



**CLA**  
CONSULTING

The background features a dark blue field filled with a pattern of small, light blue dots and faint, larger-scale patterns. A bright orange sun icon with three rays is positioned above the word 'VISION'. In the top-left corner, there is a yellow vertical bar containing a white asterisk-like symbol.

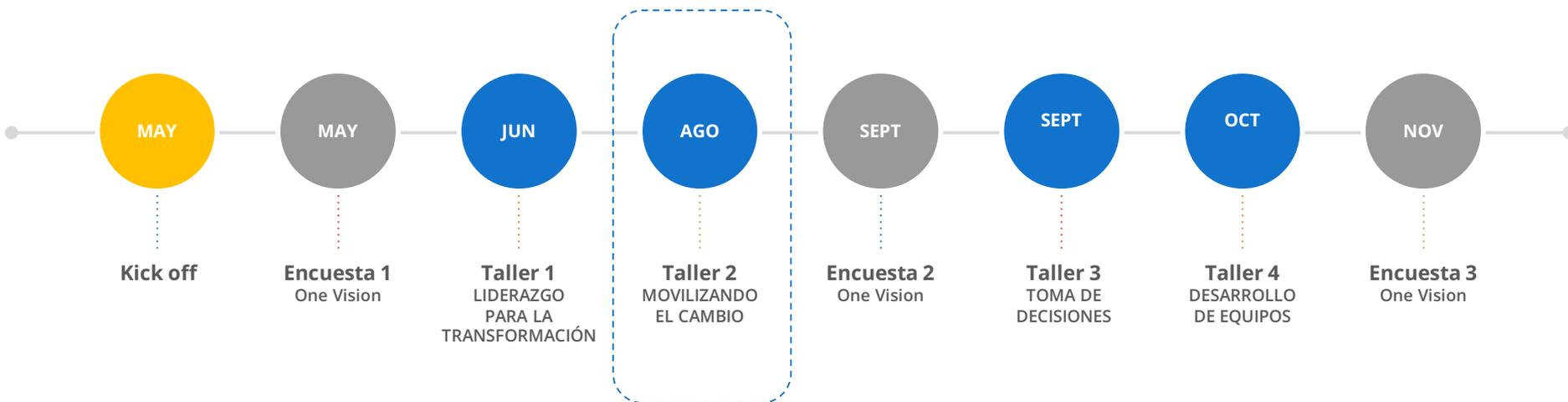
# ONEVISION

PROTAGONISTAS  
DE LA TRANSFORMACIÓN

## Taller 2 - Movilizando el Cambio

Agosto 2022

# Programa ONE VISION: hoja de ruta



## Taller 2 - Movilizando el cambio

### PROPÓSITO

*Desarrollar competencias para la Transformación de Walmart*

### AGENDA

#### Módulo 1

- El ejercicio de liderazgo
- Estrategias de liderazgo

PAUSA

#### Módulo 2

- Diálogo Movilizador
- Conversación de equipo



# **DESAFÍO DE WALMART**

# El desafío de la **Transformación** de Walmart





# **TIPOS DE PROBLEMAS**

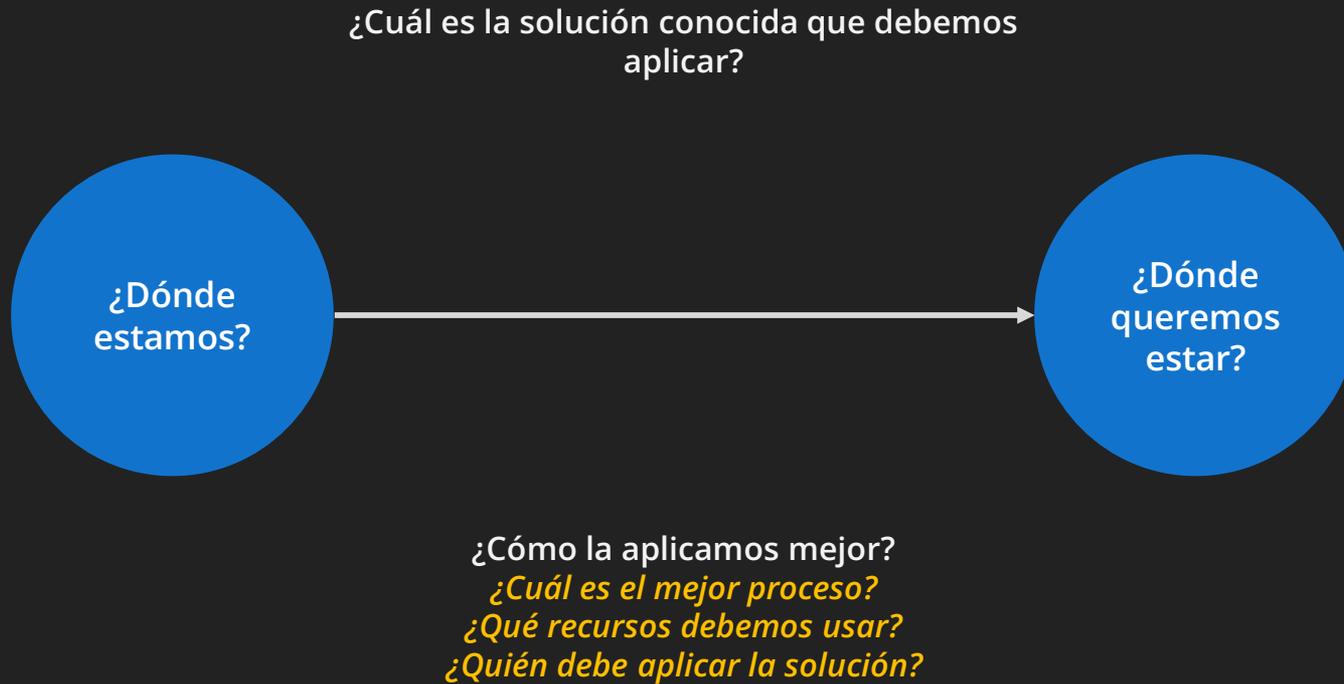
---

# Todo parte de **un problema**

*La brecha entre las  
expectativas y la realidad*



# Problema técnico



# Trabajo **on line**

## DESAFÍOS TÉCNICOS

- Conexión wifi de buena velocidad.
