TopTraining

Liderazgo y cambio (México)

icumedical
conexiones humanas

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.

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

2. Identificando Competencias.

- Reconociendo competencias: Fortalezas y oportunidades.
- La pirámide del desarrollo: Habilidades, conocimientos y actitudes.
- Desarrollo de competencias en un entorno complejo: ser individual y ser equipo.
- Estrategias para el avance: pedir, ofrecer, acordar.
- Las 5 C's para trabajar en equipo
- Estrategias para el avance en equipo: Pedir, ofrecer, acordar.

3. Retroalimentación y crecimiento.

- Desafíos adaptativos: Complementariedad, Confianza y Compromiso.
- 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.
- El impacto del reconocimiento a nivel horizontal: Aprendizaje e influencia positiva.
- Mentoring y Retromentoring: aprendiendo de otros.
- Modelo SBI y GROW como herramientas de escucha efectiva, retroalimentación y apoyo.

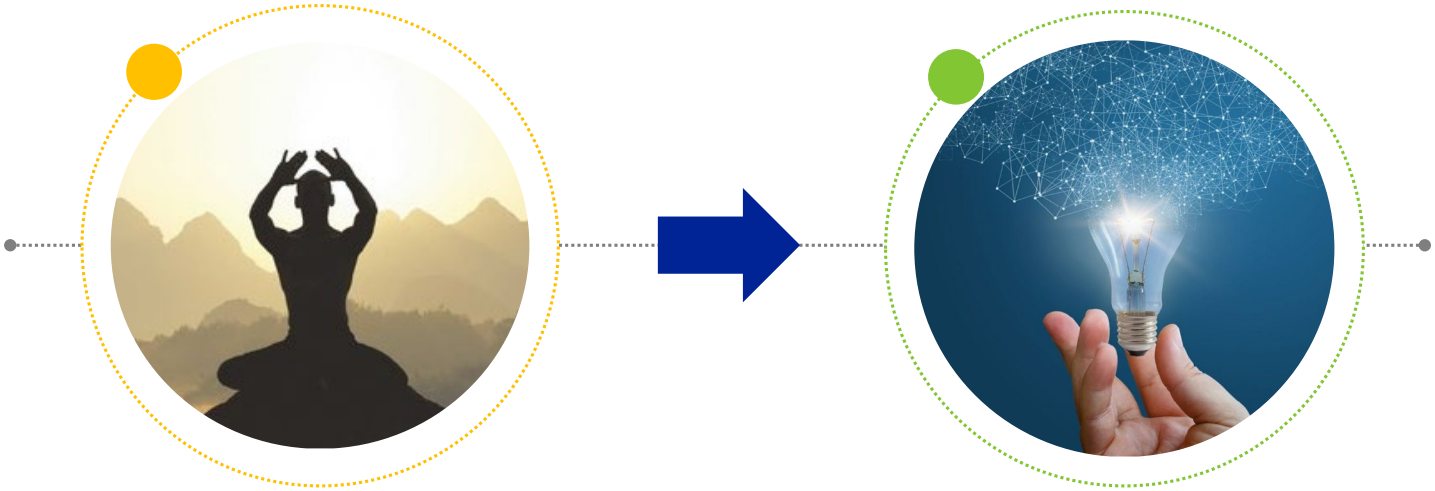
4. Logrando resultados ante la adversidad.

- Navegando en un entorno de negocios VUCA/BANI
- Aprovechar la diversidad del equipo para llegar a los resultados:
    - Competencia vs Colaboración.
- 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.
- Compromisos individuales y de equipo: ser embajadores que sumen juntos.

Reflexiona y responde:

¿Qué y cómo estoy experimentando actualmente mi vida laboral y personal?

