introduce los objetivos e hipótesis, los conceptos teóricos más relevantes para la investigación, el marco normativo y el tipo y enfoque de investigación.

El capítulo DESARROLLO, que incorpora al problema de investigación y al diseño metodológico.

El capítulo RESULTADOS OBTENIDOS, que enuncia los principales resultados a partir del análisis realizado, la comprobación de la hipótesis y las conclusiones finales.

Los OBJETIVOS del trabajo se han planteado en función de diseñar un enfoque metodológico, que como producto del facultamiento, pueda transitar desde una gestión basada en el disciplinamiento, hacia un liderazgo sostenido en la autogestión; considerando para ello, a la Gerencia del Área de Logística (en adelante GAL) del Ministerio del Interior, (en adelante MINT) y especialmente tomando como punto de partida, a la segunda instancia de implementación y desarrollo del Sistema Informático de Planificación de Recursos Gubernamentales (en adelante GRP).

La METODOLOGÍA aplicada a tales efectos, ha sido la del relevamiento de las principales fuentes primarias, con el propósito de obtener información a través del contacto directo con el sujeto investigado. Para ello, se han utilizado las siguientes técnicas: observación, entrevista y opinión de expertos interno y externo. Sumado a lo expuesto, se ha complementado el trabajo considerando el siguiente marco teórico: Teoría U. de Otto Scharmer, Gestión del Cambio de Kurt Lewin, Leading

Change de John P. Kotter, la Metodología de Proyectos según el Project Management Institute (PMI) así como también los principales conceptos del Coaching Transformacional en la obra de Leonardo Wolk “Coaching el Arte de Soplar las Brasas en Acción” – Edición 2013.

El principal resultado obtenido ha sido el reconocimiento de que GAL cuenta con un nivel de madurez suficiente, como para embarcarse en la gestión de sus proyectos, a través de equipos autodirigidos, generando una coalición conductora bajo la guía de un Líder de Servicio.

**Palabras clave**

Disciplinamiento, autogestión, cambio, transformación, liderazgo de servicio, enfoque metodológico.

## INTRODUCCION

El tema que se analiza en el presente trabajo refiere a la oportunidad de instrumentar un enfoque metodológico que facilite el proceso de transformación organizacional; partiendo desde una gestión del talento humano mediante el disciplinamiento, hacia a la configuración y coordinación de equipos autogestionados.

El problema de investigación que se reconoce en este estudio, es que se encuentra latente la oportunidad de capitalizar un estilo de liderazgo de servicio (en adelante LS), que en la actualidad se encuentra incipiente, por lo cual aún resta avanzar para su consolidación.

Cabe consignar que GAL, que gestiona gran parte de la cadena de abastecimiento del MINT, es una unidad organizativa fundamental para el cumplimiento de la función sustantiva del inciso, como lo es brindar el servicio de seguridad pública interna y es desde ese lugar que surge la importante necesidad de re-pensar las oportunidades de mejora internas.

En este contexto, señalar que es de particular interés para el participante de este trabajo final, poder capitalizar la presente oportunidad, debido a que presta funciones profesionales en dicha área y eventualmente en la misma, se instrumentarán nuevos proyectos en los que sería aplicable este estudio.

### **Relevancia de la Investigación**

Como es sabido, más allá del esfuerzo hacia el logro de resultados económicos, la optimización de los resultados organizacionales toma lugar cuando ocurre la convergencia de varios elementos. En este marco se pueden citar: la delegación en equipos de trabajo autosuficientes que permitan minimizar los costos de supervisión, la puesta en práctica de la autonomía de trabajo que habilite a los colaboradores a que integren el proceso de toma de decisiones, el desarrollo del

potencial, la confianza y la motivación de todo el personal y la orientación hacia el cliente interno y hacia el cliente final. Todo ello, bajo los cimientos de una Organización edificada en sus valores.

Más allá de los conceptos antes vertidos, que apuntan como resultado ulterior a maximizar los costos de eficiencia y potenciar la productividad de la Organización, se ha de resaltar, que lo que se prevé realizar es un cambio de paradigma, redimensionando el valor y la singularidad de cada colaborador; por tanto, se buscará construir un camino que permita transitar desde una administración científica tradicional, hacia una administración fundada en el arte. En esta línea, el espíritu será el de construir una dinámica empoderadora, que permita que los colaboradores decidan libremente ser parte o no de los equipos y proyectos de trabajo, que habilite a estos a que definan cuál es el rol que desean cumplir, que colabore a que se alcancen acuerdos de compromiso mutuo, así como también que impulse al personal a que delimite cómo será la estrategia, la táctica y los recursos necesarios para el logro de los objetivos. Finalmente, remarcar que se prevé dentro del escenario planteado, que los colaboradores participen activamente en definir las normas de trabajo.

### **Alcance y Limitaciones**

El presente trabajo se encuentra circunscripto en GAL de la Unidad Ejecutora (en adelante UE) 01 - Secretaría del MINT, precisamente en la cadena de suministro y particularmente en la segunda instancia de implementación y desarrollo del sistema informático GRP. Más allá del alcance antes descrito, se buscará establecer las bases para que dicho trabajo, sea apropiado en los cuadros del área, con el espíritu de ser replicado más allá de un evento puntual.

Asimismo, una de sus principales limitaciones, es que el abordaje de la temática propuesta se realiza estrictamente en el marco de un proceso de investigación, restando su aplicación, testeo y retroalimentación en el “terreno de juego”, lo cual se prevé tome lugar a partir de octubre del presente año.

## **Motivación para la elección del tema**

La principal motivación se orienta en la oportunidad de poder capitalizar el conocimiento que se encuentra instalado en el equipo de trabajo. Por consiguiente, se espera que el conocimiento no esté concentrado en una persona o en un grupo de personas conforme a un orden jerárquico, sino que sea depositado en todo el ecosistema, y es aquí donde el facilitador debe actuar para que este pueda emerger y que la transformación ocurra. En esta línea, uno de los principales desafíos está orientado hacia poder nivelar la asimetría de poder, de modo de aprovechar el conocimiento del colectivo, co-construyendo el futuro entre todos, de manera de que cada integrante asuma un rol verdaderamente importante; en el cual logren coincidir los intereses personales con los intereses organizacionales. En otras palabras, la motivación pasa por aprovechar la oportunidad de transformar un liderazgo con influencia mecanicista, basado en la jerarquía, hacia un LS, el cual se encargue de definir los objetivos, mientras que el equipo de trabajo se autorregule y encuentre la mejor forma de alcanzarlos.

## **Contexto Organizacional**

El MINT fue creado bajo el gobierno provisorio de José Rondeau en el año 1828 como Ministerio de Gobierno y Relaciones Exteriores. En el año 1856 se escinde, por lo cual el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Gobierno quedan configurados como dos organismos diferentes. Este último, luego pasa a ser nombrado como Ministerio del Interior. Como se observa, su constitución prácticamente se formaliza con el nacimiento de la patria; lo que lo hace una de las instituciones más antiguas del país.

El MINT representa el inciso 04 de la Administración Central y se encuentra bajo la égida del Poder Ejecutivo dentro del organigrama institucional de la República Oriental del Uruguay.

Asimismo, dentro de su estructura se encuentran dos grandes “unidades de negocio”, la Dirección de la Policía Nacional y la Dirección General de Secretaría. La primera vinculada a los procesos sustantivos del inciso y la segunda a los procesos de apoyo.

Con un nivel mayor de desagregación, dentro de la Dirección General de Secretaría se encuentra GAL correspondiéndole nivel de división.

Dicha gerencia fue creada por reestructura en el año 2009 en función de poder agrupar en una misma división actividades homogéneas a la función logística, que antes no respondían a la misma unidad de mando y control, sino que en la mayoría de los casos se encontraban bajo la égida de la Dirección General.

Esta área, es la que se encarga de gran parte de la gestión de la cadena de suministro del MINT, es decir desde la etapa de planificación de compras o solicitud de recursos, hasta que se entrega al cliente interno un producto, servicio u obra pública.

Este proceso se encuentra automatizado en la UE 01 en el Sistema Informático GRP denominado como MIGRP desde su fecha de salida en producción que data del 27 de enero de 2020.

Dicho sistema cuenta con los módulos de: planificación de compras, solicitud de recursos (este último módulo también lo tienen todas las UUEE que compran con créditos de la UE 01), compras, contratos, ingreso de facturas, almacenes y activo fijo (este último módulo también lo tienen todas las UUEE). Asimismo, mencionar que GRP a nivel Estado, ha actualizado su visión estratégica y que próximamente volverá a evolucionar hacia un nuevo estadio.

[Ver Anexo 1.1 Organigrama, enunciados estratégicos, mapa de procesos, y modelado de proceso en MIGRP](#)

## **Antecedentes breves del problema**

En relación al estilo de liderazgo, cabe consignar que dada la longevidad de la institución, así como también su propósito, históricamente las funciones de apoyo han sido atravesadas por un gerenciamiento de estilo directivo, de toma de decisiones de cadencia vertical, bajo el paraguas de una organización mecanicista fundada conceptualmente en la administración científica. No obstante, ello, desde hace varios años, se ha venido trabajando a través un estilo de liderazgo que ha introducido una mayor participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones.

Por lo tanto, en primer término, señalar que el propósito del presente trabajo guarda relación con la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos de los ciudadanos, lo cual atraviesa a toda la estructura organizacional. En segundo lugar, trata de adaptar la gestión del talento humano conforme a las nuevas generaciones y las nuevas tendencias en administración. Por último y como consecuencia de los dos puntos anteriores, se genera un nuevo escenario en donde toda la Organización gana, tanto las personas que forman parte de ella, como así también los clientes de la misma. Por consiguiente, se concluye, que, como resultante del cambio de paradigma, será posible echar luz a los costos de ineficiencia y producir servicios de mayor calidad.

## FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivos e Hipótesis

#### Objetivo General:

- Desarrollar un enfoque metodológico para ser implementado en el marco de la segunda fase de desarrollo del GRP, que considere la transformación desde un estilo de liderazgo basado en el disciplinamiento hacia la autogestión y que sienta las bases para su aplicación en toda la Organización.

#### Objetivos Específicos:

- 1.1 Identificar y analizar el alcance de la nueva fase de desarrollo del GRP
- 1.2 Identificar los rasgos principales del liderazgo institucional
- 1.3 Identificar los rasgos principales del liderazgo sugerido
- 1.4 Analizar viabilidad del diseño e implementación del mismo

#### Hipótesis:

Se puede realizar una gestión más eficiente de los proyectos que involucran a la automatización de la cadena de suministro del Ministerio del Interior, si se instrumenta un liderazgo de servicio.

#### Variables:

- Dependiente: gestión más eficiente de los proyectos que involucran a la automatización de la cadena de suministro
- Independiente: instrumentar un liderazgo de servicio

## Marco Teórico

Para Robert Greenleaf en “The Power of Servant – Leadership, Edición 1998”, pionero en la introducción del concepto de LS. El líder de servicios es en principio y antes que nada un servidor. A partir de ahí, inicia la aspiración consciente de liderar como consecuencia de esta necesidad de servicio. Además, menciona que el LS trata de priorizar las necesidades de los demás por sobre las propias. Asimismo, se enfoca en capacitar y apoyar a los equipos, en lugar de buscar poder o ejercer el control.

Algunas características clave del LS incluyen:

- **Escucha activa:** escucha las perspectivas de las personas y ofrecen apoyo.
- **Empatía:** se esfuerzan por entender y generar empatía con los demás.
- **Conciencia:** tienen conciencia de sí mismos y de sus fortalezas, así como las de su equipo.
- **Previsión:** pueden anticipar el futuro basándose en la realidad actual y el pasado
- **Servicio:** anteponen las necesidades de los demás por sobre las suyas.

Greenleaf creía que el LS podía crear un cambio social positivo y contribuir al bienestar de las personas y las comunidades. Promueve un estilo de liderazgo ético que busca servir a los integrantes de la Organización y la sociedad en general.

Para Nauman Shazia, Musawir Ata Ul, Malik Sania Zahra, Munir Hina en “Servant Leadership and Project Success: Unleashing the Missing Links of Work Engagement, Project Work Withdrawal, and Project Identification. *Project Management Journal*, 53, 257–276. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221087161>”, el LS impulsa el éxito del proyecto a través de dos mediadores clave: el compromiso laboral y la retirada del trabajo del proyecto. Hace mención además a la Teoría de la Autodeterminación la cual sugiere que los individuos tienen tres necesidades

psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. El LS, al priorizar estas necesidades, crean un entorno que fomenta el compromiso laboral y reduce la retirada del trabajo. Asimismo, hace referencia a la Teoría de la Identidad Social la cual plantea que la autopercepción y el comportamiento de los individuos están influenciados por los grupos a los que pertenecen. En suma, plantea que el LS es un estilo efectivo para mejorar el éxito del proyecto, principalmente al reducir el abandono del mismo. La identificación del equipo con el proyecto influye significativamente en esta relación, indicando la importancia de fomentar un fuerte sentido de pertenencia y compromiso dentro del equipo para maximizar los beneficios del LS.

**Para Avery Grant (2015) en “Neuroscience and the servant leader: reducing the risks of complex projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute”**, uno de los puntos más importantes en esta materia, es la complejidad cada vez mayor que enfrentan los proyectos y la gestión de proyectos en relación a su alta tasa de fracaso. Además, identifica dos elementos esenciales de esta complejidad: la presencia de múltiples partes interesadas y la ambigüedad inherente a muchos proyectos. En este marco introduce el concepto de LS como una respuesta efectiva a la complejidad en la gestión de proyectos, que tiene como una de sus principales características que pone énfasis en las necesidades y el bienestar de los seguidores antes que en las del líder mismo. Asimismo, aborda la aplicación de la neurociencia al liderazgo, destacando cómo el cerebro humano procesa el "dolor social" asociado con la exclusión o la percepción de amenazas en el plano social, lo cual puede impactar negativamente en el rendimiento del equipo.

**Según Otto Scharmer en “Liderar desde el futuro mientras este emerge, 2007”**- Esta teoría resulta útil para el cambio organizacional y especialmente dentro de este marco, para el cambio

personal profundo. La misma se encuentra comprendida en las siguientes etapas: co-iniciar, co-sentir, retirarse y reflexionar, co-crear y co-evolucionar. El beneficio de dicha teoría es: el anclaje de la transformación que resulta mucho más sostenible en el tiempo producto de la profundidad del abordaje del cambio. Asimismo, propone un marco para el liderazgo transformacional e innovador. Al aplicar la Teoría U, los líderes pueden fomentar la innovación profunda, la transformación personal y colectiva, y una mayor claridad y enfoque. Esto mejora la colaboración, la adaptabilidad y la resiliencia, y facilita la creatividad y la visión a largo plazo. Finalmente destacar que dicha teoría en la dimensión individual, propone una guía a las personas a través de un proceso de transformación personal que incluye escuchar sus intenciones más profundas, comprender la realidad presente, conectar con su creatividad interior, clarificar su visión del futuro emergente, experimentar con nuevas ideas mediante y, finalmente, implementar soluciones a mayor escala en colaboración con otros.

**Kurt Lewin en “La Teoría del campo en la ciencia social”. Barcelona, 1988** y en otras obras, plantea una teoría para gestionar la transición hacia nuevas formas de trabajo, así como también para la configuración de nuevas estructuras organizativas. La misma se encuentra comprendida en las siguientes etapas: descongelamiento, cambio y re-congelamiento.

Al comenzar con la etapa de "descongelar", se crea una disposición al cambio al desafiar el status quo y preparar a las personas para la transición. Esto ayuda a reducir la resistencia y facilita una aceptación más abierta de nuevas ideas o procesos. La preparación adecuada durante esta fase, asegura que el cambio se aborde con una mentalidad receptiva y menos defensiva.

Durante la etapa de "cambiar", el enfoque está orientado hacia la implementación efectiva de nuevas prácticas o comportamientos, lo que permite la adaptación y el ajuste necesario. Finalmente, al "congelar" el cambio, se consolidan y estabilizan las nuevas formas de operación, integrándolas en la

rutina diaria. Esto asegura que los cambios sean sostenibles a largo plazo, evitando que se reviertan a las antiguas formas de trabajar.

**John P. Kotter en "Líder del Cambio, 2004"** plantea una teoría que consta de ocho pasos diseñados para ayudar a las organizaciones a implementar cambios exitosamente y asegurar que estos sean sostenibles. Estos pasos son: crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, crear una visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar obstáculos, asegurar triunfos a corto plazo, consolidar los logros y producir más cambios y anclarlos en la cultura organizacional. El beneficio de dicha teoría es: realizar transformaciones significativas, proporcionando beneficios claros y sostenibles que fortalezcan la capacidad de la Organización para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

**La Metodología de proyecto según el Project Management Institute (PMI), PMBOK 7 – 2021**, recoge técnicas y prácticas utilizadas para planificar, ejecutar y finalizar proyectos de manera efectiva ofreciendo un marco estructurado que ayude a los equipos a alcanzar los objetivos del proyecto dentro de los plazos y presupuestos establecidos. Los beneficios son: contar con un marco claro y organizado para gestionar el proyecto (lo que facilita su planificación y seguimiento), la optimización de los recursos asignados, la gestión de los riesgos asociados y el control de calidad de todo el proceso.

