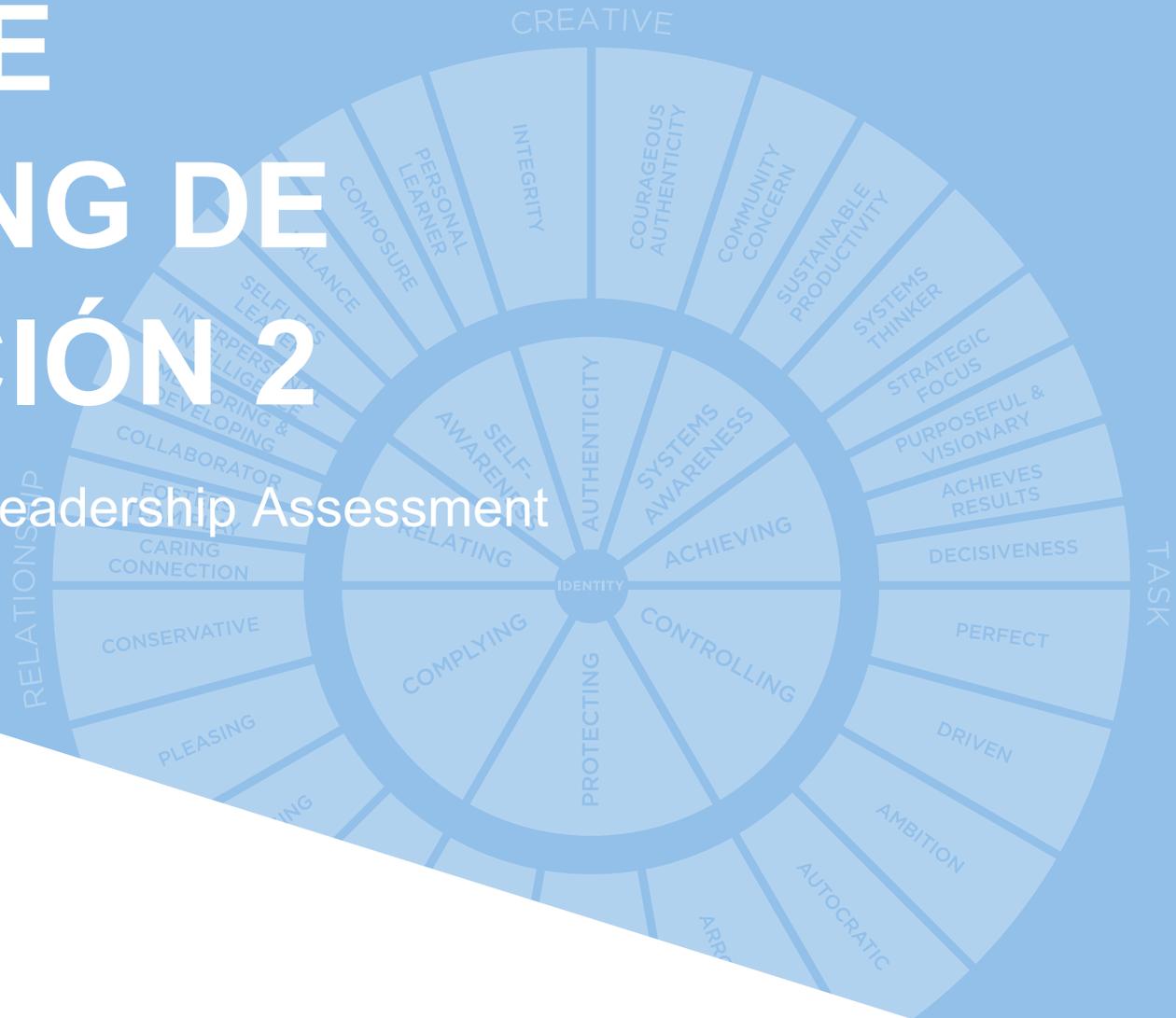


DISEÑO DE DEBRIEFING DE CLA - OPCIÓN 2

Certificación Collective Leadership Assessment



Sesión de 1 día

Guía del facilitador; NO
COMPARTIR

Noviembre-diciembre 2016

Taller de debrief del Collective Leadership Assessment

Taller de 1 día

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
Desayuno o Almuerzo / Preparación	N/A	<p>Prepara la habitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza un círculo de sillas (sin mesas para la sesión plenaria, solo para el trabajo en grupos). • Dispón los materiales: Mat CLA (o LCP), 3 rotafolios, marcadores de colores, un ovillo de hilo o lana, el bastón de la palabra, el maletín de materiales. • Asegúrate de que la sala sea adecuada para el trabajo, con espacios versátiles que permitan jugar, trabajar en grupos, realizar actividades al aire libre, etc. • Si es posible, ofrece un brunch tipo catering con café y pasteles disponibles continuamente, para ajustarse a las necesidades, ritmos y tiempos del grupo. • Decora el centro con elementos que aporten belleza y significado (bonsáis, semillas, flores, según la estación del año o la etapa del equipo). 	<p>Recursos</p> <p>Mat CLA o LCP</p> <p>Rotafolios x 3</p> <p>Marcadores</p> <p>Ovillo de lana</p> <p>Bastón de la palabra</p> <p>Flores, etc.</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
Apertura		<p>Propósito: Dar la bienvenida a los participantes y preparar el terreno para el trabajo que realizaremos.</p> <p>Proceso: Presentar quiénes somos, qué aportamos a este trabajo, el objetivo del taller y los resultados esperados.</p>	Facilitador
Presentaciones y Agenda		<p>Propósito: Integrar a todos los participantes, escuchar todas las voces y comenzar a co-crear la experiencia.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de Conexiones: “El Juego del Cordel” <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Los participantes se colocan formando un gran círculo, hombro con hombro, alrededor del Mat.</i> ○ <i>La primera persona toma una bola de hilo o lana de colores brillantes y se presenta diciendo su nombre, su estado actual y su mayor expectativa/temor para el taller.</i> ○ <i>Después de presentarse, sostiene el extremo del hilo y lanza la bola a otra persona, dejando que el hilo atraviese el círculo.</i> ○ <i>Esa persona se presenta siguiendo la misma estructura y, mientras mantiene el hilo tenso entre ella y la persona anterior, lanza la bola a alguien más.