



Impulsando el desempeño del Management Team – Fase 2



e
Enero 2018

Indice

1

CONTEXTO Y OBJETIVOS

2

PROPUESTA

Descripción, Cronograma tentativo, Equipo de Consultores, Inversión,

3

ANEXO

Modelo de desarrollo de Equipos

Contexto y Objetivos

1

Contexto

- La presente propuesta se plantea como continuidad del proceso de desarrollo ya encarado con Maximiliano Babino y el Management Team de WU de Argentina desde junio de 2017, que puede entenderse como una intervención en 2 ámbitos paralelos:
 - Coaching individual para Maximiliano Babino, con el objeto de apoyarlo en su intención de hacer del MT un equipo más autónomo, protagónico y efectivo para liderar colectivamente la evolución del negocio en los próximos años;
 - Alineamiento, entrenamiento del MT como una entidad en sí misma, y facilitación “en tiempo real” de sus reuniones regulares.
- Dicho proceso apuntó desde su inicio a expandir la conciencia individual y colectiva del MT, a través de:
 - Clarificar y consensuar los comportamientos más deseados y menos deseados para su trabajo conjunto, y
 - Fomentar – a través de la herramienta LSI – que cada miembro del MT pudiera identificar las características de sus comportamientos **actuales** (en base al feedback de otras personas de su entorno), y las brechas que los separan de los comportamientos **deseados**.
- Promovimos el aprendizaje y práctica de herramientas para sostener conversaciones difíciles con mayor efectividad que en el pasado, y revisamos y replanteamos los roles y responsabilidades para la organización y coordinación de las reuniones de equipo del MT.
- Tales reuniones, hasta el momento, han funcionado como el espacio más concreto en que todo el MT se constituye de manera presencial y puede aplicar, evaluar y corregir de manera consciente los comportamientos de sus miembros, hasta el momento con facilitación externa.
- Dado que todo proceso de desarrollo de competencias, individual o colectivo, implica cambios comportamentales y de modelos mentales que demandan tiempo de maduración, y acciones sostenidas para profundizar y consolidar los cambios, creemos oportuno considerar otras iniciativas complementarias al proceso en vigencia, para su despliegue en 2018.
- Agradecemos la oportunidad y confianza de WU en abrirnos la posibilidad de formular esta propuesta de “Fase 2”.

Objetivos de la presente propuesta

- Profundizar el aprendizaje individual y colectivo de los miembros del MT en su progreso hacia constituirse en un Equipo de Alto Desempeño;
- Seguir acompañando a su líder (Maximiliano Babino) en el liderazgo de dicho proceso.

Propuesta

2

1 - Líder del MT

Actividades	Objetivos
<p>Acompañamiento individual a Maximiliano Babino a través de 6 sesiones presenciales de coaching de 1 hora de duración c/u.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Mantener un espacio de revisión y reflexión crítica sobre las perspectivas y comportamientos del líder, y sus impactos sobre el desempeño del equipo.■ Trabajar sobre desafíos reales para el liderazgo, que se presentan en las dinámicas que emergen en las reuniones conjuntas del MT o en las dinámicas más simples y cotidianas entre subgrupos.■ Ofrecer apoyo al líder más allá de los límites de la performance de su equipo (MT)

2 - Management Team

Actividades	Objetivos
1 reunión de lanzamiento de la Fase 2 (60-90 min)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar al MT sobre las etapas del proceso de Fase 2. ▪ Escuchar, considerar y atender dudas y preocupaciones de los participantes acerca de la Fase 2.
Diagnóstico de equipo en línea, basado en modelo de Equipos de Alto Desempeño de Axialent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complementar el diagnóstico de Cultura de Equipo realizado en Fase 1, extendiéndolo según el modelo de Equipos Efectivos.
<p>“LSI 1” individuales (*) para 2 nuevos integrantes del MT+contextualización al proceso del MT. [1 reunión de 2 hs. con c/u para devolución de resultados y puesta en contexto del proceso general de equipo]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinear a los nuevos directores con la experiencia previa del MT. ▪ En particular, introducir a los nuevos directores al lenguaje y descripciones de los “comportamientos más deseados” y a los “comportamientos menos deseados” de la cultura a crear en el MT, así como a ganar conciencia sobre sus propios estilos comportamentales.
<p>2 Talleres de 2 días c/u, con inmersión total o 1 Taller de 2 días + 2 Talleres de 1 día c/u o 1 Taller de 2 días + 4 encuentros de ½ día c/u. o 1 Taller de 2 días+1 Taller de 1 día + 2 encuentros de ½ día</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar contexto facilitador del aprendizaje y la integración del equipo. ▪ Avanzar y profundizar en el desarrollo de modelos mentales y comportamientos de liderazgo consciente, aplicados a las dinámicas de equipo: conversaciones difíciles, manejo de “indiscutibles”, mecanismos de toma de decisiones, competencias emocionales.