**La Metodología Ágil de proyecto "Scrum" fue desarrollada por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi a mediados de la década de 1980.** En 1995, formalizaron este enfoque en un conjunto de reglas y buenas prácticas específicamente orientadas al desarrollo de software, dándole el nombre de Scrum. Esta metodología se basa en la gestión ágil de proyectos, enfocándose en la flexibilidad, la

adaptabilidad y la colaboración del equipo. Utiliza ciclos de trabajo cortos llamados "Sprints", que permiten entregas regulares de productos funcionales y fomentan la mejora continua a través de la retroalimentación constante. La formalización del proceso Scrum para el desarrollo de software se llevó a cabo en 1995 por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, quienes adaptaron estas ideas iniciales para crear un marco de trabajo que promueve la agilidad y la eficiencia en proyectos de desarrollo. **PMBOK 7** define a Scrum como una metodología ágil, que promueve la entrega incremental de valor, la adaptación continua a los cambios y la colaboración. Asimismo, hace énfasis en la autonomía de los equipos, en la responsabilidad compartida, así como también en un ciclo iterativo a través de "Sprints", en la priorización de las tareas por medio de un "Backlog" y en el control permanente de los requisitos conjuntamente con el cliente; todo ello a través de un "Product Owner" quien representa la voz del cliente y un "Scrum Master" cuyo rol es asegurarse de que el equipo siga las prácticas y valores de Scrum. Este, actúa como un facilitador, coach y líder de servicio para el equipo. Finalmente, el Proyecto se apoya en un equipo de desarrollo Scrum, que trabaja en las tareas necesarias para entregar un incremento del producto.

**Según Leonardo Wolk, en "Coaching el Arte de Soplar las Brasas en Acción",** reafirma la importancia del coaching como un proceso de acompañamiento y desarrollo personal y profesional, destaca la confianza y el respeto mutuo con el coachee, así como también la adaptación a sus necesidades. Wolk introduce el modelo de las "Cinco etapas del proceso de coaching", que incluye la conexión inicial, el diagnóstico, la intervención, el seguimiento y la evaluación. Asimismo, este libro introduce una serie de conceptos que pueden ser replicados al LS, cómo son: la escucha activa, las preguntas poderosas, la empatía y la comprensión, el feedback constructivo, el desarrollo de competencias, la generación de confianza, la construcción de relaciones y el desarrollo del personal. Entre los distintos estilos de coaching se destaca en la aplicación del LS el Coaching

Transformacional, el cual considera los siguientes puntos: enfoque en el desarrollo personal y profesional, trabajo en valores y propósito, generación de cambios profundos y duraderos, promoción de la auto-reflexión y autoconocimiento

### **Metodología utilizada para lograr los Objetivos propuestos**

**Tipo de investigación:** no experimental, descriptiva. Es un tipo de estudio en el cual el investigador no manipula variables deliberadamente, sino que observa fenómenos tal como ocurren en su entorno natural.

**Enfoque de la investigación:** cualitativo. Se lleva adelante en cualquier momento de la investigación. Los datos no se reducen a números o a resultados estadísticos, sino a explicaciones y descripciones detalladas acerca de los fenómenos que se estudian. Se recogen datos sin medición numérica.

**Hipótesis:** correlacional. Especifican relaciones entre dos o más variables. En este caso una gestión más eficiente de la Cadena de Suministro se correlaciona con la Instrumentación de un LS.

**Técnicas de recolección de datos:** Fuentes primarias. Se obtiene la información a través del contacto directo con el sujeto investigado, para ello se utilizarán las siguientes técnicas:

**1) Observación:** se recogerá información relacionada con las características, conductas o actividades de los individuos que conforman el objeto del estudio.

**2) Encuesta:** este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Se obtendrá la información con este método a través de la entrevista. La misma se realizará con un bloque de preguntas estructuradas.

**3) Opinión de experto:** consiste en recopilar las opiniones de personas consideradas expertas en un tema específico y capitalizar su experiencia y conocimiento para llegar a conclusiones o tomar decisiones.

**Población:** El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio. En este caso será el total de colaboradores de GAL.

**Tipo de Muestreo:** No probabilístico. La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra.

**Característica del Muestreo:** muestreo intencional. Consiste en seleccionar casos considerados típicos del universo a partir de algún criterio, que puede partir de la opinión de algún experto en el conocimiento del universo, y de probables casos típicos dentro de éste. En este caso serán entrevistadas una funcionaria experta en la mesa de ayuda de MIGRP, una funcionaria con especialización en sistemas de información y colaboradora de la mesa de ayuda del sistema de referencia, la gerente del Área de Logística, la adjunta a la Gerencia del Área de Logística con especialización en Derecho. Como opinión de experto interno será entrevistada la responsable de la Unidad de Organización Métodos del inciso. Finalmente, para complementar y realizar un contrapunto a la visión interna de la Organización, se recogerá la opinión de un experto cuya actividad profesional es la de la consultoría; habiendo además realizado intervenciones en el MINT por lo que conoce ampliamente la cultura del inciso.

## DESARROLLO

### Problema de Investigación

Se encuentra latente la oportunidad de capitalizar un estilo de LS, que en la actualidad se encuentra incipiente, pero que aún resta:

- 1) Su instrumentación a través de un método
- 2) Su apropiación por parte de la Organización

### Diseño Metodológico

El **tipo de investigación** que aplica al presente trabajo es la **correlacional**, dado que se estudia la relación existente entre:

- 1) Una gestión más eficiente en los proyectos que involucran a la automatización de la cadena de suministro del MINT
- 2) La instrumentación de un LS

Para recoger los datos de esta investigación, se aplica **instrumentos de recolección de datos cualitativos** a saber: **observación, encuesta y opinión de experto.**

El **Diseño de Investigación será No experimental** ya que se recurrirá a la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos.

## **Objetivo 1.1 “Identificar y analizar el alcance de la nueva fase de desarrollo del GRP”**

Para tratar el objetivo antes propuesto, se realizará a continuación, una puesta a punto de la evolución del GRP a nivel Estado, así como también los pasos próximos a seguir.

- 11 de marzo de 2019, kick off institucional del proyecto MIGRP
  
- 15 de enero de 2020, queda integrada la mesa de ayuda de primer nivel, conformada íntegramente por funcionarios de GAL. La mesa de ayuda es quien se encarga de dar soporte funcional a los usuarios de MIGRP, atendiendo y priorizando las distintas incidencias. Las mismas, son gestionadas por módulo, por lo cual se cuenta con funcionarios especializados en cada uno de ellos. Asimismo, integran el equipo un encargado y un back up. Estos colaboradores conocen todo el proceso, por lo que operan integralmente todos los módulos.
  
- 27 de enero de 2020, el MINT junto al Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria del Ministerio de Economía y Finanzas, sale en producción con el proceso de abastecimiento de la UE 01 (abarca los módulos de solicitud de recursos, compras, contratos, cuentas por pagar, almacenes y activo fijo).
  
- Junio de 2021, se contrata por parte del Ministerio con recursos propios, el servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y evolutivo (mesa de ayuda de segundo nivel) para dar soporte en fase de sostenibilidad a MIGRP.

- Marzo de 2022, sale en producción en la U.E. 01 un nuevo módulo que es el de planificación de compras, el que más tarde será utilizado en el marco del Decreto N° 339/021.
  
- 4, 5 y 7 de abril de 2022, se realizan jornadas de Design Thinking con el propósito de definir un Roadmap para el producto a corto y a mediano plazo. Dicha actividad se realiza en la Escuela Nacional de Administración Pública y es coordinado por un equipo interinstitucional integrado por los organismos que se describen en el siguiente punto.
  
- 27 de Diciembre de 2022, se crea el Comité de Gobernanza de Procesos y Soluciones Transversales integrado por un representante designado por: el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), la Agencia de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas (AMEPP), la Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE) y la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC).
  
- 8 de marzo de 2024, kick off por parte del Comité Funcional del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria. En esta jornada se da a conocer el recorrido a futuro del sistema, el cual prevé la transformación digital de la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos del Estado.

Con todo lo expuesto, se prevé la evolución del curso de las acciones, esperando novedades para fines del año 2024. Es en este marco es que al MINT se le plantea la siguiente oportunidad:

<b>Oportunidad</b>	<b>Justificación</b>	<b>Criterio de selección</b>	<b>Decisión</b>
Replicar la automatización del proceso de la cadena de Suministro de la UE 01 en el resto de las Unidades	Sería deseable que todo el flujo de abastecimiento del inciso estuviese integrado en un mismo sistema informático, de modo de poder acceder a información oportuna, en tiempo real y desde un mismo repositorio de información.	Al contar con una gran cantidad de UUEE con cometidos particulares y disimiles, se debe establecer un orden de prioridad que permita establecer un criterio y orden en la gestión del proyecto. En este sentido, se deben considerar dos variables: el presupuesto y la relevancia del cometido de la unidad sometida al análisis.	Realizar la intervención en el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR)

## **En relación al Objetivo 1.2 “Identificar los rasgos principales del liderazgo institucional”**

En 1930 Kurt Lewin identificó tres estilos de liderazgo predominantes a los cuales clasificó como autocrático, democrático y Laissez-faire o delegativo.

El autocrático se corresponde con un estilo de liderazgo de toma de decisiones unilateral, por lo que no participa en las mismas al equipo de trabajo ni le realiza consultas. Asimismo, se caracteriza por una marcada unidad de mando y control. Este estilo de liderazgo resulta aplicable en situaciones de crisis, donde se requiere de un rápido accionar, no obstante, en contrapartida puede ocurrir insatisfacción por falta de participación y autonomía.

El estilo democrático genera la participación de los miembros del equipo, asignándoles poder de decisión, autonomía y reparto equitativo de responsabilidades. Se caracteriza por una comunicación abierta y por la valoración de las opiniones de todos los miembros. Puede ser más lento en la toma de decisiones, pero tiende a generar mayor nivel de satisfacción y compromiso en los colaboradores.

Finalmente, el liderazgo delegativo, se caracteriza por la no intervención, es el equipo que toma sus propias decisiones, quien define como alcanzar los objetivos y resuelve los problemas que se le presentan. El principal rasgo es la autonomía y la libertad que se otorga a los colaboradores. El líder guía, pero el equipo se responsabiliza de los resultados. Resulta aplicable cuando los colaboradores cuentan con un alto nivel de motivación, pero puede generar falta de dirección y cohesión si no se maneja adecuadamente.

En relación al estilo del liderazgo del MINT, se procede a reseñar el articulado de la ley que lo atraviesa:

En cuando a los cometidos del MINT, destacar que el Artículo 168 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay, establece que le corresponde al Presidente de la República, actuando

con el Ministro o Ministros respectivos, la conservación del orden público y la tranquilidad en el interior. El orden y la seguridad pública interna son competencia exclusiva del Estado. Su mantenimiento corresponde al Poder Ejecutivo a través del MINT procurando la normalidad de la vida corriente en los lugares públicos, el libre ejercicio de los derechos individuales, así como las competencias de las autoridades públicas (Ley 19.315).

Asimismo, dicho inciso se encuentra reglamentado por la Ley N° 19.315 de fecha 24/02/2015, Ley Orgánica Policial, la cual establece Organización estructura, funciones y competencias, régimen disciplinario, formación y capacitación, derechos y deberes, régimen personal, entre otros; así como también por el Decreto 1/016 Reglamentación de los artículos 76 a 90 de la ley 19.315, Reglamento General de Disciplina de la Policía Nacional.

Con todo lo expuesto precisar:

- El MINT cuenta bajo su égida con dos grandes “unidades de negocio”, por un lado, a la Dirección de la Policía Nacional y por el otro a la Dirección General de Secretaría, cada una con un estilo de liderazgo propio que definen y configuran a la institución.
- La Dirección de la Policía Nacional guarda relación con los cometidos principales del inciso y la Dirección General de Secretaría con las funciones de apoyo.
- En relación a los recursos humanos, destacar que principalmente se encuentran distribuidos entre personal policial ejecutivo, personal policial técnico, personal policial administrativo y personal civil.
- En relación al componente generacional, se puede constatar que existe una marcada influencia producto de la entrada de las nuevas generaciones, con las particularidades que ello conlleva.

Por tanto, señalar que el MINT cuenta con una cultura organizacional muy institucionalizada la cual data del año 1856. Se caracteriza por una gran heterogeneidad en su personal, por un estilo de liderazgo vertical debido a su cadena de mando, pero que producto de su estructura y su estrategia en ocasiones puede variar en su estilo.

En el mismo orden mencionar que en relación al estilo de liderazgo, el estilo formalmente establecido es el liderazgo autocrático, estilo que se aplica principalmente en las unidades vinculadas a los cometidos sustanciales del inciso. Este elemento guarda relación con la función de la Policía, dado que el no responder a un orden en forma diligente y oportuna, puede poner en riesgo la vida del efectivo policial.

En segundo orden, para aquellas unidades de apoyo, como la UE 01 Secretaría, unidad de análisis de este trabajo, el estilo de liderazgo autocrático “queda a medio camino”. Desde lo empírico se constata que no se aplica un estilo de liderazgo con una fuerte unidad de mando y control, no obstante, producto de las variables mencionadas más atrás, presenta un atisbo de liderazgo democrático y participativo, pero encorsetado por una cadena de mando vertical que termina permeando y definiendo las relaciones jerárquicas en mucho de los casos.

En este sentido, se puede concluir que la normativa de referencia y la cultura organizacional definen el estilo de liderazgo en las unidades que presentan funciones de apoyo, pero que se encuentra latente y queriendo emerger un estilo participativo, en donde se involucre al equipo de trabajo en la toma de decisiones.

### **En relación al Objetivo 1.3 “Identificar los rasgos principales del liderazgo sugerido”**

Según Nauman Shazia, Musawir Ata Ul, Malik Sania Zahra, Munir Hina en “Servant Leadership and Project Success: Unleashing the Missing Links of Work Engagement, Project Work Withdrawal, and Project Identification. *Project Management Journal*, 53, 257–276. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221087161>”, se exponen los siguientes conceptos.

En contraste con los enfoques tradicionales de liderazgo, el LS define al papel principal de un líder como la capacidad de servir a otras personas. Asimismo, comprende múltiples dimensiones como ser: el altruismo, la ética, la empatía, la sanación emocional, la creación de valor para la comunidad, el empoderamiento de los subordinados, la colaboración en el crecimiento y éxito de las personas y la ubicación del equipo en primer lugar.

Los líderes de servicio permiten a sus seguidores mejorar sus habilidades y alcanzar su potencial (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977), mejorando sus competencias. Los líderes de servicio son empáticos con sus seguidores y creen en la construcción de relaciones duraderas basadas en la confianza y el cuidado, respondiendo así a sus necesidades de relación (Lumpkin y Achen, 2018). Al desarrollar las capacidades de sus seguidores, los líderes de servicio les permiten convertirse en líderes en sus propios roles (Greenleaf, 1977; Langhof & Guldenberg, 2020), satisfaciendo así las necesidades de autonomía. En consecuencia, al satisfacer estas necesidades, los líderes servidores podrán reducir los comportamientos de abandono del trabajo.

A continuación, se emplean dos teorías para explicar el marco teórico propuesto. En primer lugar, hacer referencia a la Teoría de la Autodeterminación, que es fundamentalmente una teoría organísmico-dialéctica (Deci et al., 1994). Esta, considera a los seres humanos como organismos proactivos y orientados al crecimiento cuyos comportamientos, experiencias y desarrollo están influenciados por su contexto social (Deci et al., 1994). La Teoría de la autodeterminación sostiene

que existen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. La Teoría de la autodeterminación postula además que cuando el contexto social de un individuo apoya la satisfacción de estas necesidades básicas, tiende a exhibir una mayor motivación intrínseca y la integración de regulaciones extrínsecas en su sentido central de sí mismo (Deci y Ryan, 1985, 2000; Gagné y Deci, 2005). Los LLSS, debido a su fuerte énfasis inherente en las necesidades de los demás (Greenleaf, 1970, 1977), probablemente serían capaces de identificar y satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los miembros de su equipo (Chiniara y Bentein, 2016), contribuyendo así a crear un contexto social de apoyo. Esto, a su vez, conduciría a resultados positivos para los miembros del equipo, como un mayor compromiso laboral (Van Dierendonck et al., 2014) y la reducción de conductas negativas de abandono del trabajo.

En segundo lugar, la Teoría de la Identidad social resulta aplicable para aclarar cómo el grado de identificación de los miembros del equipo del proyecto con el proyecto, influye en el efecto indirecto del LS en el éxito del proyecto. Esta teoría postula que las autopercepciones y los comportamientos de los individuos están influenciados por las categorías o grupos sociales de los que se perciben a sí mismos como parte (Tajfel y Turner, 1986). En consecuencia, la identidad social de los miembros del equipo como miembros de un proyecto particular, influiría en sus comportamientos y en consecuencia, en el desempeño general del proyecto.

En otro orden, según Avery Grant (2015) en “Neuroscience and the servant leader: reducing the risks of complex projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute”, se exponen los siguientes conceptos. La complejidad que enfrentan los proyectos y la gestión de proyectos es cada vez mayor, así como también su alta tasa de fracaso. Se identifican dos elementos esenciales de esta complejidad: la presencia de múltiples partes interesadas y la ambigüedad inherente a muchos proyectos. A pesar del desarrollo de metodologías de gestión de proyectos, la complejidad sigue siendo un desafío

importante que no se aborda directamente con estos enfoques convencionales. Se introduce el concepto de LS como una respuesta efectiva a la complejidad en la gestión de proyectos. Este estilo de liderazgo pone énfasis en las necesidades y el bienestar de los seguidores antes que en las del líder mismo. El LS es beneficioso para las organizaciones porque involucra y desarrolla a los empleados y genera confianza, comunicación y compromiso. A medida que aumenta la confianza de los seguidores en el líder, también aumenta el compromiso del equipo y el éxito de la misión. Cuanto mayores sean los riesgos de una iniciativa, mayor será el valor que puede aportar el LS.