</i> ○ <i>A medida que avanzan las presentaciones, se va creando una red que conecta al grupo, simbolizando la interconexión entre todos.</i> ○ <i>Una vez que la red está completa (todos se han presentado), se utiliza como metáfora del "equipo", el "sistema" y la "cultura".</i> <p>[OPCIONAL] Colocar un objeto sobre la red para ilustrar cómo, de</p>	<p>Actividad guiada por el facilitador</p> <p><u>Recursos</u></p> <p>Bola de hilo o lana de colores brillantes</p> <p>PPT o Rotafolio</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
		<p><i>manera colectiva, el grupo puede lograr más que los individuos trabajando de forma aislada.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la agenda: Invita a todos a tomar asiento y repasar la agenda del día. 	
Palo de la gravedad		<p>Propósito: Dar vida a los conceptos de la Mente Reactiva y la Mente Creativa.</p> <p>Proceso: Dinámica del Palo de la gravedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso habitual. CONSULTAR LA GUÍA DE FACILITACIÓN DEL PALO DE LA GRAVEDAD (Apéndice A) • Durante la retroalimentación, formular preguntas enfocadas en la experiencia individual de los participantes, las suposiciones Reactivas y Creativas presentes, así como las dimensiones culturales de su experiencia. 	<p><u>Recursos</u></p> <p>Palo de la gravedad</p>
Estructura central		<p>Propósito: Proporcionar una visión general del marco/modelo del Leadership Circle para que los líderes comprendan lo básico, en preparación para recibir su feedback del CLA.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar: Utiliza una combinación de PowerPoint y recorrido por el Mat para proporcionar una visión fundamental de la estructura del Leadership Circle. Describe la naturaleza esencial de las estructuras reactivas y creativas de la mente, define cada dimensión, explora las relaciones dinámicas a través del círculo y explica la diferencia entre las puntuaciones brutas y los percentiles. • Explicar: El diseño del proceso CLA, es decir, el número de Círculos o perspectivas sobre la cultura de liderazgo de la organización/equipo que se han establecido. Es importante trabajar en este aspecto con el grupo hasta que tengan claridad sobre quiénes han proporcionado retroalimentación en cada uno de los Círculos (en caso de que se haya involucrado a más personas que solo el equipo de liderazgo respondiendo sobre sí mismos). 	<p><u>Recursos</u></p> <p>PPT y Mat CLA</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
Descanso			

