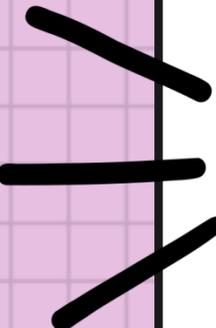


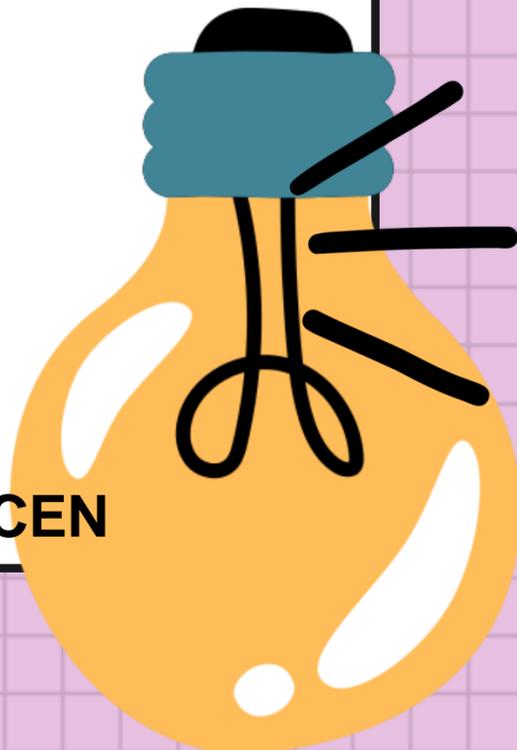
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS DE TRANSFORMACIÓN

Un enfoque desde la Inteligencia Emocional



Mag. Tania Presa
28 de Junio, 2023

Departamento de Formación de la Dirección Sectorial de Gestión Humana de CODICEN



Nuestra labor cotidiana y profesional se encuentra inmersa en un contexto de transformación donde el tiempo, los espacios y las tareas se configuran de manera diferente. Para el afrontamiento de dichas transformaciones, es necesario contar con ciertas herramientas que nos permitan gestionar las situaciones de cambio de manera pertinente y eficaz. En este sentido, la perspectiva desde la IE (Inteligencia emocional) como constructo teórico-práctico y su apropiación puede ser un factor protector a la hora de habitar, liderar y gestionar en las diferentes organizaciones.





El desafío durante el desarrollo de la instancia será el siguiente:

Articular las siguientes categorías:

- Cambio/Innovación
- Entornos laborales/Cultura organizacional
- Inteligencia emocional

- Toma notas
- Escribe palabras clave
- Formula preguntas
- Conecta con tus prácticas cotidianas (dentro y fuera del trabajo)

Somos seres reactivos...

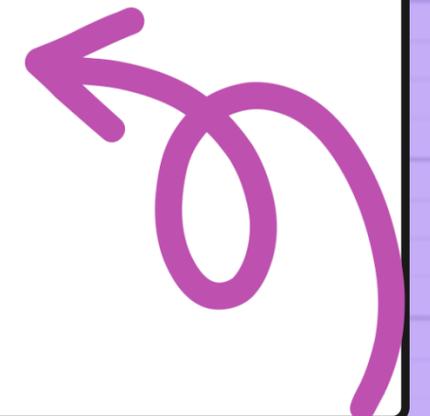
*Enojarse es fácil, pero
enojarse en la magnitud
adecuada, con la persona
adecuada, en el momento
adecuado eso es cosa de
sabios.*

Aristoteles



¿Qué es una reacción?

1. f. Acción que se opone a otra.
2. f. Forma en que alguien o algo se comporta ante un determinado estímulo.
3. f. Actitud opuesta a las innovaciones.
4. f. Efecto secundario inmediato y patente de un medicamento o una terapia.
6. f. *Biol.* En algunas enfermedades, período de calor y frecuencia de pulso que sucede al de frío.
7. f. *Biol.* Acción del organismo que trata de contrarrestar la influencia de un agente patógeno.
8. f. *Mec.* Fuerza, igual y opuesta, con que un cuerpo responde a la acción de otro sobre él.
9. f. *Quím.* Proceso en que se transforman unos compuestos químicos en otros con producción o consumo de energía.



