

# Building Winning Partnerships

*¿Qué podemos hacer posible juntos?*

ACTION  
LEARNING  
workshop  
1.5 días

*El imperativo de operar cada vez más en un contexto global en cambio acelerado ha llevado a muchas empresas a crear organizaciones matriciales. La matriz es la solución estructural a la necesidad de agregar el conocimiento necesario para innovar, mejorar la eficiencia y velocidad operacional y -al mismo tiempo- preservar la intimidad con los clientes. Por eso esta forma de organizar el trabajo a escala global se ha extendido sin pausa.*

*Pero en una matriz resulta difícil reunir a las personas y los grupos correctos para tomar decisiones efectivas y rápidas, y actuar en consecuencia; y por ende muchas organizaciones que han adoptado esa solución estructural todavía exhiben procesos fragmentados en silos, incomunicación, exceso de juegos de poder y culturas jerárquicas.*

*Sabemos trabajar verticalmente -hacia arriba con nuestros jefes directos, hacia abajo con nuestros reportes directos. Necesitamos además poner en la matriz más líderes colaborativos que modelen y ayuden a convertir en hábito los comportamientos que permiten trabajar con eficacia con múltiples unidades de negocios, funciones y geografías.*

*En la actualidad, las empresas de alto desempeño son matrices en la que los grupos colaboran a través de todo tipo de fronteras para alcanzar resultados por encima y más allá de lo que esos grupos podrían lograr por sí solos. Vale decir, son culturas que incentivan el cultivo de asociaciones clave (por ejemplo: entre los negocios y TI, entre los negocios y RH) de modo de asegurar el tipo y el nivel de colaboración que se necesita para ganar en los mejores mercados.*

## A quiénes se dirige

*Colaboración no es trabajo en equipo.* En una organización, la colaboración ocurre cuando grupos de diferentes negocios, funciones y geografías trabajan juntos en pos de una meta que no podrían alcanzar por sí solos, por ejemplo: ganar un contrato global. Se trata de una capacidad de la organización y también un competencia de liderazgo.

**Building Winning Partnerships (BWP)** es una intervención de desarrollo organizacional dirigida a:

- ▶ **Líderes de unidades de negocio, funcionales o geografías**, con la responsabilidad de asegurar el desempeño presente y futuro de la compañía mediante la innovación.
- ▶ **Profesionales de RH (generalistas o especialistas)** con la tarea de desarrollar un liderazgo colaborativo y construir la capacidad de colaboración en la organización.

La intervención está diseñada para dirigirse a **6 grupos de 3 personas en la sala**. Cada grupo se compone de un líder de unidad de negocio, función o geografía y dos miembros de su equipo. Pero el diseño puede ajustarse a otras configuraciones de la audiencia.

## Objetivos

No abundan líderes con el hábito de colaborar incansablemente con otros líderes o grupos y sabemos que adquirir un hábito es difícil.

Hemos creado **BWP** con ese propósito: ayudarlo a convertirse en un líder colaborador y acelerar la formación de una cultura colaborativa.

En particular, este *action learning workshop* permite:

- ▶ **Comprender** la colaboración como capacidad organizacional y competencia de liderazgo y conocer cómo se diseñan y construyen.
- ▶ **Evaluar y fortalecer/construir asociaciones clave** de la organización, por ejemplo: **Business-IT**, **Business-HR**.
- ▶ **Conocer y ensayar** tácticas de influencia.
- ▶ **Diagnosticar redes de influencia informales** y **diseñar una estrategia de influencia** para acelerar la construcción de las asociaciones clave.

"It is the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed."

– Charles Darwin

## La experiencia

Diseñado como una experiencia de action learning, **BWP** es un proceso que se describe de manera genérica como sigue (agenda de la versión 1.5 días):

## Día 1.

**Mañana** APERTURA

9 a 13 hs.

**Actividad 1. Positive Feedback: ¿Qué tan buen socio soy?**

*Cada participante da y recibe feedback de pares sobre en qué medida demuestra los hábitos de un socio efectivo.*

**Presentación 1. Cross boundary collaboration: De equipos separados a equipos conectados.**

*Qué es. Por qué importa. Cómo se diseña. Cómo se construye.*

**Actividad 2. Evaluar nuestras asociaciones clave**

*El grupo de líderes se reagrupa en 5 key partnerships y -mediante una conversación abierta, franca, informal y conclusiva, evalúan el estado de cada asociación: ¿qué anda bien? ¿qué podría mejorarse?*

**Tarde**

14 a 17 hs.