- Plataforma de reuniones virtuales.
- Reuniones periódicas con el equipo.

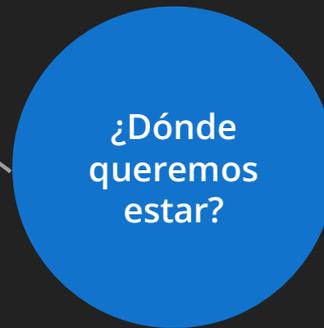
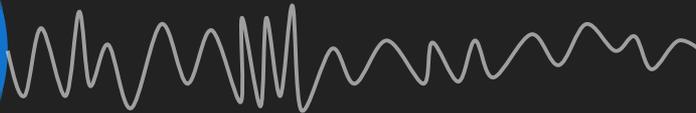
*Aplicar la solución*



---

# Problema adaptativo

¿Para qué tenemos que cambiar?  
*¿Cuál es el propósito?*



¿En qué tenemos que cambiar?  
*¿Qué debemos mantener?*  
*¿Qué debemos desaprender?*  
*¿Qué debemos aprender?*

# Trabajo *on line*



## DESAFÍOS ADAPTATIVOS

- Confianza en el equipo.
- Balancear la vida familiar y el trabajo.
- Gestión emocional.
- Límites de tiempos.

*Cambio de mentalidad y  
comportamiento*

*Aprender*

# Trabajo técnico y trabajo adaptativo

## DESAFÍO TÉCNICO

El problema es conocido (experiencia previa)

La solución es conocida (experiencia previa)

El grupo tiene establecidos procesos y responsables para proveer la solución

No es necesario aprender

La solución existe antes que el problema

## DESAFÍO ADAPTATIVO

El problema y/o la solución no son conocidos

No hay conocimiento experto disponible

No hay procesos ni responsables definidos que puedan ocuparse del problema.