“Cuando las palabras fallan, la música habla”. – Hans Christian Andersen



Jorge Drexler - La Guerrilla de la Concordia

<https://www.youtube.com/watch?v=Vy8v-oxtK1E>

- ¿Qué emociones te despierta la canción?
- ¿Cuáles son tus reacciones al haber iniciado esta instancia con música?
- ¿Cuál es el lugar de la música en tu trabajo?



El proceso emocional...

REACCIÓN

EXPERIENCIA

EXPRESIÓN

- Las emociones son un proceso complejo.
- Reacciones naturales: neutras, agradables y desagradables; simples o complejas dependiendo de sus asociaciones.
- Cuando reaccionamos se activan procesos fisiológicos: sistema nervioso (central y periférico).
- Sistema nervioso autónomo: regula la actividad involuntaria del cuerpo, como respiración, latidos del corazón, digestión y flujo sanguíneo. Es un sistema sensible a los cambios del entorno.
- Sistema nervioso autónomo: simpático y parasimpático.





SISTEMA NERVIOSO SIMPÁTICO

Función: preparar al cuerpo para el tipo de actividades vigorosas asociadas con la huida o lucha.

Efectos:

Dilata las pupilas

Abre los párpados

estimula las glándulas sudoríparas

dilata los vasos sanguíneos en los músculos grandes

constríe los vasos sanguíneos en el resto del cuerpo

incrementa la tasa cardiaca

abre los tubos bronquiales de los pulmones

inhibe las secreciones en el sistema

digestivo



SISTEMA NERVIOSO PARASIMPÁTICO

Función: traer de vuelta al cuerpo desde la situación de emergencia a la que lo llevó el sistema nervioso simpático.

Efectos:

constricción pupilar

activación de las glándulas salivares

estimulación de las secreciones del estómago

estimulación de la actividad de los intestinos

estimulación de las secreciones en los pulmones

constricción de los tubos bronquiales

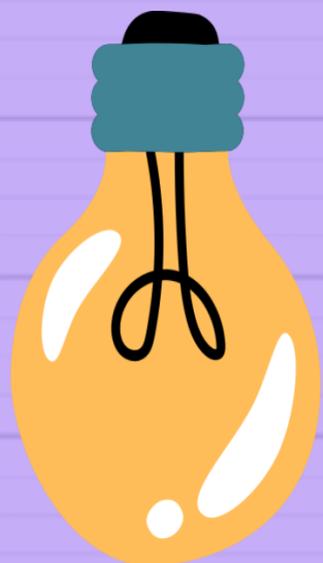
decremento de la tasa cardiaca

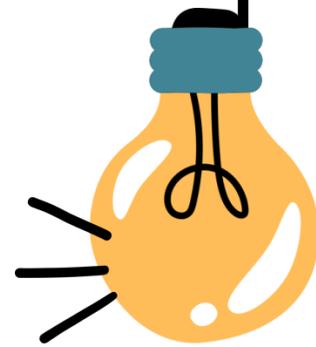


¿Cuáles suelen ser nuestras reacciones habituales en los diferentes entornos de pertenencia?



¿Cuáles suelen ser nuestras “reacciones” habituales en nuestro entorno laboral?





Reacciones (dficultades)



