

WALLBREAKERS®

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

INTRODUCCIÓN

Wallbreakers® incluye tres ejercicios complementarios. Los ejercicios pueden usarse junto con Wallbreakers® para ampliar el espacio de juego y conseguir más objetivos de aprendizaje. Como moderador puedes inspirarte en estos ejercicios para desarrollar los tuyos propios y ayudar a seguir expandiendo el juego. Los ejercicios se describen brevemente a continuación.

1: DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN

Un ejercicio de establecimiento de roles que se puede utilizar para iniciar el juego. Uno de los participantes desempeña el papel de manager que tiene que presentar la fusión, y el resto interpretan a los empleados. El ejercicio cumple con las siguientes necesidades:

- Crear conciencia sobre la dificultad de gestionar la comunicación de un mensaje impopular sobre un cambio.
- Cambiar las perspectivas poniendo a los participantes en los zapatos de los empleados cuando se anuncia un mensaje impopular. Esto genera más empatía con las reacciones de los empleados en situaciones de cambio.
- Mejorar la percepción hacia las reacciones de resistencia. ¿Cómo puedes saber si hay resistencia a un cambio?
- Llevar a cabo tareas de formación en la difícil tarea de comunicar un cambio a grupos grandes.
- Facilitar las discusiones sobre el conflicto entre la integridad personal y comunicar fielmente mensajes provenientes de la alta dirección, cuando no tienes por qué estar de acuerdo con lo que necesitas transmitir.

2: DESPUÉS DE TODO, ESTAMOS TODOS EN EL MISMO BARCO

Un ejercicio de coordinación que puede entrelazarse entre la fase de implementación o la de anclaje. Los equipos intercambian recursos y tratan de alinear sus procesos de cambio. El ejercicio tiene como objetivo mejorar las habilidades de los managers:

- Explorar el conflicto de intereses entre los managers y la orientación al rendimiento individual de sus departamentos por un lado, y la necesidad de coordinar un enfoque integral en todos los departamentos en proyectos de cambio por el otro.
- Coordinación y negociación en proyectos de cambio complejos.

3: GESTIÓN DE LA RESISTENCIA

Un ejercicio de establecimiento de roles sobre conversaciones difíciles. El ejercicio puede ser incluido como parte de la fase de anclaje o de implementación de Wallbreakers® dando a los participantes la oportunidad de mover a un empleado particularmente complejo. Este ejercicio tiene como objetivo:

- Presentar la conversación cara a cara como herramienta de liderazgo durante un cambio debido a su capacidad de modificar el comportamiento.
- Capacitar a los participantes en las conversaciones difíciles con los empleados que se encuentren en los niveles de resistencia dos y tres.
- Crear un espacio de reflexión en el que un manager pueda recibir comentarios constructivos sobre su propio comportamiento y sus habilidades de comunicación en situaciones de liderazgo de persona a persona.

WALLBREAKERS®

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS 1:
DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

MINIJUEGO DE INTRODUCCIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LA FASE 1

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN

Guía para moderadores

Este ejercicio puede utilizarse para introducir a los participantes en el universo del juego, creando a la vez un espacio para la reflexión sobre cómo comunicar un cambio a un grupo de empleados que no tiene por qué estar preparado para dicho cambio.

OBJETIVOS DE FORMACIÓN

Experimentar y reconocer la resistencia al cambio. Los participantes tratan de asumir tanto el papel de comunicador como el de receptor en una situación comunicativa ficticia.

- Ensayar y reflexionar sobre el mensaje de cambio. Lo más probable es que se generen buenas discusiones tras el ejercicio sobre lo que funciona y lo que no funciona al intentar comunicar un cambio.
- Experimentar las diferencias en la reacción de las personas tras ser informadas acerca de un intento de cambio. El ejercicio se centra en las diferencias entre nosotros como individuos, y nuestras diferentes preferencias cuando se comunica un mensaje, y cómo recibimos los argumentos del mensaje de manera diferente.
- Además, los participantes que interpretan a los managers experimentarán la tensión de tener que elegir entre ser honestos y ser fieles a las intenciones de la dirección ejecutiva en la situación de comunicación real. Esto puede mencionarse en la sesión de resumen si es de interés.

Algunos de vosotros interpretaréis a los managers de diferentes departamentos, que tienen que trabajar juntos para planificar y llevar a cabo la presentación de un cambio importante al resto de participantes, que interpretarán a los empleados de los departamentos mencionados anteriormente.

Los participantes que interpreten a los managers utilizarán hojas de preparación para presentar el caso y los hechos conocidos sobre el intento de cambio para prepararse para la sesión.

Además de su propia presentación, deben incluir el vídeo del CEO de la empresa en su anuncio de cambio.

Los participantes que interpreten a los empleados reciben cada uno una hoja de ejercicios.

MATERIALES

Utiliza el siguiente material para el ejercicio:

Hoja de preparación para los managers

Describen el caso y la tarea a los participantes designados para interpretar a los managers. Necesitarás un conjunto por cada persona que interprete a un manager, es decir, de dos a cuatro conjuntos.

Puedes encontrarlos en las siguientes páginas.

Hoja de roles para los participantes

Estas hojas describen los roles que debe interpretar el resto de los participantes. Si es posible, asigna los roles con correspondencia de género a las personas que van a interpretarlos, y asegúrate de distribuir los roles de manera más o menos uniforme para que haya un número semejante de roles de TLA y Nordicon. Los primeros 10 roles son los mismos que los del manual, y los siguientes 10 roles son complementarios. Son los mismos que los del manual pero del sexo opuesto. Si hay más de 10 personas interpretando a los empleados, puedes utilizar los roles más de una vez.

Puedes encontrarlos en las siguientes páginas.

Vídeo con el CEO

Este vídeo debe utilizarse como parte de las instrucciones para los managers y mostrarse en un ordenador. Recuerda que debes asegurarte de que haya un sistema de sonido (por ejemplo, los altavoces del ordenador) para que los participantes puedan escuchar el sonido. El vídeo está grabado en Inglés, pero hay versiones con subtítulos para la mayoría de los idiomas disponibles.

Puedes encontrar el vídeo en el siguiente enlace:

www.workz.dk/wallbreakers-materialer

En la página de películas también puedes elegir descargarla en tu ordenador. De esta manera se puede usar sin conexión a internet, y tal vez incrustarlo en las diapositivas de tus moderadores.

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN: CÓMO EJECUTAR EL EJERCICIO

Preparación:

Es mejor si se selecciona de antemano a la gente que va a interpretar a los managers. También es bueno si el grupo es mixto, de modo que se expresen diferentes perspectivas durante sus preparaciones.

Imprime los materiales necesarios:

Las hojas de preparación para managers, un conjunto seleccionado de hojas de rol y estas instrucciones de facilitación para ti (si las necesitas).

Deberás tener acceso al área de preparación de los participantes que interpreten a los managers. Este área puede ser una sala separada, pero también un sofá y unas sillas en una esquina lejana.

Consideraciones antes del arranque

El ejercicio puede ejecutarse al comienzo de un día de formación. Esto significa que empezará apartando a los individuos que interpreten a los managers a medida que llegue la gente.

¿Qué efecto tendrá esto? Supondrá una buena y estimulante introducción que marcará el ritmo y hará que la gente sienta que empiezan a aprender algo.

