

Permitir el conocimiento profundo de las culturas

Generar impacto mediante la inclusión

Nouman Ashraf

PROFESOR ASISTENTE

ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN
ROTMAN

 @S_nouman_ashraf

comfama

Rotman

 Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO

¡Bienvenidos de nuevo!



¡Bienvenidos al intercambio de ideas!



"Intentar construir el futuro es altamente riesgoso; sin embargo, es menos arriesgado que no intentar hacerlo".

Peter Drucker



¿Qué significa esto para tu organización?

Este es un desafío realmente abrumador...



¿Por dónde podrías comenzar?



Otro desafío igualmente abrumador...

“Una decisión imposible”

En organizaciones que innovan...



Las personas deben sentirse tranquilas con:







- No saber
- No tener la razón
- Pedir ayuda
- Reportar errores
- Fracasar



Según la profesora Amy Edmondson, tenemos que estar comprometidos en asociar...



Tanto la seguridad psicológica como el tema de responsabilidad

		Baja	Responsabilidad	Alta
Seguridad psicológica	Alta	 <p>Zona de confort Los empleados disfrutan trabajar juntos, pero no se sienten especialmente desafiados. Tampoco se esfuerzan mucho.</p>	 <p>Zona de aprendizaje Enfoque en la colaboración y el aprendizaje con miras a resultados de alto rendimiento.</p>	
	Baja	 <p>Zona de apatía Los empleados son apáticos y pasan su tiempo compitiendo por un puesto.</p>	 <p>Zona de ansiedad Las personas temen aportar ideas tentativas, intentar cosas nuevas o pedir ayuda a colegas, a pesar de que saben que un gran trabajo exige los tres aspectos.</p>	