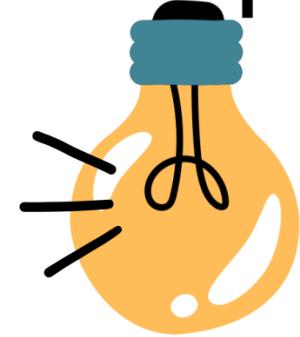
Dificultad para adaptarse al cambio



Dificultad para la obtención de productos



Dificultad para liderar equipos



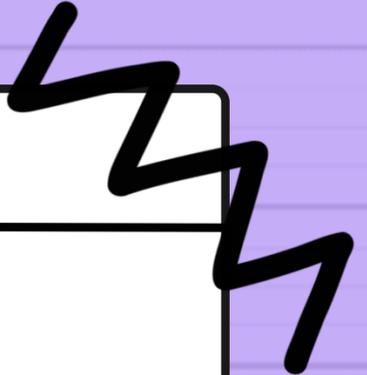
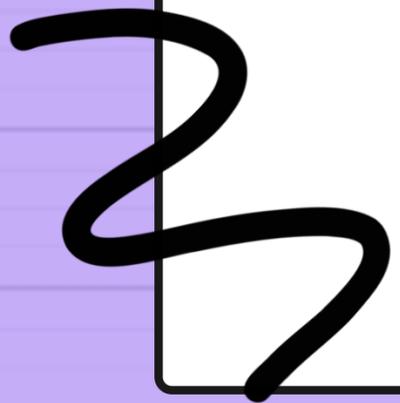
Carecer de estrategias



Problemas en las relaciones interpersonales



Bajos incentivos



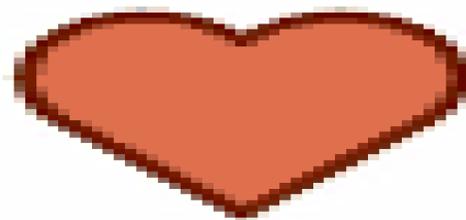
¿Cuál eliges para reaccionar en el entorno digital?



Like



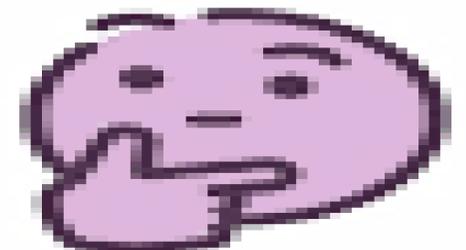
Celebrate



Love



Insightful



Curious

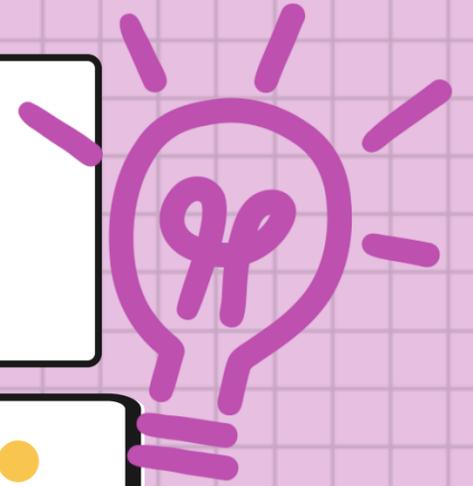
Las emociones positivas se contagian...



Las reacciones positivas se viralizan...



