



Liderazgo y cambio (LATAM)

icumedical

Nombre:

Objetivos

- Sensibilizarse acerca de los beneficios del cambio y la colaboración y oportunidad que éstos implican.
- Identificar las competencias que se requieren en un mundo cambiante y lleno de retos. Reconocerse, colaborar y escuchar activamente.
- Lograr crecer con otros a través de dar y recibir retroalimentación que potencialice al equipo.
- Obtener resultados a pesar de las circunstancias. Visualizar y lograr metas.



Contenido

1. Personas liderando el Cambio.

- 1.1 Situación actual en ICU Medical.
- 1.2 ¿Qué es el Cambio? Fases del proceso.
- 1.3 Cambio: Peligro u Oportunidad.
- 1.4 Actitudes ante el Cambio: Reactiva, Inactiva, Proactiva.
- 1.5 Respuestas ante el Cambio. Actuar en vez de dejarse llevar.
- 1.6 Ser colaborador ante el cambio, apoyar e influir en otros como facilitador del cambio.

2. Identificando Competencias.

- 1.1 Reconociendo competencias: Fortalezas y oportunidades.
- 1.2 La pirámide del desarrollo: Habilidades, conocimientos y actitudes.
- 1.3 Desarrollo de competencias en un entorno complejo: ser individual y ser equipo.
- 1.4 Estrategias para el avance: pedir, ofrecer, acordar.
- 1.5 Principios de Accountability: Responsabilizarse y comprometerse con su propia causa, el equipo, el líder y la empresa.

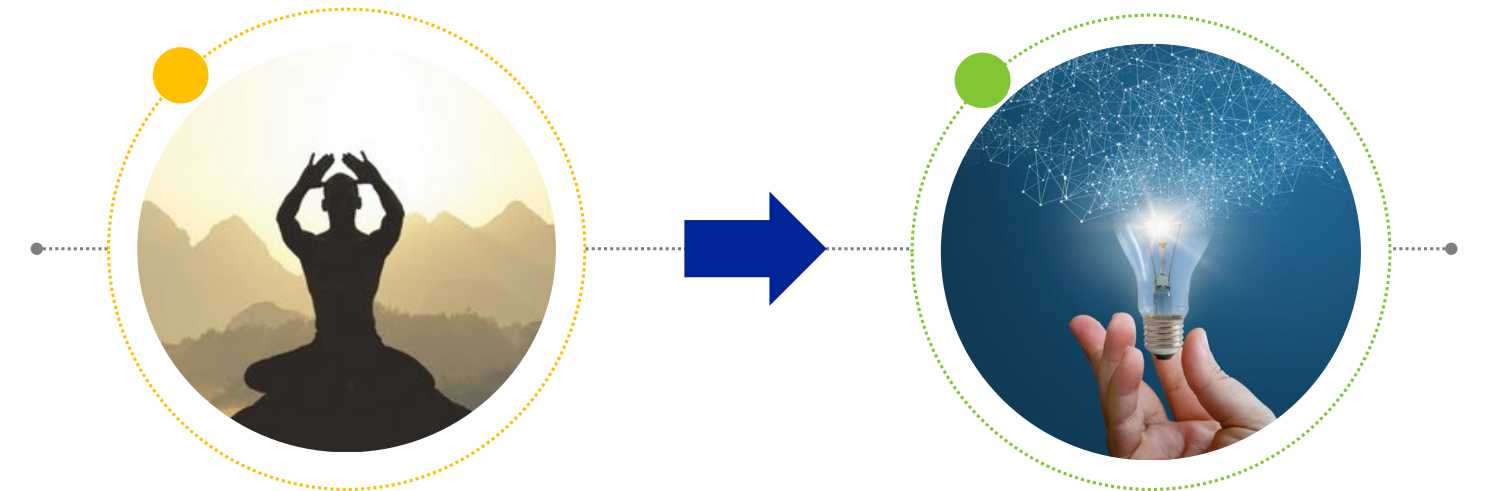
3. Retroalimentación y crecimiento.

- 1.1 Desafíos adaptativos: Complementariedad, Confianza y Compromiso.
- 1.2 Madurar como equipo, basado en los 4 acuerdos: Ser impecable con las palabras, no tomarse nada personal, no hacer suposiciones y hacer siempre lo mejor.
- 3.3 El impacto del reconocimiento a nivel horizontal: Aprendizaje e influencia positiva.
- 3.4 Mentoring y Retromentoring: aprendiendo de otros.
- 3.5 Modelo SBI y GROW como herramientas de escucha efectiva, retroalimentación y apoyo.