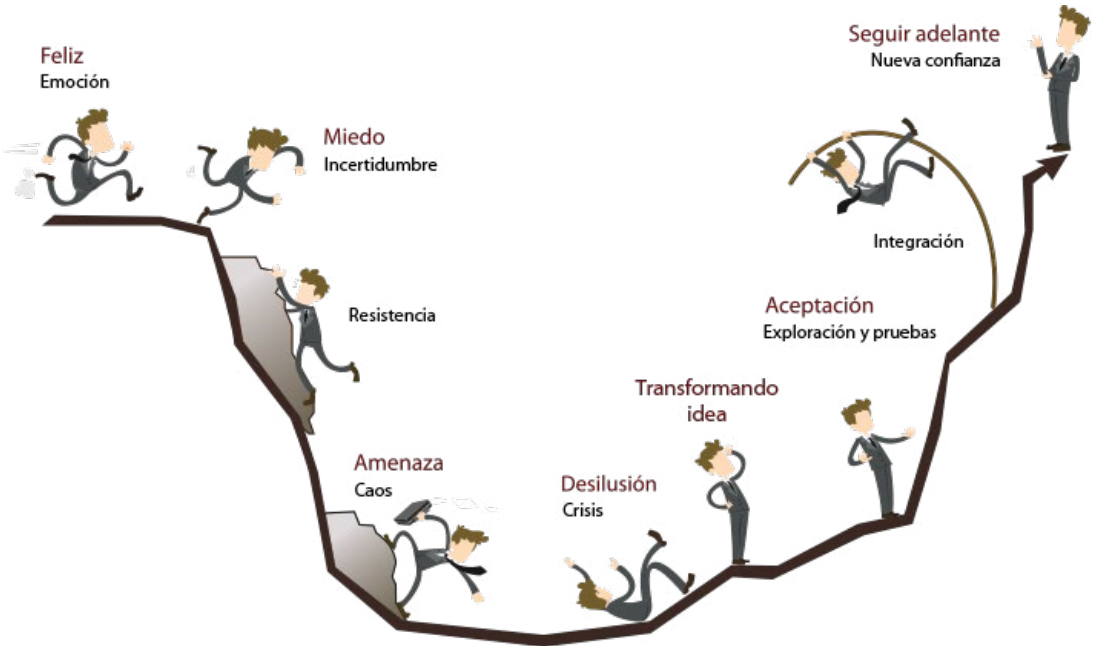
Personas liderando el Cambio.



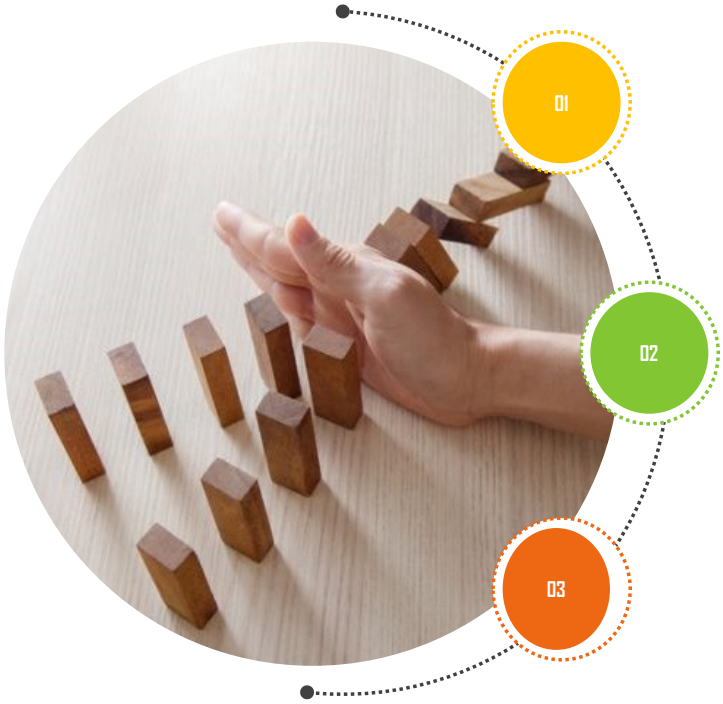
La filosofía Taoísta habla del cambio como un elemento permanente; considera que el cambio es lo único constante en la vida. Estamos constantemente cambiando, transformándonos, seamos conscientes de ello o no.

¿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 cambiante.



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

Características psicológicas de algunos individuos.

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?

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.

¿Qué puedes mejorar?

Principales factores de resistencia

QUERER **(ACTITUD)**

PODER **(HABILIDAD)**

SABER **(CONOCIMIENTO)**

CREER **(VALORES)**

1.1Entender la diferencia entre grupo y equipo y conocer las ventajas de ser parte del equipo.

El equipo de trabajo implica el grupo humano, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar los objetivos establecidos, sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica, alineada con la misión y visión de la empresa y del propio grupo.

Definición de trabajo en equipo

Un **EQUIPO** es un conjunto de personas que unen sus esfuerzos en forma coordinada para alcanzar un objetivo común, dentro de un clima de trabajo que todos enriquecen y del cual disfrutan.