El análisis de emociones en LinkedIn



LinkedIn



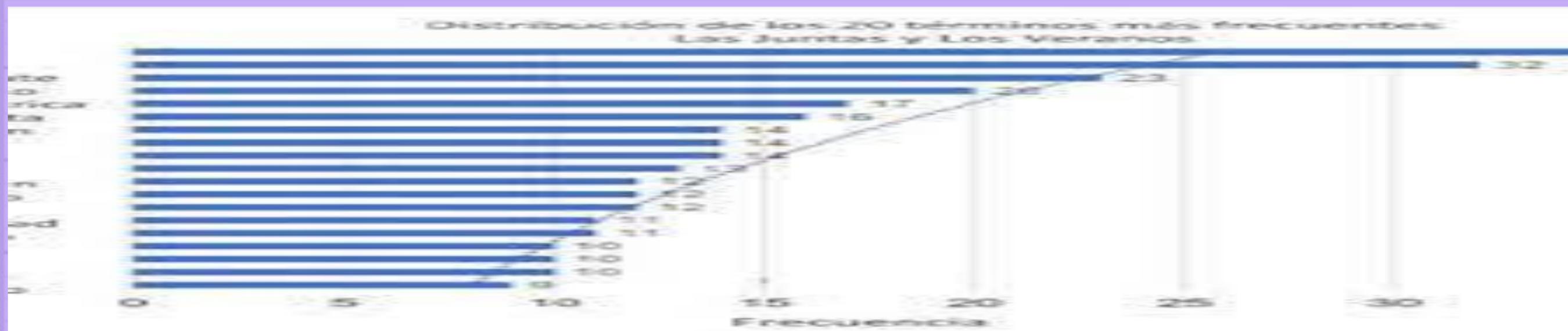
Resultados detallados

- Entre el 72% y el 77% de las publicaciones de LinkedIn expresan emociones positivas.
- Entre el 23% y el 28% de las publicaciones de LinkedIn expresan emociones negativas.
- Las publicaciones de LinkedIn en francés son, de media, más positivas que las publicaciones en inglés y holandés.
- Las emociones expresadas influyen la viralidad de una publicación de LinkedIn solo de manera marginal (4,6%)
- La viralidad de una publicación se ve afectada principalmente por la subjetividad (31,7%)
- La viralidad máxima la alcanzan publicaciones con
 - Una subjetividad entre el 0,5 y el 5,55
 - Una polaridad entre el 0,24 y el 0,35



Las emociones en el entorno digital ¿se pueden analizar?

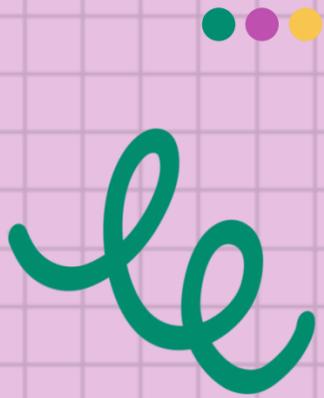
- PLN (Procesamiento de Lenguaje Natural)
- Software de ETL (Anatella)
- Variables: subjetividad y polaridad.



La mirada de Elsa



<https://www.youtube.com/watch?v=60e9VfLZ5os>



El futuro incierto del mundo del trabajo

Los avances tecnológicos, sobre todo en torno a la inteligencia artificial y la automatización, generarán nuevos puestos de trabajo y complementarán y aumentarán las capacidades de los trabajadores en los empleos existentes. Algunos puestos de trabajo se perderán, con un impacto desigual en los distintos sectores y regiones del mundo. La creciente presión para ecologizar las economías, el cierre de las brechas de género y el abordaje de las desigualdades mundiales son cuestiones críticas emergentes en el mercado laboral. Cómo será el mundo económico de 2050 es una cuestión muy abierta en cuanto a lo que sucederá con el subempleo y el empleo precario y a si la economía informal asumirá una relevancia aún mayor para miles de millones de personas en todo el mundo. Una revisión de la importancia de la labor asistencial y los debates sobre el refuerzo de las prestaciones sociales o la renta básica universal podrían constituir interrupciones transformadoras. Es posible que tengan que reinventarse las vías tradicionales que conectan la educación con el trabajo. Puede que resulte necesaria una reconsideración más amplia de lo que se entiende por bienestar económico y de la manera en que la educación puede apoyarlo. Los cambios demográficos merecen una atención muy especial, ya que reconfigurarán inevitablemente el panorama de la educación y las comunidades y las poblaciones que deberán tenerse en cuenta. Las cuestiones relacionadas con el futuro del trabajo ocupan un lugar central en la transición de la escuela al trabajo y deberán replantearse profundamente a la luz de realidades de la actividad laboral que probablemente sean radicalmente diferentes en 2050.



INMERSOS...



Marco Curricular Nacional

El **Marco Curricular Nacional** es el documento más general del sistema curricular, contiene los principios que rigen al sistema educativo; los aprendizajes que se espera que los estudiantes desarrollen durante su trayecto en clave de competencias generales; y el perfil de egreso de los estudiantes al culminar su educación obligatoria. **Resolución**



Progresiones de Aprendizaje

Este documento constituye una primera propuesta de las **progresiones de aprendizaje** a partir de las definiciones de las competencias generales incluidas en el Marco Curricular Nacional. Asimismo, presenta fundamentos y describe su proceso de construcción.



Plan de estudios de Educación Básica Integrada (EBI)

Este **Plan de estudios de Educación Básica Integrada** emerge como una construcción que integra y articula la trayectoria del estudiante desde su ingreso a la educación inicial, hasta el último año de la educación media básica. Tiene una visión de integralidad y continuidad en un intento superador de la matriz institucional que ha operado hasta la actualidad.



Perfiles de tramo

Los **perfiles de tramo** fueron aprobados en el Plan de Estudios de la Educación Básica Integrada (EBI), resolución 3304/022 del acta extraordinaria n.º 13, de fecha 9 de diciembre de 2022.