Es necesario aprender y desarrollar nuevas capacidades

El problema aparece antes que la solución

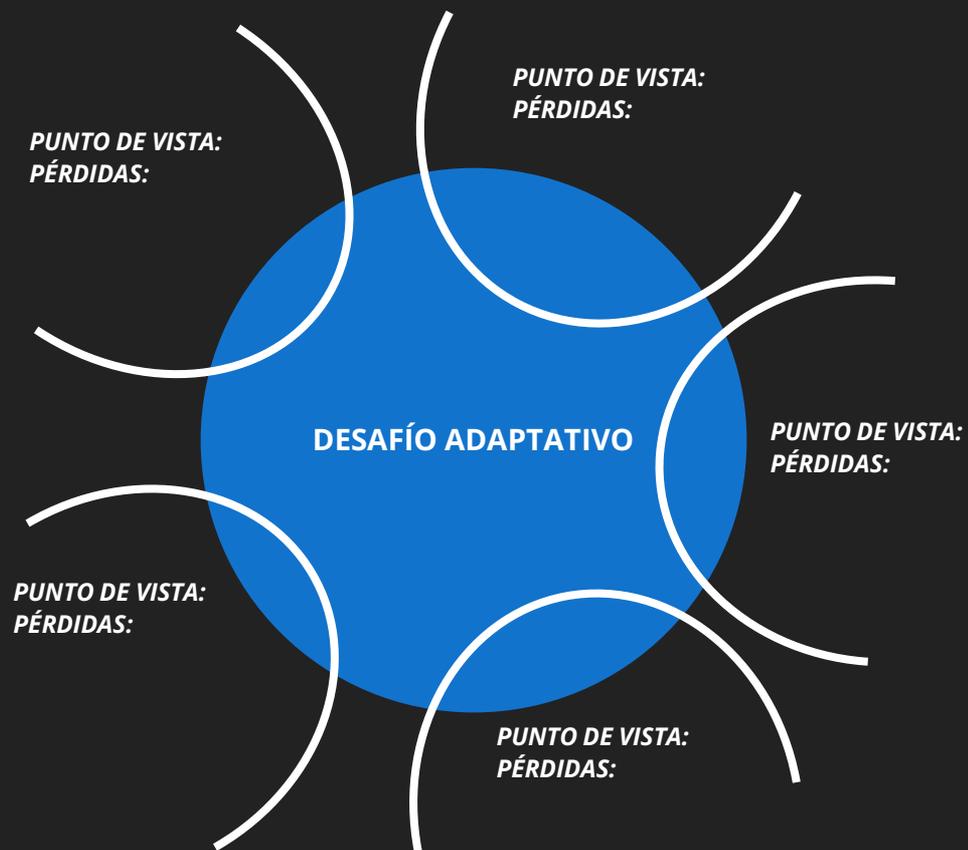
---

## El clásico **error**



Tratar los problemas adaptativos como si fueran problemas técnicos.

# El desafío **adaptativo**



# Tipos de pérdidas



## OBSERVABLES

Tiempo, dinero, status, seguridad, poder, control, imagen, etc.



## COMPETENCIA

Habilidades, conocimientos, prácticas, experiencia, etc.



## LEALTADES

**A uno mismo:** a lo que creo ser, a lo que creo merecer, a mis sueños, a mis ideales, a mi dignidad, a mis supuestos, a mis valores.

**A otros:** afectos, vínculos, ideologías, tradiciones, símbolos, paradigmas, narrativas, supuestos colectivos.



**LIDERAZGO**

# ¿Cómo se ejerce **liderazgo**?



# El ejercicio de liderazgo



TRABAJO ADAPTATIVO

Subirse al balcón  
**DIAGNÓSTICO**

Bajarse - subirse - bajarse  
**INTERVENCIÓN**

**Observar**

- Expectativas
- Actores
- Roles
- Supuestos
- Asuntos ocultos/elefantes
- Ambiente contenedor
- Niveles de tensión
- Historias personales y grupales
- Normas explícitas e implícitas
- Estado emocional
- Autoridades formales
- Autoridades informales

**Interpretar**

- Problema:
- Síntoma vs. causa.
  - Técnico vs. adaptativo.
- Desafío adaptativo:
- ¿Cuál es el desafío adaptativo y su tipología?
  - ¿Cuáles son las facciones? Identificación de quiénes están en cada una, cuál es su perspectiva frente al desafío, qué beneficios esperan y qué temen perder.

**Contener**

- Comunicar un relato.
- Infundir propósito.
- Usar la autoridad informal.
- Escuchar a las personas.
- Reconocer las pérdidas.
- Construir alianzas.
- Mostrar resultados parciales.
- Graduar el trabajo.
- Darle valor al pasado.
- Reconocer la parte propia de responsabilidad.

**Tensionar**

- Reconocer el problema.
- Desafiar supuestos.
- Poner elefantes sobre la mesa.
- Focalizar la atención en el DA.
- Orquestrar el conflicto.
- Devolver el trabajo.
- Dar feedback.
- Aceptar bajas.
- Proteger voces de liderazgo sin autoridad.
- Nombrar las facciones.
- Mantenerse quieto.

**EVASIÓN DEL TRABAJO ADAPTATIVO**  
Distraer la atención o desplazar la responsabilidad

# Herramienta para **movilizar el cambio**

## PROBLEMA:

¿Cuál es el problema?

Los equipos trabajan en silos, no colaboran ni conversan y se repiten acciones. Se generan ineficiencias, no se pide ayuda ni se ofrece, cada uno en lo suyo.

## OBSERVACIÓN:

Actores relevantes

Equipo propio y otros equipos.

Expectativas

- Que cumplan los resultados con las personas que tenemos.
- Que se logre trabajar de forma más sinérgica.
- Poder enfocarse solo en el trabajo asignado.

Supuestos existentes

- Que podemos lograrlo solos.
- Que el otro equipo no sabe de mis temas, o no me puede aportar.
- Que otros no quieren trabajar con nosotros.

## INTERPRETACIÓN:

Problema:

Distinguir elementos técnicos vs. adaptativos.

TÉCNICA:

- Establecer espacios de trabajo conjunto.
- Poner objetivos comunes.

ADAPTATIVA:

- Cambiar el supuesto o juicio que tengo del otro.
- Soltar mi apego a hacer las cosas solo.
- Abrirme a hacer las cosas con otros y tomar su visión.

¿Cuál es el desafío adaptativo?

