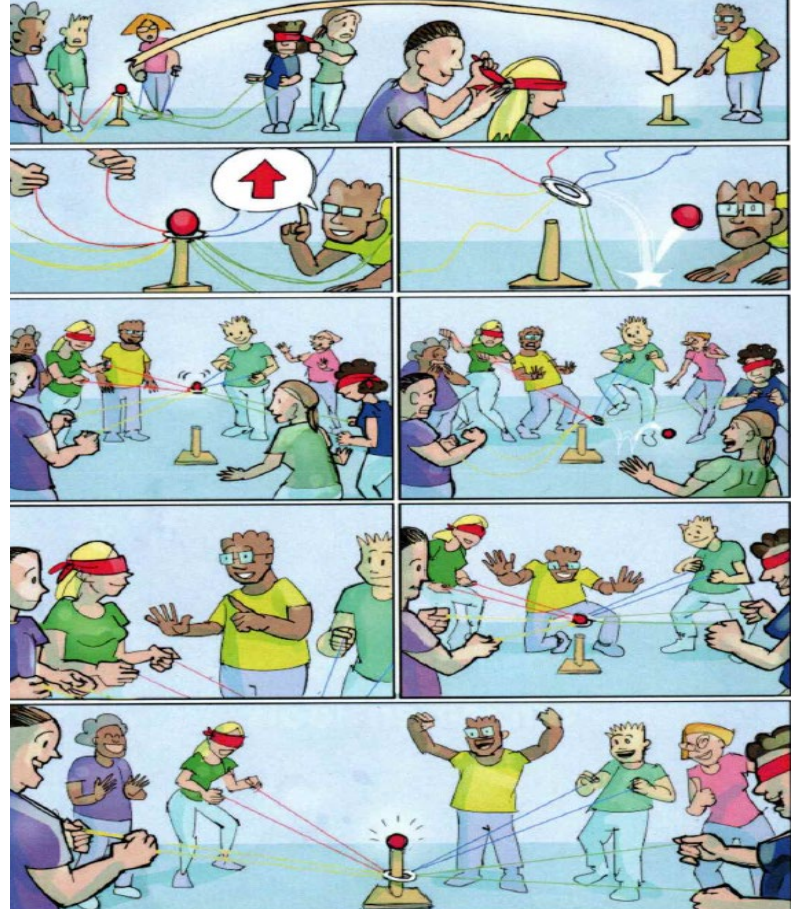


LIDERAR EN EQUIPO DEPENDE DE TODOS Y CADA UNO



HERRAMIENTA: TRANSPORTE LA BOLA

Bernd Dieschburg ● ● DiRESULTS Desarrollo de Personal y Organizaciones, Bruchköbel Alemania

VISIÓN GENERAL

Con la evolución demográfica y el resultante aumento del número de personas mayores, el tema de la “asistencia” adquiere cada vez más importancia tanto a nivel individual como social. Este aumento de la importancia, los nuevos retos y las crecientes exigencias de la asistencia requieren respuestas a la pregunta

de cómo puede diseñarse la asistencia para el futuro.

Hoy en día, las condiciones de trabajo en el sector asistencial suelen caracterizarse por un elevado estrés físico y psicológico, presión de tiempo y horarios desfavorables, lo que provoca



Bernd Dieschburg: *“Conseguir que las personas tengan éxito en las organizaciones de forma sostenible y eficaz”.*

Este ha sido el principio rector del trabajo de consultoría, coaching y proyectos de Bernd Dieschburg durante más de 35 años. Su trabajo se centra en el liderazgo creador de valor y el desarrollo corporativo en el triángulo de estrategia - estructura - cultura.

un elevado número de bajas por enfermedad y bajos índices de retención. Además, el estrés y las tensiones de los empleados repercuten directamente en la calidad de la asistencia. Aquí es donde el liderazgo se convierte en un factor de éxito esencial.

Dado que el liderazgo no es un proceso abstracto, sino que depende de la dinámica, las condiciones situacionales y las personas implicadas, se introdujo a directivos experimentados y novatos de instituciones asistenciales en las tareas y competencias de liderazgo relevantes en el marco de una cualificación multinivel con métodos de

aprendizaje orientados a la experiencia. Además de los métodos clásicos de enseñanza y aprendizaje, se utilizaron instrumentos y herramientas como el ejercicio “Transporte de bolas - como un huevo crudo”.

El programa de desarrollo del liderazgo, de cuatro partes, se diseñó para la Fundación Vereinte Martin Luther + Althanner Hospital Stiftung (VMLS). Se trata de una institución diaconal para adultos mayores con sede en Hanau. En un total de doce residencias en Hesse, con unos 930 empleados, se atiende a más de 1.300 personas en una amplia gama de servicios.