Programas de Educación Básica Integrada

Los **Programas de Educación Básica Integrada (EBI)** son los documentos curriculares de mayor nivel de concreción en el territorio, en los que se apoya el docente para definir y diseñar sus propuestas de enseñanza. Aprobados por resolución del CODICEN No. 3377/022 del Acta Extraordinaria No. 14 con fecha 23 de diciembre de 2022.



Reglamento de Evaluación de Estudiantes correspondiente al Plan de Educación Básica Integrada

El Consejo Directivo Central de la ANEP aprobó el Reglamento de Evaluación del Estudiante (REDE) de la Educación Básica Integrada, por resolución número 3305, acta 45.



El paradigma de las competencias

- Se concibe al aprendizaje como un camino con dirección progresiva, no atada a instantes específicos o inmóviles.
- Las competencias proponen niveles de desarrollo que hacen posible saber en qué momento se encuentra cada sujeto respecto a su proceso de aprendizaje.
- Se definen metas de aprendizaje, independientes de los tiempos en los que los mismos han de ser alcanzados.
- El estudiante es el centro del aprendizaje y se desarrollan mediante procesos de aprendizajes basados en procesos de enseñanza inclusivos, flexibles y participativos.
- Se propone un currículo interdisciplinario, interconectando diversos campos del saber.



¿Qué es una competencia?

Una forma de actuar frente a situaciones complejas, integrando una variedad de recursos en una relación profunda entre el saber, el hacer y enfatizando la apropiación del sujeto mediante la reflexión. Desde esta mirada, las competencias

- tienen carácter holístico e integrado;
- son parte del bagaje de respuestas del sujeto, pero no se limitan a él, sino que pasan a integrar la riqueza cultural de cada contexto;
- implican un querer hacer, relacionándose directamente con el componente emocional;
 - llevan a plantearse cuestiones morales sobre la proyección de la acción, mediante la búsqueda de sentido;
- tienen carácter reflexivo y de transferibilidad creativa, no mecánica;
- se perfeccionan, enriquecen o se restringen a lo largo de la vida.

Ser competente significa actuar integrando conocimientos, habilidades y actitudes para responder a situaciones complejas de la vida, acorde a cada situación en un entramado dinámico de esos recursos (ya sean propios o contruidos con otros) seleccionados, combinados y movilizados pertinentemente y desde parámetros éticos.

Competencias del Marco Curricular Nacional

Dominio de
Relacionamiento y acción



Intrapersonal



Pensamiento
Creativo



Pensamiento
Científico

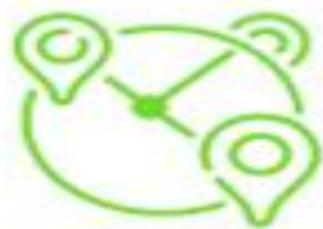
Dominio de
Pensamiento y comunicación



Iniciativa y orientación
a la acción



Relación
con los otros



Ciudadanía local,
global y digital



Metacognitiva
(Aprender
a aprender)