Colaborar y tener una mirada más colectiva que individual

¿Cuáles son las facciones frente al desafío? y ¿cuáles son sus pérdidas?

# Facciones frente al desafío adaptativo

**PUNTO DE VISTA** Podemos lograrlo solos.

**PÉRDIDAS:**

- Poder
- Control

**PUNTO DE VISTA:**

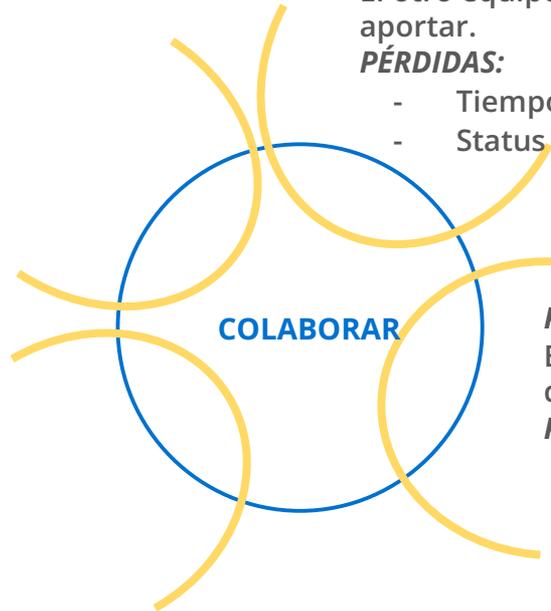
El otro equipo no sabe de mis temas, no nos van a aportar.

**PÉRDIDAS:**

- Tiempo
- Status

**PUNTO DE VISTA:** ¿?

**PÉRDIDAS:** ¿?



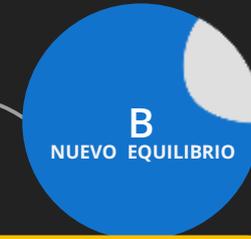
**PUNTO DE VISTA:**

Es muy difícil porque tenemos objetivos distintos.

**PÉRDIDAS:**

- Resultado
- Imagen
- Dinero

# El ejercicio de liderazgo



TRABAJO ADAPTATIVO

Subirse al balcón  
**DIAGNÓSTICO**

Observar

- Expectativas
- Actores
- Roles
- Supuestos
- Asuntos ocultos/elefantes
- Ambiente contenedor
- Niveles de tensión
- Historias personales y grupales
- Normas explícitas e implícitas
- Estado emocional
- Autoridades formales
- Autoridades informales

Interpretar

- Problema:
- Síntoma vs. causa.
  - Técnico vs. adaptativo.
- Desafío adaptativo:
- ¿Cuál es el desafío adaptativo y su tipología?
  - ¿Cuáles son las facciones? Identificación de quiénes están en cada una, cuál es su perspectiva frente al desafío, qué beneficios esperan y qué temen perder.

Bajarse - subirse - bajarse  
**INTERVENCIÓN**

Contener

- Comunicar un relato.
- Infundir propósito.
- Usar la autoridad informal.
- Escuchar a las personas.
- Reconocer las pérdidas.
- Construir alianzas.
- Mostrar resultados parciales.
- Graduar el trabajo.
- Darle valor al pasado.
- Reconocer la parte propia de responsabilidad.

Tensionar

- Reconocer el problema.
- Desafiar supuestos.
- Poner elefantes sobre la mesa.
- Focalizar la atención en el DA.
- Orquestrar el conflicto.
- Devolver el trabajo.
- Dar feedback.
- Aceptar bajas.
- Proteger voces de liderazgo sin autoridad.
- Nombrar las facciones.
- Mantenerse quieto.

EVASIÓN DEL TRABAJO ADAPTATIVO  
Distraer la atención o desplazar la responsabilidad

# Herramienta para movilizar el cambio

## PROBLEMA:

¿Cuál es el problema?

## OBSERVACIÓN:

Actores relevantes

Expectativas

Supuestos existentes

## INTERPRETACIÓN:

### Problema:

Distinguir elementos técnicos vs. adaptativos.

### TÉCNICA:

### ADAPTATIVA:

¿Cuál es el desafío adaptativo?

¿Cuáles son las facciones frente al problema y sus pérdidas?

USAR MAPA DE FACCIÓNES

## INTERVENCIÓN:

¿Qué estrategia elegirían para movilizar a cada facción?

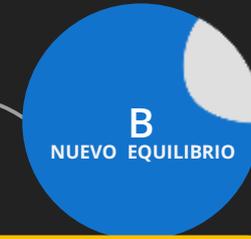
USAR ESTRATEGIAS DE TENSION Y CONTENCIÓN

¿Qué preguntas le harían?