INSTRUCCIONES DE JUEGO

- Reparte las hojas de preparación a los participantes que vayan a interpretar a los managers. Dile a cada uno de ellos si son originalmente de Nordicon o de TLA, y envíalos a la zona de preparación para leer y discutir la tarea descrita en sus papeles. Dale veinte minutos para prepararse e infórmale que volverás en un rato para darles instrucciones detalladas.
- Cuando tengas al equipo de dirección trabajando, divide al resto de participantes en dos grupos, uno de los cuales interpretará a los empleados de TLA y el otro a los de Nordicon, pero no se lo digas.
- Reparte las hojas de rol a los participantes: los roles de TLA a los jugadores de TLA y los roles de Nordicon a los jugadores de Nordicon. Asegúrate de que están representados los 10 tipos de empleados (roles con nombres que empiezan de la A a la J) en los roles que repartes, que los géneros coinciden y que hay una mezcla más o menos homogénea de empleados de TLA y de Nordicon.
- Recuerda que se tarda menos en leer las hojas de roles que en preparar la tarea de los managers, por lo que es mejor empezar con esta parte un poco más tarde.
- Visita a los «managers» para asegurarte de que entienden la tarea descrita en sus hojas de preparación.
- Diles que sus empleados están sentados ahí esperándoles, divididos en dos grupos.
- Diles también que hay un mensaje del CEO que deben presentar (si es posible, facilita un ordenador en la sala de preparación para que los «managers» tengan la oportunidad de ver el vídeo durante sus preparaciones).
- Asegúrate de que los «managers» comprenden que todos deben participar al presentar el intento de cambio, y que deben haber aclarado sus roles.
- Cuando creas que los managers hayan tenido el tiempo suficiente para prepararse, llámalos y pídeles que comiencen su presentación.
- Recuerda: tienen que incluir el vídeo en su presentación pero ellos deciden cuándo mostrarlo.
- Deja tiempo para que arranque el ejercicio. Los «empleados» a menudo tardan un poco en meterse en sus roles y en empezar a hacer preguntas importantes o comentarios de enfado.
- Tú decides cuando debe detenerse el ejercicio. Cuando las preguntas formuladas por los empleados o las diversas reacciones de resistencia empiecen a ser repetitivas, puedes detener el ejercicio.

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

REFLEXIÓN Y RESUMEN

El ejercicio derivará en diferentes áreas de atención en tu resumen:

- Céntrate en lo que sintió la gente al ser un «manager», con información insuficiente y con la responsabilidad de transmitir un mensaje impopular. ¿Qué se siente al estar ahí de pie? ¿Qué tal fue? ¿En qué te centraste en tus preparaciones? ¿Qué te pareció el no tener más información que dar a los empleados?
- Céntrate en los sentimientos de los que interpretaban a los empleados: ¿qué palabras, frases y mensajes notaste? ¿Qué efecto tuvieron sobre ti? ¿Has reconocido algo de tu propia experiencia laboral?
- Céntrate en la realidad: ¿cómo ha transmitido tu empresa generalmente los mensajes de cambio? ¿Qué efecto tenían? ¿Qué debe hacerse de manera diferente?

Después de la sesión de reflexión, puedes utilizar este ejercicio para establecer el punto de partida para el juego:

- Presenta brevemente los tres niveles de resistencia utilizando una pizarra o una presentación de PowerPoint y pide a los participantes que evalúen su rol en este momento en términos de resistencia.
- A continuación, pide a los participantes que busquen la pieza de juego que encaje con su rol y diles que muevan su pieza de juego hacia el nivel de resistencia donde sienten que están después de la presentación de los managers.
- Si más de una persona ha interpretado roles con la misma letra, haz que se pongan de acuerdo en la resistencia de comienzo.
- La posición resultante se convierte en un «punto de inicio de resistencia» para todos los equipos cuando comience el juego.

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INTRODUCCIÓN AL PAPEL DE MANAGER

Sois los managers de departamento de Nordicon o TLA, dos empresas que se acaban de fusionar bajo el nombre de TLA.

- Ambas empresas están en el sector de la informática.
- Representáis a los managers que gobernarán los departamentos de las plataformas informáticas del futuro.

Vais a hacer una presentación para los empleados, diciéndoles que TLA ha tomado el control del competidor Nordicon.

Vuestro CEO está en el extranjero y no puede estar presente durante la presentación de la fusión a los empleados.

Él (el CEO) ha hecho un vídeo informativo, y espera que lo utilicéis como parte de vuestra comunicación.

Vuestra presentación debe informar a los empleados sobre la adquisición.

- Se ha decidido que no sea el CEO, sino vosotros (los que os ocupáis del liderazgo diario de la empresa), los que revelen la noticia a los empleados.

En la sala se encuentran presentes empleados de ambas empresas.

- Puede que los empleados hayan oído rumores, pero no han sido informados sobre la Adquisición.
- Esta es la primera vez que todos los empleados se reúnen en un solo lugar.

Leed el material del caso y pensad sobre los desafíos potenciales que puede provocar esta fusión, para que seáis capaces de revelar la noticia a los empleados de la mejor manera posible.

HECHOS

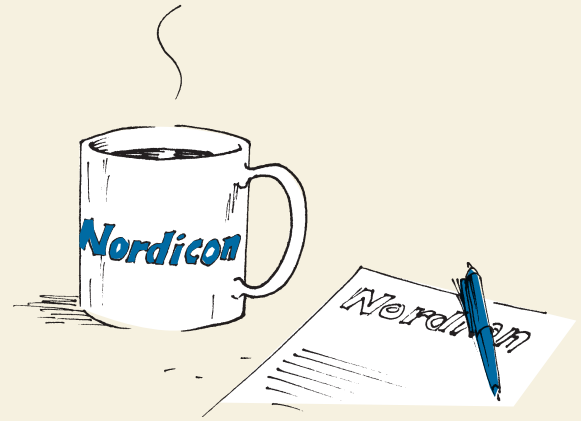
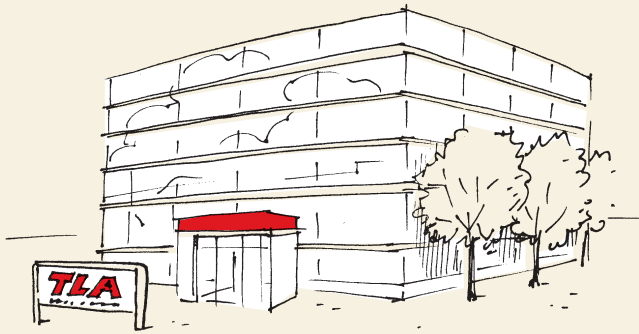
Se ha concretado el acuerdo y se ha firmado el contrato. Todavía no se ha informado a los empleados (y la noticia estará en los periódicos de mañana). Todavía hay algunas áreas que no están claras o resueltas:

- Todavía no se conoce la estructura corporativa final, pero TLA acaba de reestructurarse, así que en este aspecto tenemos que tomarlo con calma.
- Puede que tengamos que despedir al 10 % de los 40 empleados si se convierten en innecesarios tras la adquisición.
- Esto no se sabe todavía, pero se están contemplando modelos de jubilación anticipada.
- Aún tiene que decidirse qué plataformas, sistemas y procedimientos se implementarán.

Estado anímico:

Ya están circulando entre los empleados muchos rumores sobre la adquisición. Es necesario informarles ahora.

LAS DOS EMPRESAS



TLA

– LAS SOLUCIONES INFORMÁTICAS DEL FUTURO

TLA es una empresa internacional de servicios informáticos con 20 filiales en diferentes países. Actualmente, la compañía cuenta con 2000 empleados, de los que 60 están en este país. TLA es uno de los mayores proveedores de soluciones informáticas integradas para el sector marítimo.

TLA es conocida por ser una compañía puntera en software y muy fuerte en ventas y servicios de soporte. Por estas razones, los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por TLA en comparación con los competidores.

TLA se adapta rápidamente al cambio y hace reajustes y cambios en la filosofía de liderazgo con regularidad. Se han cerrado departamentos y se han abierto otros nuevos, y se han adquirido empresas más pequeñas. La organización es jerárquica y la cultura está orientada a la gestión

NORDICON

– SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años.