Cuando las relaciones entre los integrantes del equipo son adecuadas, se observan algunos de los siguientes comportamientos:

- Ofrecen nuevas ideas y proporcionan soluciones a las dificultades del equipo.
- Se Interesan por las ideas de otros y ayudan a desarrollarlas.
- Ofrecen información relevante y hechos contrastados.
- Intentan coordinar las actividades de los integrantes y clarifican las aportaciones de éstos.
- Evalúan los resultados del equipo.

Por el contrario, si las relaciones no son adecuadas, algunos probables comportamientos que se presentan son:

- No existe un clima agradable de trabajo.
- Se planifica incorrectamente.
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo.
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes.
- Los involucrados no se sienten parte del grupo.
- No se da la confianza mutua.
- Los objetivos por cumplir no están claros.

6. Diferencias entre grupo y equipo

GRUPO	EQUIPO
Yo	Nosotros
Metas individuales	Metas colectivas y compartidas
Roles confusos y no definidos	Roles claros y definidos
Energía gastada en culparse y justificarse	Energía concentrada en el esfuerzo común para superar problemas
Información distorsionada, parcial o retrasada	Información fluida, precisa y oportuna
La responsabilidad es de “ellos”	La responsabilidad es de todos y cada uno
El trabajo se organiza sin pensar en las implicaciones para los demás	El trabajo se organiza pensando en el apoyo a otros
Prevalece el yo gano – tú pierdes	Prevalece el yo gano – tú ganas
Sobresale la competencia	Sobresale la colaboración
• Tendencia a la crítica destructiva, burla. Sarcasmo.	• Autocrítica y retroalimentación constructiva.
• Enfoque a buscar culpables.	• Sistemas de reconocimiento efectivos.
• Se tiende a evitar el conflicto.	• El conflicto se enfrenta y se resuelve
• Defensa de territorios y “feudos”, lucha por el poder.	• Lucha por el logro de resultados.
• El éxito es mío.	• El éxito es de todos.

• **Énfasis en la jerarquía y la autoridad formal.**	• **Énfasis en el liderazgo y el desarrollo del personal.**
• **Liderazgo rígido.**	• **Liderazgo flexible y situacional.**
• **Enfoque solo a la tarea o sólo a la relación.**	• **Equilibrio entre tarea y relación.**

Disfunciones en un equipo de trabajo

a) Falta de confianza

b) Temor al conflicto

c) Falta de compromiso

d) Evadir la responsabilidad

e) Desatender los resultados

2.5 Las 5c del equipo: Complementariedad, Colaboración, Comunicación, Coordinación y Confianza.

Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones

El éxito de las empresas y los grupos humanos depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus miembros. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a un resultado final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y muchas veces creemos que "nuestra opinión" prevalece sobre la de nuestros compañeros; sin embargo, ¿cómo podemos llegar a un acuerdo? Precisamente ahí está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvernos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

COMPLEMENTARIEDAD:

Un equipo deben conformarlo, tiene personas que ocupan y desempeñan roles diferentes útiles y necesarios para el logro del objetivo común. Estos profesionales deben complementarse a la perfección para que el equipo esté siempre equilibrado, de manera que ni falte nada por cubrir ni algo esté satisfecho en exceso y haya personas sin tarea o funciones y otras sobre cargadas.

COORDINACIÓN:

Para que sea adecuada, hay que partir de una buena planeación. Cada persona tiene que conocer sus tareas y objetivos dentro del equipo y del proyecto, cuál es su rol, pero también el de los demás, y tener bien determinados los tiempos. Si todos son conscientes del alcance y los requerimientos se logrará la coordinación y la sincronización del equipo.

COMUNICACIÓN:

Debe de ser trasparente y clara, fluir en todos los integrantes del equipo. Todo debe estar bien estipulado desde el principio y siempre, cuando haya algún problema, hay que abrirlo, tratarlo de forma constructiva y con intención de solucionarlo para salir del atasco.

CONFIANZA:

Confiar en los integrantes y en los objetivos marcados, en los resultados que se van consiguiendo. La confianza no es algo que no se da sola, es producto de las relaciones positivas entre los miembros del equipo, de la experiencia y de las características personales de cada uno.