**CASO  
NEW AMSTERDAM**

# El ejercicio de liderazgo



TRABAJO ADAPTATIVO

Subirse al balcón  
**DIAGNÓSTICO**

Observar

- Expectativas
- Actores
- Roles
- Supuestos
- Asuntos ocultos/elefantes
- Ambiente contenedor
- Niveles de tensión
- Historias personales y grupales
- Normas explícitas e implícitas
- Estado emocional
- Autoridades formales
- Autoridades informales

Interpretar

- Problema:
- Síntoma vs. causa.
  - Técnico vs. adaptativo.
- Desafío adaptativo:
- ¿Cuál es el desafío adaptativo y su tipología?
  - ¿Cuáles son las facciones? Identificación de quiénes están en cada una, cuál es su perspectiva frente al desafío, qué beneficios esperan y qué temen perder.

Bajarse - subirse - bajarse  
**INTERVENCIÓN**

Contener

- Comunicar un relato.
- Infundir propósito.
- Usar la autoridad informal.
- Escuchar a las personas.
- Reconocer las pérdidas.
- Construir alianzas.
- Mostrar resultados parciales.
- Graduar el trabajo.
- Darle valor al pasado.
- Reconocer la parte propia de responsabilidad.

Tensionar

- Reconocer el problema.
- Desafiar supuestos.
- Poner elefantes sobre la mesa.
- Focalizar la atención en el DA.
- Orquestrar el conflicto.
- Devolver el trabajo.
- Dar feedback.
- Aceptar bajas.
- Proteger voces de liderazgo sin autoridad.
- Nombrar las facciones.
- Mantenerse quieto.

EVASIÓN DEL TRABAJO ADAPTATIVO  
Distraer la atención o desplazar la responsabilidad

# Intervención

Bajarse - subirse - bajarse  
**INTERVENCIÓN**

## Contener

- Comunicar un relato.
- Infundir propósito.
- Usar la autoridad informal.
- Escuchar a las personas.
- Reconocer las pérdidas.
- Construir alianzas.
- Mostrar resultados parciales.
- Graduar el trabajo.
- Darle valor al pasado.
- Reconocer la parte propia de la responsabilidad.

## Tensionar

- Reconocer el problema.
- Desafiar supuestos.
- Poner elefantes sobre la mesa.
- Focalizar la atención en el DA.
- Orquestrar el conflicto.
- Devolver el trabajo.
- Dar feedback.
- Aceptar bajas.
- Proteger voces de liderazgo sin autoridad.
- Nombrar las facciones.
- Mantenerse quieto.

## Contener

- Comunicar un relato.
- Infundir propósito.
- Usar la autoridad informal.
- Escuchar a las personas.
- Reconocer las pérdidas.
- Construir alianzas.
- Mostrar resultados parciales.
- Graduar el trabajo.
- Darle valor al pasado.
- Reconocer la parte propia de la responsabilidad.

## Tensionar

- Reconocer el problema.
- Desafiar supuestos.
- Poner elefantes sobre la mesa.
- Focalizar la atención en el DA.
- Orquestrar el conflicto.
- Devolver el trabajo.
- Dar feedback.
- Aceptar bajas.
- Proteger voces de liderazgo sin autoridad.
- Nombrar las facciones.
- Mantenerse quieto.

# Estrategias utilizadas

ACCIÓN/PALABRAS DEL NUEVO DIRECTOR	ESTRATEGIA
Historia personal con la muerte de su hermana por negligencia hospitalaria.	Construirse autoridad informal
Salvar la vida de las personas.	Infundir Propósito
¿Cómo puedo ayudar?	Escuchar a las personas Devolver el trabajo
Despido equipo Cirugía Cardíaca y residentes sin entrenar.	Aceptar bajas
¿Jefes de departamento? Los necesito.	Construir Alianzas
Contratos con la Universidad o dejar de jugar golf.	Poner elefantes sobre la mesa
Sala de espera y comida sana.	Mostrar resultados parciales
Volvamos a ser doctores	Infundir propósito



**COLABORACIÓN**

# Facciones frente al desafío adaptativo

1

**PUNTO DE VISTA:** Podemos lograrlo solos y siempre lo hemos hecho así.

**PÉRDIDAS:**

- Poder
- Control

**ESTRATEGIAS:**

- Infundir propósito
- Reconocer el pasado

**PUNTO DE VISTA:** ¿?

**PÉRDIDAS:** ¿?

**ESTRATEGIAS:**

2

**PUNTO DE VISTA:**

El otro equipo no sabe de mis temas, no nos van a aportar.

**PÉRDIDAS:**

- Tiempo
- Status

**ESTRATEGIAS:**

- Focalizar la atención en el DA
- Desafiar supuestos

COLABORACIÓN

3

**PUNTO DE VISTA:**

Es muy difícil porque tenemos objetivos distintos.