Asimismo, agregar que Daniel Goleman, autor del best seller *Inteligencia Emocional*, estimó en su libro *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results* (2002) cómo se sienten las personas al trabajar para una empresa (Goleman llama a estos sentimientos “el clima”) puede representar del 20 al 30% del desempeño empresarial, y que del 50 al 70% del clima se puede atribuir a las acciones del líder.

El LS entonces se destaca como una capacidad crítica para influir en el desempeño del equipo y reducir el riesgo de fracaso en proyectos complejos. Asimismo, el LS, conceptualizado por Robert Greenleaf en la década de 1970, prioriza el bienestar de los seguidores, fomentando relaciones fuertes y un rendimiento organizacional superior. Finalmente señalar que la autenticidad y la dirección efectiva pueden incrementar la confianza y el rendimiento colectivo.

La neurociencia en la gestión de proyectos revela que las experiencias de "dolor social" impactan negativamente en la capacidad para manejar la complejidad, ya que el cerebro procesa estas experiencias como el dolor físico, provocando respuestas de lucha o huida que desvían recursos cognitivos necesarios para la resolución de problemas complejos. La neurociencia sugiere que la confianza en los líderes y la percepción de apoyo social pueden aumentar la liberación de oxitocina, una hormona que promueve sentimientos de bienestar y cooperación. Los líderes de servicio que priorizan el bienestar de sus seguidores y crean un entorno de apoyo pueden incrementar la confianza

y el compromiso del equipo, lo cual es fundamental para el éxito en proyectos complejos. En tanto, las experiencias emocionales negativas pueden consumir recursos cognitivos que serían mejor empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Mediante prácticas de liderazgo que disminuyan el estrés y aumenten la satisfacción laboral, como la empatía y el apoyo emocional, los líderes de servicio pueden liberar estos recursos cognitivos, permitiendo a los miembros del equipo enfocarse en las tareas del proyecto de manera más efectiva.

Herramientas como las propuestas en "Project Management Denial and the Death Zone" de Avery (2015) evalúan la complejidad de los proyectos y el potencial de liderazgo necesario, indicando que para proyectos muy complejos se requiere una alta puntuación en habilidades de liderazgo.

En resumen, el LS respaldado por conocimientos neurocientíficos y herramientas prácticas de evaluación, es esencial para manejar la complejidad en la gestión de proyectos, asegurando el éxito a través del compromiso y la colaboración del equipo.

De la exposición previa, se concluyen los rasgos principales del liderazgo sugerido

<b>LIDERAZGO DE SERVICIO</b>
<b>Definición:</b> enfoque de liderazgo centrado en servir a otros, basado en altruismo, ética, empatía y priorización de los seguidores.
<b>Dimensiones:</b> incluye el componente emocional, el empoderamiento de los subordinados, la colaboración permanente con la finalidad de que estos logren crecer y tener éxito, por tanto, se debe poner a los subordinados en primer lugar.

**Impacto:** mejora las habilidades y el potencial de los seguidores, satisface necesidades de competencia, autonomía y relación, reduce comportamientos de abandono del trabajo y fortalece la confianza y el compromiso.

### **TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN**

**Definición:** teoría que considera a los humanos como organismos proactivos cuyo comportamiento y desarrollo están influenciados por su contexto social.

**Necesidades psicológicas básicas:** autonomía, competencia y relación.

**Aplicación:** los líderes de servicio pueden satisfacer estas necesidades, creando un contexto social de apoyo que resulta en mayor motivación intrínseca y compromiso laboral.

### **TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL**

**Definición:** postula que las autopercepciones y comportamientos están influenciados por las categorías o grupos sociales a los que pertenecen los individuos.

**Aplicación:** la identificación de los miembros del equipo con el proyecto influye en su comportamiento y el desempeño, afectando el éxito del proyecto.

### **NEUROCIENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Definición:** la neurociencia en la gestión de proyectos se refiere al estudio de cómo las funciones y procesos del cerebro afectan la capacidad de los individuos y equipos para manejar y ejecutar proyectos. Esto incluye la comprensión de cómo las experiencias emocionales y cognitivas influyen en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la interacción social dentro del contexto de un proyecto.

**Aplicación:** en la gestión de proyectos, es crucial minimizar el "dolor social" mediante la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo. Los líderes de servicio pueden lograr esto fomentando

relaciones basadas en la confianza y el cuidado, reduciendo así el estrés y mejorando el rendimiento cognitivo del equipo.

#### **En relación al Objetivo 1.4 “Analizar viabilidad del diseño e implementación del mismo”**

Con la finalidad de obtener información de campo, como se señaló con anterioridad, se ha propuesto realizar entrevistas a:

- 1) la Gerente del Área de Logística
- 2) la Adjunta a la Gerencia del Área de Logística con especialización en Derecho
- 3) una funcionaria experta en la mesa de ayuda de MIGRP
- 4) una funcionaria especialista en sistemas de información que integra la mesa de ayuda
- 5) la Jefa de Auditoría Interna del MINT, la cual fue tomada como opinión de experto
- 6) un consultor externo como opinión de experto

[Ver Anexo 1.2 Entrevistas](#)

De las entrevistas se puede inferir en cuanto al estilo de liderazgo en el MINT lo siguiente:

- El MINT cuenta con un estilo de liderazgo jerárquico y burocrático.
- Más allá de las competencias personales las relaciones jerárquicas toman lugar como producto del régimen de escalafones y de grados.
- Los líderes tienen tendencia a servir al equipo, no obstante, en ocasiones producto de la propia Organización, termina “empujando” el dictado de la orden.

- Las preguntas relacionadas al reconocimiento y escucha de las opiniones y sugerencias de los colaboradores presenta respuestas disímiles. Se estima que lo antedicho es producto de que la escucha activa ocurre con aleatoriedad, sin encontrarse sistematizada.
- La atención hacia los problemas a nivel personal y profesional, son escuchados en gran medida.
- Se puede inferir que el estilo de liderazgo tiene correlación directa con la motivación del equipo.

En relación a las oportunidades de mejora detectadas se desprende lo siguiente:

- Incorporar mayores espacios de intercambio, donde se fomente la participación activa y colaborativa por parte de todos los involucrados.
- Generar retroalimentaciones positivas.
- Motivar, celebrar y premiar los pequeños avances y logros.
- Mejorar los canales de comunicación al momento de tomar decisiones, justificar los motivos.
- Trabajar por resultados.

En cuanto a la viabilidad de diseñar e implementar un LS en la función pública se recogen los siguientes comentarios:

- Genera mayor compromiso.
- Genera mayor empatía.

- No obstante, se visualiza que producto de la Organización sujeto de estudio, sería dable un modelo híbrido no siendo aplicable un LS en toda su dimensión.

En cuanto a la viabilidad de diseñar e implementar un LS especialmente enmarcado en los proyectos de transformación digital mencionar lo siguiente:

- Se ve con buenos ojos, bajo el entendimiento de que los resultados serían más exitosos.
- Puede impactar positivamente en el proyecto siempre y cuando en ciertas circunstancias puedan anteponerse las necesidades de los demás por sobre las propias.

En relación a la opinión de experto interno:

- El estilo de liderazgo del MINT resulta autocrático producto de la formación policial.
- El estilo de liderazgo del MINT en áreas administrativas guarda relación con las características de cada persona.
- Los líderes se enfocan en gran medida en servir al equipo.
- La comprensión de los problemas personales y profesionales resulta intermedia.
- La tolerancia al apartamiento de los colaboradores respecto del comportamiento esperado en el ámbito laboral, no sólo ocurre por empatía sino también por inactividad del líder.
- El estilo de liderazgo es fundamental en la motivación y satisfacción laboral como en el clima de trabajo y el compromiso del funcionario con la institución y la tarea a abordar.
- Como aspecto de mejora se señala la capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- El LS sería positivo si se aplicase a la transformación digital.

- Como estrategias para la transición hacia un LS se reconocen: el estudio de la cultura organizacional, el análisis de las particularidades de las diferentes áreas, el relevamiento de los actuales líderes y, en consecuencia, se recomienda desarrollar un trabajo de capacitación y definición de estrategias.
- Para preparar el escenario se deben realizar capacitaciones, talleres, dinámicas y jornadas al respecto.
- Para involucrar a los empleados podrían generarse equipos conformados por diferentes áreas y niveles, a fin de que el proceso sea una construcción conjunta.
- Para evaluar la satisfacción y el bienestar de los empleados después de la implementación de un LS, se debería definir una metodología que se nutra de la información de los relevamientos previos y del impacto de la realización de talleres.
- En realización a la sostenibilidad, debería tomar lugar en la medida de que: el análisis de las áreas fue adecuado, la capacitación previa fue suficiente, la construcción se realizó con participación de todos los niveles y la selección de los líderes fue adecuada.

En relación a la opinión de experto externo:

- Hablar de autogestión no tiene que ver con la indisciplina, sino que allí hay una disciplina, un compromiso y un involucramiento
- Se requiere pasar de la autogestión hacia el facultamiento, primeramente. Por lo tanto, menos control y más facultamiento. Bajar un poquito el paradigma del jefe que tiene autoridad y poder, para que se haga lo que él quiere, y pasar a la perspectiva de facultamiento para que las personas hagan lo que se tienen que hacer.
- Transitar desde el modelo de “Control unilateral” al modelo de “Aprendizaje mutuo”

- Reconocer que somos personas limitadas por nuestros modelos mentales; por eso la clave está en cómo nos comunicamos
- El LS debería dar cuenta del dominio de ciertas competencias, no sólo técnicas sino también competencias interpersonales
- Una máxima es que no hay cambio posible sin involucrar a los líderes intermedios, por tanto, un aspecto clave es el involucramiento
- La alta dirección tiene que alentar el involucramiento
- La gestión del cambio es la gestión de las resistencias
- Hay que conocer la Organización y cómo el cambio impacta en la misma, saber cómo han sido las instancias anteriores de cambio en esa Organización
- Herramientas a utilizar: delegación, motivación, reconocimiento y capacitación, matriz de grupos de interés, matriz de impacto influencia, plan de comunicación, plan de capacitación, gestión de reuniones y talleres, instancias de evaluación y retroalimentación, y talleres de lecciones aprendidas.
- Es muy importante que los propios jefes comuniquen y asuman su rol de líder de comunicación del proyecto hacia los colaboradores de sus Unidades de trabajo
- El LS debe acompañar en los momentos críticos del proyecto
- Hay que apropiarse de los cambios, de modo que puedan quedar efectivamente como un aprendizaje para ser utilizado en próximas iniciativas de transformación
- La sostenibilidad de los cambios no podemos pensarla cuando termina el proyecto, esta preocupación debería estar instalada en el punto de partida del cambio y no en el punto de llegada

En síntesis, de lo expuesto:

Se desprende que se percibe al MINT con un fuerte y marcado vínculo jerárquico, que determina las relaciones y el estilo de liderazgo. No obstante, se encuentran oportunidades de mejorar el propio liderazgo marcado por la institución, sin desviarse profundamente del mismo. En este sentido, se reconocen pequeñas acciones de intervención en elementos tales como la motivación, comunicación, participación y la celebración de los pequeños logros.

Sin detrimento de lo expuesto, en materia de transformación digital, se percibe que el escenario cambia al no presentarse un liderazgo de línea; sino que, al tratarse de gestión de proyectos, se abre la posibilidad de un escenario mayormente horizontal, que habilita a la aplicación de un LS que pueda capitalizar y anteponer las necesidades del equipo por sobre la del líder.

En síntesis, la Cadena de mando del MINT determina el estilo de liderazgo, así como también la cultura organizacional impacta sobre los vínculos jerárquicos, de tal modo, que no se encuentra o no se reconoce en toda su dimensión la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo.

La estructura de liderazgo aplicable a nivel ejecutivo (policial), aplica en gran medida al ámbito administrativo por más que aquí entran a tallar las capacidades personales. Si bien se reconocen atisbos de liderazgo de estilo participativo, esto tiene que ver mayormente con la persona que ocupa ocasionalmente el rol de líder más que con la propia Institución. Este hecho tiene una excepción que son los trabajos en equipo enmarcados en la gestión de proyectos, donde aparece un “blindaje” de la jerarquía formal, y surgen otras necesidades, así como también se liberan otros permisos, para el logro de los objetivos.

Finalmente, destacar que para realizar la transición hacia un LS de debe analizar la cultura y el estilo del liderazgo organizacional actual; y en función de ello, elaborar un plan de capacitación y desarrollo conjuntamente con el equipo en todos los niveles.

### En relación a la Observación Directa

Se observa que el MINT producto de su misión y cometidos, tiene un marcado estilo de liderazgo autocrático. Entiéndase, que si en un operativo policial, una orden se somete a plenario, las consecuencias podrían ser caóticas a los intereses del procedimiento y mortales para la vida de los efectivos policiales. Por lo tanto, destacar que la relación jerárquica se basa en un mando de carácter autoritario, reconocido formalmente en la estructura orgánica; siendo este fundamental para que puedan cumplirse los objetivos organizacionales.

Independientemente de lo expuesto, que aplica al nivel operativo de la fuerza policial, a nivel administrativo se presentan otras particularidades. En relación a las funciones de apoyo y considerando que les alcanza igualmente el estado policial, la relación jerárquica se replica, pero relativamente; estableciendo las UUEE así como también el colaborador que embiste el rol de toma de decisiones, el grado de liderazgo autocrático que aplica. Es decir, para funciones de apoyo, el estilo de liderazgo se ve impactado por aspectos culturales de las propias UUEE, así como también por los rasgos personales del propio líder.

En otro orden, se encuentra la UE 01 (Secretaría), la cual cuenta con características propias que la diferencian del resto de la UUEE. En la misma, comparten espacio, policías ejecutivos, policías administrativos, policías técnicos y especializados, policías de servicio, personal civil profesional y personal civil técnico y administrativo. Esta unidad en materia de liderazgo se desmarca del resto de las Unidades del MINT, ya que en gran medida las relaciones tienden a establecerse con un alto grado de horizontalidad, así como también el estilo de liderazgo predominante tiende a ser el democrático.

Por todo lo expuesto, se procede a aseverar, que resulta clave la comprensión de la complejidad y particularidad de la institución, para poder de este modo, cumplir con los objetivos de forma eficiente. Considerando el punto anterior, se puede llegar a la conclusión, que en la UE 01, en el marco de un proyecto, es posible establecer un piloto, el cual se gestione a través de un LS para

intervenir la propia Unidad, así como también para intervenir en otras unidades bajo el amparo de un fuerte sponsorship, y particularmente teniendo en cuenta la singularidad que pueden presentar las mismas.

En esta línea, se estima podría ser beneficioso para el equipo de trabajo y para la Organización en su conjunto, aplicar un cambio de paradigma de esta naturaleza; no obstante, para que no sea vulnerada la credibilidad de este proceso, es necesario que sea introducido en base a una estructura metodológica que instrumente el mismo de forma sólida y fundada en las teorías de vanguardia.

Para concluir, mencionar que a partir de la reflexión colectiva sobre el estilo de liderazgo, puede generarse un consenso que permita avanzar conjuntamente hacia nuevas fronteras de desarrollo en la materia.

**En relación al Oobjetivo General “Desarrollar un Enfoque Metodológico para ser implementado en el marco de la segunda fase de desarrollo del GRP, que considere la transformación desde un estilo de liderazgo basado en el disciplinamiento hacia la autogestión”**

Es necesario resaltar que se abordará cada punto considerando el proyecto de referencia que es pasar de un escenario de disciplinamiento hacia uno de autogestión, no obstante, este enfoque metodológico se construye para poder ser replicado en otros proyectos específicos.

**1) Elaborar un Plan de Proyecto:**

- a) Acta de Proyecto
- b) Valor estratégico para la Organización
- c) Matriz de interesados
- d) Requisitos y criterios de aceptación

e) Plan de gestión de riesgos

f) Cronograma

## **2) Constituir el equipo:**

a) Formar una coalición poderosa para el cambio

i) Iniciar la coalición

ii) Crear una visión para el cambio

iii) Comunicar la visión

b) Conformar el equipo de trabajo

i) Co-iniciar

ii) Co-sentir

iii) Presenciar

iv) Co-crear

v) Co-evolucionar

## **3) Consolidar el cambio:**

a) Descongelamiento

b) Cambio

c) Re-congelamiento

## **4) Coachear al equipo en Dirección del Cliente**

a) Aplicar Coaching Transformacional en el LS para trabajar sobre la tensión que ocurre entre una mirada solipsista vs la ubicación del cliente en el centro de todos los esfuerzos.

## **5) Gestionar el Proyecto ágilmente en función de las necesidades del Cliente:**

a) Identificar las necesidades del cliente y definir sus requisitos

b) Establecer los criterios mínimos de calidad

c) Revisar permanentemente los puntos a) y b)

d) Presentar los avances y controlar conjuntamente los resultados

En este marco se procede a realizar el abordaje en los puntos antes mencionados:

## **1) Elaboración de un plan de proyecto:**

### **a) Acta de proyecto**

Montevideo 28 de agosto de 2024.