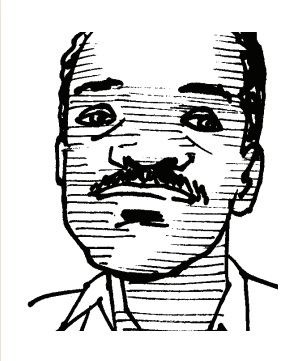
Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Álvaro

- Consultor técnico en Nordicon durante veinte años
- Responsable y bien preparado
- Te gusta mucho el orden y la estructura

Cuando empezaste a trabajar en Nordicon, Kevin y tú erais los únicos en el departamento de soporte. Kevin es tu antiguo jefe, que se retiró durante la fusión, y lo echas de menos. Kevin se aseguraba de que todos los días fueran iguales. Sabías lo que había que hacer y podías hacerlo a tu propio ritmo. Todo era tranquilo y estaba ordenado, pero ahora te ves obligado a dejar notas que dicen: «*Tu madre no trabaja aquí. ¡Ordena tus cosas!*»

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Belinda

- Consultora técnica en TLA durante tres años
- Muy trabajadora y sistemática
- Impaciente y dinámica

Empezaste a mejorar las herramientas y los procedimientos de los departamentos en tu primer día de trabajo. Tomás, el consultor anterior, te ofreció su ayuda, pero preferiste hacerlo ti misma para asegurarte de que se hacía correctamente. Esto hirió un poco los sentimientos de Tomás. En tu primera semana en TLA, habías creado un plan detallado sobre cómo se podía mejorar la eficiencia de las herramientas y los procedimientos internos.

TU EMPRESA



TLA – LAS SOLUCIONES INFORMÁTICAS DEL FUTURO

TLA es una empresa internacional de servicios informáticos con 20 filiales en diferentes países. Actualmente, la compañía cuenta con 2000 empleados, de los que 60 están en este país. TLA es uno de los mayores proveedores de soluciones informáticas integradas para el sector marítimo. TLA es conocida por ser una compañía puntera en software y muy fuerte en ventas y servicios de soporte. Por estas razones, los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por TLA en comparación con los competidores.

TLA se adapta rápidamente al cambio y hace reajustes y cambios en la filosofía de liderazgo con regularidad. Se han cerrado departamentos y se han abierto otros nuevos, y se han adquirido empresas más pequeñas. La organización es jerárquica y la cultura está orientada a la gestión.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



César

- Director de proyectos en Nordicon durante quince años
- Abierto y espontáneo
- Alegre y energético

No pasó mucho tiempo hasta que todos en Nordicon supieran quién eras. Sabes lo suficiente de todo para ser capaz de hablar de igual a igual con todo el mundo. Siempre mantienes un contacto cercano con tus colegas y durante los fines de semana te gusta organizar actividades sociales. Se te da bien ayudar a los demás, sonríes mucho y te encanta hablar con tus colegas.

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Dora

- Directora de documentación en Nordicon durante cinco años
- Muy dedicada
- Perfeccionista y meticulosa

Cuando te contrataron en Nordicon, el tono de voz en el departamento de operaciones cambió. Insistes en hablar a los clientes y empleados de manera educada y correcta, y siempre das seguimiento a las peticiones y preguntas de manera muy meticulosa. Trabajas mucho y tu perfeccionismo puede molestar a veces a tus colegas; a veces tienes que dejar de lado algunas tareas para no obsesionarte. Te suele molestar no poder hacer un trabajo aún mejor.

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

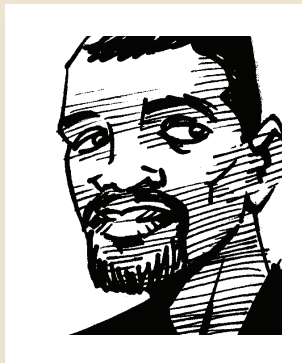
Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN: INSTRUCCIONES

TU ROL



Eloy

- Consultor técnico en TLA durante dos años
- Muy seguro de ti mismo
- Voluntarioso y enérgico

Desde que te convertiste en consultor en TLA, tu manera de ofrecer soporte de plataforma a los departamentos ha sido un tema recurrente en las reuniones de personal. En la última reunión, un joven desarrollador de software explicó, frustrado, que habías adaptado uno de tus diseños de software para un sistema completamente distinto al previsto, con la excusa de que te parecía más actualizado que el original. Tu respuesta fue simple: «Era lo que había que hacer». A continuación, anunciaste que tenías que abandonar la reunión debido a una tarea importante.

TU EMPRESA



TLA – LAS SOLUCIONES INFORMÁTICAS DEL FUTURO

TLA es una empresa internacional de servicios informáticos con 20 filiales en diferentes países. Actualmente, la compañía cuenta con 2000 empleados, de los que 60 están en este país. TLA es uno de los mayores proveedores de soluciones informáticas integradas para el sector marítimo. TLA es conocida por ser una compañía puntera en software y muy fuerte en ventas y servicios de soporte. Por estas razones, los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por TLA en comparación con los competidores.

TLA se adapta rápidamente al cambio y hace reajustes y cambios en la filosofía de liderazgo con regularidad. Se han cerrado departamentos y se han abierto otros nuevos, y se han adquirido empresas más pequeñas. La organización es jerárquica y la cultura está orientada a la gestión.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Felipe

- Trabajador de oficina en TLA desde hace menos de un año
- Efectivo y enérgico
- Impulsivo y listo para adaptarse

Desde que te contrataron en TLA como oficinista hace un año, el tiempo de entrega de tarjetas magnéticas, tarjetas de aparcamiento y tarjetas de identificación ha sido menor que nunca. Últimamente, sin embargo, se han perdido muchas tarjetas y has admitido que te sueles olvidar de registrar quién tiene qué tarjeta, ya que te aburren mucho los trámites. Preferirías navegar en internet, investigando novedades sobre aparatos informáticos. Quién sabe, ¡podrían llegar a ser útiles para la empresa!

TU EMPRESA



TLA – LAS SOLUCIONES INFORMÁTICAS DEL FUTURO

TLA es una empresa internacional de servicios informáticos con 20 filiales en diferentes países. Actualmente, la compañía cuenta con 2000 empleados, de los que 60 están en este país. TLA es uno de los mayores proveedores de soluciones informáticas integradas para el sector marítimo. TLA es conocida por ser una compañía puntera en software y muy fuerte en ventas y servicios de soporte. Por estas razones, los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por TLA en comparación con los competidores.

TLA se adapta rápidamente al cambio y hace reajustes y cambios en la filosofía de liderazgo con regularidad. Se han cerrado departamentos y se han abierto otros nuevos, y se han adquirido empresas más pequeñas. La organización es jerárquica y la cultura está orientada a la gestión.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

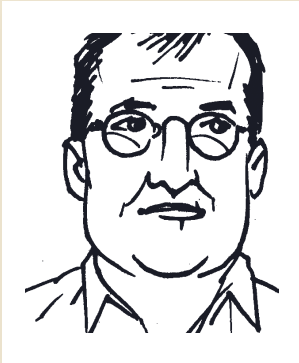
MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Guiu

- Consultor técnico en Nordicon durante siete años
- Una persona muy competitiva
- Resuelto y orientado a los resultados

En tu entrevista de trabajo en Nordicon para el puesto de consultor técnico, preguntaste si la empresa tenía un premio de «Empleado del Mes», como recompensa al empleado que haya sido más efectivo en ofrecer asistencia técnica a otros departamentos. Esta fue una idea novedosa para la dirección de Nordicon, que optó por contratarte gracias a tu motivación. En tu opinión, la correlación entre esfuerzo y recompensa en Nordicon no siempre ha sido clara, por lo que esperas que haya más transparencia a la hora de decidir quién es el empleado más productivo.