**PÉRDIDAS:**

- Resultado
- Imagen
- Dinero

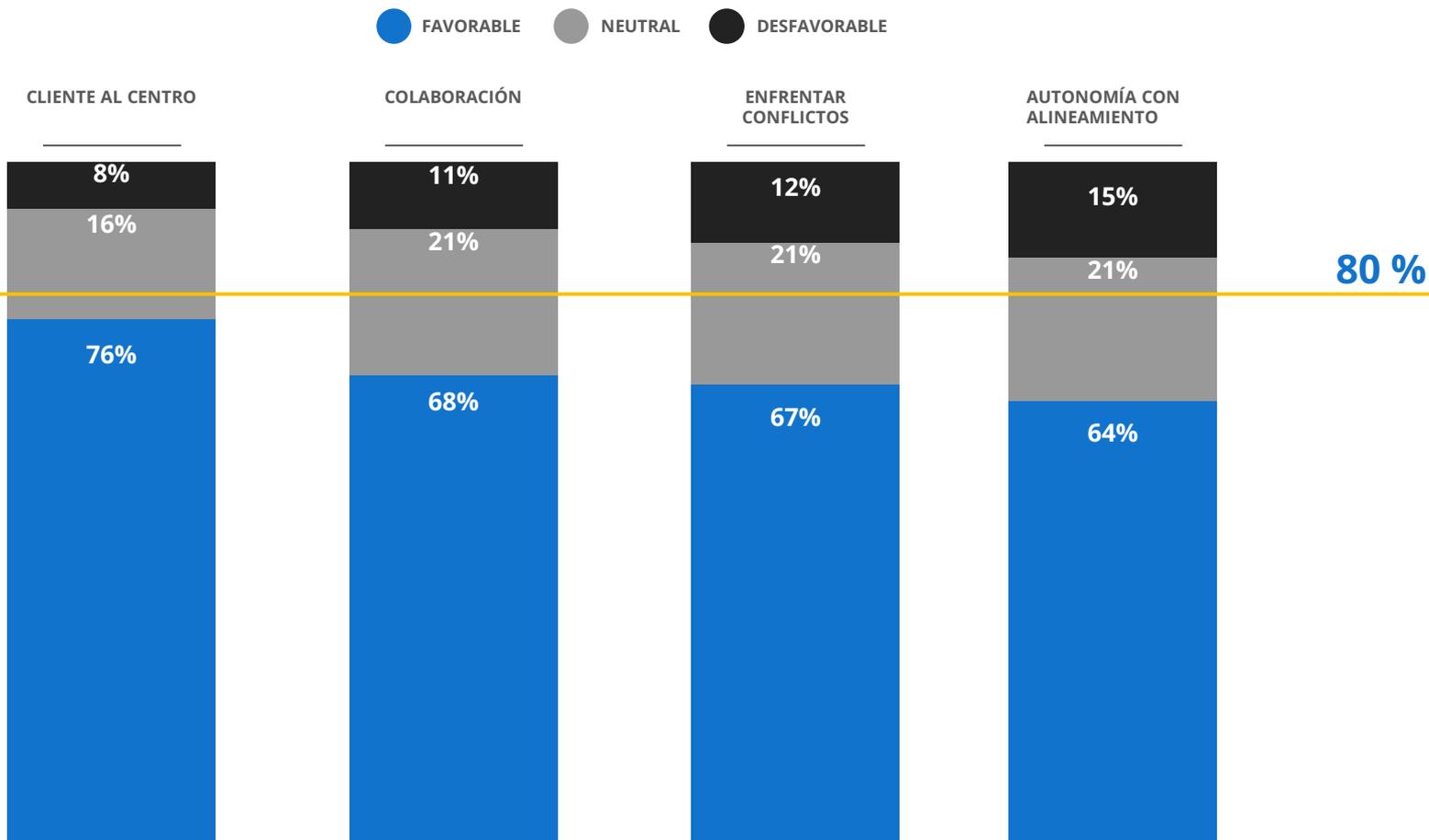
**STRATEGIAS:**

- Comunicar un relato
- Reconocer pérdidas



**CONVERSACIONES  
DIFÍCILES**

# 01. Resultados generales



80%

## 02. Resultados generales por preguntas

7. Transparentemos los problemas poniendo nuestros puntos de vista.