<p>Paso 1: Conciencia: ¿Qué es? *</p> <p>Lectura apreciativa de los resultados del CLA (Actual, Ideal y Brechas)</p> <p><i>*(estos cuatro pasos provienen de las Enseñanzas Delicate Lodge Teachings - DLT)</i></p>		<p>Propósito: Crear una comprensión profunda y apreciación de los mensajes que provienen de los datos del CLA.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divide el equipo/grupo total en tres subgrupos. El primer grupo explora la cultura de liderazgo Actual, el segundo la Ideal, y el tercero se enfoca en las Prioridades para el Cambio (principalmente las Brechas). • Ofrece algunas preguntas para que cada grupo comience: <ul style="list-style-type: none"> ○ Subgrupo de cultura Actual: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son los principales rasgos de la cultura de liderazgo Actual? ▪ ¿Cuáles son los aspectos más Creativos de la cultura Actual? ▪ ¿Cuáles son los aspectos más Reactivos de la cultura Actual? ▪ ¿Cómo interactúan los comportamientos Creativos y Reactivos para influir en los resultados que obtiene nuestra organización/equipo? ¿De qué manera estos comportamientos facilitan o dificultan el logro de nuestros objetivos? ▪ ¿Qué creen que se siente al trabajar en esta cultura de liderazgo? ○ Subgrupo de cultura Ideal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué aspectos valoramos más en la cultura de liderazgo Ideal? ¿Por qué creemos que son esenciales para nuestro éxito? ▪ ¿Cuánto de nuestras tendencias Reactivas estamos dispuestos a aceptar en nuestra cultura de liderazgo Ideal? ¿Cómo seguirán sirviéndonos esos comportamientos? ▪ ¿Qué creen que se sentiría al trabajar en esta cultura de liderazgo? ○ Subgrupo de prioridades para el cambio: 	<p><u>Recursos</u></p> <p>Rotafolios x 3</p>
---	--	---	---

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son nuestras brechas más grandes entre lo que actualmente tenemos (puntuación Actual) y lo que decimos que queremos lograr (puntuación Ideal)? ▪ ¿Cuáles brechas son sorprendentes, si las hay? ¿De qué manera? ▪ Para cerrar esas brechas más altas, ¿qué tendría que cambiar? ¿Qué suposiciones sobre nosotros mismos y nuestra empresa necesitarían ser desafiadas? ▪ ¿Dónde, si acaso, percibimos que no hay o hay poca necesidad de cambio? ¿Qué nos dice eso sobre nosotros mismos? ▪ ¿Qué tan fuerte es nuestra voluntad de cambiar (mire las puntuaciones de Ideal a Ideal para obtener una pista)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación de los subgrupos: Usar tres rotafolios en la parte frontal de la sala: el de la izquierda es para el Actual, el del centro es para el Ideal, y el de la derecha es para las Prioridades para el cambio. ○ Durante las presentaciones, facilita una conversación en grupo grande sobre el significado y las implicaciones de los hallazgos. Señala paradojas y matices, según sea necesario, y llena vacíos en el conocimiento del significado de las dimensiones, etc., donde sea necesario. 	<p>Rotafolios x 3</p> <p>Actividad guiada por el facilitador</p>
<p>Paso 2: Intención de cambio. ¿Por qué cambiar?</p>		<p>Propósito: Ayudar al equipo de liderazgo a determinar si realmente desean cambiar, y si es así, ¿por qué?</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza el ejercicio de Constelaciones Informales* para explorar el nivel de compromiso del equipo en trabajar en el cambio de su cultura de liderazgo colectiva. • Libera una gran porción del espacio en la sala para la actividad. Para un equipo de liderazgo de tamaño promedio (10 miembros), se recomienda un espacio de aproximadamente 6x6 metros. 	<p>*Gracias a CRR Global por esto (CRR = Centre for Right Relationship).</p> <p>Un objeto que representa</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Coloca un objeto simbólico que represente el cambio (por ejemplo, un triángulo o delta) en el centro del espacio. • Primera ronda—La pregunta inicial: “¿Qué tan preocupados están por la cultura de liderazgo Actual?” Invita a los participantes a ubicarse en relación con este objeto (cerca, lejos, junto a otros, solos, etc.), según lo que represente su respuesta. Luego, realiza una encuesta con cada miembro: “¿Por qué elegiste este lugar y cómo te sientes al respecto?” • Segunda ronda—La pregunta en desarrollo: “¿Qué tan involucrados están en hacer algo concreto para mejorar la cultura de liderazgo Actual?” Invita nuevamente a los participantes a encontrar un lugar que refleje su respuesta, como en la ronda anterior. Encuesta a cada miembro: “¿Por qué elegiste este lugar y qué emociones te genera?” • Tercera ronda—La pregunta final: “¿Qué tan comprometidos están en trabajar activamente para cerrar las brechas entre la cultura Actual y la Ideal?” Después de que todos se ubiquen, realiza la encuesta: “¿Por qué elegiste este lugar y qué representa para ti?” • Conversación de coaching entre pares: pide a los líderes que encuentren a una o dos personas cercanas y mantengan una conversación sobre lo que significa esta última posición para ellos, y qué acciones o intenciones pueden tomar para respaldar ese compromiso. • Invita a los líderes a compartir con todo el grupo lo que surgió en sus conversaciones y reflexiones. 	simbólicamente el cambio
Descanso			