### **Introducción**

El presente documento establece el acta de constitución para el proyecto de transformación organizacional que propone un cambio de paradigma que va desde el Management hacia el Liderazgo de Servicios.

### **Objetivos del Proyecto**

Transformar la estructura organizacional actual, caracterizada por un enfoque de disciplinamiento, hacia un modelo de autogestión que fomente la autonomía, la responsabilidad compartida y la toma de decisiones distribuida en el marco de la implantación de la segunda fase del proyecto GRP Estado Uruguayo.

### **Justificación**

Como es sabido, en materia de administración de empresas, la optimización de los resultados organizacionales, toma lugar cuando ocurre la convergencia entre los intereses de la mayoría de los involucrados, en otras palabras, cuando todos ganan. En este sentido, este precepto se materializa, cuando es posible consolidar un proceso de delegación eficiente en los equipos de trabajo, que como resultante permita minimizar los costos de supervisión; así como también, producto de la habilitación

de la ejecución de las funciones con autonomía y participación en la toma de decisiones, el equipo sea capaz de desarrollar su potencial, su confianza y motivación.

Asimismo, resulta de singular relevancia la capacidad de adaptarse a un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, por lo que resulta imperioso mejorar la motivación y el compromiso de los empleados al involucrarlos en la toma de decisiones y en la definición de sus propias responsabilidades. Adicionalmente resaltar la importancia de incrementar la agilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno y las necesidades de los clientes internos.

### **Alcance del Proyecto**

Alcanza al equipo de proyecto que se conformará a tales fines, y cuyos colaboradores pertenecen a los cuadros de GAL.

Asimismo, comprende lo siguiente:

- Definición de roles y responsabilidades en un contexto de autogestión.
- Implementación de procesos de comunicación efectiva.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Diseño e implementación de mecanismos de retroalimentación continua.

### **Entregables del Proyecto**

- Documentación detallada de roles y responsabilidades.
- Plan de comunicación interna.
- Plan de formación y capacitación para empleados y líderes.
- Mecanismos de evaluación y seguimiento del proceso de autogestión.

## **Roles y Responsabilidades**

- El líder de servicio será responsable de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la transformación organizacional.
- El Patrocinador proporcionará el apoyo necesario y asegurará los recursos para la ejecución del proyecto.
- Los miembros del equipo colaborarán en la ejecución de las tareas asignadas conforme a su auto-organización en la identificación de oportunidades de mejora.

## **Riesgos y Mitigaciones:**

**1) Falta de motivación intrínseca:** sin la supervisión constante, algunos individuos pueden carecer de la motivación necesaria para cumplir con sus responsabilidades.

Mitigación: Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la autonomía, la responsabilidad y el desarrollo personal. Proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento por los logros alcanzados.

**2) Desorganización:** la transición hacia la autogestión puede generar confusión sobre roles y responsabilidades, lo que podría resultar en desorganización y falta de coordinación.

Mitigación: establecer claramente los roles y responsabilidades de cada individuo o equipo. Proporcionar capacitación y recursos adecuados para desarrollar habilidades de autogestión y trabajo en equipo.

**3) Pérdida de control:** los líderes pueden temer perder el control sobre los procesos y resultados al permitir mayor autonomía a los empleados.

Mitigación: Establecer sistemas de seguimiento y evaluación claros para monitorear el progreso y los resultados. Fomentar la comunicación abierta y la colaboración entre los miembros del equipo.

**4) Resistencia al cambio:** algunos empleados pueden resistirse al cambio y preferir el antiguo modelo de disciplinamiento.

Mitigación: Involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio desde el inicio, comunicar claramente los beneficios de la autogestión y proporcionar apoyo.

### **Aprobación**

Este plan de proyecto ha sido revisado y aprobado por los participantes mencionados anteriormente. La ejecución del mismo comenzará de inmediato, con el compromiso de alcanzar los objetivos establecidos y generar un impacto positivo en la Organización.

Líder \_\_\_\_\_

### **b) Valor estratégico para la Organización**

Comprende la construcción de equipos integrados autónomamente, en donde se logre maximizar la conexión del potencial individual, con el rol asumido y los objetivos estratégicos de la institución. Bajo esta premisa, se tienden a minimizar los costos de ineficiencia, los cuales son trasladados al cliente interno y por transitiva absorbidos por el ciudadano, erosionando de este modo, la aportación de valor público.

Por tanto, el propósito será la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño y alto grado de compromiso; haciendo especial hincapié en la solidez y sostenibilidad de los mismos, de forma tal de institucionalizar las capacidades y los conocimientos colectivos, en virtud de la función principal del inciso. Todo ello, orientado bajo un enfoque humanista, que logre colocar a los colaboradores en el centro de todo el ecosistema, y al LS, en un rol fundamental de acompañamiento y guía en el proceso.

Conforme a lo expuesto, los beneficios quedan enmarcados en: una mayor agilidad organizativa, en una mejora en las acciones vinculadas a la innovación, en la potenciación de la

satisfacción de los equipos de trabajo, así como también en un incremento de la eficiencia operativa y el desarrollo del bienestar personal y colectivo.

### c) Matriz de interesados

Actores	Interés en el disciplinamiento	Interés en la autogestión	Nivel de poder
Equipo directivo	Alto	Bajo	Alto
Gerencia	Bajo	Alto	Alto
Líder de servicio	Bajo	Alto	Medio
Equipo de proyecto	Bajo	Alto	Medio
Otros colaboradores	Bajo	Alto	Medio
Cliente interno	Bajo	Alto	Bajo

**Equipo Directivo:** corresponde al equipo que integra la alta gerencia, las autoridades y funcionarios gubernamentales que tienen influencia sobre la Organización Pública. Tienen un alto interés en el disciplinamiento para garantizar el cumplimiento de las políticas y regulaciones establecidas. Sin embargo, pueden tener un interés más bajo en la autogestión, ya que podría cambiar la dinámica de poder y control en la Organización. El equipo directivo guarda un enfoque de resultados.

**Gerencia:** representa al equipo líder del proceso de la cadena de suministro. Tienen un alto interés en configurar equipos autogestionados, dado que visualizan que se ha llegado a un nivel de madurez en los equipos de trabajo que permite transitar hacia ese estadio. Asimismo, a través de equipos empoderados, el equipo de gerencia, logrará contar con mayor tiempo disponible para aplicar a los procesos estratégicos.

**Líder de servicio:** es el facilitador y guía del equipo de proyecto. Producto de sus rasgos personales, se verá entusiasmado de poder participar de este nuevo escenario, en donde tendrá el enorme desafío

de generar la sinergia necesaria, para que se produzca el valor agregado a través del nuevo enfoque metodológico. Por lo tanto, tiene un bajo interés en el disciplinamiento y alto interés en la autogestión.

**Equipo de Proyecto:** son los trabajadores autopostulados para integrar el equipo de proyecto. Tienden a tener un bajo interés en el disciplinamiento y un alto interés en la autogestión, producto de la horizontalidad que requiere trabajar con metodología de proyecto.

**Otros Colaboradores:** son los trabajadores de la GAL. Tienden a tener un bajo interés en el disciplinamiento, ya que puede percibirse como restrictivo y limitante. Por tanto, tienen un alto interés en la autogestión, ya que les brinda más autonomía y participación en la toma de decisiones que afectan su trabajo y entorno laboral. Si bien este abordaje se enmarca en un proyecto en particular, pueden tomarse elementos para replicar a nivel área.

**Cliente Interno:** representan a aquellos grupos que son afectados por las acciones y decisiones que tomará el equipo de trabajo que está siendo estudiado. Tienen un bajo interés en el disciplinamiento interno de la organización, pero pueden tener un alto interés en la autogestión si creen que esto conducirá a una mejor prestación del servicio logístico y una mayor trazabilidad en la gestión. Por tanto, también habrá que acompañarlos e integrarlos en la transformación.

#### **d) Requisitos y criterios de aceptación**

##### **Requisitos:**

**Compromiso del equipo directivo:** es fundamental que los líderes de la Organización comprendan el valor de la transformación hacia la autogestión y estén comprometidos ante ineficiencias que puedan ocurrir en el corto plazo, producto de la propia curva de aprendizaje.

**Evaluación de la cultura organizacional actual:** realizar una evaluación exhaustiva de la cultura organizacional existente para identificar los aspectos que necesitan ser modificados para facilitar la autogestión.

**Identificación de líderes de cambio:** designar los guías que acompañen y respalden la transformación en el Equipo de Trabajo.

**Comunicación efectiva:** establecer un plan que considere en su génesis los distintos niveles de comunicación, de forma tal de identificar el público objetivo según corresponda. Asimismo, informar a todos los miembros del Equipo los objetivos, el proceso y los beneficios de la transformación.

**Capacitación y desarrollo:** proporcionar programas de capacitación y desarrollo necesarias para asumir mayores niveles de responsabilidad y autonomía.

**Alineación de sistemas y procesos:** ajustar los procesos de toma de decisiones y las estructuras para apoyar la autogestión.

#### **Criterios de aceptación:**

**Participación y compromiso de los empleados:** evaluar el nivel de participación y compromiso de los empleados con el proceso de transformación, utilizando encuestas, reuniones de retroalimentación, observación directa y otros métodos de evaluación.

**Desarrollo de capacidades:** evaluar el progreso en el desarrollo de las habilidades necesarias para la autogestión, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la colaboración entre equipos conforme a la experiencia generada y a las capacitaciones recibidas.

**Adaptación de la cultura organizacional:** observar cambios en la cultura organizacional que reflejen los valores de autonomía, responsabilidad y colaboración. Realizar pequeñas intervenciones para regular el propósito esperado, facilitando aquellos elementos que quieren emerger del ecosistema sin forzar que ello suceda.

**Eficiencia y agilidad operativa:** medir mejoras en la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, como la reducción de los tiempos de respuesta y la mejora en la innovación. En suma, en aquellos elementos cuantitativos como las conformidades en los procesos, así como en aquellos elementos como la creatividad que puedan tomar lugar producto de la autonomía conferida.

**Nivel de satisfacción del cliente y calidad del producto/servicio:** evaluar el impacto de la transformación en la satisfacción del cliente (En este caso será el INR) y la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización.

**Costos implícitos:** Analizar la reducción de costos como indicadores de éxito de la transformación.

#### **e) Plan de gestión de riesgos**

##### **Identificación de riesgos:**

- Resistencia al cambio por parte de los empleados acostumbrados al modelo de disciplinamiento.
- No convencimiento del equipo directivo.
- Inadecuada comunicación interna que genere confusión o malentendidos.
- Falta de recursos adecuados para la capacitación y desarrollo de los empleados.
- Incertidumbre sobre la eficacia de los nuevos sistemas y procesos de autogestión.
- Posible deterioro temporal del desempeño organizacional durante la transición.
- Pérdida de empleados clave debido a la insatisfacción o la incertidumbre sobre el cambio.

##### **Análisis y evaluación de riesgos:**

- Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado.
- Priorizar los riesgos según su gravedad y urgencia.

- Determinar estrategias de mitigación y respuesta para cada riesgo.

#### **Estrategias de mitigación de riesgos:**

- Crear un plan de comunicación detallado que involucre a todos los niveles de la Organización y enfatice los beneficios y la necesidad del cambio.
- Obtener el compromiso y el apoyo explícito del equipo directivo desde el inicio del proyecto.
- Realizar pruebas piloto, juego de roles y obtener retroalimentación de los empleados antes de implementar cambios a gran escala.
- Establecer un plan de contingencia para abordar posibles problemas durante la transición, incluida la asignación de roles y responsabilidades claras.
- Implementar un sistema de retroalimentación continua para identificar y abordar cualquier problema o preocupación de los empleados.
- Realizar un análisis exhaustivo de los requisitos técnicos y de implementación para garantizar una transición sin problemas de sistemas y tecnologías.

#### **Monitoreo y revisión:**

- Monitorear continuamente los riesgos identificados durante todo el proyecto.
- Actualizar regularmente el plan de riesgos a medida que cambien las circunstancias o surjan nuevos riesgos.
- Realizar reuniones periódicas de revisión de riesgos con el equipo del proyecto y los interesados clave para evaluar el progreso y ajustar las estrategias de mitigación según sea necesario.

## **f) Cronograma**

### **Fase 1: Preparación y planificación. Mes 1-2:**

- Identificar los objetivos y alcance del proyecto.
- Facilitar la formación de un equipo de proyecto multidisciplinario.
- Realizar un análisis de la situación actual de la organización.
- Establecer criterios de éxito.
- Desarrollar un plan de comunicación y participación de los interesados.

### **Fase 2: Diseño y desarrollo. Mes 3-5:**

- Diseñar el modelo de autogestión que mejor se adapte a la Organización.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para empleados y líderes.
- Revisar y ajustar los sistemas y procesos organizacionales para respaldar la autogestión.
- Identificar y abordar posibles obstáculos y resistencias al cambio.

### **Fase 3: Implementación. Mes 6-9:**

- Comunicar el plan de transformación a toda la Organización.
- Lanzar programas de capacitación y desarrollo.
- Implementar cambios en los sistemas y procesos organizacionales.
- Monitorear y evaluar continuamente el progreso del proyecto.
- Facilitar sesiones de retroalimentación y resolución de problemas.

### **Fase 4: Evaluación y ajuste. Mes 10-12:**

- Evaluar el impacto inicial de la transformación en la organización.

- Recopilar comentarios y lecciones aprendidas de los empleados. Realizar ajustes y refinamientos en el plan y en los procesos según sea necesario.
- Continuar con la capacitación y el desarrollo para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
- Celebrar los logros alcanzados y reconocer a los equipos y empleados involucrados.

**Fase 5: Consolidación y sostenibilidad.** Mes 13 en adelante:

- Integrar la autogestión en la cultura y prácticas organizacionales.
- Reforzar el compromiso con los principios de autogestión a través de políticas y prácticas.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación a largo plazo.
- Fomentar la innovación y el aprendizaje continuo en toda la organización.
- Mantener una comunicación abierta y transparente sobre los avances y desafíos relacionados con la autogestión.

**2) Constitución del equipo**

**a) Formar una coalición poderosa para el cambio**

**i) Iniciar la coalición**

Crear un equipo de líderes comprometidos con el LS, que cuenten con un marcado perfil empático y sean motivados por ser parte del desarrollo del equipo, impulsando de este modo a la transformación organizacional.

**Consideraciones:**

**Identificar a los líderes clave:**

- Identificar a las personas dentro de la Organización que tengan influencia, habilidades de liderazgo y compromiso con el cambio, así como también un fuerte compromiso con el servicio y el bienestar de los demás.
- Considerar la integración de un equipo multidisciplinario que complemente experiencias y saberes.

#### **Evaluar habilidades y competencias:**

- Evaluar las competencias requeridas de los líderes potenciales conforme a las necesidades del proyecto.
- Verificar que los líderes cuenten con habilidades interpersonales, visión estratégica, así como también habilidades técnicas.

#### **Formar el equipo:**

- Invitar a los líderes precalificados según los elementos antes expuestos, a formar parte de la coalición.
- Co- construir los roles y las responsabilidades asociadas a los mismos, para cada miembro del equipo.
- Realizar un taller de desing thinking, de construcción colectiva y un taller de constitución del equipo

#### **Establecer objetivos y metas:**

- Co-construir los objetivos del equipo por sus propios integrantes, facilitando por parte de la coalición que ello ocurra.
- Consecuentemente definir las metas para medir el progreso, las cuales permitirán cumplir con los objetivos antes mencionados.

### **Fomentar la cohesión del equipo:**

- Organizar reuniones de trabajo periódicas con la finalidad de priorizar la comunicación y la colaboración entre las partes.
- Realizar actividades de apoyo en materia de construcción y sostenibilidad de equipos para fortalecer la confianza y la cooperación mutua.

### **ii) Crear una visión para el cambio**

Co-construir entre el equipo y la coalición conductora una visión clara que guíe los esfuerzos de transformación y motive a todos los integrantes del equipo.

#### **Consideraciones:**

#### **Definir el propósito del cambio:**

- Identificar los beneficios del cambio para el área
- Involucrar a los miembros de la coalición y al equipo en la definición del propósito para asegurar su compromiso.

#### **Desarrollar la visión:**

- Crear una declaración de visión clara y concisa que capture el propósito y los beneficios del cambio conforme a lo trabajado en el punto anterior.
- Construir una visión inspiradora y fácil de comunicar.

#### **Alinear la visión con los valores organizacionales:**

- Asegurar que la visión esté alineada con los valores y la cultura de la organización.
- Incluir al equipo previamente constituido de forma multidisciplinaria para integrar el proceso de desarrollo de la visión y asegurar una perspectiva amplia.

### **iii) Comunicar la visión al equipo:**

Difundir la visión del cambio de manera efectiva para que todos los involucrados la comprendan y se sientan motivados a perseguirla.

#### **Consideraciones:**

##### **Desarrollar una estrategia de comunicación**

- Identificar los canales de comunicación más efectivos para realizar las comunicaciones de referencia a los involucrados.
- Crear un plan de comunicación detallado que incluya los niveles y destinatarios de las comunicaciones, frecuencias y responsables, considerando para todo ello al LS y a partir de allí se pueda comunicar la visión.

##### **Entrenar a los líderes**

- Entrenar a los líderes de la coalición para que puedan comunicar de manera efectiva, con énfasis en el servicio y en la colaboración.
- Asegurarse de que los líderes estén preparados para aplicar la escucha activa y en función de ello puedan responder preguntas y mitigar incertidumbres.