TEMA: LIDERAZGO ORIENTADO AL EQUIPO



Teniendo en cuenta que el liderazgo rara vez “se pone en el regazo de la gente”, es importante abordar los requisitos de liderazgo y las situaciones concretas de liderazgo asociadas en la vida cotidiana. Con la cualificación en liderazgo, se ofreció a los directores de servicios asistenciales y de áreas de convivencia de centros para

personas mayores la oportunidad de abordar sus propias tareas de liderazgo de forma profesional, auténtica y sostenible, y de configurarlas con éxito. Además de la orientación a la acción, la medida de cualificación se centraba en la capacidad de reflexión y en un enfoque metódico y estructurado.

He aquí algunas preguntas orientativas:

- 1.** ¿Cuál es mi tarea y responsabilidad de liderazgo, qué condiciones marco tengo que considerar o crear en el respectivo contexto situacional?
- 2.** ¿Cuál es mi propia pretensión de liderazgo y cómo se refleja en mi comportamiento (directivo/instructivo frente a motivador/alentador)?
- 3.** ¿Cómo debo proceder para alcanzar un objetivo común e involucrar al máximo a todos los miembros del personal?





A. PREPARACIÓN

En primer lugar, el formador preparó el ejercicio siguiendo las instrucciones generales -sin la presencia de los participantes- en una zona abierta y de fácil acceso. Se procuró que las condiciones generales, como terreno accidentado, pequeñas depresiones o pequeños obstáculos como ramas y piedras, dificultaran la tarea. Durante la puesta en práctica y la instrucción de los participantes, fue importante señalar ciertos aspectos de seguridad y prestar especial atención al principio de “la seguridad ante todo”.

El grupo de diez participantes se dividió en tres subgrupos: siete participantes asumen el papel de funcionarios, tres de ellos con los ojos vendados. Además de dos observadores, es importante designar a un líder para el proceso.

Esto se hace con un enfoque motivador y tacto, combinado con una referencia a experiencias especiales de aprendizaje y un proceso de retroalimentación de apoyo y constructivo

después del ejercicio.

Los siete participantes seleccionados permanecen en la sala de seminarios y trabajan sobre la pregunta “¿Qué es importante en el liderazgo orientado al trabajo en equipo?”

Los observadores reciben una hoja de observaciones que contiene una serie de criterios y se centra exclusivamente en el comportamiento del líder, por ejemplo: “¿Cómo informa/instruye el líder a los colaboradores?”, “¿Qué hace el líder para tener en cuenta las diferentes condiciones previas de los colaboradores (niveles de madurez dentro del modelo de liderazgo situacional)?”, “¿Cómo actúa el líder durante el cumplimiento de la tarea?”.

Por último, el formador acompaña al líder -acompañado por los dos observadores- al “lugar de los hechos” y allí le da las siguientes explicaciones...

B. APLICACIÓN

Ahora es usted líder de siete colaboradores y tiene que capacitar a su equipo, para completar la siguiente tarea lo más perfecta y rápidamente posible. Al hacerlo, el equipo debe **-como en enfermería-** prestar atención a una realización concentrada, cuidadosa y concienzuda de la tarea. Usted mismo puede decidir si, como

líder, participa operativamente o se concentra exclusivamente en su tarea de liderazgo. Es especialmente importante que usted, como líder, tenga en cuenta los diferentes requisitos previos de los empleados a la hora de realizar la tarea, incluidos los participantes “videntes” y “no videntes”.



Por lo demás, se aplican las siguientes reglas para la ejecución:

- Todos los miembros del personal deben tocar las cuerdas, con y sin vendas en los ojos.
- Los participantes videntes deben apoyar a sus colegas “ciegos”.
- Las cuerdas sólo pueden sujetarse por las bolas de madera y no pueden acortarse.
- Si el huevo cae, el grupo vuelve a empezar desde el principio.
- Todo el personal vidente debe ser consciente de los pequeños obstáculos de la zona

Su tarea como líder es:

- A.** Informar al grupo sobre la tarea que se le ha encomendado y la forma de llevarla a cabo;
- B.** Facilitar un recorrido seguro desde la sala de seminarios hasta el lugar del ejercicio;
- C.** Proporcionar instrucciones de seguridad adecuadas a todos los participantes.

La tarea se completa cuando el huevo se posa de forma segura y estable sobre el pedestal meta.

Ahora, por favor, pasen a la sala de seminarios. Tres de los participantes deben ponerse ya la venda en los ojos (asegúrese de

que están sentados de forma segura y cómoda). A continuación, lleve al equipo de siete personas al lugar del ejercicio. ¿Tiene otras preguntas? Si no tiene más preguntas, por favor comience la realización de la tarea ahora”.

C. CURSO

Tras completar con éxito la tarea (aprox. 30 min.), se pide a todos los participantes en la formación de líderes que vuelvan a la sala

de seminarios para evaluar conjuntamente el ejercicio y lo que han experimentado.