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
<p>Paso 3: Aprender y soñar (¿Sanar?) ¿Qué se necesita?</p>		<p>Propósito: Explorar los aspectos específicos de su cultura de liderazgo Actual que desean cambiar o sanar.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza las sillas en círculo y crea un ambiente relajado y seguro para esta conversación profunda. • Escribe las siguientes preguntas en un rotafolio al margen del círculo: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué aspectos queremos cambiar o sanar en nuestra cultura de liderazgo? ○ ¿Qué paradojas necesitamos trascender? ○ ¿Qué dilemas estamos enfrentando actualmente? ○ ¿Qué nos ha llevado hasta este punto? ○ ¿Qué cosas aún no hemos dicho, pero que necesitan ser expresadas? ○ ¿Qué rol estoy jugando en la cultura de liderazgo actual? ○ ¿Y si no cambiamos nada? ¿Cómo se desarrollarán las cosas en el futuro? ○ ¿Qué preguntas están surgiendo que necesitamos abordar? • Invita a los líderes a compartir sus respuestas a cualquier pregunta o a plantear cualquier otra que consideren relevante. Explica que esta conversación debe ser un espacio para escuchar profundamente con la intención de comprenderse mutuamente, adoptando una postura de permitir, no de juzgar. Facilita el proceso asegurando que cada contribución sea escuchada con atención antes de pasar a la siguiente. • Una vez que la mayoría del equipo haya compartido, pide al grupo que exprese lo que está escuchando como "la voz del sistema" (esto les dará una visión más amplia). Guíalos para que identifiquen los puntos comunes, los temas recurrentes, las discrepancias, etc. • Invita a los que no han hablado a compartir sus perspectivas. ¿Cómo cambia esto la "voz del sistema", si es que lo hace? Ayuda al equipo a enfocarse en las áreas en las que tienen un fuerte compromiso común para trabajar en el cambio. 	<p><u>Recursos</u></p> <p>Rotafolio</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
		<ul style="list-style-type: none"> Una vez que esto esté claro, registra las conclusiones en una pizarra y avanza al Paso 4. Una vez que estén claros, capture esto en un rotafolio y continúe con el Paso 4. 	
Paso 4: Transformación y cambio		<p>Propósito: Hacer la transición hacia la estrategia y la planificación de acciones.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usa el formato del objetivo OBT para estructurar la conversación. Facilita al equipo para articular la visión de su objetivo OBT. Esta es la descripción de la parte de la cultura de liderazgo Ideal que han acordado como la máxima prioridad para avanzar. A continuación, ayúdalos a definir los comportamientos a empezar y dejar de hacer para apoyar su objetivo OBT. Los comportamientos a empezar provienen de la parte superior Creativa, y los a dejar de hacer provienen de la parte inferior Reactiva. Utiliza cualquier mecanismo de planificación de acciones y de accountability con el que estén familiarizados para llevar este proceso a una conclusión adecuada. 	<p><u>Recursos</u></p> <p>Rotafolio</p>
Acuerdos y cierre		<p>Propósito: Asegurar el alineamiento en los acuerdos sobre los objetivos y planes de acción, y dar cierre a la sesión.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resume los acuerdos y planes que han establecido. Asegúrate de que haya consenso, y en caso de que haya falta de claridad o acuerdo, decide cómo y cuándo continuarán trabajando en estos aspectos. 	<p><u>Recursos</u></p> <p>Rotafolio</p>