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Hanna

- Gestora de documentación en Nordicon desde el comienzo de la empresa
- Inspiras confianza y eres bondadosa
- Concienzuda y entregada al deber

Te conocen en todos los departamentos como una persona muy bondadosa. Cuando te acercas para dejar el correo a tus compañeros, casi siempre encuentras tiempo para hablar de sus familias, sus hobbies y sus planes para las vacaciones. Tus compañeros te llaman «tía Hanna», ya que siempre estás ahí para escuchar sus problemas y tomarlos en serio, ya sean grandes o pequeños. Es casi como si te preocuparas más por el bienestar del resto que de ti misma. Por lo tanto, también valoras que haya tiempo para hablar de cosas que no estén directamente relacionadas con el trabajo.

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Inés

- Consultora técnica en TLA durante seis meses
- Brillante y llena de ideas
- Entusiasta e impaciente

Hace seis meses TLA recibió una solicitud de empleo no solicitada en la que presentaste diez nuevas ideas sobre cómo TLA podría optimizar el uso de los sistemas internos y las bases de datos. Después de una breve entrevista telefónica, te contrataron como consultora informática. Desde entonces has puesto en marcha, con mucho entusiasmo, varios proyectos para optimizar los procedimientos de trabajo en TLA. Varios de los proyectos ya han sido descartados o puestos en espera porque se te han ocurrido ideas aún mejores.

TU EMPRESA



TLA – LAS SOLUCIONES INFORMÁTICAS DEL FUTURO

TLA es una empresa internacional de servicios informáticos con 20 filiales en diferentes países. Actualmente, la compañía cuenta con 2000 empleados, de los que 60 están en este país. TLA es uno de los mayores proveedores de soluciones informáticas integradas para el sector marítimo. TLA es conocida por ser una compañía puntera en software y muy fuerte en ventas y servicios de soporte. Por estas razones, los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por TLA en comparación con los competidores.

TLA se adapta rápidamente al cambio y hace reajustes y cambios en la filosofía de liderazgo con regularidad. Se han cerrado departamentos y se han abierto otros nuevos, y se han adquirido empresas más pequeñas. La organización es jerárquica y la cultura está orientada a la gestión.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



DEFENSA DE LAS DECISIONES DE GESTIÓN:

INSTRUCCIONES

TU ROL



Jonathan

- Empleado técnico en Nordicon durante once años
- Realista y modesto
- Minucioso y orientado al detalle

A pesar de haber trabajado como técnico en Nordicon durante más de once años, varios de tus colegas todavía no saben qué pensar de ti, ya que eres un hombre de pocas palabras. Realizas el mantenimiento y el control de calidad de los productos de manera impecable sin perder tiempo en cambios ni adaptaciones innecesarias. En tu opinión, no tienes ninguna habilidad especial pero intentas hacer tu trabajo lo mejor posible.

TU EMPRESA



NORDICON – SEGURIDAD EN TUS SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Nordicon, una compañía con una gran tradición, ofrece soluciones informáticas a la industria espacial. La empresa tiene una plantilla de 40 personas, muchos de los cuales han estado en la empresa desde su fundación hace 20 años. Los clientes son leales a Nordicon, debido a la buena gestión de proyectos que realizan los empleados, y muchos de ellos han construido relaciones cercanas con los clientes.

Nordicon no es una empresa que se someta a una gran cantidad de cambios y la alta dirección todavía está compuesta por muchas de las mismas personas que fundaron la empresa. La mayoría de los empleados se sienten muy seguros en sus puestos de trabajo y muchos de ellos son amigos y se ven fuera del trabajo.

TU SITUACIÓN ACTUAL

Ayer, justo cuando estabas a punto de salir de la oficina, recibiste un correo electrónico de tu jefe con el asunto: «MENSAJE IMPORTANTE DE DIRECCIÓN». El correo pedía que te presentases en un centro de conferencias del centro esta mañana. El correo no mencionaba la finalidad de la reunión, y por lo tanto te presentas en el centro de conferencias con cierta preocupación, pero también con una ligera curiosidad.

Al entrar en la sala de conferencias, reconoces a varios de tus colegas, pero también hay varias personas que nunca habías visto antes. Tomas asiento en una de las mesas, donde se sientan varios de tus colegas. Todavía no sabes lo que va a ocurrir. Quizás debas preguntarle a tus colegas si ellos saben o pueden averiguar quiénes son los desconocidos...

PREPARACIÓN

Vas a interpretar tu rol en tu situación actual. Piensa cuidadosamente en lo que tu rol valora más sobre su trabajo.

MIS NOTAS



WALLBREAKERS®

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS 2:
ESTAMOS EN EL MISMO BARCO...

ESTAMOS EN EL MISMO BARCO...

GUÍA PARA MODERADORES

«Después de todo, estamos en el mismo barco...»
Mini-juego sobre coordinación interdepartamental.

INSTRUCCIONES DE FACILITACIÓN:

Este ejercicio opcional se focaliza en la complejidad y los riesgos que aparecen cuando existe una coordinación interdepartamental insuficiente durante un proceso de cambio. El ejercicio encaja cuando, en la fase 2, ya se han elegido la marcha y las tarjetas de acción y se han movido los autobuses y las piezas.

El ejercicio solo se puede hacer si hay cuatro equipos jugando al mismo tiempo. Este ejercicio debe jugarse con puntos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Este ejercicio puede usarse para apoyar los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Adquirir mayor visión de la organización, como conjunto.
- Reflexionar acerca de las consecuencias de tener unidades aisladas y objetivos de rendimiento personales, cuando sería mejor que la organización coordinara el cambio.
- Debatir acerca de la necesidad y la complejidad de la coordinación interdepartamental en procesos de cambio. El ejercicio también puede usarse como una oportunidad para debatir acerca de la cultura de liderazgo en relación a la gestión de los equipos.

Este ejercicio también representa una oportunidad para observar y dar feedback respecto a los roles naturales de liderazgo: ¿quién asume el liderazgo e intenta coordinar en general, cuando no se ha delegado la responsabilidad en nadie en particular? ¿Por qué a algunas personas se las escucha y a otras no?

EL EJERCICIO DE UN VISTAZO:

El ejercicio se plantea en la fase 2, cuando se han elegido la marcha y las tarjetas de acción y se han movido los autobuses y las piezas, pero antes de contar los puntos. El objetivo del ejercicio es que los diferentes equipos sean capaces de alinearse, lo mejor que puedan, en la misma marcha. Estar en la misma marcha simboliza que el proceso de cambio se está llevando a cabo de forma coordinada.

Para este ejercicio, debes considerar los distintos grupos involucrados en el juego como diferentes departamentos paralelos en la nueva TLA. Estos diferentes departamentos cooperan en las entregas y procesos de trabajo y dependen unos de otros para coordinarse.

En el ejercicio cada equipo sacrifica puntos acumulados para mover su autobús hacia delante o hacia atrás. Este movimiento se consigue jugando con unas tarjetas de coordinación que permitirán mover el propio autobús o el de otros equipos. Se ganan puntos si se consigue acercar el autobús del equipo a los otros autobuses. El objetivo es ganar más puntos por conseguir alineamiento con el resto de autobuses que los puntos que se perderían por mover el autobús como consecuencia de las tarjetas de acción que se han elegido en la fase 2. Los equipos tienen dos rondas para elegir sus tarjetas de coordinación; si sus esfuerzos no son lo suficientemente exitosos para la coordinación la primera vez, pueden decidir usar más recursos en una segunda ronda.