Comunicación



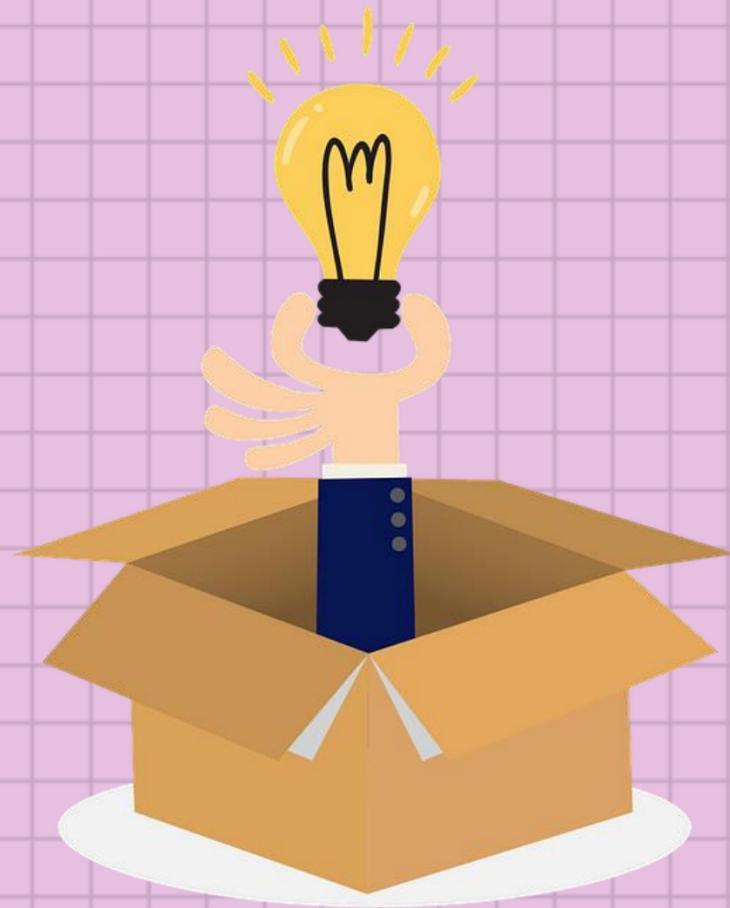
Pensamiento
Crítico



Pensamiento
Computacional



¿Las emociones pueden ser una competencia?



El constructo de competencia emocional o socioemocional



Revisiones de Bisquerra y Pérez, 2007:

- Salovey y Sluyter (1997) identifican cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol.
- Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), proponen tan solo cuatro dominios -conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones- y dieciocho competencias.
- Saarni (1997, 1998, 1999, 2000), Graczyk y otros (2000), Payton y otros (2000), ISBE (Illinois State Board of Education) (2006) y CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning) (2006), entre otros.
- Para Saarni (2000) la competencia emocional se relaciona con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones sociales (“emotion-eliciting social transactions”).
- Desde 1997 en el GROPE (Grup de Recerca en Orientació Psicopedagògica) se trabaja la educación emocional, en investigación y docencia, con el propósito de contribuir al desarrollo de las competencias emocionales. Entendemos que éstas pueden agruparse en cinco bloques: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía personal, inteligencia interpersonal y habilidades de vida y bienestar.



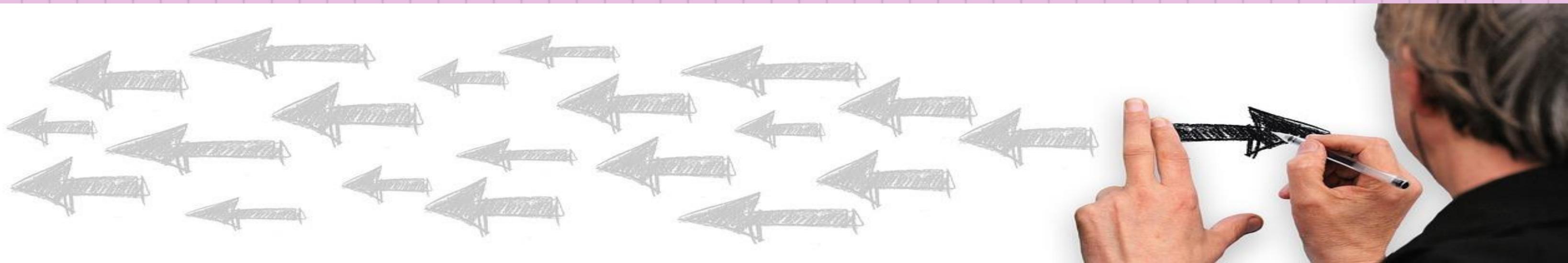


Inteligencia Emocional

- La inteligencia emocional, conocida en algunos trabajos por “EI” (emotional intelligence) o EQ (emotional quotient), es un constructo hipotético propio del campo de la psicología, que ha sido defendido por Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995), Mayer y Salovey (1997), Bar-On y Parker (2000), Schulze y Richard (2005) y muchos otros. Pero está sobre la mesa del debate la existencia o no de este constructo. Algunos autores (Davies y otros, (1998), Hedlund y Sternerg, (2000), Saarni, (2000), entre otros), han cuestionado la existencia de la inteligencia emocional.
- la inteligencia emocional es un constructo hipotético que está en debate en el campo de la psicología. En este debate hay un punto de acuerdo: la importancia del desarrollo de competencias emocionales. La educación emocional tiene como objetivo contribuir a este desarrollo.