8. Valoramos las distintas visiones para enfrentar un desafío.

9. Ponemos los temas difíciles aunque impliquen fricciones.

ENFRENTAR  
CONFLICTOS



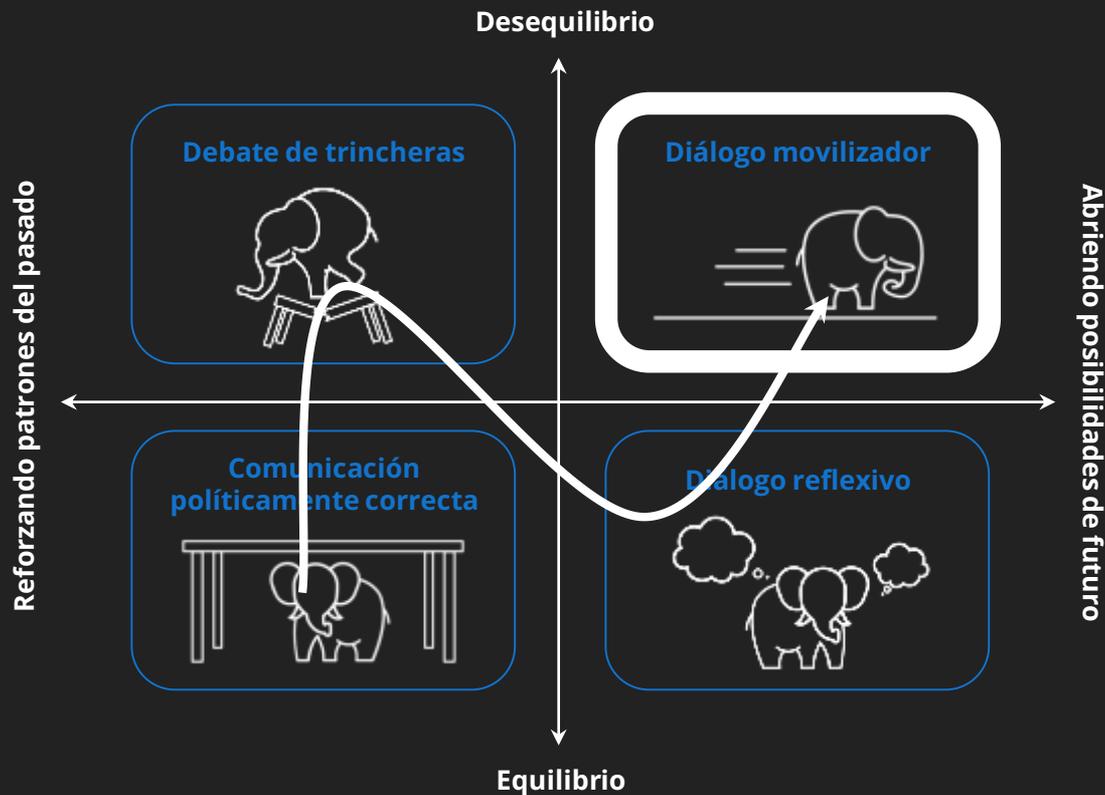
# Conversaciones **Difíciles**

## PROPÓSITO

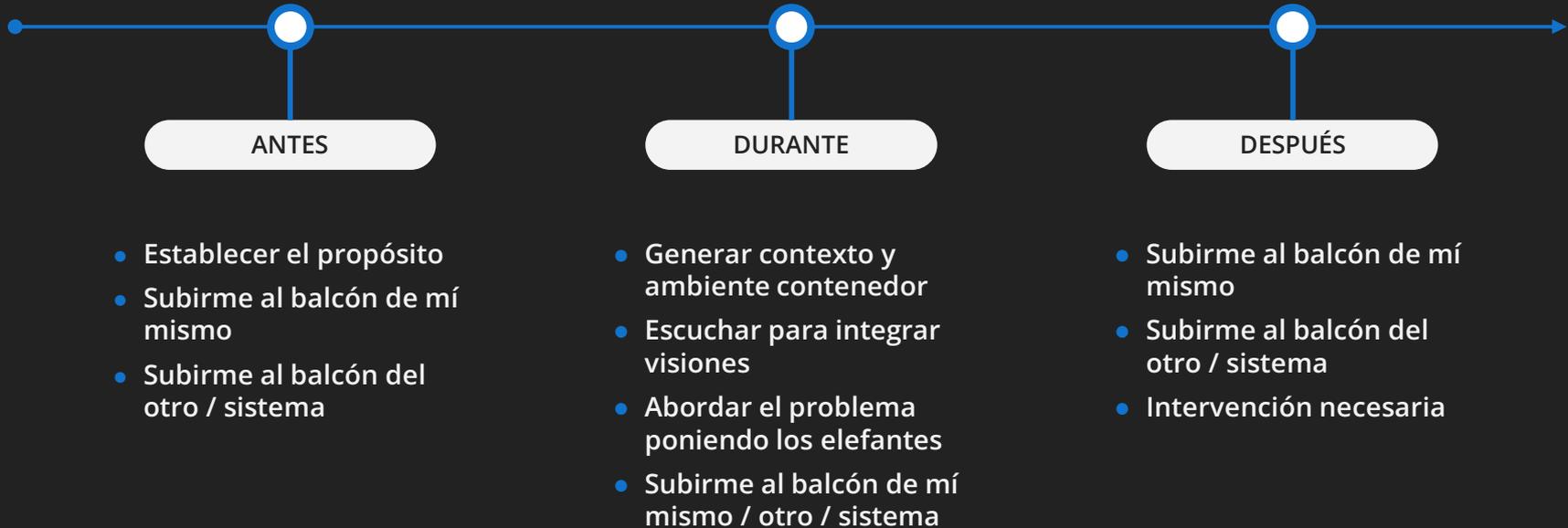
Generar progreso colectivo enfrentando a las personas con el desafío adaptativo.