COMPROMISO:

Es lo que nos ancla y nos sujeta al equipo, es el valor que nos hace aceptar el reto y sus objetivos, lo que nos motivación para adoptar una actitud de esfuerzo y trabajo arduo entre todos.

Ejercicio:

Factores de efectividad en un equipo de trabajo

1 **SENTIDO CLARO DE DIRECCIÓN**
Metas y valores compartidos que son percibidos, entendidos y adoptados apropiadamente.

2 **TALENTO APROVECHADO**
Conocimiento, empleo y desarrollo del talento de los miembros del equipo. competencias, habilidades y conocimientos hacia las metas del equipo y del negocio.

3 **ROLES CLAROS Y DEFINIDOS**
Establecimiento de roles y expectativas. Entendimiento de los roles y de su interacción. Actuación congruente con dichos roles.

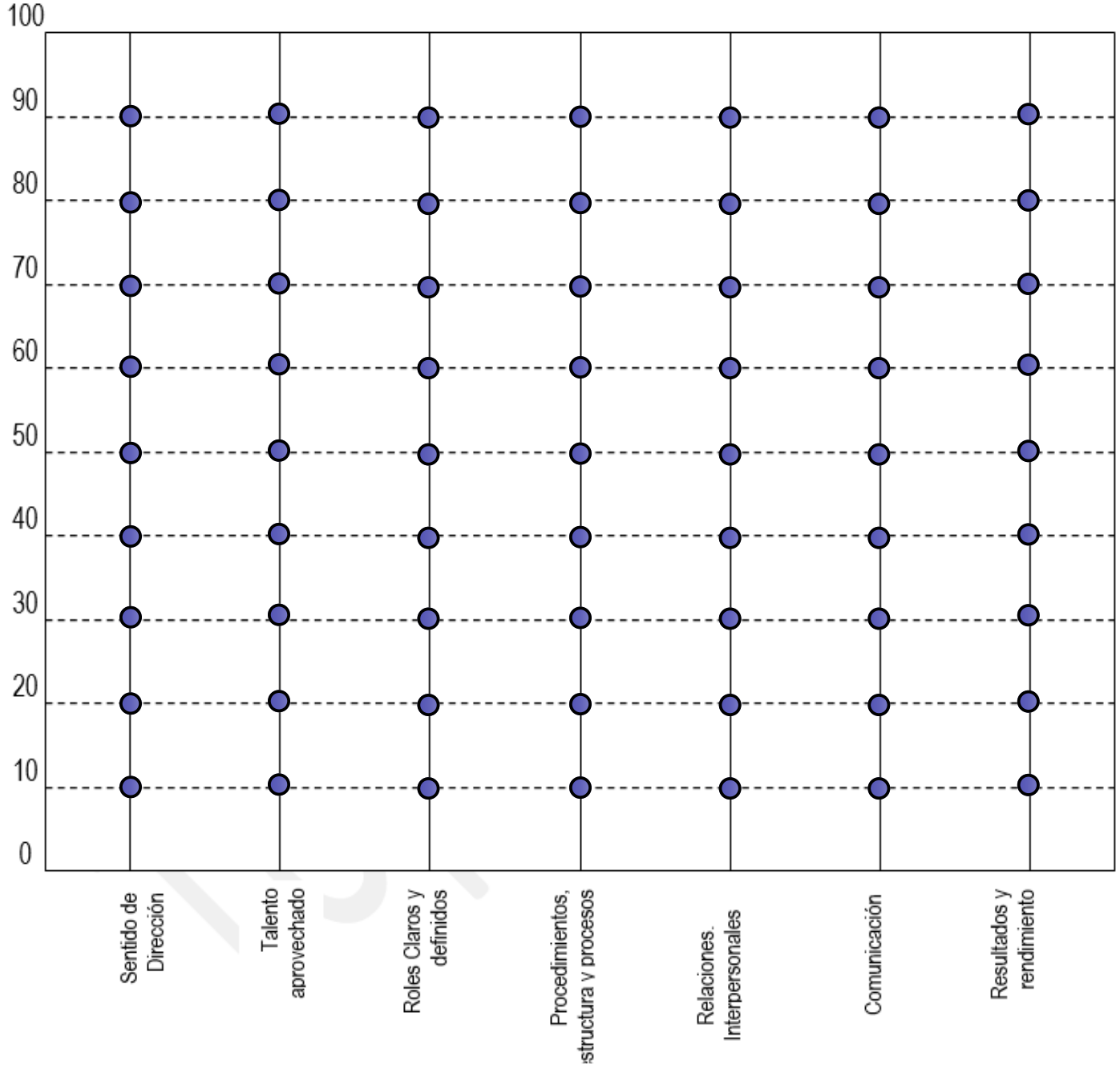
4 **PROCEDIMIENTOS EFICIENTES, ESTRUCTURA Y RECURSOS**
Sistemas, procedimientos, procesos orientados a lograr los resultados. Juntas eficientes. Toma de decisiones orientadas a la mejora en desempeño. Recursos suficientes y adecuados para realizar el trabajo.