(*) Sólo “LSI 1”, esto es, basado en la autodescripción de cada Director, y no en la percepción y feedback de otras personas. En tal sentido, NO funcionaría como un 360, dado el breve tiempo de trabajo de estos Directores en la compañía.

Cronograma tentativo

MES	1	2	3	4	5	6
1. LÍDER DEL MT						
6 SESIONES DE COACHING INDIVIDUAL	■		■	■	■	■
2. MT						
REUNIÓN DE RE-LANZAMIENTO	■					
DIAGNÓSTICO EQUIPO		■				
“LSI 1” PARA 2 DIRECTORES NUEVOS, + SESIÓN DE DEVOLUCIÓN	■	■				
<u>Opción 1:</u> 2 TALLERES DE 2 DÍAS			■			■
<u>Opción 2:</u> 1 TALLER DE 2 DÍAS+ 2 TALLERES DE 1 DÍA			■		■	
<u>Opción 3:</u> 1 TALLER DE 2 DÍAS+ 1 TALLER DE 1 DÍA + 2 ENCUENTROS DE ½ díA.			■	■	■	■
<u>Opción 4:</u> 1 TALLER DE 2 DÍAS+ 4 ENCUENTROS DE ½ DÍA.			■	■	■	■

INVERSIÓN

ÁMBITO	INVERSIÓN (*)
1. COACHING INDIVIDUAL PARA LÍDER DE EQUIPO <ul style="list-style-type: none">• 6 sesiones individuales presenciales	
2. MANAGEMENT TEAM <ul style="list-style-type: none">• 1 Reunión de relanzamiento• 1 diagnóstico complementario de MT según modelo de Eqs. Alto Desempeño• 1 “LSI 1” para 2 Directores nuevos, incluyendo 1 sesión individual 2 hs. de análisis de resultados y contextualización equipo para c/u.• 1 taller de 2 días (inmersión total) + 2 días netos de encuentros adicionales según opciones presentadas	U\$D 32.400.- SON DÓLARES ESTADOUNIDENSES TREINTA Y DOS MIL CUATROCIENTOS.-

(*) Valores netos de impuestos. No se incluyen costo de alquiler de salones ni equipamiento para actividades grupales, ni costo de reproducción de materiales impresos.

TÉRMINOS Y CONDICIONES

Gastos	<ul style="list-style-type: none">▪ Los gastos de alojamiento, movilidad y comidas de los consultores, en caso de existir, estarán a cargo del cliente.▪ Se estima que tales gastos no superarán el 10% del valor del proyecto, a menos que sea previamente aprobado por el cliente.
Calendario de pagos	<ul style="list-style-type: none">▪ 30% del presupuesto al aprobar esta propuesta.▪ 70% restante, mediante pagos mensuales a lo largo de la duración del proyecto, en función del ritmo de entrega de las actividades.-
Plazo de pago	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 días corridos a partir de la fecha de facturación. Se aplicará una cuota de penalización del 5% por mes para pagos realizados con posterioridad a la fecha acordada.
Otras consideraciones	<ul style="list-style-type: none">• El CLIENTE es responsable de proveer las instalaciones para los talleres y facilitaciones, así como un equipo audiovisual y rotafolios para todos los talleres.• El CLIENTE proveerá de un recurso interno para agendar entrevistas, sesiones de coaching, comunicaciones internas y logística general del programa.• Al aceptar esta propuesta el cliente autoriza a Axialent a utilizar el logo de su compañía en material institucional como folletos, sitio web etc., a menos que indique lo contrario al coordinador del programa.
Política de cancelación	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto: El CLIENTE puede decidir cancelar este acuerdo en cualquier momento. No obstante, si solicita su cancelación dentro de los 45 días hábiles antes del inicio del mismo, abonará el 50% de la propuesta. Si solicita su cancelación con una anticipación dentro de los 30 días hábiles, abonará el 75% de la propuesta, y si lo hace con plazo dentro de los 15 días abonará el 100% del proyecto, dado que el tiempo reservado para ese trabajo no puede ser recuperado por Axialent con menos de 30 días de preaviso.• Talleres/Facilitaciones: El CLIENTE puede requerir la reprogramación de estas actividades ya agendadas en cualquier momento. Dado que el tiempo reservado para estas actividades no siempre es recuperable para Axialent, si la solicitud de reprogramación tiene lugar dentro de los 30 días corridos antes de la fecha acordada, se cobrará un adicional del 50% del honorario correspondiente a la actividad reprogramada. Si la solicitud de reprogramación tiene lugar con menos de 5 días corridos de preaviso, el cliente abonará el 100% adicional del honorario de la actividad reprogramada, dado que el tiempo reservado para ese trabajo no puede ser recuperado por Axialent con menos de 30 días de preaviso.• Sesiones de Coaching/Entrevistas: Si el CLIENTE cancela una sesión de coaching con menos de 48 hrs. de antelación, deberá abonar los honorarios correspondientes a la sesión cancelada. El CLIENTE puede requerir posponer una sesión de coaching con un preaviso de 48 horas sólo una vez libre de cargo. Pedidos de posponer sesiones adicionales serán consideradas como cancelación y las sesiones serán perdidas. Las nuevas sesiones de Coaching reprogramadas serán programadas a las tasas acordadas.