Conocer la visión de otra persona y construir o restaurar la relación.

# Enfrentando conversaciones difíciles



# Diálogo movilizador



¿Qué preguntas le harían?



**PREGUNTAS  
MOVILIZADORAS**

# Preguntas **movilizadoras**



EL PROPÓSITO

*Generar trabajo adaptativo*



ALGUNAS CARACTERÍSTICAS

- *Preguntas conectadas con el propósito*
- *Preguntas abiertas*
- *Preguntas centradas en el otro*
- *Preguntas que plantean posibilidades*
- *Preguntas que llevan a la autoreflexión*
- *Preguntas sin juicios / supuestos*

---

# ¿Cómo parten las Preguntas Movilizadoras?

¿CÓMO?

¿EN QUÉ?

¿CUÁL?

¿QUÉ?

¿POR QUÉ?

¿DE QUÉ?

¿PARA QUÉ?

¿QUIÉN?  
¿CUÁNTO?  
¿CUÁNDO?



## **CONVERSACIÓN 2**

# Desafío equipo

## PROPÓSITO

Tener un Diálogo Movilizador para generar cuestionamiento y trabajo adaptativo en el equipo.

:

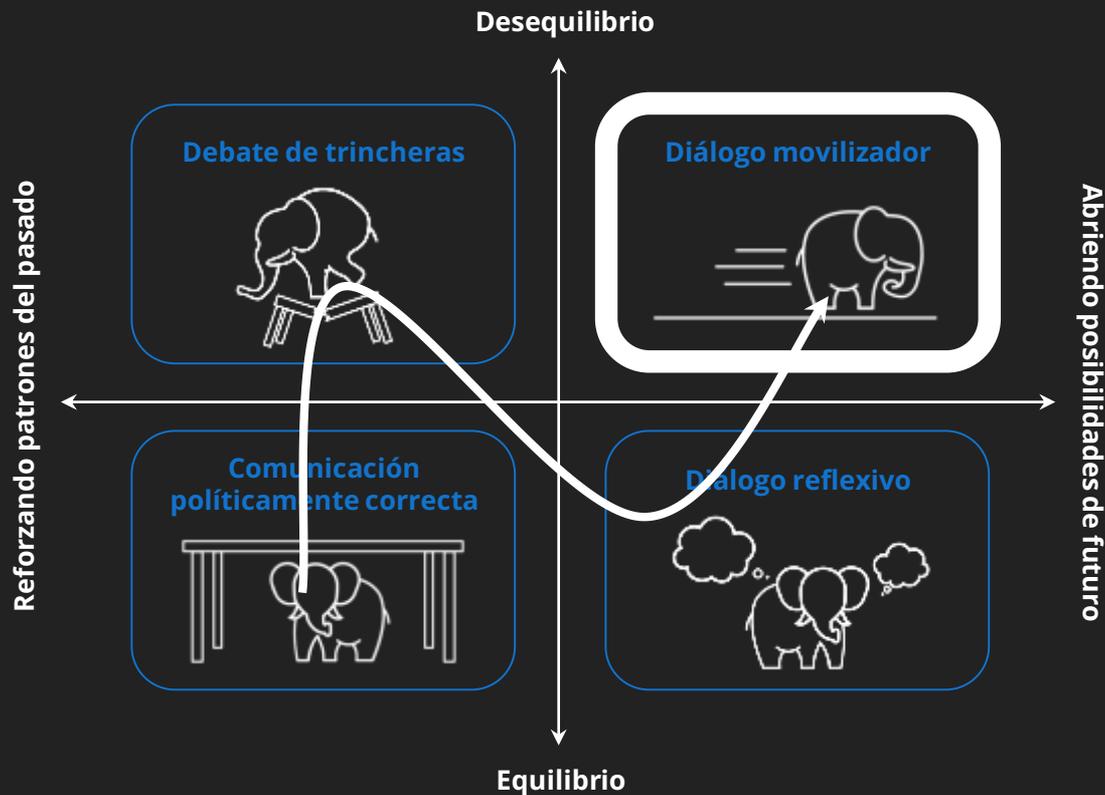
### 1. Retomar desde el desafío de “One Vision” del equipo:

- Cliente al centro
- Colaboración
- Enfrentar el conflicto
- Autonomía con alineamiento

### 2. Desde las facciones ya definidas frente al desafío y las pérdidas de cada una de ellas:

- Establecer las estrategias para cada facción del equipo.
- Identificar a cada integrante del equipo en una facción.
- Formular preguntas para movilizar a las distintas facciones.

# Enfrentando conversaciones difíciles





**CLA**  
CONSULTING