4. Logrando resultados ante la adversidad.

- 4.1 Navegando en un entorno de negocios VUCA/BANI
- 4.2 Aprovechar la diversidad del equipo para llegar a los resultados:
 - Competencia vs Colaboración.
- 4.3 Liderazgo de grupo centrado en acción:
 - Lograr los objetivos individuales.
 - Ser parte de un equipo eficiente.
 - Obtener resultados en equipo a pesar de la adversidad.
- 4.4 Compromisos individuales y de equipo: ser embajadores que sumen juntos.

1. Personas liderando el Cambio.



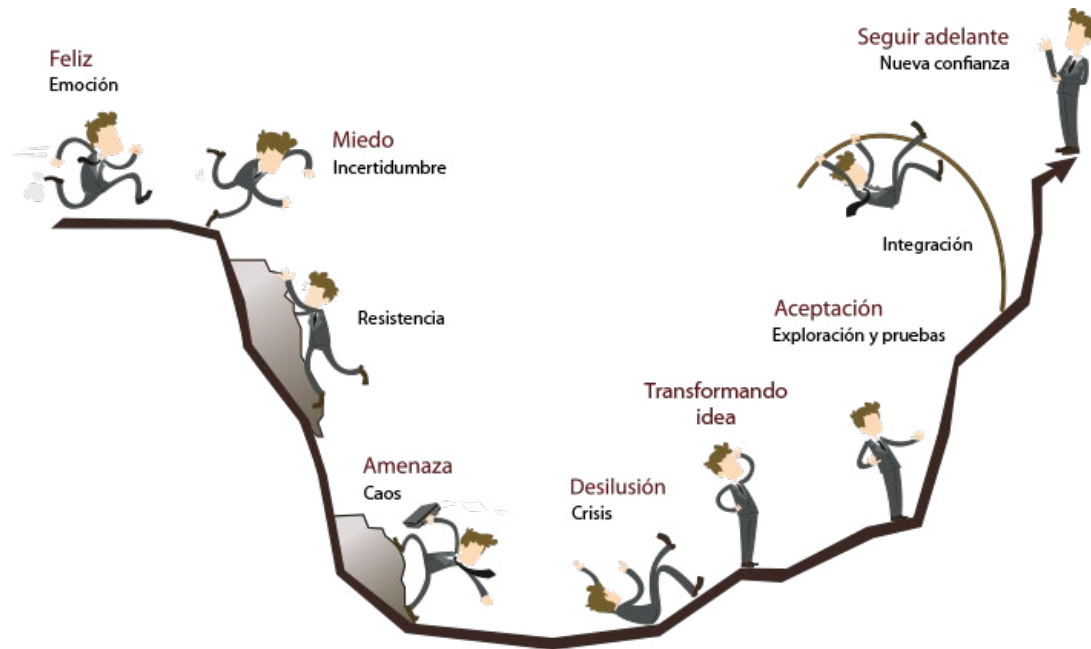
La filosofía Taoísta habla del cambio como un elemento permanente; considera que el cambio es lo único constante en la vida. Estamos constantemente cambiando, transformándonos, seamos conscientes de ello o no.



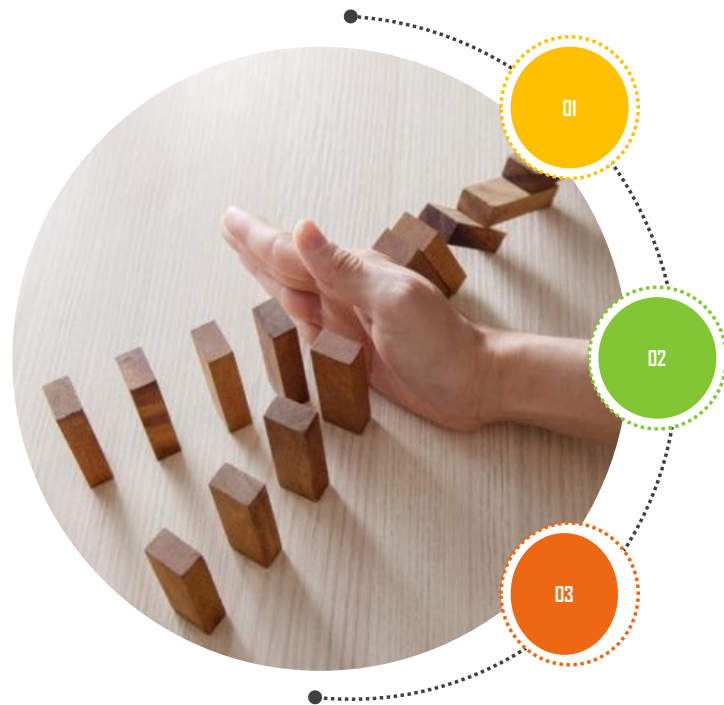
¿Qué es el cambio?