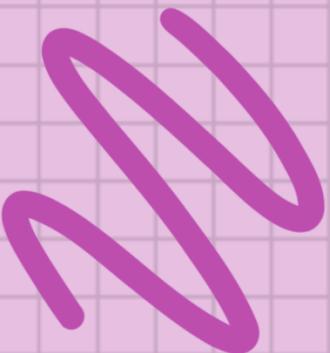
Gestión de cambio organizacional

- La cultura organizacional como objeto de estudio
- El liderazgo
- Del cambio a la innovación
- Design Thinking



● La cultura organizacional

- Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la cultura organizacional es una “guía general del comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional” (p. 263).
- Aspectos de la cultura organizacional: un colectivo social; creencias; valores, costumbres; rituales; y mitos compartidos por todos los integrantes de la organización.
- Se relaciona con el cambio. Se incorpora dinámicamente a su gestión.



Resistencia al cambio

- La resistencia al cambio se produce tanto a nivel organizacional como del propio sujeto.
- Reacciones psicológicas: a nivel cognitivo, fisiológico y comportamental.
- La resistencia adopta diversas formas: abierta o encubierta.
- Hay una tendencia natural de resistencia al cambio (estado neutral).



El liderazgo para el cambio: niveles en los que opera

Personal. ¿Cómo me enfrento al cambio? ¿Ante qué reto de cambio me encuentro ahora mismo? ¿Cuál es mi papel como líder del cambio y qué cosas debo hacer de otra manera? ¿Cuál es mi estilo de liderazgo habitual cuando debo dirigir un cambio significativo? ¿Cómo afectan mis preferencias frente al cambio a las personas de mi entorno? ¿Cómo puedo asegurarme de que tengo las dotes de liderazgo necesarias para dirigir el cambio en toda la organización?

Los demás. ¿Cómo ayudo a mis compañeros a enfrentarse al cambio, sobre todo cuando no pueden controlarlo ni tienen elección? ¿Cómo percibo –y respondo– a las distintas perspectivas, sentimientos y respuestas de las personas frente al cambio sin perder de vista los objetivos de la organización? ¿Cómo forjo las relaciones y persuado a los defensores, los detractores y los observadores pasivos para que se comprometan con los cambios que debo aplicar?

Organización. ¿Cómo lidero el cambio en el contexto general de la cultura de la organización y la realidad política? ¿Cómo puedo establecer una red de agentes de cambio en toda la organización? ¿Cómo puedo influir en todas las esferas de la organización? ¿Cómo me aseguro de que el cambio sea beneficioso para mi equipo además de serlo para la organización? ¿Cómo puedo asegurarme de que tengo las dotes de liderazgo necesarias para dirigir el cambio en toda la organización?



Fases de cambio que asume el líder...

1. Descubrir. El cambio comienza con la comprensión. ¿Qué necesidad de cambio hay?
2. Decidir. Se delimita el terreno de cambio y se planifica. Se establecen relaciones, se motiva a los demás y se coordina.
3. Desarrollar. Se comunica y se dan los primeros pasos para el cambio.
4. Discernir. El cambio puede consolidarse y continuar o fracasar.

Dirigir el cambio: el papel de un líder Por: David Dinwoodie, William Pasmore, Laura Quinn y Ron Rabin.