5 **RELACIONES INTERPERSONALES**
Formas constructivas para manejar el conflicto, dar confianza y apoyo frente al reto. Apoyo de los miembros del equipo. Lealtad y respeto.

6 **COMUNICACIÓN**
Comunicación abierta y honesta entre los miembros del equipo. Existe empatía y se toman en cuenta las ideas y opiniones de todos. Sistemas para dar y recibir retroalimentación.

7 **RESULTADOS Y RENDIMIENTOS ÓPTIMOS**
El grado de resultados que logra el equipo, comparado con los objetivos planeados, así como los niveles de rentabilidad y productividad alcanzados.

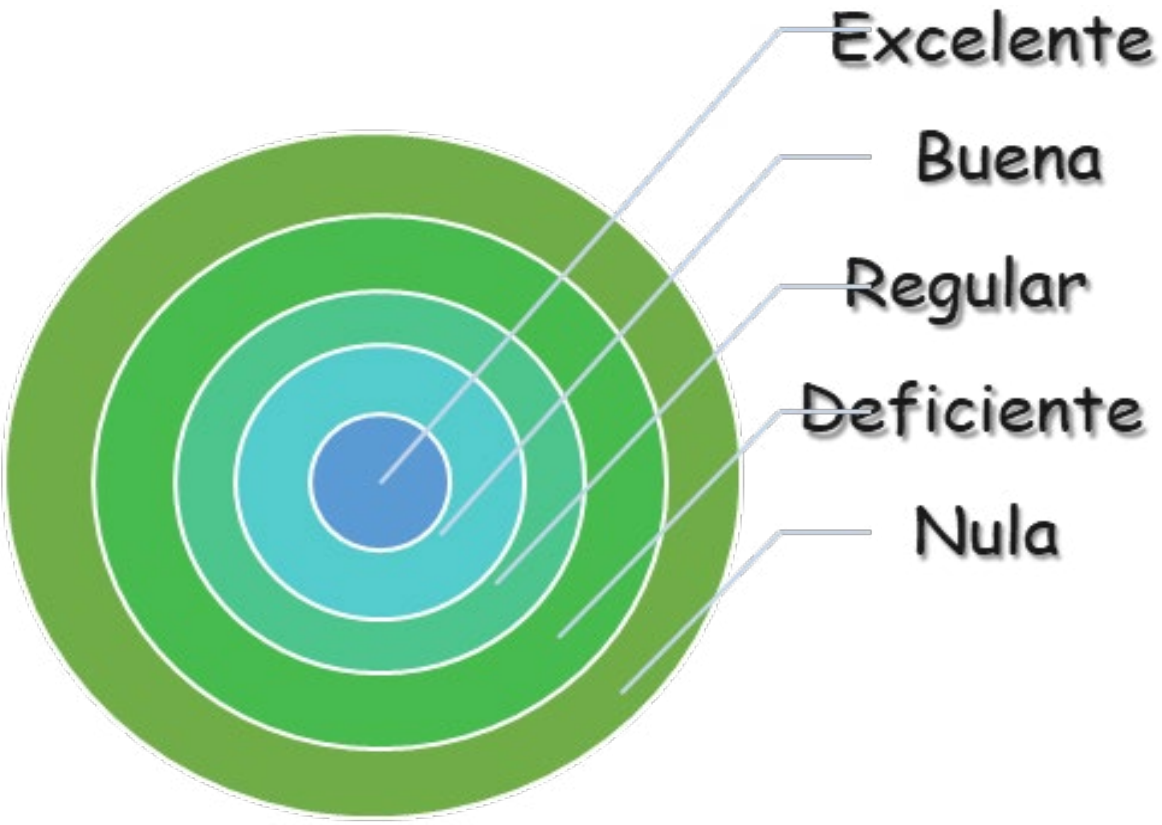
A continuación, evalúa cada factor, coloca marcas donde correspondan y únelas para formar una gráfica de línea.