**Actividad 3. Sesión de diseño: Fortalecer nuestras asociaciones clave.**

*Mediante el uso de una hoja de trabajo, cada partnership se rediseña de modo de asegurar el tipo y el nivel de colaboración que se necesita para que la organización gane en el mercado.*

**Actividad 4. Self-assessment: ¿Soy un líder colaborativo?**

*No hay cultura de colaboración, sin líderes que convierten en hábito los comportamientos colaborativos. Es tiempo de comenzar el cambio de hábitos.*

## Día 2.

**Mañana**

8 a 12 hs.

**Actividad 5. La psicología de la persuasión (cómo conseguir que gente que no trabaja para usted trabaje para usted)**

*Para que las asociaciones clave funcionen es necesario que los líderes demuestren maestría en la competencia "Influenciar sin autoridad"*

**Parte A: Presentación, self-assessment y diagnóstico: Influencia.**

*Qué es. Por qué importa. Cómo la ejercemos (menú de tácticas). Qué tácticas preferimos. A quiénes necesitamos influir (nuestra red de influencia informal).*

**Parte B: Role Play y debrief.** *A partir de 3 situaciones semejantes a las que los líderes se enfrentan en la realidad, los participantes agrupados en tríos ensayan las tácticas de influencia y reflexionan sobre la práctica.*

**Actividad 6. Real play: Fortalecer nuestra asociaciones clave.**

*Los participantes -agrupados en tríos- primero eligen una conversación de influencia que tendrán que tener para desarrollar su asociación clave, luego la ensayan y por último reciben el feedback de pares.*

CIERRE

# Soluciones de construcción de colaboración

Dado el imperativo competitivo de expandirse a mercados internacionales, abrazar la digitalización y llevar la innovación de producto a más mercados, más rápido y más barato; las compañías necesitan dismantelar silos organizacionales y expandir la capacidad de orquestar el trabajo de una cantidad creciente y diversa de partes interesadas.

Las soluciones de **Apprecia y M&M Multicultural Management** ayudan a las organizaciones a construir capacidad colaborativa.



La **capacidad colaborativa** es la capacidad organizacional de crear dirección, alinear metas y recursos y conseguir el compromiso de diferentes individuos y grupos en pos de una meta organizacional superior a la de las partes (por ejemplo: ganar un contrato).

Empieza con un liderazgo capaz de influenciar la mentalidad y el comportamiento de las personas a través de **fronteras**:

- ▶ **verticales** (niveles jerárquicos, de seniority y poder formal)
- ▶ **horizontales** (funciones, centros de expertise, pares)
- ▶ **geográficas** (regiones, mercados, culturas nacionales)
- ▶ **demográficas** (género, raza, generación)
- ▶ **entre stakeholders** (socios en la cadena de abastecimiento y en la de distribución, gobiernos, comunidades y otros)

e incluye la **construcción de competencias**, proveer el acceso a **tecnologías de colaboración**, **alinear los incentivos** y disponer de la **ingeniería organizacional para producirla de manera masiva**.

**Explore** nuestras intervenciones de construcción de capacidad colaborativa a nivel individual, grupal, organizacional y de ecosistema de negocios.

## > CONTACTO

© Copyright **Apprecia** 2016-2020

### Acerca de **Apprecia**

**Apprecia** es una firma multilatinas enfocada en ayudar a las organizaciones a asegurar el flujo de líderes y crear la capacidad para innovar y cambiar que permite convertir la estrategia en valor compartido.

Nuestros clientes son empresas nacionales, multilatinas y operaciones locales de multinacionales, organizaciones públicas y del tercer sector con desafíos de crecimiento e internacionalización sostenible.

Con operaciones en Latinoamérica Norte, Sur y España, nos dedicamos a diseñar y co-crear con los clientes, soluciones de desarrollo de liderazgo y aceleración del cambio que les permiten transformarse en la imagen compartida de su potencial más positivo.

Queremos ser reconocidos por nuestros clientes y aliados como el socio preferido para el cultivo de líderes de redes de colaboración que requiere su transformación en agentes de progreso económico, social y ambiental.

*Por información adicional, contacte a un ejecutivo de cuenta:*

En Bogotá:  
Tania Higuera  
T: +57 315 410 7928  
[tania.higuera@apprecia.co](mailto:tania.higuera@apprecia.co)

En Chicago:  
Leandro Martínez  
T: +1 (312) 647-8322  
[leandro.martinez@apprecia.co](mailto:leandro.martinez@apprecia.co)

En Montevideo:  
Gustavo Rodríguez Baltar  
T: +598 96 686 316  
[gustavorodriguez@ahs.com.uy](mailto:gustavorodriguez@ahs.com.uy)