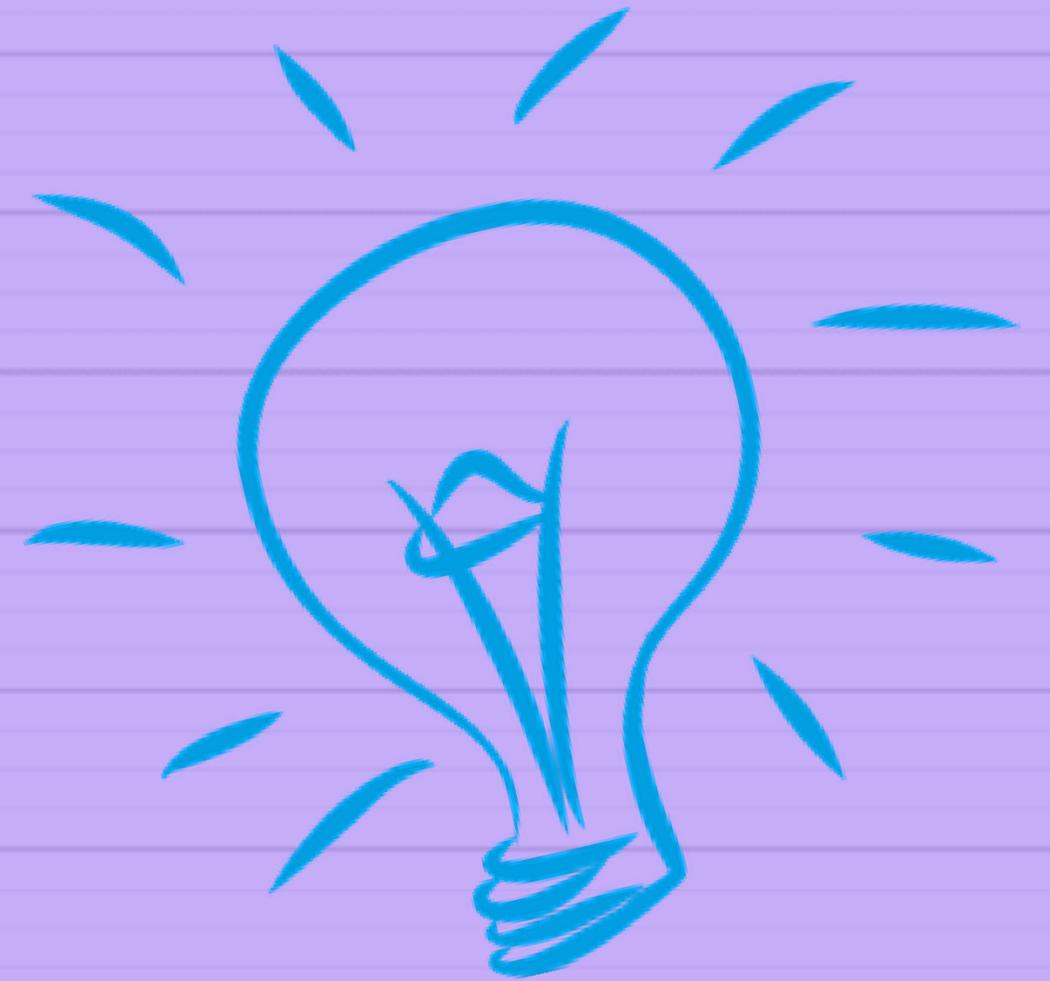


¿Recuerdan el desafío?

**¿Qué relaciones entre las categorías
abordadas realizaste?**



Articulando...



Entonces... Somos emocionalmente inteligentes cuando:

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo.



Algunas actividades para promover en nuestros entornos laborales:

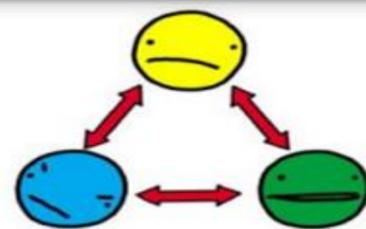
1. Música (playlist)
2. Imagen de la semana
3. Semáforo emocional
4. Frase del día
5. Tiempo de gimnasia
6. After
7. Juego de jueves
8. Día de...
9. Correo
10. Amigos invisibles
11. Sumar a otros



Habilidades sociales ¡en práctica!



Aprender a pedir perdón



Aprender a decir cómo me siento



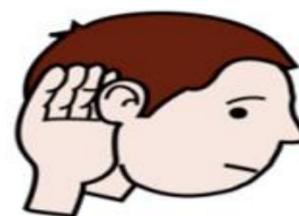
Aprender a dar las gracias



Aprender a demostrar afecto



Pedir algo a alguien



Saber escuchar



Sonreír



Iniciar una conversación



Hacer y pedir un favor



Decir no



Enfrentar ofensas

¡GRACIAS!