##### **Utilizar una variedad de métodos de comunicación**

- Utilizar reuniones, boletines, intranet, correos electrónicos, videos y otros medios para comunicar la visión.
- Establecer mecanismos de feedback, a efectos de verificar que el mensaje fue comprendido claramente por los destinatarios.

##### **Involucrar a todos los niveles de la organización**

- Fomentar la participación de los colaboradores en la comunicación de la visión, así como también transmitir que el equipo ha sido parte de su construcción.

- Generar espacios para que el equipo cuente con instancias de retroalimentación y puedan formular preguntas.

### **Reforzar la visión continuamente**

- Repetir y reforzar la visión regularmente para mantenerla vigente aún en fase de sostenibilidad.
- Compartir historias de éxito, celebrar pequeños logros relacionados con la construcción y cumplimiento de la visión, con la finalidad de mantener la motivación en el equipo, reforzando los beneficios del LS.

## **b) Conformar el equipo de trabajo**

### **i) Co-iniciar**

En esta fase, se establece la construcción del equipo, su propósito, así como también se identifican los criterios para la selección de los miembros.

#### **Consideraciones:**

- Definir el propósito y los objetivos del equipo: la coalición conductora debe clarificar la visión del proyecto para facilitar el proceso de auto-selección de los miembros, así como también la construcción de la visión por parte de todos.
- Establecer criterios de selección: definir los valores y competencias esenciales que deben compartir los postulantes para asegurar la alineación con la misión del equipo.
- Invitar a postularse: abrir una convocatoria donde los interesados puedan postularse, explicando sus motivaciones, habilidades y el rol que desean ocupar.

## **ii) Co-sentir**

En la fase de co-sentir, los postulantes y la coalición deben sumergirse en el contexto y la realidad del proyecto para empatizar y conectar profundamente con los potenciales miembros del equipo.

### **Consideraciones:**

- Entrevistas profundas: realizar entrevistas donde los postulantes compartan sus experiencias, aspiraciones, así como también compartan como se ven contribuyendo al equipo. Aplicar indagación apreciativa y preguntas con visión de futuro que conecten con el potencial personal.
- Dinámicas de inmersión: organizar actividades que permitan a los postulantes experimentar el contexto del proyecto y conectarse con su propósito.
- Evaluar la compatibilidad cultural: alinear al equipo a los valores y la cultura de trabajo requerida, y verificar su potencial de desarrollo con la finalidad de trabajar sobre las habilidades interpersonales necesarias.

## **iii) Presenciar**

En esta etapa, se observan y analizan las interacciones y el potencial de los postulantes en un entorno de trabajo real o simulado.

### **Consideraciones:**

- Tareas colaborativas: invitar a los postulantes a participar en proyectos piloto, prototipos, o tareas específicas para observar su comportamiento y desempeño en situaciones reales.
- Observación participativa: observar cómo los postulantes interactúan con otros miembros del equipo y clientes internos en diferentes situaciones y tareas.
- Reflexión y feedback: recoger feedback de los miembros actuales del equipo y de los propios postulantes para evaluar su integración y potencial contribución.

#### **iv) Co-crear**

Durante la fase de co-crear, se consolidan las relaciones y se asumen los roles, asimismo se establece una dinámica de trabajo colaborativa y efectiva.

#### **Consideraciones:**

- Definir roles y responsabilidades: permitir que los miembros del equipo definan sus roles basándose en sus fortalezas y en cómo pueden contribuir mejor al logro de los objetivos. Será cada integrante que como resultante de co-sentir y presenciar, logre auténticamente reconocer el rol que desea asumir conforme a sus capacidades, experiencias y gustos personales. En esta instancia se genera el contrato psicológico en relación a lo que el equipo se compromete a realizar en función de los roles asumidos, mientras que, del mismo modo, el equipo establece lo que espera del rol del líder de servicio, comprometiéndose este a tales efectos.
- Establecer un plan de acción: la coalición conductora transmitirá el propósito del proyecto al equipo, guiando a este, para que construya la estrategia que permita cumplir con los objetivos. Esta definición estará enmarcada en un trabajo conjunto, con la finalidad de desarrollar un plan detallado que incluya las acciones requeridas, los recursos necesarios, los tiempos asociados, así como también los responsables para cada caso.
- Sesiones de co-creación: facilitar talleres donde los miembros del equipo trabajen juntos en la generación de ideas y soluciones, evaluando su capacidad para innovar y colaborar. Alentar a realizar concursos de ideas, de modo que no sólo se trabaje en función de productos sino también que se generen espacios para poder pensar “fuera de la caja”, abordando en entornos colaborativos distintas formas de hacer lo mismo.

## **v) Co-evolucionar**

En esta fase, el equipo se consolida y evoluciona continuamente, adaptándose a nuevas necesidades y desafíos propios y del entorno; tomando como eje la colaboración y el servicio.

### **Consideraciones:**

- Plan de desarrollo continuo: establecer un plan para el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo, fomentando una cultura de aprendizaje y conocimiento, así como también la mejora continua en todos los procesos.
- Feedback constante: implementar mecanismos de retroalimentación rutinarios para evaluar el desempeño y la dinámica de servicio del equipo, realizando ajustes cuando corresponda. Identificar, comprender y aprender los desvíos y oportunidades de mejora.
- Solicitud de recursos: permitir que el equipo identifique y solicite los recursos necesarios para cumplir los objetivos definidos, garantizando que disponen lo necesario para cumplir de forma eficiente y eficaz con los cometidos.
- Evolución del equipo: estar abiertos a la incorporación de nuevos miembros y a la reestructuración del equipo en función de los cambios en el proyecto y en el entorno.

## **3) Consolidar el cambio:**

### **a) Descongelamiento**

Se refiere a preparar a la Organización para el cambio. En el contexto del LS, esto implica:

#### **Crear conciencia de la necesidad del cambio:**

Los líderes deben comunicar claramente por qué es necesario un cambio en la Organización. Esto podría ser debido a la insatisfacción del cliente, o la necesidad de mejorar la eficiencia operativa. Esto incluye explicar cómo el cambio beneficiará a los empleados, los clientes y la Organización en

general. Es importante involucrar a todos los miembros de la Organización en este proceso para asegurar que comprendan la necesidad del cambio y estén preparados para aceptarlo. Es crucial que los líderes escuchen las inquietudes y sugerencias de los empleados y clientes. Crear foros de discusión, encuestas y sesiones de feedback puede ayudar a recoger estas opiniones y responder adecuadamente.

#### **Desarrollar una visión compartida:**

Los líderes deben trabajar con su equipo para desarrollar una visión clara y compartida del futuro deseado. Esta visión debe alinearse con los valores y objetivos del LS. En este sentido, es necesario involucrar a los empleados en el desarrollo de la visión del cambio. Esto puede hacerse a través de talleres participativos, reuniones de brainstorming y grupos de enfoque. Una visión compartida genera mayor compromiso y alineación.

#### **Generar un sentido de urgencia:**

Los líderes deben crear un sentido de urgencia alrededor del cambio para motivar a los empleados a actuar. Esto puede incluir la presentación de datos y hechos que demuestren la necesidad del cambio inmediato. Comparar la situación actual con las mejores prácticas de la industria puede ilustrar la urgencia. Compartir casos de empresas que han mejorado su servicio al cliente a través de cambios similares puede inspirar y movilizar al equipo.

### **b) Cambio**

Se refiere a la implementación del cambio en la Organización. En el contexto del LS, esto implica:

#### **Desarrollar nuevas conductas y actitudes:**

Los líderes deben guiar a su equipo en el desarrollo de nuevas habilidades y comportamientos que apoyen el cambio. esto puede incluir capacitación, talleres, y desarrollo profesional continuo.

Es importante que los líderes modelen las conductas y actitudes que desean ver en sus equipos. Mentoría y Coaching: establecer programas de mentoría y coaching para apoyar a los empleados en la adopción de nuevos comportamientos. Los líderes deben modelar las conductas deseadas y proporcionar orientación continua.

**Facilitar la participación y la colaboración:**

Los líderes deben fomentar un entorno de colaboración donde todos los miembros del equipo puedan contribuir al proceso de cambio. Esto puede incluir reuniones regulares, grupos de trabajo, y plataformas de comunicación abiertas. Mantener canales de comunicación accesibles, como reuniones regulares de equipo, plataformas de colaboración en línea, y buzones de sugerencias.

**Proporcionar apoyo y recursos:**

Los líderes deben asegurarse de que sus equipos tengan los recursos necesarios para implementar el cambio. Esto puede incluir tiempo, presupuesto, herramientas, y apoyo emocional. Reconocer y celebrar los logros y avances para mantener la motivación alta.

**c) Re-congelamiento**

Se refiere a solidificar el cambio y asegurarse de que se mantenga a largo plazo. En el contexto del LS, esto implica: Revisar y actualizar las políticas y procedimientos para reflejar los nuevos comportamientos y procesos. Esto asegura que los cambios estén formalizados y sean parte de la rutina diaria

**Integrar los cambios en la cultura organizacional:**

Los líderes deben trabajar para integrar los nuevos comportamientos y actitudes en la cultura de la organización. Esto puede incluir la actualización de políticas, procedimientos y prácticas para reflejar los cambios.

Celebrar los éxitos y reconocer los logros puede ayudar a reforzar los cambios positivos.

### **Monitorear y evaluar el progreso:**

Los líderes deben establecer sistemas para monitorear y evaluar el progreso del cambio. Esto puede incluir la recopilación de datos, la realización de encuestas de satisfacción del cliente, y la revisión regular del desempeño del equipo. Implementar sistemas de retroalimentación continua, como encuestas de satisfacción del cliente y del empleado, para medir el impacto de los cambios. Analizar estos datos para hacer ajustes necesarios. Realizar revisiones periódicas del desempeño del equipo y de los procesos. Estas revisiones deben ser una oportunidad para identificar áreas de mejora y celebrar los logros.

Es importante realizar ajustes según sea necesario para asegurar que los cambios se mantengan efectivos y relevantes.

### **Fomentar la mejora continua:**

El LS implica un compromiso con la mejora continua. Los líderes deben fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, donde siempre se busquen oportunidades para mejorar el servicio al cliente y el desarrollo del personal.

**Cultura de Aprendizaje:** Promover una cultura donde el aprendizaje y la mejora continua sean valores fundamentales. Fomentar la participación en programas de desarrollo profesional y la asistencia a conferencias y talleres.

**Innovación constante:** Estimular la innovación y la creatividad en la mejora del servicio al cliente.

Crear espacios para la experimentación y la implementación de nuevas ideas que puedan mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

#### **4) Coachear al equipo en dirección del cliente**

Implementar el coacheo transformacional en el equipo de proyecto para desarrollar el enfoque hacia el cliente requiere una serie de acciones destinadas a cambiar el enfoque, desarrollar habilidades y los comportamientos del equipo. Esto implica no sólo considerar al cliente interno sino también al propio ciudadano, por lo que la mirada deberá ser aumentada para verificar el beneficio para el cliente final.

##### **Consideraciones:**

- Definir el enfoque del cliente: asegurarse de que el equipo comprenda la visión y los objetivos del proyecto desde la perspectiva del cliente. Comunicación efectiva: establecer canales claros y abiertos de comunicación donde se compartan las expectativas del cliente y se discutan regularmente sus necesidades y se aplique el feedback necesario.
- Desarrollo de habilidades y competencias: capacitar en servicio y orientación hacia el cliente, fomentar el crecimiento profesional continuo a través de talleres y sesiones de coacheo personalizadas.
- Integración del feedback del cliente: implementar mecanismos para obtener feedback de los clientes, utilizar los datos recibidos para aplicar mejora continua.
- Crear una cultura de innovación: fomentar la creatividad a través de la motivación del equipo para que propongan nuevas ideas y soluciones que puedan mejorar la experiencia del cliente.
- Medición y evaluación del desempeño: definir indicadores clave que reflejen el enfoque hacia el cliente. Evaluar los resultados y realizar los ajustes necesarios; celebrar los logros y reconocer los éxitos relacionados con el servicio al cliente

- Construir relaciones de confianza: trabaja en construir relaciones sólidas y de confianza con los clientes, mostrando un compromiso genuino con su satisfacción y bienestar.

## **5) Gestionar el Proyecto ágilmente en función de las necesidades del Cliente**

Gestionar un proyecto ágilmente dentro del LS implica combinar principios ágiles con un enfoque centrado en el cliente, promoviendo la colaboración, la transparencia y la entrega continua de valor.

a) Identificar las necesidades del cliente y definir sus requisitos.

Considerando la metodología de proyectos ágiles, este punto recae sobre el Product Owner quien se encarga de una comunicación constante con los clientes y partes interesadas para entender sus necesidades y traducirlas en requisitos claros y detallados. Esto puede lograrse a través de preguntas y escucha activa, encuestas y entrevistas, análisis del mercado y de la competencia, verificando historias de usuarios y estableciendo un feedback continuo.

b) Establecer los criterios mínimos de calidad.

Es necesario definir criterios de aceptación claros y específicos para cada elemento del Backlog (lista de trabajo ordenado por prioridades para el equipo de desarrollo) de forma de asegurar que el equipo de desarrollo sepa exactamente qué se espera para que un trabajo se considere completo y conforme a la calidad y los acuerdos de los niveles de servicio. Para este se requiere la automatización de pruebas sistemáticas así como también revisar regularmente los entregables para asegurar que cumplen con los criterios de calidad establecidos.

c) Revisar permanentemente los puntos a) y b).

El Product Owner debe revisar y ajustar continuamente las necesidades y por tanto los requisitos del cliente, así como también los criterios de calidad. En este marco se hace necesario revisar

regularmente mediante reuniones de trabajo el Product Backlog con el equipo y las partes interesadas para asegurar que sigue siendo relevante y su priorización es la adecuada. Por otra parte resulta necesario realizar revisiones de Sprint (período breve de tiempo fijo en el que un equipo de scrum trabaja para completar una cantidad de trabajo establecida) para evaluar si los criterios de calidad se están cumpliendo y ajustar según sea necesario. Finalmente como factor clave destacar la importancia de Analizar el feedback recibido de los clientes y usuarios con el propósito de verificar los ajustes oportunos en los requisitos que deban realizarse así como también la conciliación con los criterios de aceptación.

d) Presentar los avances y controlar conjuntamente los resultados.

Es esencial que el Product Owner informe claramente sobre el avance del proyecto y trabaje en conjunto con el equipo para supervisar los resultados. Esto conlleva: presentar el incremento del producto desarrollado durante el Sprint a las partes interesadas y obtener su feedback. Mantener una comunicación abierta y transparente sobre el progreso del proyecto, los desafíos encontrados y las decisiones tomadas. Finalmente colaborar estrechamente con el equipo de desarrollo y las partes interesadas para actualizar la dirección del proyecto cuando sea necesario, garantizando que se alcancen los objetivos requeridos y se satisfagan las expectativas del cliente

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

### **Comprobación o refutación de la hipótesis**

“Se puede realizar una gestión más eficiente de los Proyectos que involucran a la automatización de la Cadena de Suministro del Ministerio del Interior si se instrumenta un Liderazgo de Servicio”.

A través del abordaje de los Objetivos presentados, se concluye que se comprueba lo enunciado en la hipótesis. Cabe consignar que además de lo señalado, como producto de las entrevistas realizadas, así como también de la opinión de expertos interno y externo recogida, se puede constatar que es posible realizar una gestión más eficiente en materia de proyectos relacionados a la transformación digital si se aplica un modelo de LS.

Este hecho se refuerza con la propia observación directa del investigador, (quien suscribe el presente trabajo final) que, desde lo empírico, ha constatado que con pequeñas intervenciones aleatorias, no sistemáticas, se ha logrado grandes resultados; por lo tanto, si se instrumentase un LS en toda su extensión, los beneficios serían aún mayores.

## Principales resultados

- Como puntapié inicial de cambio, se reconoce que se debe realizar un taller inicial donde se explique de que se trata el LS aumentado.
- Para acompañar la transformación organizacional, resulta necesario no sólo hacer una revisión de procesos y del estilo de liderazgo, sino también considerar el aspecto cultural del inciso.
- En la misma línea, es importante enmarcar este proceso no sólo en un hecho aislado, sino en una intervención que permita instalar a la transformación organizacional como un proceso continuo y permanente.
- Uno de los grandes desafíos a asumir es que el LS, se coloque en el lugar de “dos”, dejando atrás viejos paradigmas.
- El sólo hecho de que el proceso de cambio sea motivante para el equipo de trabajo por todo lo que ello implica no es suficiente, es necesario acompañar a los colaboradores en todo momento. Si bien el mismo es positivamente disruptivo para ellos, no deja de ser un movimiento organizacional importante.
- Es muy importante confeccionar un adecuado plan de comunicación, así como también profundizar el análisis de interesados de forma de conseguir los apoyos necesarios y minimizar las resistencias.
- Resulta muy relevante trabajar sobre la gestión de riesgos de manera que se pueda de antemano disponer de estrategias ante potenciales desvíos.
- La coalición conductora debe encontrar la oportunidad para preparar el campo con la finalidad de producir el cambio de forma natural, en detrimento de una transformación impuesta. Entre otros elementos para ello, se requiere la integración de todos los involucrados.