2.6 Estrategias para el avance en equipo: Pedir, ofrecer, acordar.

Ejercicio

Identifica la calidad de las conversaciones que tienes con tu equipo de colaboradores, resolviendo el siguiente ejercicio.



- ¿Qué conversaciones tienes pendientes?

- Identifica a tus colaboradores difíciles.

- Diseña las conversaciones y prepárate para llevarlas a cabo de manera exitosa.

Ejercicio Aprender a pedir, a ofrecer y a negociar.

PEDIR	
OFRECER	
ACORDAR	

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 mejor 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:

HAZ SIEMPRE LO MEJOR

Si siempre haces lo mejor que puedes, nunca te recriminarás ni te arrepentirás de nada.

HONRA TUS PALABRAS

Sé coherente con lo que piensas y con lo que haces. Ser auténtico te hace respetable ante los demás y ante ti mismo.

LOS CUATRO ACUERDOS

NO TE TOMES NADA PERSONAL

En la medida que alguien te quiere lastimar, ese alguien se lastima a si mismo y el problema es de él y no tuyo.

NO SUPONGAS

No des nada por supuesto. Si tienes duda **aclárala. Suponer** te hace inventar historias increibles que sólo **envenenan tu alma** y no tienen fundamento.

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:

a) Permite mantener y potenciar el talento de las personas en la organización.

b) Establece un flujo de crecimiento para este talento, que actúa como mecanismo de relevo, y de crecimiento.

c) Fomenta el conocimiento y la habilidad de transmisión eficientes del mismo.

d) Ayuda a definir e implementar planes de carrera de las personas con valía en la organización.

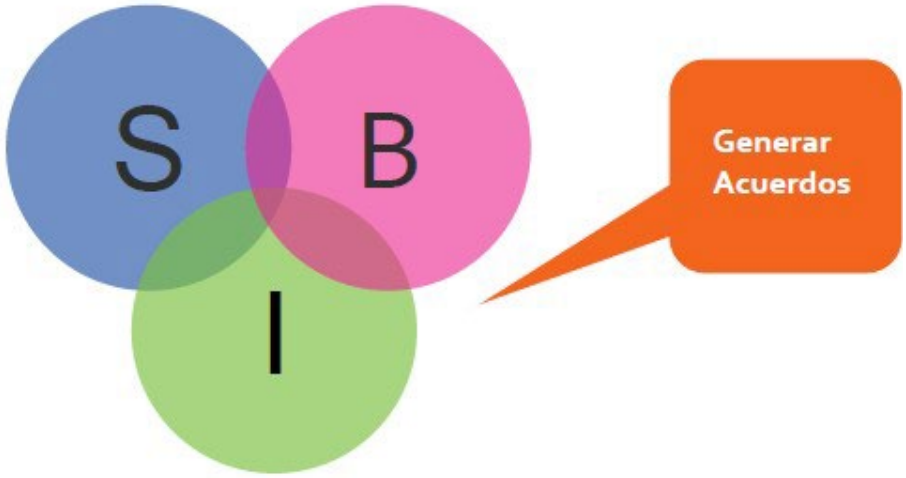
Ejercicio:

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.

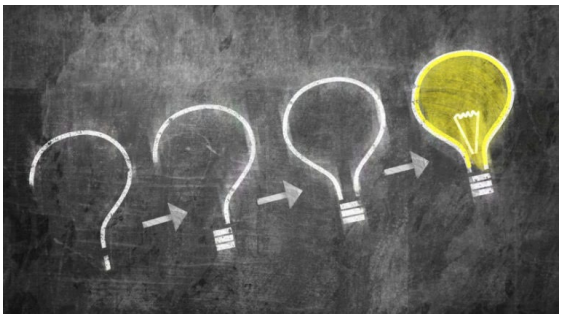
B Behavior- Describir el comportamiento (no a la persona).

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

a. ¿Cómo estás relacionado en el presente con el mundo VICA / VUCA? ¿Cómo se hace presente en tu gestión diaria?

b. ¿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?

c. ¿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?

Para superar la resistencia en el entorno VUCA

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.

COMPROMISOS DE MEJORA

COMPROMISO	ACCIONES POR REALIZAR

TopTraining