Transferencia al Mundo Real (Isomorfismo)

Elementos del proyecto de aprendizaje	Elementos en el mundo real
Instalación del ejercicio al aire libre con pequeños obstáculos	Obstáculos y dificultades cotidianas que hay que superar teniéndolos en cuenta y actuando con prudencia.
Preparación general del ejercicio	La tarea en equipo sólo puede realizarse conjuntamente, todos deben cooperar; existe un cierto grado de dependencia mutua; hay un objetivo común; la coordinación y una buena articulación son indicadores de éxito.
Cuerdas y control del transporte con interdependencia	El comportamiento de los individuos de un equipo influye en los demás miembros del equipo.
Huevo (crudo)	Tarea delicada, importante y difícil que sólo puede realizarse con concentración, cuidado y esmero.
“Ciego”	Colaboradores ignorantes, inexpertos, nuevos que carecen de conocimientos para integrarse en el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
“Vidente”	Colaboradores con cierta experiencia que brindan apoyo a sus colegas.
Reglas	Ejecución consciente de la calidad; manejo de los fracasos; aprendizaje de los errores.

REFLEXIÓN

La evaluación a partir del ejercicio inmediato se desarrolla en **tres etapas**:

En primer lugar: el “supuesto” líder debe tener la oportunidad de “desahogarse” mediante su autoevaluación y poner nombre a su propio estado de ánimo espontáneo. A continuación, se hace una autorreflexión sobre las propias acciones y comportamientos en el transcurso del ejercicio, con 2 preguntas:

- 1.** ¿Qué salió bien? ¿Con qué estoy satisfecho? ¿Qué aporté yo? ¿Cuáles fueron mis competencias especiales que utilicé?
- 2.** ¿Qué salió mal? ¿Qué es lo que no me satisface? ¿Dónde puedo mejorar mi comportamiento (de liderazgo)? ¿Qué haría diferente la próxima vez?



En el segundo paso: -teniendo en cuenta las reglas de retroalimentación previamente nombradas y acordadas- se realiza una evaluación por parte de los “supuestos” colaboradores. Bajo la consigna: “¿Cómo experimenté/percibí al líder?”, también se adoptan aquí dos perspectivas. con 2 preguntas:

- 1.** ¿Qué percibí como positivo? ¿Qué ha sido útil? ¿Qué me ayudó?
- 2.** ¿Qué experimenté como crítico? ¿Qué habría deseado que fuera diferente/más/menos?



Aquí también se brinda retroalimentación complementaria por parte del formador.

En el tercer paso: los dos observadores dan su opinión basándose en las preguntas determinadas en la hoja de observaciones.

Es responsabilidad del formador abordar los puntos en común, las diferencias y los contrastes en las evaluaciones de las tres perspectivas.

CONCLUSIÓN

Por último, se comparan los conocimientos adquiridos con los resultados de la pregunta „¿Qué es importante en el liderazgo orientado al trabajo en equipo?” del rotafolio, que los participantes elaboraron de forma

independiente en la sala de seminarios antes del inicio del ejercicio. Al final, es importante trasladar los resultados al propio liderazgo cotidiano de los participantes y permitir las comparaciones cruzadas.

El ejercicio le aportará importantes ideas para su trabajo diario como líder:

- Actuar con calma y sensatez a pesar del ajetreo diario.
- Tener en cuenta los diferentes niveles de „madurez“ de los empleados.
- Ser capaz de ponerse en la perspectiva de los miembros de su personal.
- Contar con la colaboración y el apoyo de todos.
- Tómese su tiempo al presentar la tarea.
- Dar instrucciones precisas.
- Formular activamente preguntas de comprensión, por ejemplo: ¿Qué sigue sin estar claro?
- Anime y apoye al personal, especialmente cuando haya experimentado un fracaso.
- Hacer hincapié en el trabajo en equipo y la coordinación.
- Dar prioridad a la consecución de objetivos comunes.

RESULTADOS

Los gestores participantes describieron la aplicación de la herramienta del siguiente modo: El proyecto de aprendizaje da mucho que hablar, tiene un alto índice de recuerdo y hace que los temas abstractos sean vívidos y discutibles. Se hacen referencias cruzadas a la vida cotidiana una y otra vez y el proyecto de aprendizaje se retoma con gusto por la noche durante la cerveza después del trabajo.

La tarea crea un cambio bienvenido y agudiza los sentidos. Además, existe una asombrosa

relevancia práctica y una posibilidad directa de comparación con la propia vida cotidiana de gestión (comentario original: “Igual que donde nosotros”).

En resumen, puede decirse que el comportamiento auténtico puede observarse espontáneamente a través del proyecto de aprendizaje y que el éxito del aprendizaje es realmente sostenible para todos los participantes a través de la experiencia con todos los sentidos.

● ● METALOG®Tools: Transporte la bola

Dirigir con cuidado. Esta actividad se centra en la importancia de respetar las necesidades individuales de todos los miembros del equipo.

Contenido

1 anillo (acero inoxidable), 8 cuerdas fuertes (3 mm x 2 metros), 2 pedestales (de madera, fácil de desarmar), 1 bola, 8 vendas, e instrucciones detalladas.

Dimensiones: 31 x 22 x 15 cm

Peso: 2 kg



CÓDIGO 1511