Anexo

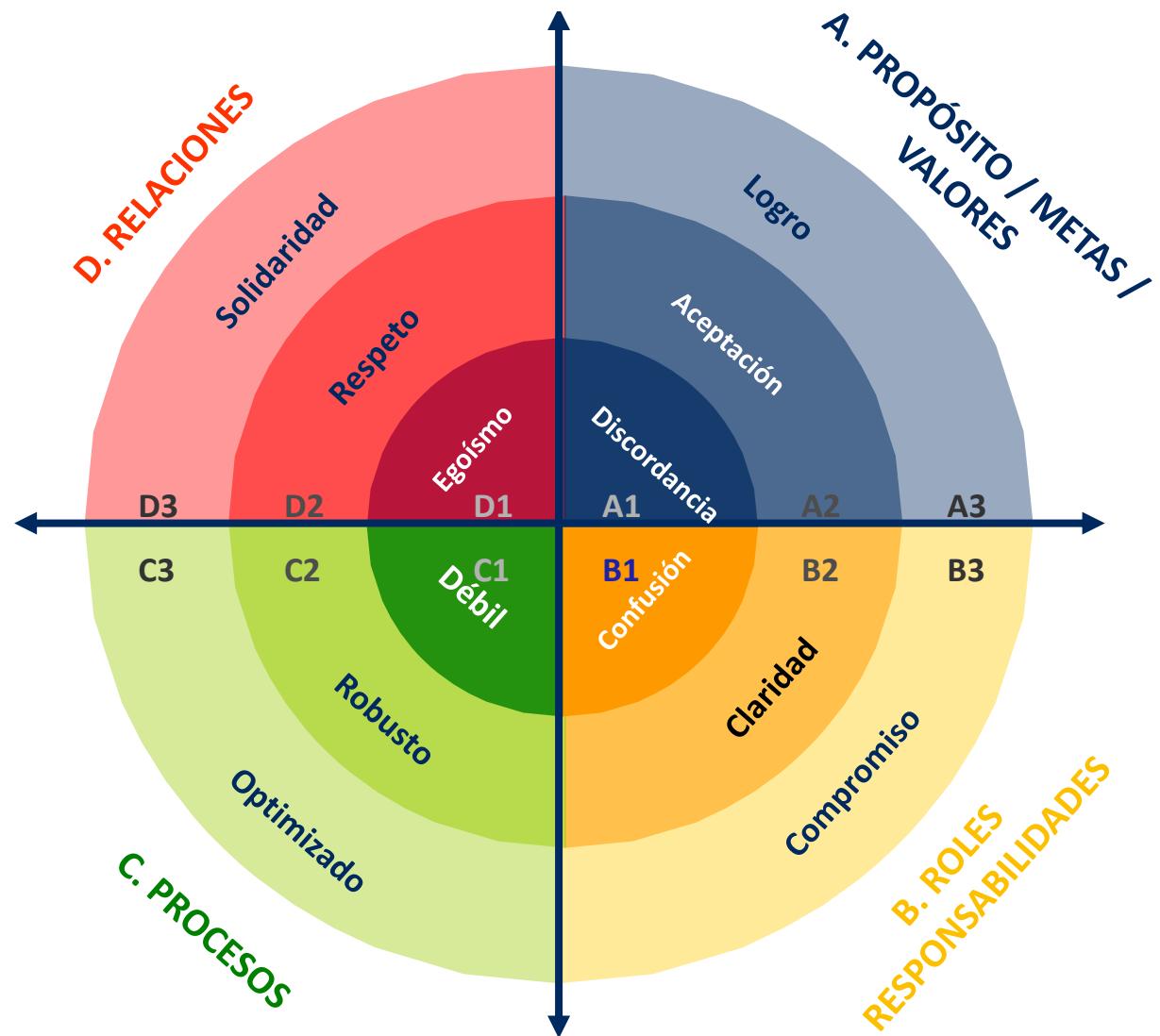
Modelo de Desarrollo de Equipos

3

CUADRANTES DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Nuestro modelo conceptual se enfoca sobre 4 cuadrantes y reconoce para cada uno de ellos, sucesivos estados evolutivos.

En las páginas siguientes presentamos con mayor detalle, descriptores que ilustran dichos estados en cada cuadrante.



CUADRANTE “A”: propósito / metas / valores

A1 DEFICIENTE

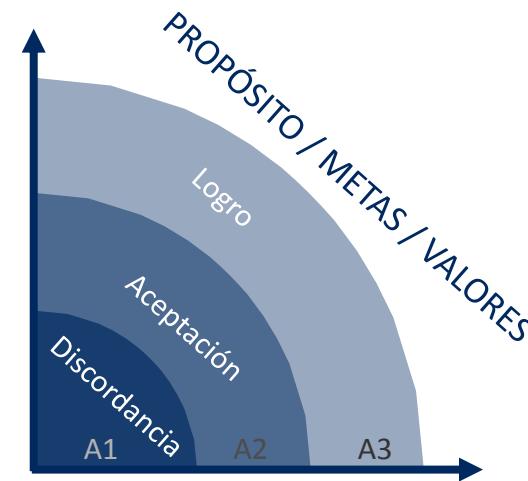
- Metas poco claras o en desacuerdo; medidas inexistentes, abstractas o incongruentes.
- No hay una visión, valores y reglas básicas compartidas.
- El equipo no tiene un propósito único.
- Prioridades poco claras e incapacidad para negociar.
- No hay idea de cómo el propósito del equipo brinda apoyo a la estrategia organizacional.

A2 BUENO

- Claridad sobre las metas que se deben lograr; uso de medidas específicas acordadas en conjunto.
- Claridad acerca de la visión de largo plazo, los valores y las reglas básicas del equipo.
- Claridad acerca del propósito único del equipo y de cómo brinda apoyo a la estrategia organizacional.
- Claridad acerca de las prioridades compartidas y cómo lograr las metas del equipo.