- El plan de desarrollo de las personas debe ser un componente principal durante todo el proceso de cambio, desde el comienzo al momento de comunicar el cambio de modelo e impartir una capacitación inicial, así como también en fase de sostenibilidad.
- La fase de sostenibilidad debe ser planificado al “inicio de los tiempos”.
- Es importante ir paso a paso, actividad por actividad dentro del plan de proyecto, con la finalidad de consolidar hitos antes de pasar al siguiente. En otras palabras, dar pasos “sobre seguro”, verificar en un nivel de profundidad, que no sólo se generan aprendizajes sino también que se genera la aprehensión de los mismos.
- Festejar los pequeños logros se convierte en una acción vital para el propósito de cambio.
- Se destaca como aspectos relevantes para la coalición conductora: la escucha activa, la observación, la pregunta y el feedback.
- Se resalta la importancia de documentar y medir los avances para poder evaluar el grado de éxito del proceso. Del mismo modo activar el procedimiento de mejora continua.

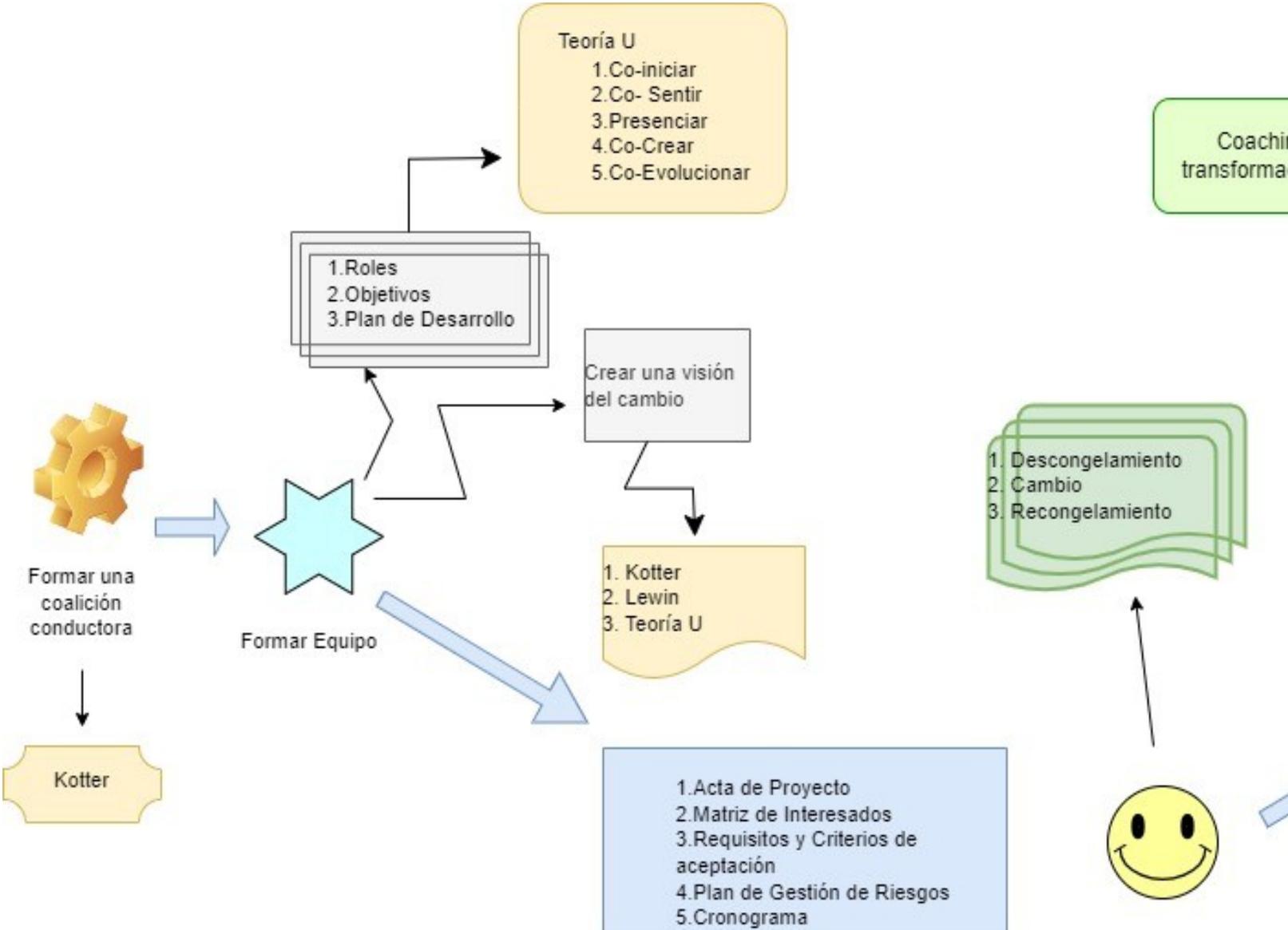
Se sintetiza a continuación a través de un esquema visual el enfoque metodológico construido a partir de la metodología de proyectos según el Project Management Institute (PMI), al LS conforme a los varios autores citados, a la Teoría U de Otto Scharmer, al Modelo de Cambio de Kurt Lewin, a la Teoría de Gestión del Cambio de John P. Kotter y a la obra de Leonardo Wolk *Coaching el Arte de Soplar las Brasas en Acción*.

En relación al modelo de LS propuesto que emerge en función de la conjunción de las teorías antes mencionadas, vale la pena permitirse la aplicación de una “libertad literaria”, para introducir el concepto de producto básico, real y aumentado que se origina en el modelo de niveles propuesto por Philip Kotler. En este sentido, destacar que el producto básico refiere al beneficio

principal del mismo, el producto real presenta las características que lo diferencian de otros productos, mientras que el producto aumentado se constituye de todos los beneficios, así como también los adicionales que permiten mejorar la experiencia del cliente.

Por consiguiente, llamaremos a la síntesis del presente trabajo que se ilustra en el siguiente esquema visual “Liderazgo de Servicio Aumentado”.

ESQUEMA VISUAL DEL PRODUCTO FINAL OBTENIDO “LIDERAZGO DE SERVICIO AUMENTADO”



## SÍNTESIS DEL “LIDERAZGO DE SERVICIO AUMENTADO”

### LIDERAZGO DE SERVICIO AUMENTADO”

**Promueve 5 pilares básicos:**

- 1) De la Administración de empresas:** aplica metodología para maximizar la eficiencia en la gestión de los recursos.
- 2) Del liderazgo:** aplica a efectos de inspirar, motivar y guiar al equipo hacia el nuevo paradigma
- 3) Del enfoque humanista:** aplica una atención plena a la experiencia humana, al potencial de crecimiento y desarrollo personal, y a la importancia de la empatía y la conexión interpersonal; poniendo al equipo de colaboradores como eje central.
- 4) De la orientación hacia el cliente:** aplica el enfoque estratégico necesario para integrar lo estratégico con lo técnico, dado que en la medida que se coloque al ciudadano en el centro, se podrán construir los puentes necesarios para alinear toda la estructura hacia los objetivos.
- 5) De la transmisión de valores:** aplica a las Organizaciones como agentes sociales, fundamentales para la transmisión de valores que promuevan el bienestar común; por tanto, tienen incidencia directa en la construcción de la sociedad. En este marco, los líderes son fundamentales como ejemplos a replicar en materia de valores como la honestidad, la responsabilidad, la diversidad y el respeto, los cuales pueden ser replicados en el seno de la familia o en otras instituciones. Este punto atraviesa a los cuatro primeros y se encuentra subyacente en cada uno de ellos.

Ítem	Actividad	Tarea	Propósito	Teoría	Enfoque
1	Elaborar un Plan de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acta de Proyecto</li> <li>▪ Alcance</li> <li>▪ Entregables</li> <li>▪ Roles y Responsabilidades</li> <li>▪ Riesgos y mitigaciones</li> <li>▪ Valor estratégico para la Organización</li> <li>▪ Matriz de interesados</li> <li>▪ Requisitos y criterios de aceptación</li> <li>▪ Plan de gestión de riesgos</li> <li>▪ Cronograma</li> </ul>	Aplicar una metodología con directrices, prácticas y procedimientos con la finalidad de optimizar el uso de los recursos.	Metodología de proyecto según el Project Management Institute (PMI), PMBOK 7 – Edición 2021	Administración de empresas
2	Formar una coalición poderosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formar una coalición poderosa para el cambio: iniciar la coalición, establecer objetivos y metas, fomentar la cohesión del equipo.</li> <li>▪ Crear una visión para el cambio:</li> </ul>	Conformar un grupo de líderes y agentes de cambio que puedan impulsar, guiar, apoyar y liderar el proceso de cambio dentro de la	John P. Kotter. "Líder del Cambio, Edición 2004	Liderazgo

		<p>definir el propósito del cambio, alinear la visión con los valores organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar la visión al equipo: desarrollar una estrategia de comunicación, entrenar a los líderes, utilizar una variedad de métodos de comunicación, involucrar a todos los niveles de la Organización, reforzar la visión continuamente</li> </ul>	Organización		
3	Conformar el equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Co-iniciar: definir el propósito y objetivos, definir valores y competencias, abrir convocatoria de auto postulación</li> <li>▪ Co-sentir: realizar entrevistas profundas, dinámicas de inmersión,</li> </ul>	Instrumentar cambios profundos y sostenibles poniendo a la persona en el centro	Otto Scharmer. “Liderar desde el futuro mientras este emerge, Edición 2007	Humanista

		<p>evaluar compatibilidad cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenciar: tareas colaborativas, observación participativa, reflexión y feedback</li> <li>▪ Co-crear: definir roles y responsabilidades, establecer un plan de acción para cumplir con los objetivos, talleres de co-creación</li> <li>▪ Co-evolucionar: plan de desarrollo, feedback constante, solicitud de recursos, evolución del equipo</li> </ul>			
4	Consolidar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descongelamiento: crear conciencia de la necesidad del cambio, desarrollar una visión compartida, generar sentido de urgencia</li> <li>▪ Cambio: desarrollar nuevas</li> </ul>	Simplificar y ayuda a gestionar el cambio de manera sistemática, minimizando la resistencia, facilitando la implementación efectiva y asegurando la estabilidad y	Kurt Lewin. “La teoría del campo en la ciencia social”. Edición 1988	Liderazgo

		<p>conductas y actitudes, facilitar la participación y la colaboración, proporcionar apoyo y recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Re-congelamiento: integrar los cambios en la cultura organizacional, monitorear y evaluar el progreso, fomentar la mejora continua.</li> </ul>	<p>sostenibilidad de las nuevas prácticas. Preparar emocionalmente a los equipos y reducir las resistencias</p>		
5	<p>Coachear al equipo en Dirección del Cliente interno y del cliente final (ciudadano)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el enfoque del cliente: comprender su visión</li> <li>▪ Desarrollo de habilidades y Competencias: capacitar en competencias relacionadas hacia la orientación hacia el cliente</li> <li>▪ Integración del feedback del Cliente: instrumentar mejora</li> </ul>	<p>Desarrollar competencias y habilidades que permitan al equipo abordar las necesidades tanto del cliente interno como del cliente final con un enfoque integral y con enfoque hacia los resultados</p>	<p>Leonardo Wolk “Coaching el Arte de Soplar las Brasas en Acción” Edición 2013</p>	<p>Orientación hacia el cliente</p>

		<p>continua a partir de ello</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear una cultura de innovación: fomentar nuevas ideas, alentar la resolución de problemas de forma creativa</li> <li>▪ Medición y evaluación del desempeño: definir indicadores relacionados a la satisfacción al cliente</li> <li>▪ Construir relaciones de confianza: relaciones de compromiso en búsqueda del bienestar del cliente</li> </ul>			
6	Gestionar el proyecto ágilmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las necesidades del cliente y definir sus requisitos: aplicar preguntas, escucha activa,</li> </ul>	Capitalizar la capacidad de la metodología para gestionar proyectos de manera flexible y	Metodología de Project	Orientación hacia el cliente

	<p>en función de las necesidades del Cliente</p>	<p>encuestas, entrevistas, historia de usuarios y feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer los criterios mínimos de calidad: acuerdo de los niveles de servicio, establecimiento de criterios de aceptación por cada elemento del Backlog</li> <li>▪ Revisar permanentemente los puntos a) y b): revisiones periódicas por sprint para evaluar los criterios de calidad, ajustar cuando sea necesario</li> <li>▪ Alentar pequeños logros: festejar los avances resulta una excelente manera de mantener alta la moral del equipo y fomentar un ambiente positivo</li> </ul>	<p>eficiente, facilitando la colaboración, la adaptación a los cambios y la entrega continua de valor</p>	<p>Management Institute (PMI), PMBOK 7 – Edición 2021 – Metodología Ágil Scrum</p>	
--	--	---	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presentar los avances y controlar conjuntamente los resultados: presentar el incremento del producto desarrollado durante el Sprint a las partes interesadas y obtener su feedback</li></ul>			
--	--	--	--	--	--

## Hallazgos y aportes

- La Metodología de Proyectos (PMI), PMBOK 7 aporta organización y planificación aplicada a la gestión de proyectos. Utiliza criterios de gestión y administración de recursos con la finalidad de optimizar el criterio de eficiencia. Del mismo modo, la metodología de proyectos ágiles, realiza una importante contribución a la relación permanente con el cliente y la consideración de sus necesidades.
- John P. Kotter con su Teoría de Gestión del Cambio aporta estructura para poder instrumentar una adecuada gestión del cambio; que considere los elementos fundamentales para que guiados por un LS, se conformen equipos de alto rendimiento y se sostengan a lo largo del tiempo.
- La Teoría U propuesta Otto Scharmer no hace especial hincapié en la organización, planificación y estructura, sino que prepara el campo y todo el ecosistema para que los cambios planificados puedan emerger desde el propio equipo, encontrando el tiempo perfecto para que el proceso de transformación se emancipe desde lo más profundo de cada participante.
- Kurt Lewin con su Modelo de Cambio simplifica el proceso de cambio de forma secuencial, preparando el escenario para que pueda ocurrir la transformación así como también para que logre sostenerse en el tiempo.
- El Coaching Transformacional con enfoque hacia el cliente, se centra en optimizar la experiencia del cliente, mejorando su satisfacción y fidelizando la relación. Asimismo, fortalece las habilidades y el compromiso de los empleados, creando un ciclo virtuoso.

## Conclusiones

- Considerando a las Organizaciones como agentes sociales y culturales, se encuentra una excelente oportunidad para poder capitalizar al LS como un instrumento para la transmisión de valores, dando pequeños pasos para edificar una Organización responsable, con servidores públicos comprometidos en construir una sociedad mejor.
- Se encuentra la oportunidad de utilizar al LS como instrumento para mejorar las metas organizacionales y la vida de las personas; partiendo de la base de que todos los elementos que a través de él toman lugar, son extrapolables al individuo. En este sentido, a través de nuevas herramientas, éste, tendrá la posibilidad de consolidarse como un ciudadano más responsable y análogamente pueda replicarlo dentro del núcleo familiar.
- El desarrollo del nuevo paradigma deberá tender puentes entre lo estratégico y lo táctico y operativo, considerando para ello que todos los esfuerzos deberán realizarse en dirección hacia el cliente final, que es el ciudadano.
- Se ha comprobado que en el marco de un proyecto el LS resulta sumamente aplicable, no obstante, puede ser replicable en otros escenarios organizacionales cuando corresponda.
- En relación al liderazgo de servicio se infiere que mejora el clima laboral, promueve el desarrollo personal, aumenta la productividad, aumenta la motivación del equipo, mejora la satisfacción del cliente interno, fomenta un ambiente de creatividad y mejora la toma de decisiones.
- Al contrastar el LS en el MINT, con lo visto en el posgrado, se encuentra una brecha. No obstante, se reconocen ciertos impulsos de cambio, por lo que sería oportuno aprovechar los conocimientos adquiridos en la academia, para ser aplicados en la mejora de la eficiencia y la

eficacia de los funcionarios; con la finalidad de que impacte en los resultados laborales. Expost a lo señalado, resta la apropiación del mismo por parte de la Organización como herramienta para el cambio.

- En relación a lo que se ha venido señalando, resaltar que se prevé a mediano plazo, gerenciar un proyecto, por lo que la instrumentación metodológica servirá como preparación a tales efectos. Dado que el trabajo consta de la integración de diferentes metodologías abordadas durante el Posgrado, con la finalidad de aplicar en una gerencia de proyectos basada en el servicio, este plan se contrastó con actores del MINT a efectos de verificar la potencialidad de dicho estilo de liderazgo, arrojando como resultado el interés de los entrevistados en relación a la propuesta compartida. En esta línea, mencionar que en los próximos meses dicha propuesta será aplicada en un proyecto en concreto, por lo que se instrumentará el enfoque metodológico propuesto. Posteriormente se identificarán y analizarán las lecciones aprendidas con la finalidad de volver a publicar una nueva investigación, a efectos de compartir experiencias que puedan ser replicadas.