Esto refleja una percepción de doble valor del cambio. Por un lado, indica que un cambio puede lastimarnos potencialmente y debemos ser cuidadosos; y por el otro, sugiere que el cambio encierra oportunidades que debemos saber reconocer.



Resistencias y miedos en el entorno VUCA.



01 Rapidez con la que se producen cambios: precisamente porque no se motiva con la debida antelación ni se informa de qué se trata.

02 Características psicológicas de algunos individuos.

03 Sentimientos de inamovilidad: para algunas personas con cargos puede significar el peligro de perder los beneficios.

Actitudes ante el cambio:

¿Quién eres tú ante el cambio? ¿En qué tipo de persona te conviertes ante situaciones nuevas e inesperadas?

ACTITUD ANTE EL CAMBIO	EJEMPLO DE SITUACIÓN REAL
Reactiva	
Inactiva	
Proactiva	



2. Identificando Competencias.

¿Qué competencias necesitas desarrollar para moverte en un entorno complejo?



1. Flexibilidad

Tener un “espíritu de cambio y alerta permanente”. Saber modificar el rumbo cuando sea necesario.



2. Adaptabilidad

Adaptarse de alguna manera significa aceptar 100% la situación actual.



3. Creatividad ante los problemas

Buscar caminos diferentes, generar ideas nuevas, pensar de un modo inusual, incluyendo otras formas y personas a las que tradicionalmente no se tomaban en cuenta.



4. Voluntad para afrontar las dificultades

Los agentes de cambio deberán permanecer resistiendo y persistiendo, superando la frustración y siendo un ejemplo cuando la mayoría parece desanimarse.



Ejercicio: Evaluación de competencias

Evalúate:

¿Qué te hace falta?

¿Qué puedes mejorar?

Flexibilidad

Ánimo, la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones.



Adaptabilidad

Aceptar 100% la situación actual.



Creatividad ante los problemas

Buscar caminos diferentes, generar nuevas ideas.

