

**El Esquema para el liderazgo –****Actividad para grupos pequeños: Solución de conflictos.**

## Instrucciones:

1. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo.
2. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formulen preguntas redactadas para este escenario.
3. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

**Escenario - Solución de conflictos:**

Dos compañeros de trabajo que han colaborado exitosamente en proyectos anteriores de pronto empiezan a tener problemas. Esto está afectando su rendimiento y el de los demás miembros del personal. El proyecto incluye la implementación de un nuevo procedimiento relacionado con las provisiones para la oficina. Uno de ellos supervisa al personal del área de seguros que consume muchas provisiones. El otro supervisa a un grupo de representantes de ventas que usan relativamente pocas provisiones, pero las necesitan de inmediato. Los dos supervisores deben elegir y redactar un nuevo procedimiento que afectará a ambos grupos, pero el modo de hacerlo ha provocado un conflicto entre ellos, e incluso el personal de ambos grupos ha empezado a unirse al conflicto. ¿Cómo podría reestablecerse esa relación de trabajo de un modo que produjera buenos resultados para todos los interesados?

**Paso 1: Enfocarse hacia delante.****¿Qué es lo que ya está funcionando?**

--

**Paso 2: Analizar el éxito.****¿Qué causó el éxito?**

--

**Paso 3: Aclarar la meta.****¿Cuál es nuestro objetivo?**

--

**Paso 4: Establecer los beneficios.****¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?**

--

**Paso 5: Planificar y actuar.****¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?**

--

**Notas del programa: Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes****Objetivos del taller**

1. Cambiar el enfoque hacia atrás y la actitud mental de analizar "lo que salió mal" por un Enfoque hacia delante® que expande las posibilidades, las soluciones y los logros.
2. Realizar un sondeo de 5 pasos para que al aplicar el conocimiento obtenido con las respuestas recibidas pueda construir un exitoso resultado a partir de cada una de ellas.
3. Crear participación, establecer responsabilidades y construir confianza dentro de su equipo.
4. Aplicar el Esquema para el liderazgo® a un rango más amplio de desafíos.

**Paso 1: Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?**

- Cambia el ambiente de cauteloso a cooperativo.
- Cuando la situación es crítica, crea un momento para permitir que los participantes la ventilen.
- Planee sus preguntas iniciales antes de la junta.

**Variaciones de la pregunta 1**

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en esta área?
- ¿Qué les gusta de nuestro proceso actual?
- ¿En qué estamos de acuerdo?
- ¿En dónde estamos progresando?
- De todo lo que hemos intentado, ¿qué ha provocado algún éxito?

**Consejos y sugerencias**

- Llegue preparado con algunos éxitos recientes o cosas que hayan salido bien y que pueda compartir con el grupo si nota que les cuesta trabajo pensar en algo.
- Espere dudas en el grupo. Si recibe respuestas negativas, redirija al grupo hacia las cosas que están saliendo bien.
- No fuerce la participación.

## **Paso 2 - Analizar el éxito: ¿Qué creó el éxito?**

---

- El personal es reconocido por sus contribuciones.
- Saber qué funcionó ayuda a repetir el resultado.

### **Variaciones de la pregunta 2**

- ¿Qué hicimos para lograr esta victoria?
- ¿Qué les gusta a los usuarios de las áreas en las que nuestro proceso actual funciona?
- ¿Qué hicimos diferente esta vez contra la anterior para lograr un mayor éxito?
- ¿Qué hicimos la última vez, en este proyecto, que nos ayudó a evitarnos problemas?

### **Consejos y sugerencias**

Todos los proyectos están hechos de los pequeños actos de los miembros del equipo. Aproveche todas las oportunidades para agradecer sus contribuciones, sin importar lo pequeñas que sean.

## **Paso 3 – Aclarar la meta: ¿Cuál es nuestro objetivo?.**

---

- El personal de los diferentes puestos tiene diferentes perspectivas de los objetivos de la empresa.
- Las personas reactivas se enfocarán en lo que no hay que hacer, no en lo que hay que hacer.
- Los objetivos podrían cambiar.

### **Variaciones de la pregunta 3**

- ¿Qué es lo que estamos intentando lograr?
- Si pudieran describir el producto, servicio o resultado final ideal, ¿cómo sería?
- ¿Cómo definiremos el éxito?
- ¿Estamos alineados con el objetivo? Nos vamos a asegurar de...
- ¿Cómo podemos comunicarle el objetivo clara y eficazmente a todos los involucrados? ¿Qué deberíamos decir?

### Consejos y sugerencias

- Cada departamento y cada participante tendrá una perspectiva diferente de cada proyecto y de cada problema, dependiendo de sus funciones en la empresa. Revise los propósitos de sus objetivos y asegúrese que todos los entiendan claramente.
- Haga preguntas que ayuden a los participantes a aclarar los objetivos hasta que todo el grupo esté de acuerdo.
- Cuando algunos de los objetivos no sean aprobados por aquellos que ocupan los puestos más altos de la cadena de mando, repita los pasos del esquema.