NOTAS PARA FACILITAR EL EJERCICIO:

Como facilitador debes saber que el primer proceso de negociación (la primera vez que los participantes deciden sobre las tarjetas de coordinación) es el que más tiempo consume y es muy exigente para los participantes. En este proceso es importante que tú, como consultor, seas paciente y no intervengas antes de lo debido. El ejercicio puede resultar caótico y provocar frustración, pero solamente funcionará cuando los participantes tomen responsabilidad personal para establecer una perspectiva general de la situación y sean capaces de coordinarse a nivel interdepartamental.

En la segunda ronda de negociaciones, los participantes tendrán la oportunidad de coordinar los aspectos en los que fracasaron en la primera ronda.

MATERIALES Y PREPARACIÓN:

Imprime y recorta un set completo de tarjetas de coordinación para el ejercicio. Puede que sea una buena idea utilizar papel grueso o forrar las tarjetas antes de cortarlas, si quieres usarlas de nuevo. Cada equipo debe tener un set de tarjetas. Las tarjetas están marcadas en color y cada color debe corresponder al color del equipo. Las tarjetas que debes imprimir están en las páginas siguientes de este documento.

Además de las tarjetas, debes disponer de fichas o algo similar. Pueden ser fichas de póker (puedes comprarlas en tiendas de juguetes o en algunas librerías) o algo similar (como tarjetas de visita, monedas, cerillas, etc.). Entrega a cada equipo tantas fichas como puntos hayan ganado en el juego hasta el momento (sin incluir la fase actual). Pueden usar esas fichas, que representan sus puntos, para negociar.

ESTAMOS EN EL MISMO BARCO...

CÓMO LIDERAR EL EJERCICIO:

Explica a los participantes el objetivo de este ejercicio y qué pueden ganar con él:

«El Comité Ejecutivo acaba de hacer una declaración: les ha llegado que el proceso de implementación no se está llevando a cabo de una forma coordinada. Al mismo tiempo, la compañía ha conseguido un nuevo cliente clave. Para gestionar ese nuevo cliente satisfactoriamente, es importante que los departamentos que se encargan de varias plataformas de IT de la compañía estén en el mismo punto en el proceso de cambio».

Antes de poner a los participantes a trabajar en el análisis de la situación, explica las normas:

«Deberéis mover los autobuses usando las tarjetas que os serán entregadas a continuación. Cuando la tarea haya finalizado, recibiréis cinco puntos extra por cada autobús que esté en la misma marcha que vosotros. Frenar o acelerar os costará puntos, igual que usar las tarjetas de coordinación. Algunas tarjetas afectan a otros equipos, así que quizás os veáis forzados a trabajar juntos y a comunicarlo a los equipos».

Después, sigue los pasos enumerados a continuación:

1. VISIÓN GENERAL:

Pide a los equipos que analicen la posición de su departamento en la carretera y acuerden su objetivo respecto a dónde quieren estar al final del ejercicio.

Da varios minutos a los participantes para que consideren y debatan su situación.

2. INSTRUCCIONES:

Explica lo siguiente a los equipos:

«Esta tarea consiste en usar las tarjetas en dos rondas. Si en la primera ronda no consigues tu objetivo, tendrás otra oportunidad. El precio de usar una tarjeta determinada estará indicado en la misma tarjeta y se restará de los puntos que ganes en la primera ronda. Es posible que decidas usar más de una tarjeta al mismo tiempo. Evidentemente, puedes negociar con los otros equipos, pero no existe ninguna norma que os obligue a llegar a acuerdos. El efecto de cada tarjeta está especificado en la misma».

Entrega las tarjetas a los equipos. Entrégales también tantas fichas como puntos ganó cada equipo al finalizar la Fase 1.

Explica: «Puedes elegir entre usar las fichas para pagar las acciones que desees emprender o transferirlas a otros equipos como parte de las negociaciones».

3. PRIMERA RONDA DE NEGOCIACIONES:

Una vez que los participantes se hayan familiarizado con las tarjetas, puedes animarles a que empiecen a negociar. Diles:

«No tenéis que respetar los acuerdos que hagáis con los otros equipos si no queréis, ya sea en términos de acciones que queráis hacer o en términos de puntos que queráis transferir con otros equipos. Pero recordad: hay dos rondas de negociaciones y la confianza podría ser importante para el éxito».

Indica a los participantes de cuánto tiempo disponen para realizar sus negociaciones.

De 15 a 20 minutos por ejemplo.

N.B.: el ejercicio funciona mejor si los participantes acuerdan conjuntamente un objetivo claro para su equipo, designan un negociador y le dan un mandato. Si los participantes no llegan a esta conclusión por sí mismos, el facilitador puede animarles gentilmente a que lo hagan.

4. INSTRUCCIONES PARA LA CUENTA ATRÁS DEL PROCESO:

Cuando se acabe el tiempo, o cuando los equipos hayan decidido sus acciones, explica lo siguiente:

«En breve empezaré la cuenta atrás desde diez. Cuando llegue al cero, una persona de cada equipo tendrá que levantar las tarjetas de negociación que su equipo haya decidido jugar. Si un equipo no levanta ninguna tarjeta cuando diga cero, ese equipo no jugará ninguna tarjeta. Si queréis transferir puntos a otro equipo, escribid en un papel la cantidad de puntos y el equipo que los recibirá y levantad el papel. Si no se levanta ningún papel, no se transferirán puntos, aunque tu equipo haya prometido algo diferente. Por supuesto, ambas cosas son posibles, transferir puntos y elegir tarjetas de coordinación simultáneamente».

Cuando los participantes hayan escrito sus cantidades en un papel y hayan elegido sus tarjetas, empieza a contar de diez a cero. A partir de ese momento, no hay vuelta atrás.

5. PAGO:

Pide a los participantes que procedan a pagarte a ti, mediante las fichas, los puntos correspondientes según se indique en las tarjetas que han usado y según el número de tarjetas que hayan usado. Pídeles también que efectúen el pago a los otros equipos, según hayan escrito en el papel. Recoge las tarjetas.

6. MUEVE LOS AUTOBUSES:

A continuación, mueve los autobuses según se indique en las tarjetas. Recuerda que la tarjeta «*Esfuerzo conjunto coordinado*» solo funcionará si 3 de los 4 equipos han elegido jugar con esa tarjeta.

N.B.: si un autobús retrocede una casilla o más y hay empleados suyos en la carretera, éstos serán recogidos y subirán al autobús.

7. SEGUNDA RONDA DE NEGOCIACIONES:

Facilita a los participantes las siguientes instrucciones: «*Tenéis ahora un máximo de diez minutos para analizar los resultados de vuestras acciones coordinadas y negociar la siguiente ronda.*»

Evidentemente, no tenéis por qué usar ninguna otra tarjeta si estáis satisfechos con vuestra posición».

Supervisa el tiempo y avísales unos minutos antes de que la decisión deba estar tomada.

8. CUENTA ATRÁS:

Repite la cuenta atrás. Pide a los participantes que levanten sus papeles o las tarjetas que hayan decidido elegir. Recoge las tarjetas y los papeles y mueve los autobuses. Pide a los participantes que procedan al pago de sus acciones y que entreguen los puntos correspondientes a los otros equipos, según hayan escrito en el papel.

9. CUENTA LOS PUNTOS:

Finalmente, cuenta el número total de puntos de cada equipo, en base a los siguientes parámetros:

- Puntos según la posición final del autobús, como si fuera una ronda normal.
- Puntos de penalización para los empleados que están en posiciones de resistencia, como si fuera una ronda normal.
- Cada equipo que comparta marcha con otros gana 5 puntos por cada equipo con el que esté alineado.
- Pide a cada equipo que cuente cuántas fichas le quedan de las que se les entregaron al principio del ejercicio.
- Resumir los puntajes finales de cada equipo.