- Existe un código definido de comportamientos basados en valores.

A3 EXCEPCIONAL

- Se ha reflexionado sobre los riesgos en el logro de las metas del equipo y se han compartido planes de contingencia.
- Se comprenden y administran activamente los proyectos de corto plazo y las iniciativas de plazo más largo.
- Las personas se aferran a las metas y los valores en situaciones de adversidad.
- Se mantienen las metas y los valores actualizados en un documento vivo.



CUADRANTE “B”: Roles / Responsabilidades

B1 DEFICIENTE

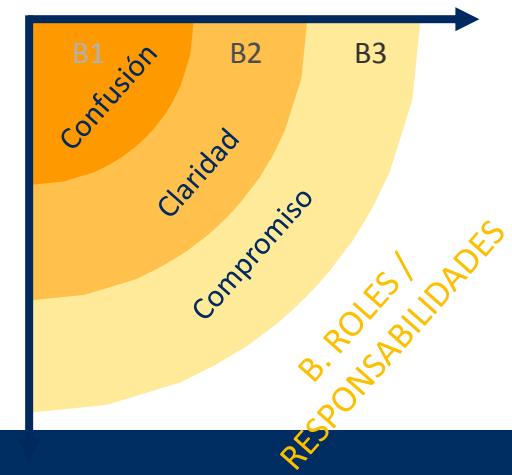
- Los roles no están definidos. Hay sobreposiciones y brechas que crean disruptiones en la realización de la tarea y en las relaciones.
- No se comprenden las contribuciones individuales y las interdependencias.

B2 BUENA

- Cada rol se define usando la métrica correcta y acordado por todos.
- Se definen las interdependencias de los roles individuales.
- Las contribuciones individuales (KRAs) se definen o vinculan con las metas del equipo.
- La contribución de cada miembro se alinea, a través de la negociación, con la contribución de los demás miembros del equipo.
- Las personas son responsables por sus metas individuales y por las metas del equipo.