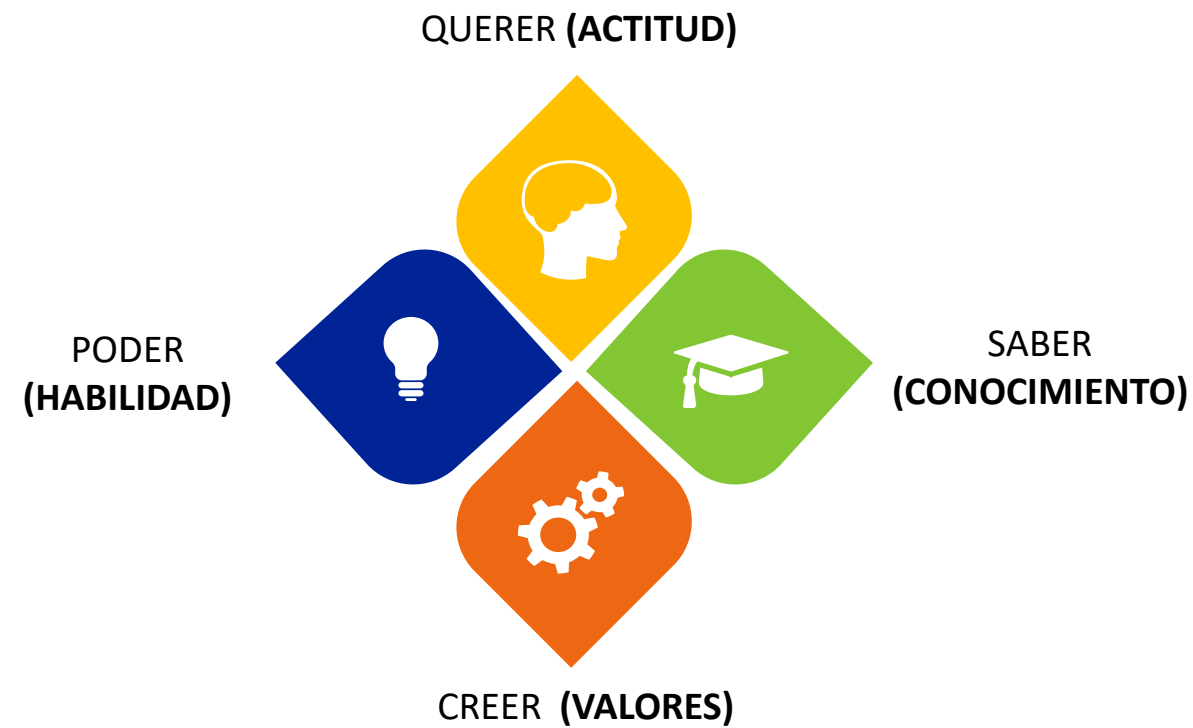


Voluntad para afrontar las dificultades

Resistir y persistir, superando la frustración.



Principales factores de resistencia



¿Qué es Accountability?

- Es Reconocer, aceptar los hechos y la realidad.
- Apropiarse de lo que le corresponde a cada uno.
- Encontrar soluciones.
- Hacer que las cosas sucedan.



Ejemplos como:

- Entregar los resultados a los que me comprometí.
- Lograr resultados de valor, de acuerdo con lo pactado.
- Ser responsable de entregar valor consistentemente en todos los requerimientos de su rol o función.
- Asumir responsabilidad por las propias decisiones y por las consecuencias de estas, para consigo mismo y para los demás.

ACCOUNTABILITY = RESPONSABILIDAD + COMPROMISO

El enfoque de Accountability está centrado en el “CÓMO SÍ” se pueden enfrentar y solucionar los problemas para alcanzar los mejores resultados. Aportar lo mejor de mí para hacer que las cosas sucedan, como yo espero que sucedan.

¿QUÉ CULTURA SE TIENE HOY? ¿DE VICITIMIZACIÓN O DE ACCOUNTABILITY?

En las empresas tenemos problemas y objetivos no cumplidos. ¿Por qué no hemos hecho algo? ¿Por qué no nos hemos enfocado en la causa fundamental de la mala calidad, la baja productividad, la insatisfacción del cliente, etc. en vez de criticar, buscar culpables o justificar los problemas?

Estamos en el ciclo de la víctima cuando:

- Cuando culpamos y señalamos a otros.
- Las discusiones se enfocan en lo que no se puede hacer, más que en lo que puede hacer.
- Sientes que has sido tratado injustamente.
- Frecuentemente se encuentra en una postura defensiva.
- Se habla sobre cosas que no puede cambiar.
- Se ve el mundo con una actitud pesimista.
- O encontrarse diciendo:
 - “Esto no es mi trabajo”.
 - “No hay nada que yo pueda hacer sobre esto”.
 - “Alguien debería decirlo”.
 - “Todo lo que podemos hacer es esperar y ver qué pasa”.
 - “Solo dígame que quiere que haga y lo hago”.
 - “Si por mí fuera, lo haría de manera diferente”.

Ejemplos:

- Mercadotecnia culpa al área de Producción por tener productos que el mercado no necesita, en lugar de contar con lo que los clientes quieren.
- Ventas ataca a mercadotecnia por el poco apoyo, publicidad mal hecha y fuera de foco.
- Producción acusa a ventas por tener malos pronósticos de pedidos, lo que ocasiona muchas órdenes retrasadas o mucho producto en almacén.
- Roberto reclama que no puede avanzar dentro de su empresa, porque su jefe no le proporciona la capacitación que él necesita.
- María, no entrega a tiempo los análisis financieros, porque tiene que salir rápidamente de la oficina, porque es mujer y necesita más tiempo para sus niños
- Juan, no alcanzó sus metas y culpa a MKT por la tardía introducción de un producto a su división, la pérdida de su cuota de mercado y su bajo desempeño.
- Tere, se molesta a diario y trata mal a los clientes porque dice que en la empresa hay una gran burocracia para hacer los trámites.