### **Paso 4 – Establecer los beneficios: ¿Cuáles son los beneficios de lograr este objetivo?**

---

El orden en el que hable de los beneficios es muy importante. Cuando surja una discusión sobre “cuál es el beneficio”, tendrá que considerar a todos los interesados de afuera hacia adentro.

Trabajar de afuera hacia adentro significa empezar con el punto de vista más general y trabajar hacia el más específico.

- Cliente
- Accionistas
- Empresa
- Departamento/Equipo
- Individuo

### Consejos y sugerencias

Si el grupo tiene dificultades para identificar los beneficios, las siguientes preguntas podrían ayudarle:

- ¿Cómo podemos recompensar a las personas por su trabajo en este proyecto?
- ¿Cómo podemos mostrarle a nuestros clientes los beneficios de esta actividad?  
¿Podemos usarla como una herramienta de mercadotecnia?
- ¿Cómo podemos “vender” este proyecto dentro de nuestra propia empresa y mantenerlo visible?

## **Paso 5 – Planificar y actuar: ¿Qué podemos hacer más, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?**

---

El paso 5 proporciona una oportunidad para que los miembros del equipo asuman un liderazgo personal y sean parte de la solución. De hecho incluye tres preguntas:

- ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?
- ¿Quién hará qué y cuándo?
- ¿Cómo mediremos el progreso?

### **Consejos y sugerencias**

- Permita que el personal equilibre su carga de trabajo actual con la que estiman que se añadirá con el nuevo proyecto o actividad.
- Asegúrese que todos los participantes en el proyecto tengan una labor interesante por hacer.
- Permita que los miembros de su equipo tomen esta decisión por si mismos.
- Si su planes requieren de la aprobación de los puestos más altos de la cadena de mando, revíselos y afínelos antes de ponerlos en práctica.

### **La implementación del esquema**

¿Qué debe hacer para estar listo?

Tenga una comprensión total del asunto que quiere discutir y lleve a la junta toda la información disponible.

Asegúrese de convocar a las personas correctas.

Asegúrese de que las personas que asistan a la junta estén preparadas para implementar el Esquema con sus propios reportes directos.

### **El mini esquema**

El mini esquema es una herramienta para avanzar continuamente.

Revise periódicamente cualquier proyecto o asunto usando estas dos preguntas:

**Pregunta 1:** ¿Qué está funcionando?

**Pregunta 2:** ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestra meta?

La evaluación continua de lo que está funcionando le ayuda a avanzar para mantenerse cerca de su objetivo.

## El Esquema para el liderazgo – Actividad para grupos pequeños: Evaluación del rendimiento.

Instrucciones:

4. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo.
5. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formule preguntas redactadas para este escenario.
6. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

### **Escenario – Evaluación del rendimiento:**

Ha llegado el momento de hacerle una evaluación de rendimiento a una colaboradora un poco tímida que nunca habla de sus metas con el personal de la empresa. Usted cree que ella está haciendo un muy buen trabajo y que tiene un gran futuro dentro de la empresa, pero ella tiene que entender cómo es que su trabajo se relaciona con las metas del departamento, cómo llevar un registro de sus logros y cómo tener más éxito.

#### **Paso 1: Enfocarse hacia delante.**

**¿Qué es lo que ya está funcionando?**

#### **Paso 2: Analizar el éxito.**

**¿Qué provocó el éxito?**

#### **Paso 3: Aclarar la meta.**

**¿Cuál es nuestro objetivo?**

#### **Paso 4: Establecer los beneficios.**

**¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?**

#### **Paso 5: Planificar y actuar.**

**¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?**

**El Esquema para el liderazgo –****Actividad para grupos pequeños: Formación del equipo y colaboración.**

## Instrucciones:

7. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que puede enfrentarse aplicando el Esquema para el liderazgo.
8. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formulen preguntas redactadas para este escenario.
9. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

**Escenario – Formación del equipo y colaboración:**

Su empresa está evaluando nuevos programas que cambiarán el modo de manejar las compras. A usted le han pedido estar al frente de un grupo que representará a cada uno de los principales departamentos (Ventas, Finanzas, Distribución, etc.) para hacer una recomendación al equipo de ejecutivos. Algunas de estas personas ya han trabajado juntas y otras no. ¿Cómo motivaría a estas personas para trabajar en equipo y para que el proyecto tenga éxito?

**Paso 1: Enfocarse hacia adelante.**

**¿Qué es lo que ya está funcionando?**

--

**Paso 2: Analizar el éxito.**

**¿Qué causó el éxito?**

--

**Paso 3: Aclarar la meta.**

**¿Cuál es nuestro objetivo?**

--

**Paso 4: Establecer los beneficios.**

**¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?**

--

**Paso 5: Planificar y actuar.**

**¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?**

--