10. REFLEXIÓN PARA RECAPITULAR:

Después del ejercicio se pueden hacer diferentes recapitulaciones. Un método consiste en reunir a todos los participantes alrededor del tablero de juego y utilizar su posición en el tablero como punto de partida.

Algunas preguntas como fuente de inspiración:

- ¿Qué similitudes podéis observar entre las acciones que habéis llevado a cabo en el ejercicio y la manera en la que nos coordinamos entre departamentos en procesos de cambio?
- ¿Qué diferencias podéis observar?
- ¿En base a qué criterios de éxito se os evalúa como managers en dichos procesos?
- ¿Tenéis ejemplos de procesos de coordinación que hubieran funcionado bien?
- ¿Cómo lo explicáis?
- ¿Tenéis ejemplos de procesos de coordinación que no hubieran funcionado tan bien?
- ¿Cómo lo explicáis?



EQUIPO VERDE

Esfuerzo conjunto coordinado (3 puntos)

Intento establecer un esfuerzo coordinado entre todos los departamentos que están dando soporte y apoyando el cambio, de manera que podamos entregar una solución completa y perdurable al nuevo cliente clave. El resultado de esta tarjeta depende de las acciones de otros departamentos.

Impacto:

Si tres de los cuatro equipos eligen jugar con la tarjeta «*Esfuerzo conjunto coordinado*», los autobuses de todos los equipos se moverán una casilla hacia adelante. Si los equipos que deciden jugar con esta tarjeta son menos de tres, ésta no tendrá ningún efecto.

EQUIPO VERDE

Cooperación con el Equipo Amarillo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Amarillo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. De todos modos, me temo que esto pondrá mucha presión sobre los responsables de cuentas del Equipo Rojo.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Amarillo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Rojo se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO VERDE

Foco en la implementación a nivel departamental (8 puntos)

Invierto mucha energía en la aceleración del proceso de implementación en el departamento con el objetivo de satisfacer de forma más efectiva las futuras demandas de clientes y otras partes.

Impacto:

Esta tarjeta mueve el departamento una casilla hacia adelante.

EQUIPO VERDE

Cooperación con el Equipo Rojo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Rojo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Púrpura.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Rojo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Púrpura se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO VERDE

Foco en las operaciones diarias (8 puntos)

Reduzco la intensidad del proceso de implementación para dar espacio a mis empleados y que puedan atender todas las necesidades (¡y quejas!) de clientes que tienen que ser resueltas aquí y ahora.

Impacto:

Esta tarjeta mueve al departamento una casilla hacia atrás.

EQUIPO VERDE

Cooperación con el Equipo Púrpura (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Púrpura para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Amarillo.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Púrpura mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Amarillo se mueve una casilla hacia atrás.



EQUIPO AMARILLO

Esfuerzo conjunto coordinado (3 puntos)

Intento establecer un esfuerzo coordinado entre todos los departamentos que están dando soporte y apoyando el cambio, de manera que podamos entregar una solución completa y perdurable al nuevo cliente clave. El resultado de esta tarjeta depende de las acciones de otros departamentos.

Impacto:

Si tres de los cuatro equipos eligen jugar con la tarjeta «*Esfuerzo conjunto coordinado*», los autobuses de todos los equipos se moverán una casilla hacia adelante. Si los equipos que deciden jugar con esta tarjeta son menos de tres, ésta no tendrá ningún efecto.

EQUIPO AMARILLO

Cooperación con el Equipo Verde (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Verde para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. De todos modos, me temo que esto pondrá mucha presión sobre el Equipo Rojo si no están funcionando al máximo de sus habilidades.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Verde mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Rojo se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO AMARILLO

Foco en la implementación a nivel departamental (8 puntos)

Invierto mucha energía en la aceleración del proceso de implementación en el departamento con el objetivo de satisfacer de forma más efectiva las futuras demandas de clientes y otras partes.

Impacto:

Esta tarjeta mueve el departamento una casilla hacia adelante.

EQUIPO AMARILLO

Cooperación con el Equipo Rojo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con los managers del Equipo Rojo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Púrpura.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Rojo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Púrpura se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO AMARILLO

Foco en las operaciones diarias (8 puntos)

Reduzco la intensidad del proceso de implementación para dar espacio a mis empleados y que puedan atender todas las necesidades (¡y quejas!) de clientes que tienen que ser resueltas aquí y ahora.

Impacto:

Esta tarjeta mueve al departamento una casilla hacia atrás.

EQUIPO AMARILLO

Cooperación con el Equipo Púrpura (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Púrpura para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Verde si no están funcionando al máximo de sus habilidades.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Púrpura mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Verde se mueve una casilla hacia atrás.



EQUIPO ROJO

Esfuerzo conjunto coordinado (3 puntos)

Intento establecer un esfuerzo coordinado entre todos los departamentos que están dando soporte y apoyando el cambio, de manera que podamos entregar una solución completa y perdurable al nuevo cliente clave. El resultado de esta tarjeta depende de las acciones de otros departamentos.

Impacto:

Si tres de los cuatro equipos eligen jugar con la tarjeta «*Esfuerzo conjunto coordinado*», los autobuses de todos los equipos se moverán una casilla hacia adelante. Si los equipos que deciden jugar con esta tarjeta son menos de tres, ésta no tendrá ningún efecto.

EQUIPO ROJO

Cooperación con el Equipo Verde (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Verde para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. De todos modos, me temo que esto pondrá mucha presión sobre el Equipo Amarillo si no están funcionando al máximo de sus habilidades.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Verde mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Amarillo se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO ROJO

Foco en la implementación a nivel departamental (8 puntos)

Invierto mucha energía en la aceleración del proceso de implementación en el departamento con el objetivo de satisfacer de forma más efectiva las futuras demandas de clientes y otras partes.

Impacto:

Esta tarjeta mueve el departamento una casilla hacia adelante.

EQUIPO ROJO

Cooperación con el Equipo Amarillo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con los managers del Equipo Amarillo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión en la integración del Equipo Púrpura.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Amarillo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Púrpura se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO ROJO

Foco en las operaciones diarias (8 puntos)

Reduzco la intensidad del proceso de implementación para dar espacio a mis empleados y que puedan atender todas las necesidades (¡y quejas!) de clientes que tienen que ser resueltas aquí y ahora.

Impacto:

Esta tarjeta mueve al departamento una casilla hacia atrás.

EQUIPO ROJO

Cooperación con el Equipo Púrpura (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Púrpura para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Verde si no están funcionando al máximo de sus habilidades.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Púrpura mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Verde se mueve una casilla hacia atrás.



EQUIPO PÚRPURA

Esfuerzo conjunto coordinado (3 puntos)

Intento establecer un esfuerzo coordinado entre todos los departamentos que están dando soporte y apoyando el cambio, de manera que podamos entregar una solución completa y perdurable al nuevo cliente clave. El resultado de esta tarjeta depende de las acciones de otros departamentos.

Impacto:

Si tres de los cuatro equipos eligen jugar con la tarjeta «*Esfuerzo conjunto coordinado*», los autobuses de todos los equipos se moverán una casilla hacia adelante. Si los equipos que deciden jugar con esta tarjeta son menos de tres, ésta no tendrá ningún efecto.

EQUIPO PÚRPURA

Cooperación con el Equipo Verde (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Verde para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. De todos modos, me temo que esto pondrá mucha presión sobre el Equipo Rojo si no están funcionando al máximo de sus habilidades.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Verde mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Rojo se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO PÚRPURA

Foco en la implementación a nivel departamental (8 puntos)

Invierto mucha energía en la aceleración del proceso de implementación en el departamento con el objetivo de satisfacer de forma más efectiva las futuras demandas de clientes y otras partes.