Mucha gente piensa que con una buena explicación se puede perdonar un resultado pobre.

EJERCICIO 10 EXCUSAS.

Siempre lo hemos hecho así.	
Ese no es mi trabajo.	
Yo no sabía para cuándo lo necesitabas.	
Yo no tengo la culpa de que sea tan tarde.	
No soy de ese departamento.	
Nadie me dijo qué hacer.	
Estoy esperando la aprobación.	
Lo habría hecho si me hubieras dicho que era importante.	
Estoy muy ocupado para hacerlo.	
Lo olvidé.	

¿CÓMO PASAR DE LAS JUSTIFICACIONES A LAS SOLUCIONES (DE VÍCTIMA A ACCOUNTABLE)?

1. ¿Cómo soy hoy?
2. ¿Qué me caracteriza?
3. ¿Cómo quiero ser?
4. ¿Qué cambios tengo que hacer para ser accountable?

“El poder para salir del Ciclo de la Víctima y enfocarse a Lograr los resultados deseados, está dentro de uno mismo”.

3. Retroalimentación y crecimiento.

Desafíos adaptativos: Complementariedad, Confianza y Compromiso.

- Integrarse con otras personas para la realización de actividades de trabajo, participando, portando y colaborando para el logro de los objetivos comunes.
- Aprovechar las potencialidades de los integrantes del grupo y manifestar convencimiento de las ventajas de trabajar juntos, propiciando la cohesión, unidad y desarrollo del equipo.

Reflexión: asamblea en la carpintería.

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además, se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro, que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos, así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limpiar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Cuando en una empresa o Institución el personal busca los defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa.

En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos.

Hablemos de comunicación.

Para integrar al equipo y lograr una coordinación madura entre los integrantes que ayude a obtener resultados satisfactorios para todos, individualmente, para el área y para la organización es importante:

- ✓ **Pedir:** es la necesidad de algo que el otro tiene. Requiere de la capacidad de solicitar con claridad los requerimientos del pedido para inclinar la voluntad de los demás de forma positiva.
- ✓ **Ofrecer:** es proponer a otro alguna acción que considere para cubrir sus necesidades. Ofrecer de manera efectiva, y esto requiere de predisposición para aceptar el rechazo.
- ✓ **Acordar:** Es la acción que permite a dos o más personas coordinar acciones futuros o interpretaciones sobre como son las cosas. Acordar es un proceso que genera declaraciones conjuntas y compromisos que regulan la acción futura.
- ✓ **Escuchar:** es ver al otro y lograr que se sienta comprendido. Es poner atención a las emociones, las explicaciones, las acciones y el sentido que tienen las personas y los hechos para el otro.
- ✓ **Reconocer:** Es compartir con el otro la opinión y los afectos que tengo por él o ella. Es mostrar y hacer sentir al otro importante que es para mí y cuáles son las cosas que valoro positivamente y aquellas que creo es necesario mejorar.



Ejercicio

ACCIÓN	¿Con quién debo mejorar mi forma de interactuar al...?
Pedir	
Ofrecer	
Acordar	
Escuchar	
Reconocer	