Como se ha mencionado en función del trabajo de campo se ha validado el enfoque metodológico propuesto, no obstante aún resta su aplicación y comprobación en la práctica, siendo este elemento una de las limitaciones de su abordaje. En virtud de ello, para una ocasión posterior al presente trabajo, queda pendiente el ajuste de la metodología tomando como insumo los aprendizajes desde el ámbito de su aplicación. En este marco, dicho enfoque metodológico, como resultante de una conjugación de lo teórico con lo práctico, será una línea de investigación que se siga desarrollando luego de la finalización del Posgrado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avery, G. (2015). Neuroscience and the servant leader: reducing the risks of complex projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Project Management Institute.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little, Brown.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32-68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21554>
- Nauman, S., Musawir, A.-U., Malik, S. Z., & Munir, H. (2022). Servant leadership and project success: Unleashing the missing links of work engagement, project work withdrawal, and project identification. *Project Management Journal*, 53(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/87569728221087161>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7.<sup>a</sup> ed.)*. Project Management Institute.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges*. Society for Organizational Learning (SoL).
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and

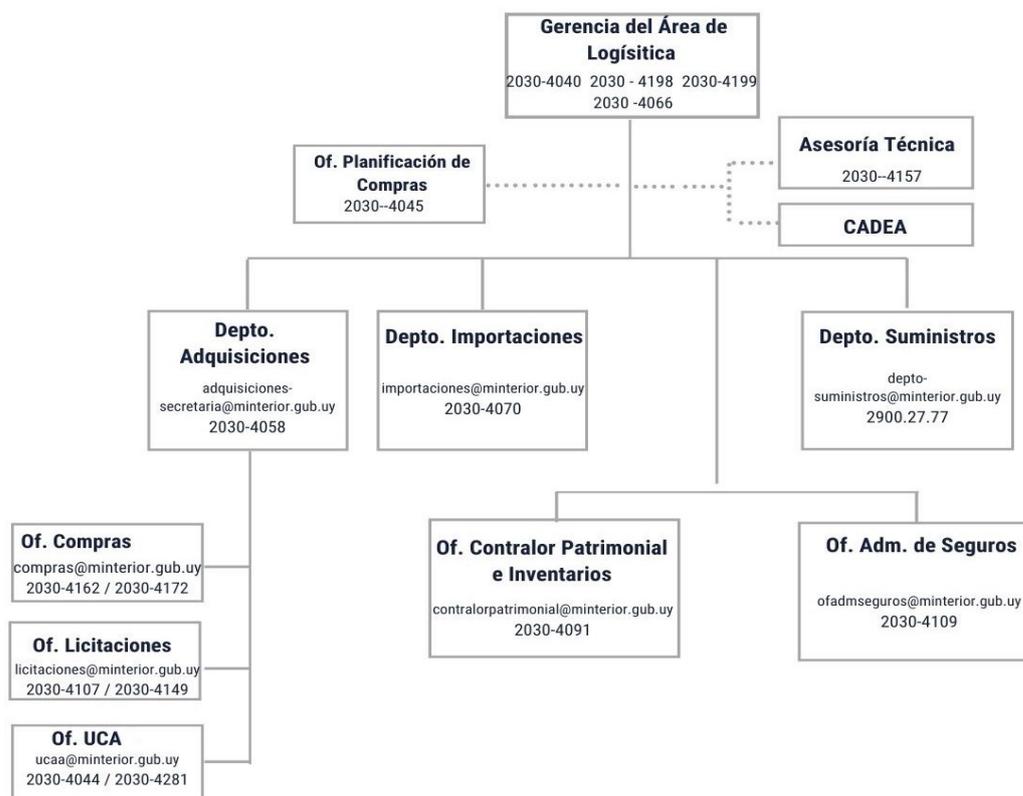
transformational leadership to follower outcomes. The Leadership Quarterly, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

Wolk, L. (2013). Coaching: el arte de soplar brasas en acción. Gran Aldea Editores.

## ANEXOS

### Anexo 1.1 Organigrama, enunciados estratégicos, mapa de procesos y modelado del proceso en MIGRP

#### Organigrama GAL



#### Enunciados estratégicos GAL

#### Visión

Ser el Área referente e integradora en materia logística, actualizada con las nuevas tendencias públicas y privadas.

### **Misión**

El Área Logística se encarga, a través de la Cadena de Suministro, de satisfacer en forma oportuna, eficiente y transparente la demanda de bienes y servicios de calidad, requeridos por las Unidades Ejecutoras para cumplir con el fin último de la Seguridad Pública.

### **Valores**

**Respeto:** Valorar a las personas y a las organizaciones cumpliendo con las normas vigentes

**Iniciativa:** Tomar una posición proactiva en nuestras acciones diarias

**Transparencia:** Actuar y comunicarse de forma honesta, generando relaciones de confianza

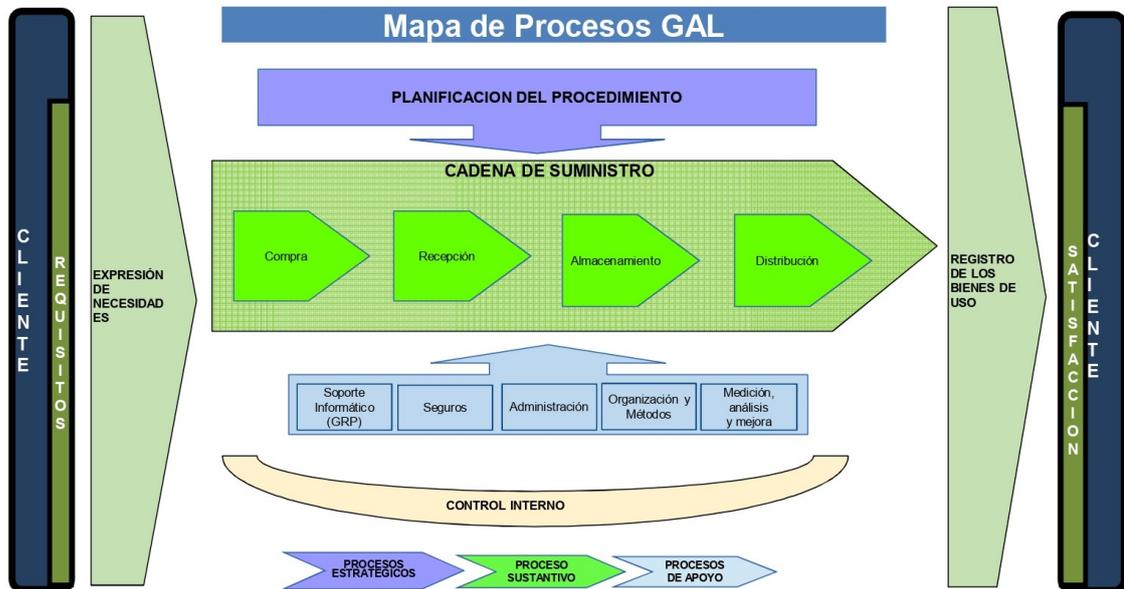
**Profesionalismo:** Aplicar las competencias del equipo de trabajo para cumplir la función con eficiencia

**Cooperación:** Potenciar los resultados en base al aporte de todos los integrantes

**Abnegación:** Priorizar los Objetivos Institucionales sobre los intereses individuales

**Adaptabilidad:** Adaptarse a los cambios producto de un nuevo medio o una nueva situación

## Mapa de Procesos GAL



## Modelado del Proceso en MIGRP



## Anexo 1.2 Entrevistas

<b>ENTREVISTA</b>		
<p><b>Nombre:</b> Daniela Suárez</p> <p><b>Cargo:</b> Gerente</p> <p><b>Oficina/Departamento:</b> Gerencia del Área de Logística</p>		
1	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en el MINT?	Responde a un estilo de liderazgo jerárquico de carácter autocrático.
2	En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que los líderes se enfocan en servir al equipo?	4
3	¿Con qué frecuencia los líderes buscan activamente las opiniones y sugerencias?	Frecuentemente se me involucra en las decisiones a tomar, por tanto, se me solicita opinión.
4	¿En qué medida los líderes demuestran empatía y comprensión hacia los problemas personales y profesionales?	Se muestran interesados tanto en el plano profesional como personal.
5	¿En qué medida, a su entender, el estilo de liderazgo incide en la motivación y satisfacción laboral?	Incide directamente en la motivación y satisfacción del equipo de trabajo.
6	¿Qué cambios sugieres para mejorar el estilo de liderazgo en tu organización?	Generar retroalimentaciones positivas.
7	En general, ¿cuánto valoras un liderazgo basado en el servicio en comparación con otros estilos de liderazgo?	Un estilo de Liderazgo de Servicio ante determinados proyectos podría ser muy útil para el fin último perseguido por el proyecto y para la motivación del equipo.
8	¿Crees que un Liderazgo de Servicio sería exitoso en tu Organización si hoy	Sí, sería importante en materia de gestión de proyectos.

	no existiese? ¿En caso de que lo hubiera, que tan exitosa es su gestión?	
9	¿En el marco de un proyecto de transformación digital cómo impactaría un Liderazgo de Servicio?	Ídem punto 8.

## ENTREVISTA

**Nombre:** Adriana Bertone

**Cargo:** Adjunta a la Gerencia

**Oficina/Departamento:** Gerencia del Área de Logística

1	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en el MINT?	Liderazgo Autoritario
2	En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que los líderes se enfocan en servir al equipo?	3
3	¿Con qué frecuencia los líderes buscan activamente tus opiniones y sugerencias?	Frecuentemente
4	¿En qué medida tus líderes demuestran empatía y comprensión hacia los problemas personales y profesionales?	frecuentemente
5	¿En qué medida, a su entender, el estilo de liderazgo incide en la motivación y satisfacción laboral?	En un alto grado
6	¿Qué cambios sugieres para mejorar el estilo de liderazgo en tu organización?	Existen Áreas donde se puede trabajar por resultados
7	En general, ¿cuánto valoras un liderazgo basado en el servicio en comparación con otros estilos de liderazgo?	Sería positivo para los funcionarios y para la organización
8	¿Crees que un Liderazgo de Servicio sería exitoso en tu Organización si hoy no existiese? ¿En caso de que lo hubiera, que tan exitosa es su gestión?	Si
9	¿En el marco de un proyecto de	Sería positivo para dar mayor flexibilidad y

	transformación digital cómo impactaría un Liderazgo de Servicio?	posibilitaría por ejemplo el teletrabajo, reduciendo los horarios de oficina.
--	--	---

## ENTREVISTA

**Nombre:** Andrea Recayte

**Cargo:** Administrativa

**Oficina/Departamento:** Experta en la mesa de ayuda de MIGRP

1	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en el MINT?	En el MINT el estilo de liderazgo predominante, es un liderazgo basado en jerarquía y de forma piramidal, debido a que es una Organización enmarcada en un sistema de escalafones y grados jerárquicos definidos mediante leyes y órdenes generales.
2	En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que los líderes se enfocan en servir al equipo?	Según la escala planteada considero que los líderes se enfocan en servir al equipo en un 3, debido a que en ciertas circunstancias se dificulta visualizar la diferencia entre liderar e impartir órdenes, ya que es una Organización donde prima la segunda característica en la mayoría de los entornos.
3	¿Con qué frecuencia los líderes buscan activamente tus opiniones y sugerencias?	Debido a las tareas que desempeño y a mi rol en el equipo de trabajo, los líderes buscan con mucha frecuencia mis opiniones y escuchan activamente mis sugerencias.
4	¿En qué medida tus líderes demuestran empatía y comprensión hacia los problemas personales y profesionales?	En una medida bastante amplia, encuentro las oportunidades para plantear los problemas personales y profesionales que puedan surgir.
5	¿En qué medida, a su entender, el estilo de liderazgo incide en la motivación y	El estilo de liderazgo incide de forma directa en la motivación, un buen liderazgo acompaña,

	satisfacción laboral?	motiva, apoya y construye conjuntamente con el equipo. Generando que el equipo de trabajo se sienta motivado y alcance la satisfacción laboral en las tareas que realiza.
6	¿Qué cambios sugieres para mejorar el estilo de liderazgo en tu organización?	Mis sugerencias se enfocan en generar mayores espacios de intercambio, donde se fomente la participación activa y colaborativa por parte de todos los involucrados, dejando de lado la estructura piramidal y jerárquica que enmarca a nuestra organización. Ser parte de los entornos, escucharlos, observar, invertir tiempo de calidad en las capacitaciones, involucrarse, motivar y celebrar los pequeños avances.
7	En general, ¿cuánto valoras un liderazgo basado en el servicio en comparación con otros estilos de liderazgo?	Un liderazgo basado en el servicio, en mi opinión obtiene mayor valoración frente a otros estilos de liderazgo; aporta mayor grado de compromiso y genera más empatía con el entorno dentro y fuera de la organización; poder situarnos en la posición de los demás, escucharlos, atender a sus necesidades, nos desafía a construir una nueva visión y perspectiva de la realidad, debido a que muchas veces tendemos a creer que todos los entornos laborales son similares o que cuentan con los mismos recursos disponibles.  Al momento de aplicar cambios organizacionales estos puntos señalados son vitales para lograr los objetivos planteados de la mejor forma.
8	¿Crees que un Liderazgo de Servicio sería exitoso en tu Organización si hoy	Creo que sí, sería exitoso implementar en mayor medida un Liderazgo de Servicio, aunque

	no existiese? ¿En caso de que lo hubiera, que tan exitosa es su gestión?	también considero que conlleva romper estructuras organizacionales que se encuentran muy interiorizadas dentro de la Organización.
9	¿En el marco de un proyecto de transformación digital cómo impactaría un Liderazgo de Servicio?	<p>Un Liderazgo de Servicio en el marco de transformación digital considero que impacta de forma significativa, para poder transformar se requiere poder conocer y acompañar los procesos, lo cual sería más enriquecedor si se plantean los cambios desde una perspectiva de brindar soluciones digitales a los usuarios, escuchando sus opiniones, inquietudes y recabando la información necesaria sobre sus necesidades.</p> <p>Las transformaciones digitales generan un impacto importante en las organizaciones, plantean una nueva forma de realizar las tareas diarias, se asumen nuevos desafíos, se generan incertidumbres, temores y resistencias al cambio; por lo cual se requiere de un acompañamiento en las diferentes etapas del proceso, si se cuenta con un equipo de implementación con una fuerte estructura y liderado hacia el servicio, sin dudas los resultados serán más exitosos.</p>

## ENTREVISTA

**Nombre:** Helen Gularte

**Cargo:** Administrativa

**Oficina/Departamento:** Integrante de la mesa de ayuda de MIGRP con formación en TI

1	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en el MINT?	Entiendo que el estilo que predomina es el Liderazgo Burocrático, porque se obtiene la autoridad por posición jerárquica, con responsabilidades y reglas ya definidas para gestionar y tomar decisiones, no siempre teniendo en cuenta los rasgos o características personales, sino la jerarquía según los grados alcanzados.
2	En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que los líderes se enfocan en servir al equipo?	3
3	¿Con qué frecuencia los líderes buscan activamente tus opiniones y sugerencias?	Es difícil de cuantificar, debido a que no sé con qué frecuencia se plantean situaciones que así lo requieran, pero siendo estrictos con la pregunta, entiendo que es una frecuencia baja
4	¿En qué medida tus líderes demuestran empatía y comprensión hacia los problemas personales y profesionales?	En lo que respecta a los problemas personales en una muy buena medida, en cuanto a los profesionales en una regular/ buena medida
5	¿En qué medida, a su entender, el estilo de liderazgo incide en la motivación y satisfacción laboral?	Considero que existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, ya que el primero debe ser capaz de identificar las necesidades, para poder cumplir con las mismas (en todos los ámbitos) de manera de tener esa satisfacción cubierta.
6	¿Qué cambios sugieres para mejorar el estilo de liderazgo en tu organización?	Entiendo por mejora en el estilo de liderazgo, el pulir o incorporar elementos positivos en la conducción de la organización. Dado que

		<p>considero que es un estilo de liderazgo burocrático y que mejorar el estilo de liderazgo está ligado con la satisfacción laboral, se podría dentro de la rigidez, realizar pequeñas acciones positivas o de mejora, como, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celebrar los logros organizacionales.</li> <li>2. Premiar por alcanzar ciertos resultados.</li> <li>3. No premiar a personal que no aporta o siempre incurre en errores (ya que crea insatisfacción y desestimula al personal, cayendo la motivación).</li> <li>4. Abrir los canales de comunicación</li> <li>5. Comunicarse de manera eficaz, pero explicando los motivos (no por “verticalazo”).</li> <li>6. “Predicar con el ejemplo”.</li> </ol>
7	En general, ¿cuánto valoras un liderazgo basado en el servicio en comparación con otros estilos de liderazgo?	Si tengo que comparar el Liderazgo de Servicio con otros estilos, no lo creo más valorable que otros, ya que cada estilo tiene sus características (ventajas y desventajas) que se adaptan a cada Organización(o viceversa), por lo que concluiría que no es más valorable que otros estilos.
8	¿Crees que un Liderazgo de Servicio sería exitoso en tu Organización si hoy no existiese? ¿En caso de que lo hubiera, que tan exitosa es su gestión?	MINT es una Institución Pública, por lo que como tal, tiene como propósito brindar un servicio a la comunidad, pero no por eso considero que exista un Liderazgo de Servicio. Como comenté anteriormente, a mi entender, cada estilo de liderazgo tiene sus características y considero que no sería aplicable ese tipo liderazgo en nuestra institución (si un híbrido), porque aunque entiendo sus ventajas, no pienso que pudiese ser exitoso.