Impacto:

Esta tarjeta mueve el departamento una casilla hacia adelante.

EQUIPO PÚRPURA

Cooperación con el Equipo Amarillo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con el Equipo Amarillo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión sobre los empleados del Equipo Verde.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Amarillo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Verde se mueve una casilla hacia atrás.

EQUIPO PÚRPURA

Foco en las operaciones diarias (8 puntos)

Reduzco la intensidad del proceso de implementación para dar espacio a mis empleados y que puedan atender todas las necesidades (¡y quejas!) de clientes que tienen que ser resueltas aquí y ahora.

Impacto:

Esta tarjeta mueve al departamento una casilla hacia atrás.

EQUIPO PÚRPURA

Cooperación con el Equipo Rojo (5 puntos)

Les digo a mis empleados que estén en contacto cercano y coordinación constante con los managers de cuentas del Equipo Rojo para promover la implementación y así tener una mayor oportunidad de satisfacer las demandas del nuevo cliente clave. Preveo que esto pondrá mucha presión en la integración del Equipo Amarillo.

Impacto:

Los esfuerzos conjuntos de tu equipo y el Equipo Rojo mueven ambos autobuses una casilla hacia adelante. A su vez, la gran carga de trabajo implica que el autobús del Equipo Amarillo se mueve una casilla hacia atrás.

WALLBREAKERS®

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS 3:
HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

GUÍA PARA MODERADORES

GUÍA PARA MODERADORES

Este ejercicio enseña el manejo de diálogos importantes pero difíciles con los empleados que se encuentren en el nivel de resistencia 2 o 3. Nos centramos en un empleado determinado y usamos un ejercicio de establecimiento de roles para abordar cómo llevar a cabo una conversación constructiva que dé lugar a acciones correctivas.

El ejercicio encaja bien entre las fases 2 o 3.

FINALIDAD DEL EJERCICIO

Introducir el diálogo de persona a persona como herramienta importante para su uso durante el liderazgo ante cambios.

Mejorar sus habilidades en conversaciones difíciles con un empleado en resistencia.

Dar a los participantes experiencia de primera mano con diferentes niveles de resistencia.

EL EJERCICIO EN POCAS PALABRAS:

El ejercicio es un juego de establecimiento de roles en el que se interpreta una conversación y en el que un equipo de reflexión observa a los intérpretes.

Una persona representa a un manager que tiene un problema con un empleado determinado. Otra persona representa a la «sombra» del manager, que actúa como compañero de discusiones del manager durante el ejercicio. Una tercera persona interpreta al empleado, que está en algún nivel de resistencia.

El resto del grupo actúa como observadores. Después de la conversación su trabajo es proporcionar información acerca de las partes de la conversación que han ido bien.

MATERIALES:

Las descripciones de los roles y las hojas de instrucciones para cada uno de los roles/posiciones.

CÓMO EJECUTAR EL EJERCICIO:

Preparación

Lee las guías del moderador y las hojas de instrucciones de los roles/posiciones. Imprime una copia para cada uno de los grupos que realicen el ejercicio.

Elige un empleado

Pide a cada grupo que elija a un empleado del tablero de juego con el que le gustaría tener una conversación. Explica que pueden mover este empleado un paso en la dirección correcta si la conversación va bien.

Ten en cuenta que no pueden elegir empleados que estén en el nivel de resistencia 1. Por lo general, la resistencia en este nivel tiene que ver con la falta de información o los malentendidos sobre detalles específicos, cuya escenificación no es tan interesante.

JUGANDO EN GRUPOS CRUZADOS

Si es posible, es una buena idea hacer que los participantes interpreten el papel del Empleado de otro grupo distinto al suyo.

Un participante del equipo Verde podría, por ejemplo, interpretar al empleado en la mesa del equipo Morado. Esto introduce una resistencia ligeramente más natural en el ejercicio.

Selección de los participantes

Pide a cada grupo que seleccione quién interpretará al Manager, al Empleado y a la Sombra. El resto del grupo toma la posición de observadores.

Reparte las hojas de instrucciones a cada posición y explícales las instrucciones de uno en uno.

INTRODUCCIÓN A LOS ROLES EMPLEADO

Los empleados han de desempeñar el papel del empleado seleccionado en el nivel de resistencia en el que están en el tablero en ese momento. Lo hacen combinando la información sobre el papel del empleado en el manual con las descripciones de la hoja de instrucciones.

Pide a los Empleados que lean la situación y examinen los problemas descritos en su hoja de instrucciones. A continuación, deben decidir qué descripción encaja con el rol descrito en el manual y la posición del empleado en el tablero.

Recuerda a los que interpretan a los empleados que el ejercicio no va sobre ellos, sino que están para ayudar al participante que interpreta al manager a aprovechar el ejercicio al máximo.

MANAGER Y SOMBRA

Los Managers tienen que gestionar el nivel de resistencia del Empleado e intentar mejorarlo.

Para ello, deben hablar con el Empleado para averiguar cuál es el problema, e intentar solucionarlo.

La Sombra actúa como asistente del Manager y se sienta directamente detrás de él/ella. La Sombra puede pedir un tiempo muerto en cualquier momento durante la conversación para ofrecer recomendaciones y realizar comentarios al Manager.

Pide a los participantes que representen a los Managers que examinen la descripción del papel del empleado seleccionado en el manual y su posición en el tablero, y que discutan cuáles podrían ser los problemas de fondo. Luego deben seleccionar el mejor enfoque posible para manejar la conversación.

Subraya que tanto el Manager como la Sombra son responsables de conseguir realizar una entrevista satisfactoria.

El Manager puede pedir un tiempo muerto en cualquier momento durante la entrevista y hablar con la Sombra sobre cómo proceder con la entrevista. Si el Manager se olvida de pedir ayuda, la Sombra debe hacer una interrupción por iniciativa propia pidiendo un tiempo muerto. Es importante remarcar que el Manager no es el único responsable de la entrevista.

OBSERVADOR

El resto del grupo actúa como Observadores. Su trabajo durante la conversación es escuchar y tomar notas usando las preguntas en su hoja de instrucciones.

Los observadores deben permanecer en silencio durante toda la conversación y centrarse solo en tomar notas. Una vez terminada la conversación, los Observadores exponen sus comentarios de acuerdo con las normas, que garantizan que las críticas sean constructivas. Estas reglas se presentarán después de la conversación.

SINCRONIZACIÓN DEL EJERCICIO:

Todos los grupos deben terminar más o menos al mismo tiempo. Puedes asegurarte de que esto suceda dando un tiempo límite y recordando a todo el mundo que faltan, por ejemplo, cinco minutos para la finalización del ejercicio.

Si un grupo se queda sin cosas de las que hablar, pídeles que se tomen un tiempo muerto y piensen acerca de lo que sientan que se ha quedado sin decir. A continuación, reanuda la conversación. Si aun así terminan demasiado pronto, pídeles que empleen el tiempo restante en preparar su reflexión.

OBTENER BUENOS COMENTARIOS:

Al final del ejercicio, pide a los Observadores que expresen sus comentarios. Explica las siguientes reglas sobre los comentarios a los observadores:

- *«Tus comentarios deben basarse en la entrevista, no en tu conocimiento previo de los participantes».*
- *«Expresa tu comentario en tercera persona diciendo “el Manager” en vez de “tú”. Esto hace que tu crítica parezca menos personal. Los comentarios están relacionados con lo que nosotros podemos aprender en entrevistas difíciles, no sobre lo que puede aprender el manager».*
- *«Tu comentario solo debe considerar las tareas descritas en la hoja de preparación del Observador. Por favor, abstente de exponer críticas o comentarios personales al Manager».*

Por último, pide a los Empleados que den su opinión sobre cómo la entrevista ha afectado a su papel. Pídeles que muevan las piezas de juego en cuestión un paso hacia el autobús si sienten que la conversación ha ido bien.