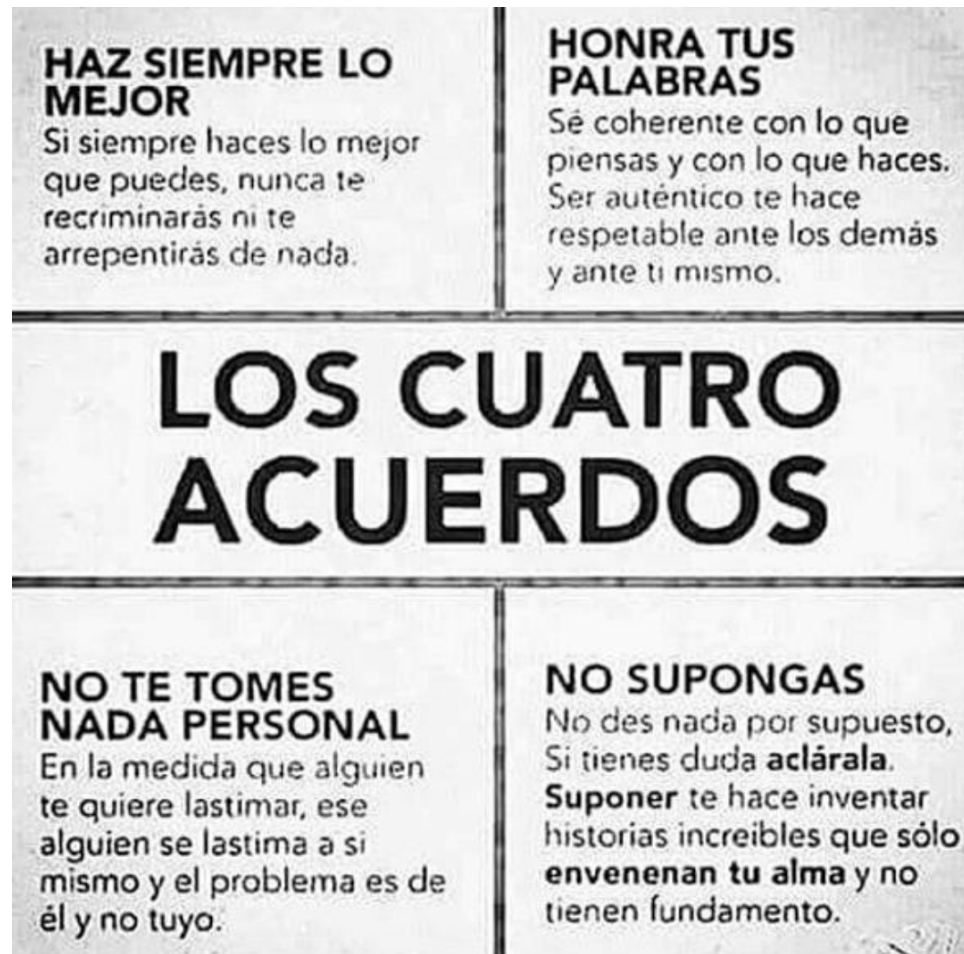
¿Cuáles pueden ser las estrategias concretas para mejorar tú comunicación en la organización y con los clientes?

Ejemplo de comunicación asertiva:

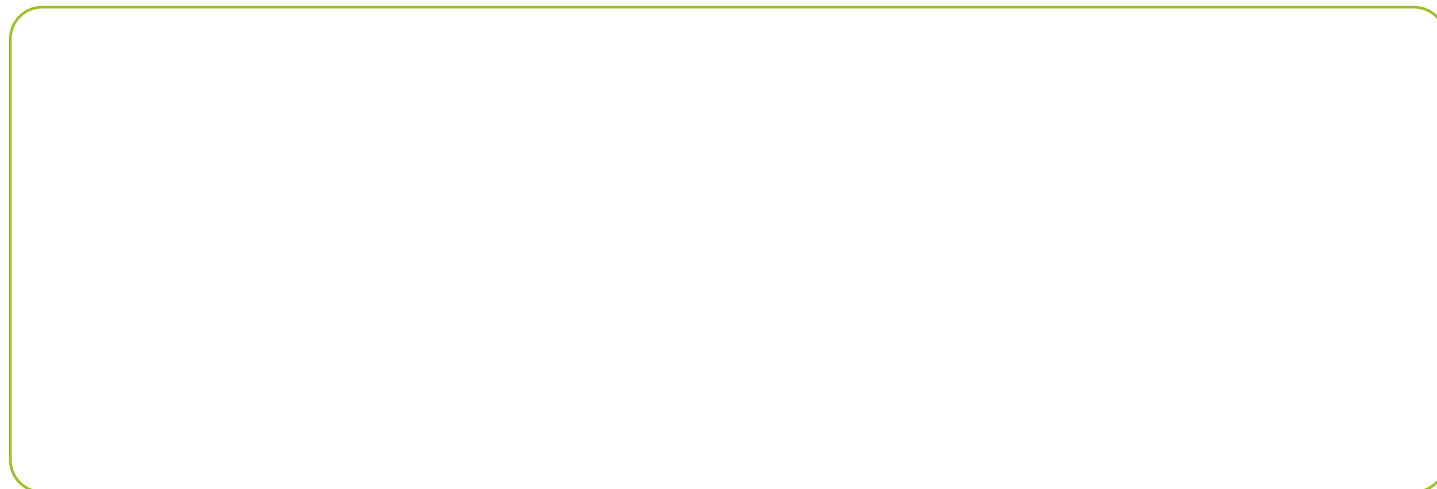
Cuando tú _____ . Yo siento _____ y quiero o necesito que hagas _____ .