9	<p>¿En el marco de un proyecto de transformación digital cómo impactaría un Liderazgo de Servicio?</p>	<p>En el marco de un proyecto, entiendo que existe un equipo y un líder (que es distinto a liderar una institución jerárquica), por tal motivo me cuesta contextualizar la pregunta, ya que considero que el tipo de liderazgo que pueda ejercerse va a depender en gran parte de las características o rasgos de las personas (que es lo que define al tipo de líder o liderazgo), pero en caso de que cumpla con las características (escucha activa, empatía, conciencia, previsión) entiendo que puede llegar a tener mayoritariamente un impacto positivo en el proyecto, siempre y cuando en ciertas circunstancias puedan anteponerse las necesidades de los demás por sobre las propias y se vea afectado el proyecto.</p>
---	--	--

## ENTREVISTA – OPINIÓN DE EXPERTO

**Nombre:** Leticia Vergara

**Cargo:** Jefa

**Oficina/Departamento:** Unidad de Organización y Métodos

1	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en el MINT?	Por la particularidad del Ministerio del Interior creo que predomina un liderazgo autoritario / autocrático que guarda relación con la formación en seguridad del personal mayoritariamente policial. En áreas administrativas creo que oscila, determinado por improntas personales, en el entendido de que no hay un trabajo institucional en el tema.
2	En una escala del 1 al 5, ¿cuánto crees que los líderes se enfocan en servir al equipo?	4
3	¿Con qué frecuencia los líderes buscan activamente tus opiniones y sugerencias?	Creo que en la medida que se conoce el trabajo de esta Unidad, que es de reciente creación, los diferentes líderes han comenzado a requerir más activa y frecuentemente la opinión del área
4	¿En qué medida tus líderes demuestran empatía y comprensión hacia los problemas personales y profesionales?	Creo que en una medida intermedia. Señalaría que hay una comprensión y empatía orientada a la tolerancia de algunos apartamientos del comportamiento esperado en el ámbito laboral, cuando ese apartamiento se basa en problemas personales o profesionales. No obstante, en ocasiones parecería responder a una inactividad del líder más que a una preocupación empática (siendo un organismo público no hay en todos

		<p>los casos un seguimiento real de resultados y puede no visualizarse una afectación del trabajo por problemáticas de los funcionarios, lo que hace que estas no se trabajen y simplemente se toleren, pero no necesariamente por empatía). Este aspecto quizás se visualiza también en una carencia de un trabajo sistematizado en abordar problemáticas personales o profesionales repetitivas (lo cual debería aparecer si la preocupación del líder combinara la empatía con el funcionario con la preocupación por el funcionamiento institucional).</p> <p>Creo que es fundamental tanto en la motivación y satisfacción laboral como en el clima de trabajo y el compromiso del funcionario con la institución y la tarea a abordar</p>
5	¿En qué medida, a su entender, el estilo de liderazgo incide en la motivación y satisfacción laboral?	<p>Creo que es fundamental tanto en la motivación y satisfacción laboral como en el clima de trabajo y el compromiso del funcionario con la institución y la tarea a abordar</p>
6	¿Qué cambios sugieres para mejorar el estilo de liderazgo en tu organización?	<p>Creo que podría trabajarse en varios aspectos: - desde la formación inicial de quienes ingresan a la institución, generando capacitación diferencial a quienes eventualmente ejercerán funciones de liderazgo en áreas operativas y a quienes lo ejercerán en áreas administrativas; - desde una valoración institucional que inicie con una selección profesional de quienes ejerzan funciones de liderazgo contemplando perfiles adecuados – la realización de un análisis institucional de clima laboral que detecte</p>

		situaciones susceptibles de mejora en materia de liderazgo – la capacitación permanente y en situ con los diferentes líderes, teniendo en cuenta la realidad de cada unidad organizativa
7	En general, ¿cuánto valoras un liderazgo basado en el servicio en comparación con otros estilos de liderazgo?	En el marco de una Organización gubernamental, entiendo que la concepción del líder como un servidor resulta un pilar fundamental en la visión de la propia Organización que, por su naturaleza de pública, debería basar su funcionamiento y estructura orientándose al servicio.
8	¿Crees que un Liderazgo de Servicio sería exitoso en tu Organización si hoy no existiese? ¿En caso de que lo hubiera, que tan exitosa es su gestión?	Creo que la conciencia de la orientación al servicio existe en la organización, quizás no tanto la concepción de un Liderazgo de Servicio. Creo que el éxito de este tipo de liderazgo implicaría un análisis muy detallado de la naturaleza de las diversas funciones, dado que me genera dudas si sería aplicable a todas las áreas de esta organización, en particular a áreas operativas.
9	¿En el marco de un proyecto de transformación digital cómo impactaría un Liderazgo de Servicio?	Si visualizamos la transformación digital como el cambio orientado a la mejora del servicio, entiendo que el impacto sería positivo.
10	¿Qué estrategias específicas recomendarías para iniciar la transición hacia un Liderazgo de Servicio en nuestra organización?	En primer lugar, entiendo que debería realizarse un trabajo de estudio de la cultura organizacional y el análisis de las particularidades de las diferentes áreas dentro del organismo, por lo señalado supra de que no afirmaré - a priori - que pueda aplicarse a toda la organización. En segundo lugar, creo que correspondería un relevamiento de los actuales

		líderes, formación y particularmente perfiles, para evaluar estilos y viabilidad de transformación de los mismos. A partir de esos insumos se podría desarrollar un trabajo de capacitación y transición y definición de estrategias.
11	¿Cómo habría que preparar el escenario y su contexto para que esto ocurra?	En base a capacitaciones e información (cursos, talleres, dinámicas, jornadas)
12	¿Cómo involucrarías a los empleados en todos los niveles en el proceso de transición hacia un Liderazgo de Servicio?	Entiendo que luego de la capacitación podrían generarse equipos conformados por diferentes áreas y niveles, a fin de que el proceso sea una construcción conjunta.
13	¿Qué métodos utilizarías para evaluar la satisfacción y el bienestar de los empleados después de la implementación de un Liderazgo de Servicio?	Creo que definir esta metodología ameritaría un trabajo posterior, con la información de los relevamientos previos y realización de talleres.
14	¿Cómo se podría sostener en el tiempo evitando que se vuelva a la situación anterior?	Entiendo que el mantenimiento en el tiempo debería darse naturalmente si: el análisis de las áreas fue adecuado, la capacitación previa fue suficiente, la construcción se realizó con participación de todos los niveles y la selección de los líderes fue adecuada.

## ENTREVISTA – OPINIÓN DE EXPERTO

**Nombre:** Alfredo Minchilli

**Cargo:** Consultor externo

1	¿Cuáles son las principales recomendaciones para transitar desde un modelo de disciplinamiento hacia un modelo de autogestión?	Michel Foucault hablaba de la sociedad disciplinaria como un régimen compuesto de una serie de dispositivos y aparatos, que trataban de asegurar comportamientos, costumbres, y prácticas, con la finalidad de garantizar de que el personal respete las normas, alcance los estándares de desempeño y rendimiento y que mantengan u mínimo de implicación en el trabajo. En estos tiempos, lo antes mencionado resulta algo muy cuestionable, por tanto ¿cómo transitar de un enfoque de gestión que procura disminuir la imprevisibilidad, que busca anticiparse a todo, para pasar a un enfoque que asegure comportamientos por medio de la autogestión? Parto del supuesto de que hablar de autogestión no tiene que ver con la indisciplina, sino que allí hay una disciplina, un compromiso y un involucramiento. Pero ¿cómo transitar desde ese modelo hacia un modelo que aliente un mayor involucramiento de las personas? ¿cómo
---	--	---

		<p>pasar del control al facultamiento? Cuando introduzco el término facultamiento lo hago en términos de empoderar a la persona, de desarrollar sus capacidades, de gestionar el conocimiento, de orientar para lograr los resultados que se persiguen, y en la medida que esto se reconoce, se produce el compromiso en alcanzar esos logros. Por lo tanto, menos control y más facultamiento. Interpelar esos conceptos, bajar un poquito el paradigma del jefe que tiene autoridad y poder para que se haga lo que él quiere, y pasar a la perspectiva de facultamiento para que las personas hagan lo que se tienen que hacer. Y ahí hay estrategias de gestión tales como: delegación, motivación, reconocimiento, gestión del desempeño y capacitación. Esto implica un nuevo enfoque de liderazgo; menos jefes controladores y más jefes que alienten a las personas.</p> <p>Otras reflexiones que pueden aportar desde el campo del aprendizaje organizacional, son los aportes de Fred Kofman en su libro Metamanagement, quien presentó un concepto del modelo de control unilateral y el modelo de aprendizaje mutuo. Este es en cierto modo, una invitación para cambiar los supuestos que tenemos</p>
--	--	--

		<p>sobre las personas, sobre el trabajo y sobre los trabajadores. Además, alienta una mirada para salir de este modelo de control unilateral tan característico en nuestra civilización, hacia un modelo de aprendizaje mutuo. En la misma línea, habla que el modelo de control unilateral es y ha sido desde siempre la guía filosófica del comportamiento de los empresarios; aunque ha sido útil para la evolución del management hasta el presente, tiene importantes falencias que constituyen barreras en la evolución futura. En entornos de creciente complejidad y velocidad de cambio el modelo unilateral inhibe la efectividad, la flexibilidad, la innovación, la calidad, la rentabilidad, la competitividad, y la supervivencia de las Organizaciones. Este modelo, es una manera de pensar que tiene por objetivo mantener el control y salvar las apariencias, evitando por todos los medios quedar expuestos de los errores. Dentro de los supuestos del modelo se encuentran: “veo las cosas como son”, “soy racional”, “soy accesible y adaptable”, “los demás son todos irracionales, inaccesibles e inadaptables entonces se fundamenta el control”, “las opiniones de los demás son inmodificables”, “las personas son como son y no</p>
--	--	--

		<p>van a poder cambiar”, “los errores son crímenes merecedores de castigo” etc. El autor propone salir de ese control unilateral (que podríamos emparejarlo con el disciplinamiento), a un modelo de aprendizaje mutuo. Esto tiene que ver con la concepción de las personas, de la gestión, de los errores como oportunidades de aprendizaje, de reconocer que somos personas limitadas por nuestros modelos mentales; por eso la clave está en cómo nos comunicamos. Algunas estrategias de aprendizaje mutuo son: definir metas consensuadas, perseguir cumplimientos de forma colectiva, aprender, desarrollar, compartir información, maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres, aceptar los sentimientos de las personas como expresiones válidas. Estas son algunas claves para transitar de un modelo a otro.</p>
2	<p>En el Ministerio del Interior con un estilo de liderazgo conservador, ¿Cuáles son los aspectos clave que permiten, gestionar proyectos exitosamente aplicando liderazgo de servicio?</p>	<p>Se entiende por liderazgo de servicio un estilo de liderazgo que prioriza a las personas, el desarrollo, el crecimiento, las necesidades, el bienestar, y un enfoque de liderazgo que aliente todo eso. Por tanto, un líder que aliente el servicio, es aquel, que inspira, que motiva, que acompaña, que facilita, que brinda feedback, que trabaja en base a resultados. Ese tipo de</p>

		<p>liderazgo debería dar cuenta del dominio de ciertas competencias, no sólo técnicas sino también competencias interpersonales. ¿Y cuáles son esas competencias interpersonales? Las que se ponen en juego en la relación con otros: la empatía, la comunicación efectiva, la proactividad, el aprendizaje, la mejora continua, etc. Una máxima es que no hay cambio posible sin involucrar a los líderes intermedios, por tanto, un aspecto clave es el involucramiento. Kotter dice primero tiene que haber una habilitación y una franca decisión de ir hacia ese camino de la alta dirección, y ellos tienen que alentar el involucramiento con el ejemplo, con la prédica, involucrando tratando de alentar a los líderes intermedios, son ellos los clave en el liderazgo de los mandos medios. En las áreas de iniciativa del cambio que se trate, hay un liderazgo de servicio que debe ser apropiado y puesto de manifiesto por el equipo que lidera ese proyecto de cambio, por lo tanto, allí encontramos los aspectos más sustantivos para llevar adelante de manera efectiva proyectos exitosos. Se tiene que tener claridad en los resultados que se persiguen, presentar los beneficios claros, tener la sensibilidad para involucrar a otros, contar de que se</p>
--	--	---

		<p>trata, comunicar no sólo al principio y al final, sino que debe de haber una estrategia de comunicación mientras se ejecuta y transmitir claridad en la visión del proyecto alineada a la visión de la Organización. Además, cuidar en caso de que existan diferentes iniciativas de cambio que se pueden desplegar de manera simultánea en la Organización, que no compitan entre sí, sino que estén alineados a un propósito común, y esto requiere de liderazgo, de claridad de visión, de comunicación de la visión, de instancias de involucramiento, de sensibilización y de participación, que son claves pensando en la efectividad de cualquier iniciativa de cambio.</p>
3	<p>¿Cuáles son los principales desafíos que se deben superar para aplicar este tipo de liderazgo y qué recomendaciones sugeriría a efectos de preparar el terreno previo a iniciar el proceso de cambio?</p>	<p>Los principales desafíos son: decisión clara de la alta dirección, decisión clara de quien es el equipo que va a liderar ese proyecto, involucramiento de los mandos medios, entender el propósito de esa iniciativa de cambio. Se dice que gestión del cambio es la gestión de las resistencias, por lo tanto, lo primero que tenemos que hacer es mapear los diferentes grupos de interés, por lo que deberemos saber que disposición tienen hacia el cambio, como lo ven, que tanto saben, como les puede afectar, etc. Hay que conocer la</p>

		<p>Organización y cómo el cambio impacta en la misma, saber cómo han sido las instancias anteriores de cambio en esa Organización. Preparar el terreno, conocer el contexto, conocer los involucrados, aplicar herramientas que tengan que ver con análisis de impacto e influencia, que tengan los distintos grupos de interés. Además, otros desafíos son el poder compartir, contar competencias para un liderazgo inspirador. Sino todo lo que se transmite no es creíble, va a estar impactando en cómo se recibe la convocatoria a participar de un nuevo proyecto de cambio. Por eso es clave elegir bien el equipo de proyecto teniendo en cuenta sus características, sus talentos, el poder del puesto que tienen, y la credibilidad de ellos. Ahí se juega gran parte del éxito.</p>
4	<p>En relación a los colaboradores, ¿Cuáles entiende que son las principales herramientas que pueden resultar útiles para guiar al equipo hacia el cambio?</p>	<p>Estamos pensando en las personas que se ven involucradas en el cambio. Los cambios no impactan a todos los funcionarios de toda la Organización, entonces lo primero que hay que saber es quiénes son, como son, que sienten. que piensan del proyecto de cambio que se los está invitando a participar. Primero entonces saber quiénes son, y la herramienta que se utiliza en estrategia de gestión del cambio es la matriz</p>

		<p>de grupo de interés, que consiste en listar grupos de personas relevantes, que están vinculadas o afectadas por el cambio que se trate, tratar de caracterizarlos, cuantificarlos (quienes son donde están, es gente joven, es gente mayor, con más disposición a la incorporación tecnológica o no, que temores tienen, podrán aprender o necesitarán desarrollo de capacidades). Otra herramienta es la matriz de impacto e influencia. Se toma un grupo y se ve si le impacta, si le afecta, y que poder tienen de frenar o impulsar el cambio. Estas herramientas son claves, para comprender el contexto organizacional, más de diagnóstico del punto de partida, a los efectos de diseñar estrategias. Y acá aparecen otras herramientas vinculadas a la planificación del cambio, en clave más de proyecto, de monitoreo y evaluación. Herramientas como el diseño del plan de comunicación y el diseño de un plan de capacitación del proyecto si así lo requiere. Herramientas de gestión de reuniones, de talleres, presentación de avances, análisis de los canales de comunicación más efectivos en la Organización. Es muy importante que los propios Jefes comuniquen y asuman su rol de líder de comunicación</p>
--	--	---

		<p>del proyecto hacia los colaboradores de sus Unidades de trabajo, por los que deberá comunicar los hitos, cuando ese proyecto se materializa, participar de las evaluaciones, acompañar en los momentos críticos del proyecto, (al inicio, en una puesta en producción, en una mesa de ayuda), darle tranquilidad a los funcionarios que cuando “esa cosa nueva” comience a andar pueden levantar un teléfono y acudir a referentes o a una mesa de ayuda, y esto también tiene que estar bien comunicado, esto da confianza a los funcionarios.</p>
5	<p>¿Qué recomendaría para anclar y sostener el cambio en el tiempo y que el mismo pueda potencialmente replicarse en otros contextos?</p>	<p>Kotter presenta en la última etapa de su libro Liderazgo para el Cambio la importancia de “Anclar el enfoque del cambio en la cultura organizacional”. De lo cual se desprende que hay que apropiarse de los cambios, y eso que se aprendió en la implementación de un proyecto pueda quedar efectivamente como un aprendizaje para ser utilizado en próximas iniciativas de cambio. Esto es pensar en clave de sostenibilidad, pero la sostenibilidad de los cambios no podemos pensarla cuando termina el proyecto, esta preocupación debería estar instalada en el punto de partida del cambio y no en el punto de llegada. Otros aspectos a considerar son: que las capacidades queden,</p>

		<p>que no dependan de consultores externos, que queden sistematizadas, que se trabaje sobre talleres de lecciones aprendidas, (pero resulta que en gran parte de los proyectos los terminamos y no hay tiempo de sacar lecciones aprendidas, ya estamos de nuevo sumergidos apagando incendios en las organizaciones). Por eso, generar productos de aprendizaje con quienes participaron del proyecto, a través de una instancia de evaluación y de lecciones aprendidas que involucre al equipo de proyecto, a los referentes, a los capacitadores internos, a los mandos medios de la Organización, y que eso quede registrado y planteado en términos de lecciones aprendidas. Esto implica también dar cuenta de cómo estuvo, implica reconocer y agradecer a las personas que participaron y finalmente sistematizar esa experiencia.</p>
--	--	---