CONCLUSIÓN

Se recomienda celebrar una reunión en la que se relacione la experiencia del participante con su trabajo diario. Puedes hacerlo con preguntas tales como:

- *«¿Alguna vez has experimentado esto en la vida real?»*
- *«¿Cuál fue tu estrategia en esa conversación?»*
- *«¿Qué hubieras hecho diferente si la conversación hubiera tenido lugar en la vida real?»*
- *«¿Qué herramienta, de las que has aprendido a usar en esta conversación, usarás la próxima vez que trates con un empleado en resistencia?»*

HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

TU ROL: MANAGER

INTRODUCCIÓN

Interpreta el papel del Manager que tiene una conversación de persona a persona con un empleado en resistencia.

Has invitado al empleado a hablar con él/ella porque no está a favor del cambio que va a ocurrir.

El objetivo principal de la conversación es ayudar al empleado a superar su resistencia.

Para ello, es importante ser abierto y hacer preguntas al Empleado. Tienes que encontrar y abordar la razón subyacente de la resistencia.

PREPARACIÓN

Discute el reto con la Sombra antes de empezar.

Observa la situación descrita abajo y compárala con la descripción del Empleado en el manual y su posición en el tablero de juego.

¿Qué crees que podría ser la situación, y qué enfoque crees que funcionaría mejor?

LA SOMBRA

La Sombra está ahí para ayudarte. Los dos sois responsables de hacer el papel juntos.

Durante la conversación ambos podéis pedir un tiempo muerto para hablar las cosas.

Durante un tiempo muerto, el Empleado no puede «escuchar» lo que os decís el uno al otro, pero, por favor, hablad en voz alta para que el resto de grupos pueda aprender de vuestras discusiones.

SITUACIÓN

Se ha corrido la voz de que el Empleado ha criticado la manera en la que gestionas el cambio.

El Empleado es un activo valioso para el departamento y harás lo posible para remediar la situación.

Por otro lado, se prevé hacer recortes en la plantilla. Utiliza la conversación para averiguar (directa o indirectamente) si el Empleado es parte del futuro del departamento o si tienes que encontrar otra solución.

MIS NOTAS



HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

TU ROL: SOMBRA

INTRODUCCIÓN

Tú ayudas al Manager, que tiene una conversación de persona a persona con un empleado en resistencia.

El Manager ha invitado al empleado porque no está a favor del cambio que va a ocurrir.

El objetivo principal de la conversación es ayudar al Empleado a superar su resistencia.

Para ello, es importante ser abierto y hacer preguntas al Empleado. El Manager tiene que encontrar y abordar la razón subyacente de la resistencia.

PREPARACIÓN

Discute el reto con el Manager antes de empezar.

Observa la situación descrita abajo y compárala con la descripción del Empleado en el manual y su posición en el tablero de juego.

¿Qué ves en la situación, y qué enfoque crees que funcionaría mejor?

EL MANAGER

Tu trabajo es ayudar al Manager. Los dos sois responsables de hacer el papel juntos.

Durante la conversación, tanto tú como el Manager podéis pedir un tiempo muerto para hablar las cosas.

Durante un tiempo muerto, el Empleado no puede «escuchar» lo que os decís el uno al otro, pero, por favor, hablad en voz alta para que el resto de grupos pueda aprender de vuestras discusiones.

SITUACIÓN

Se ha corrido la voz de que el Empleado ha criticado la manera en la que se está gestionando el cambio.

El Empleado es un activo valioso para el departamento y el Manager se esforzará para arreglar la situación. Por otro lado, hay que hacer recortes en la plantilla. El Manager debe utilizar la conversación para

averiguar (directa o indirectamente) si el Empleado es parte del futuro del departamento o si se necesita otra solución.

MIS NOTAS



HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

TU ROL: EMPLEADO

INTRODUCCIÓN

El propósito de este ejercicio es experimentar qué se siente al tener una conversación difícil con un empleado que se resiste al cambio.

El haber experimentado una conversación simulada facilitará hacer lo mismo en la vida real.

No eres el personaje principal del ejercicio, y tu objetivo no es ganar la discusión. Tu misión principal en este ejercicio es retar al Manager en su intento de superar la resistencia del Empleado, que interpretas tú. Haz que sea difícil, pero no imposible.

PREPARACIÓN

Observa la situación descrita abajo y compárala con la descripción en el manual y la posición en el tablero de juego del Empleado al que interpretas.

SITUACIÓN

El Manager te ha llamado a una reunión. No hay un programa formal. Anteriormente le has dicho a algunos de tus colegas que crees que el Manager está haciendo un mal trabajo liderando el cambio. Te gusta tu trabajo y no estás interesado en encontrar uno nuevo.

Luego, lee las oraciones abajo y elige el par que mejor encaje. Un par debe constar de un problema o una preocupación abierta junto con una razón o causa subyacente.

Termina la preparación teniendo en cuenta lo que pudo haber dicho el Manager (o haber prometido hacer) con el fin de mejorar las cosas.

DECLARACIONES PROBLEMAS O PREOCUPACIONES

*Creo que el Manager no está presente cuando se le necesita.
No es un buen modelo a seguir y ni siquiera él mismo acepta el cambio.*

El Manager hace que los demás tomen las decisiones difíciles. Organiza reunión tras reunión en vez de decirnos simplemente cuál es su plan.

El Manager prefiere las ideas de los antiguos colegas y siempre acaba decidiendo hacer las cosas como las hacían en la antigua organización.

No parece haber ningún plan ni orden en la forma en la que el Manager hace las cosas. Todo lo que hace parecer al azar.

La comunicación y la coordinación ya eran problemas antes, y ahora somos el doble de personas, por lo que solo puede empeorar.

Éramos mucho más eficientes trabajando de la manera antigua. Ahora tenemos que aprender todo desde cero. Es una pérdida de tiempo.

*Estamos intentando hacer demasiadas cosas a la vez.
Siento que tengo exceso de trabajo y estoy estresado.*

PROBLEMAS SUBYACENTES

Estoy confundido e inseguro.

No me siento reconocido ni apreciado.

Creo que yo sería un mejor Manager.

Siento que mi libertad personal está limitada.

Estoy perdiendo poder.

Me siento aislado y solo.

HABLAR SOBRE LA RESISTENCIA

TU ROL: OBSERVADOR

Tu tarea es observar la conversación y aportar comentarios cuando la conversación finalice.

Antes de comenzar también puedes ayudar al Empleado a prepararse para la conversación.

DURANTE LA CONVERSACIÓN DEBES TENER EN CUENTA:

¿Qué dijo e hizo el Manager para tener un efecto positivo sobre el Empleado?

- ¿crear un clima en el que el empleado se encontraba cómodo y podía hablar libremente?
- ¿averiguar cuál es el problema (y la cuestión de fondo)?
- ¿remediar la situación?

¿Cómo se ajustó el enfoque del Manager con el nivel de resistencia y la personalidad del Empleado?



DEJAR BUENOS COMENTARIOS

Por favor, considera lo siguiente al realizar críticas:

- Usa la tercera persona (di «el Manager», no «tú») y habla con el grupo, y no con la persona que interpreta al Manager.
- Céntrate en el contenido de las conversaciones, no en la actuación. Estás aquí para aprender cómo tener una conversación sobre el cambio, no cómo ser mejores intérpretes.
- Céntrate en la correspondencia entre la situación expresada por el Empleado y el enfoque del Manager.
- Céntrate en la ficción y el ejercicio, no saques conclusiones al mundo real.