“Cuando tú llegas del trabajo y vas directo a la televisión, me siento ignorado (a); necesito que al menos tú digas hola y me des un abrazo antes de echarte en la cama.”

Madurar como equipo:



Ejercicio: Compromisos con el equipo:



Aprendiendo de otros: Intramentoring.

Lo usamos como una herramienta importante dentro de las organizaciones que nos ayuda a potenciar el compromiso de las personas, establecer y gestionar metas, mejorar la comunicación y el networking, etc.

Mentor:

- Personas con muchos conocimientos, experiencia que lo hace muy confiable.
- Ayuda a otro a aprender algo, que hubiera aprendido con dificultad, más despacio o no lo hubiera adquirido.
- No tiene que ser un supervisor o de nivel jerárquico mayor.

Retro o Reverse Mentoring:

- El mentor transmite valores, pone a la disposición contactos, información, facilita la obtención de recursos, ayuda a quitar obstáculos del camino.
- El mentor es una persona joven (Millennial) y el enseña a una o más personas mayores que él.
- El proceso es similar al del Mentor, sólo que el tema de que se trata es en lo que el Millennial es experto, generalmente aspectos tecnológicos.
- En mentoring compartes tu experiencia y sabiduría para ayudar a otros a crecer y a hacer carrera en la Organización, de manera más rápida y efectiva.

Los beneficios del intramentoring que podemos identificar en las organizaciones son muchos, he aquí algunos:

- Permite mantener y potenciar el talento de las personas en la organización.
- Establece un flujo de crecimiento para este talento, que actúa como mecanismo de relevo, y de crecimiento.
- Fomenta el conocimiento y la habilidad de transmisión eficientes del mismo.
- Ayuda a definir e implementar planes de carrera de las personas con valía en la organización.



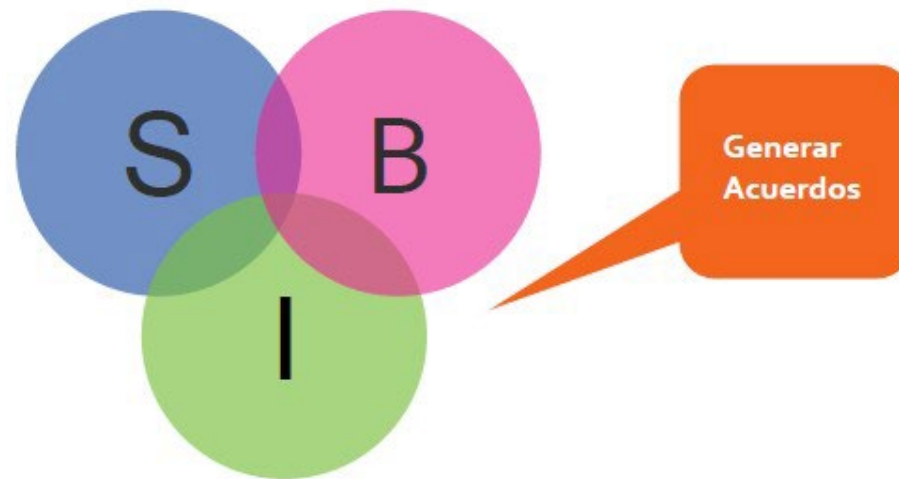
Ejercicio:

Para mantener un elevado nivel de afluencia en el talento de la organización, ¿de quién podrías ser Mentor, que puedas sumar a su desarrollo?

¿De quién podrías aprender para expandir tus competencias requeridas para afrontar los cambios de esta nueva realidad?

Modelo SBI y GROW como herramientas de escucha efectiva, retroalimentación y apoyo.

El modelo SBI



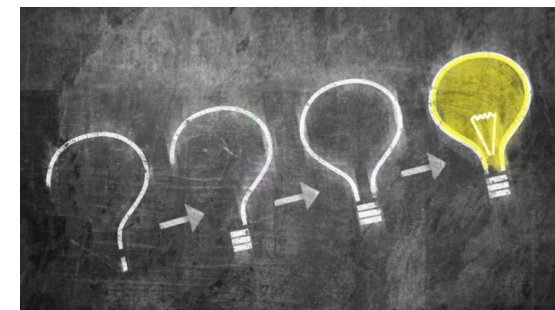
- S** Situation- Describir la situación.
- B** Behavior- Describir el comportamiento (no a la persona).
- I** Impact- Describir el impacto que tuvo el comportamiento.