B3 EXCEPCIONAL

- Todos cumplen su contribución y las expectativas del equipo son altas – “mi palabra es mi compromiso”.
- Responsabilidad y apoyo mutuo – si cae un miembro del equipo, cada miembro lo ayudará para asegurar el éxito.
- Hacer sacrificios inteligentes y compartir recursos para optimizar la eficacia del equipo en el servicio de la meta organizacional.



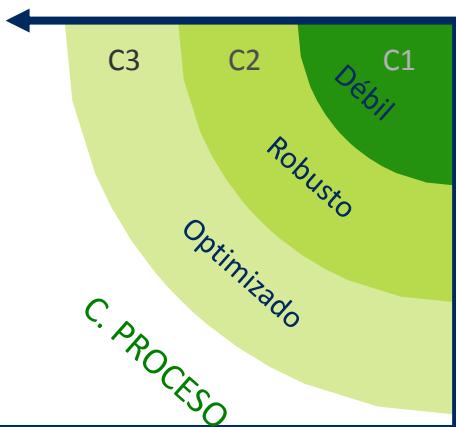
CUADRANTE “C”: Proceso

C1 DEFICIENTE

- Las interacciones del equipo no están estructuradas y son caóticas.
- No hay un resultado o una agenda definida para las reuniones de equipo.
- Los miembros del equipo no tienen la información necesaria para contribuir de forma eficaz.
- Los sistemas de comunicación producen breakdowns.

C2 BUENO

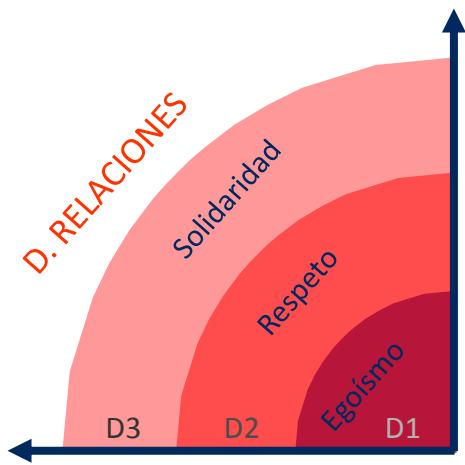
- Se usa el tiempo en forma inteligente en las reuniones de equipo (los temas correctos, las personas indicadas).
- Producto y agenda de cada reunión es claro y se acuerda entre todos.
- Los miembros del equipo tienen la información necesaria para contribuir de forma eficaz.
- Los sistemas de comunicación son adecuados (email, correo de voz, reuniones, etc.)
- Los mecanismos facilitan la acción y el seguimiento.
- Los miembros del equipo se mantienen enfocados en su propósito
- El equipo utiliza métodos apropiados para tomar decisiones, resolver problemas, compartir información e ideas, etc.



C3 EXCEPCIONAL

- Se pueden flexibilizar las reglas cómodamente para ser más rápidos y más eficientes (adecuados a la meta)
- Existe una comprensión intuitiva y no explícita sobre las necesidades de cada uno de apoyo, consulta, recursos, información, etc..
- Los procesos son orgánicos, no mecánicos
- “menos”

CUADRANTE “D”: Relaciones



D1 DEFICIENTE

- Formalismo superficial que oculta la falta de confianza y de sentido de comunidad.
- Las personas solo se preocupan por auto promoverse, no hay cuidado por el otro.
- Hay intercambios transaccionales, no conversaciones profundas sobre los propósitos y el sentido.

D2 BUENO

- Se comprende el estilo, los gustos, motivaciones, etc. propias y de cada miembro del equipo.
- Se expresan y escuchan los puntos de vista diferentes. Hay feedback sobre los comportamientos.
- Se respetan y usan las diferencias de opinión, estilo y fortalezas.
- Se construye la contribución de cada uno y se obtiene lo mejor de cada uno.
- Se confía en la competencia, confiabilidad y servicio de cada uno.
- Los miembros del equipo son defensores del equipo frente a otros

D3 EXCEPCIONAL

- Ningún tema es tabú – rendimiento, acuerdos e información sobre uno mismo.
- Comodidad en la zona emocional; uso de las emociones personales, modelos mentales y valores para lograr los resultados deseados.
- Dispuestos a cuestionar, desafiar, vivir con ambigüedad y tensión para transformar.
- Profundizar conscientemente la confianza entre cada uno
- Los miembros del equipo se consideran amigos