TEMA / EVENTO	TIEMPO	CONTENIDO Y ACTIVIDADES CLAVE	REQUISITOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Abre una conversación en círculo para dar a cada persona la oportunidad de compartir comentarios de cierre sobre temas como: percepciones, convicciones, preguntas emergentes, retroalimentación sobre el proceso, etc. Cualquier cosa que necesiten para sentirse completos con la sesión. • 	

APÉNDICE A: GUÍA DE FACILITACIÓN DEL "PALO DE LA GRAVEDAD"

Divide al grupo en 1-2 subgrupos (o más) con un número par de participantes, si es posible. Para cada subgrupo, forma dos filas ("A" y "B") y haz que se coloquen frente a frente. Indica que apunten a su compañero con ambas manos y luego caminen hacia adelante hasta que sus dedos queden alineados con los de su compañero. Esto debe resultar en una especie de "cremallera" de dedos entre los dos grupos.

Coloca el bastón sobre la "cremallera" de dedos y mantenlo presionado mientras das las instrucciones iniciales (esto ayuda a establecer la tensión al sentir el peso de tu mano sobre el bastón). (Si tienes más de un grupo, puede ser útil pedir a un voluntario que mantenga el otro bastón sobre las manos del otro grupo).

Fornece las siguientes indicaciones en voz alta:

- Yo, como facilitador, ahora soy su CEO y tengo una nueva visión para nuestra organización, una visión que creo que ustedes pueden lograr.
- La visión consiste en bajar este palo hasta el suelo. Nuestro futuro es: 'palo en el suelo'.
- “Solo hay una regla para esta actividad: el palo debe permanecer nivelado (paralelo al suelo) mientras lo bajan.”
- (Menciona esto de manera casual): “Ah, por cierto, también escuché un rumor: si alguien suelta el palo mientras lo bajan, podrían pasar cosas malas.”
- “¿Listos? ¡Empiecen a bajar el palo!”

Retrocede y observa cómo el grupo intenta completar el desafío. Normalmente, esto solo lleva unos minutos.

Una vez que logren bajarlo con éxito, felicítalos con entusiasmo y organiza una breve reflexión en círculo en el lugar.

Reflexión (posibles preguntas):

- ¿Qué pasó desde el inicio hasta el final? (Por ejemplo, cuando el facilitador suelta el palo, ¿este tiende a subir rápidamente hacia arriba!)
- ¿Por qué creen que el palo subió en lugar de bajar al principio? (Haz de esto un momento divertido).
- ¿Qué teorías tienen sobre lo que ocurrió?
- ¿Qué creencias o supuestos influyeron en el grupo? (Por ejemplo: “Si soltamos el palo, algo malo pasará, así que todos debemos seguir tocándolo” o “Alguien más estaba haciendo que el palo subiera”, etc.)
- ¿Qué impacto tuvo el rumor en la forma en que el grupo trabajó o en las creencias y suposiciones que surgieron?
- ¿Cómo se manifiestan estas creencias autolimitantes y autoprotectoras en la organización en la vida real?
- (Si ya se ha explicado este concepto) ¿Desde qué perspectiva estaban actuando: Reactiva o Creativa?
- Etc.

Opcional: ¡Una vez más! (Para cerrar con energía positiva y reforzar el aprendizaje)

- Pide a los participantes que vuelvan a alinearse como al principio, en ambos lados del palo de la gravedad.
- Indica que levanten el palo y lo coloquen sobre las yemas de sus dedos a la altura de la cintura.
- Explica que ahora han accedido a un nivel más alto de conciencia colectiva, una forma de pensamiento más avanzada. Pide que bajen el palo al suelo usando este nuevo enfoque.
- Di: “¡Adelante!” (Es probable que esta vez lo bajen directamente al suelo al retirar los dedos).
- Anima al grupo a celebrar con aplausos y vítores.
- Pregunta: ¿Cómo se sintió esta vez? (Respuestas comunes suelen incluir: más fácil, menos estrés, más fluido, etc.).

Cierra con una reflexión: Esta es la diferencia entre una mentalidad Reactiva y una Creativa. La mentalidad Reactiva consume más energía y las cosas suelen tomar más tiempo. Por otro lado, la mentalidad Creativa ve posibilidades que la Reactiva no puede percibir.