Modelo Grow



Preguntas poderosas:

- ✓ Cortas, simples, abiertas, precisas y orientadas a emprender una acción.
- ✓ Utiliza: “Qué”, “Quién”, “Cómo”, “Cuándo” y “Para qué”.
- ✓ Evita el uso de “¿Por qué?”, pues solo lleva a que se busque justificación y podrás sentirte cuestionado o juzgado.
- ✓ Orientadas a la solución y no al área de oportunidad.
- ✓ Están centradas en el presente y el futuro, no el pasado.
- ✓ Se plantean con un propósito definido y honesto.
- ✓ Invitan a reflexionar y tomar conciencia sobre el desarrollo.
- ✓ Las preguntas deben ser planteadas en el timing adecuado.



4. Logrando resultados ante la adversidad.

Navegando en un entorno VUCA.

El acrónimo VICA representa los siguientes 4 adjetivos: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Cada adjetivo del acrónimo tiene la siguiente explicación:

Características	Desafío	Habilidades a cultivar
Volátil	Velocidad en la que se producen los cambios	Prepararse Visión irresistible Volver al corazón y al propósito Valores
Incierto	Falta de predictibilidad	Leer tendencias y oportunidades Capacidad de anticiparse
Complejo	Incremento en la cantidad de agentes involucrados. Ruptura de relaciones causa-efecto inequívocas	Colaboración Escucha profunda Involucrar a otros
Ambiguo	Falta de significado claro, aunque se disponga de mucha información	Responder con la agilidad Se refiere a la plasticidad más que a la rapidez

Reflexión

- ¿Cómo estás relacionado en el presente con el mundo VICA / VUCA? ¿Cómo se hace presente en tu gestión diaria?
- ¿Cuáles son las capacidades que has desarrollado frente a las características o dinámicas del mundo VICA? ¿Cómo aparecen en este momento a través de las acciones?
- ¿Cuáles son las oportunidades que emergen para navegar en este contexto?

Actividad de Autoevaluación

A continuación, encontrarás una manera para evaluar cuan presente están hoy en ti las habilidades a cultivar en el marco de la colaboración adaptativa. Lee cada afirmación y puntúate con un número comprendido del 1-5, siendo el número 1 equivalente a "Baja presencia" y el número 5 equivalente a "Alta presencia".

Habilidades a cultivar	Escala del 1 al 5
Al momento de tomar decisiones estás consciente y conectado con lo que te importa cuidar como parte de un equipo. Tus acciones producen el propósito que buscas alcanzar.	
Estás abierto a desafiar tus creencias y maneras de actuar para escuchar y aceptar otros puntos de vista frente a nuevos retos.	
Pides ayuda y opiniones a otros miembros del equipo para identificar las tendencias y oportunidades que presentan los problemas.	
Eres congruente con lo que dices y haces, viviendo los valores que promueves dentro de tu equipo.	
Generas prácticas de confianza que inspiran la colaboración al actuar en equipo.	
Estás comprometido con probar nuevas maneras de hacer las cosas	
Abrazas los errores como oportunidades para ágilmente cambiar las cosas y buscar las mejoras.	

Ejercicio



- ¿Qué pueden hacer tanto tú como el resto del equipo para mejorar en estos cuatro aspectos?
- Responde de forma individual y comparte.



Querer (Actitud)	¿Qué actitud es la deseada?
Saber (Conocimientos)	¿Qué deben saber?
Creer (Valores y creencias)	¿Qué necesitan creer?
Poder (Habilidades)	¿Qué necesitan poder hacer?

FACTORES DE ÉXITO PARA ACTUAR EN EL NUEVO MUNDO.

- Pregunta, pide retroalimentación para crecer.
- Da retroalimentación cuando creas que es necesario.
- Interactúa, intégrate, en tu equipo y en otros equipos.
- Acompaña a otros
- Inspira y sé un ejemplo.
- Mantente actualizado.
- Sé humilde y aprecia a las personas.
- Acepta tus errores.
- Abre tus emociones y expresa.
- Comunícate con todos.
- Escucha sin criticar.

Para superar la resistencia en el entorno VUCA



COMPROMISOS DE MEJORA

COMPROMISO	ACCIONES POR REALIZAR