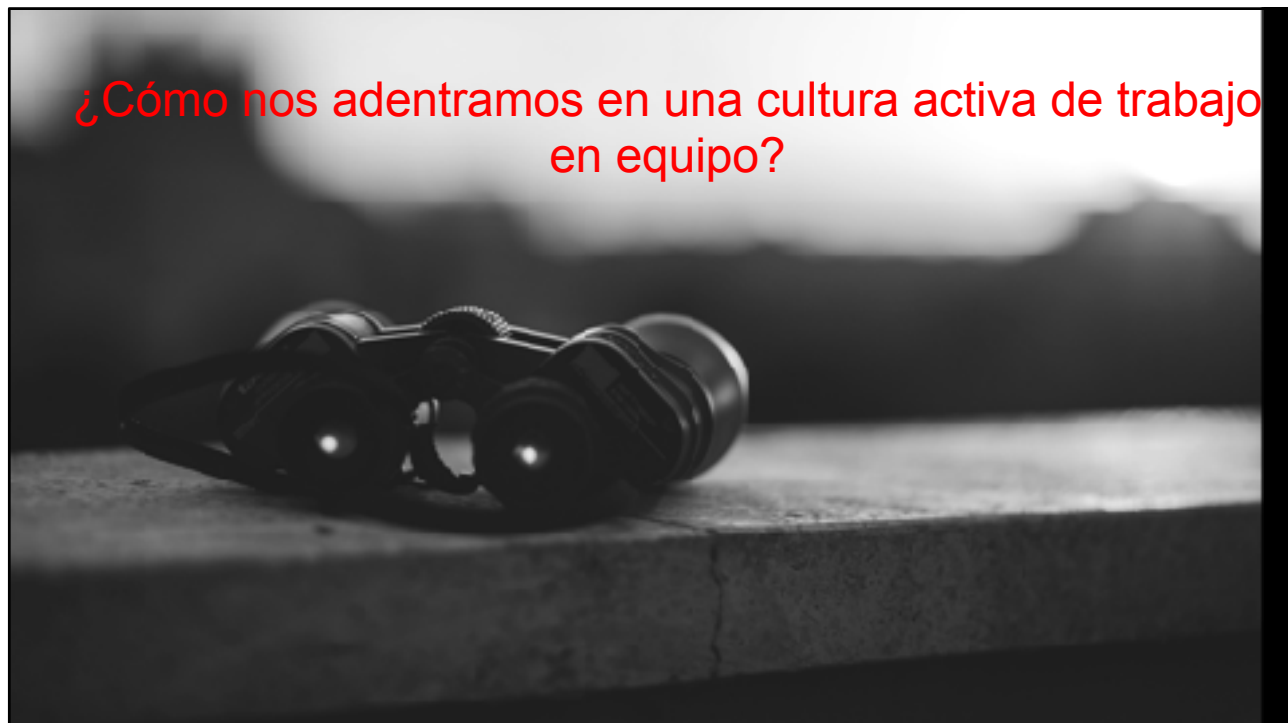
Amy Edmondson

Es esencial replantear el fracaso.

	Traditional Frame	Re-Frame
Concepto de fracaso	No se acepta el fracaso	El fracaso es un resultado natural de la experimentación
Creencias sobre el rendimiento efectivo	Los empleados efectivos no fallan	Los empleados efectivos aprenden
Respuesta conductual	Autoprotección	Curiosidad
Papel del líder	Prevenir el fracaso	Promover el aprendizaje

Amy Edmondson

¿Cómo nos adentramos en una cultura activa de trabajo en equipo?



¡Y es que aprender de los demás no es fácil!



“No me gusta ese hombre...

... debo conocerlo mejor”

~Abraham Lincoln



**Debemos
aplicar la
humildad
situacional.**



Trabajar en grupo exige un comportamiento de liderazgo...

Líderes que:

- 💡 **Sean accesibles**
- 💡 **Inviten de forma proactiva a las personas.**
- 💡 **Reconozcan su propia falibilidad**

Líderes que:

- 💡 **Disminuyan los costos psicológicos de dar una opinión.**
- 💡 **Aumenten los costos psicológicos del silencio**

Escuchar atentamente es lo más importante.



“André [Sougarret] tiene una habilidad técnica notable y es un hombre con una visión estratégica. Tiene mucha paciencia, asertividad, una capacidad excepcional para escuchar y sacar conclusiones después de escuchar a todas las partes, y una tendencia a hablar con franqueza con todos, ya sea que estén por encima o por debajo de su autoridad”.

RESCATE MINERO CHILENO 2010

Ricardo Álvarez, alto ejecutivo en Codelco

Una cultura positiva de propósito es la clave para **generar impacto...**



El pensamiento integrador nos rodea...



A.G. Lafley se enfrentó a un dilema en Procter & Gamble.le

Modelos competitivos

Reducir el gasto en innovación para mejorar las finanzas a corto plazo

VS

invertir en I+D a niveles líderes en la industria para impulsar el crecimiento a largo plazo.

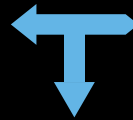
A.G. Lafley se enfrentó a un dilema en Procter & Gamble

Modelos competitivos

Reducir el gasto en innovación para mejorar las finanzas a corto plazo

VS.

invertir en I+D a niveles líderes en la industria para impulsar el crecimiento a largo plazo



Resolución creativa
Conectar + desarrollar

Así fue como lo vio un líder...

"Así fue como lo vio un líder..."

"No íbamos a ganar si hubiese sido un 'o'. Todo el mundo puede con un 'o'.

Así es como funciona el mundo; intercambias cosas, pero no serás el mejor en tu industria. No vas a ganar si estás en un juego de intercambio".

~ A.G. Lafley, ex presidente y director ejecutivo de P&G



Analicemos el caso de Four Seasons



**La siguiente era la presión que se presentaba:
La intimidad de una pequeña posada**

VS

La estandarización de un gran hotel de convenciones

La resolución creativa podría verse así:

Modelos abstractos existentes

Pequeña posada

gran hotel de convenciones

Lo que querían conservar

Comodidad e intimidad

y y comodidades

nivel

Percepción/punto de ventaja

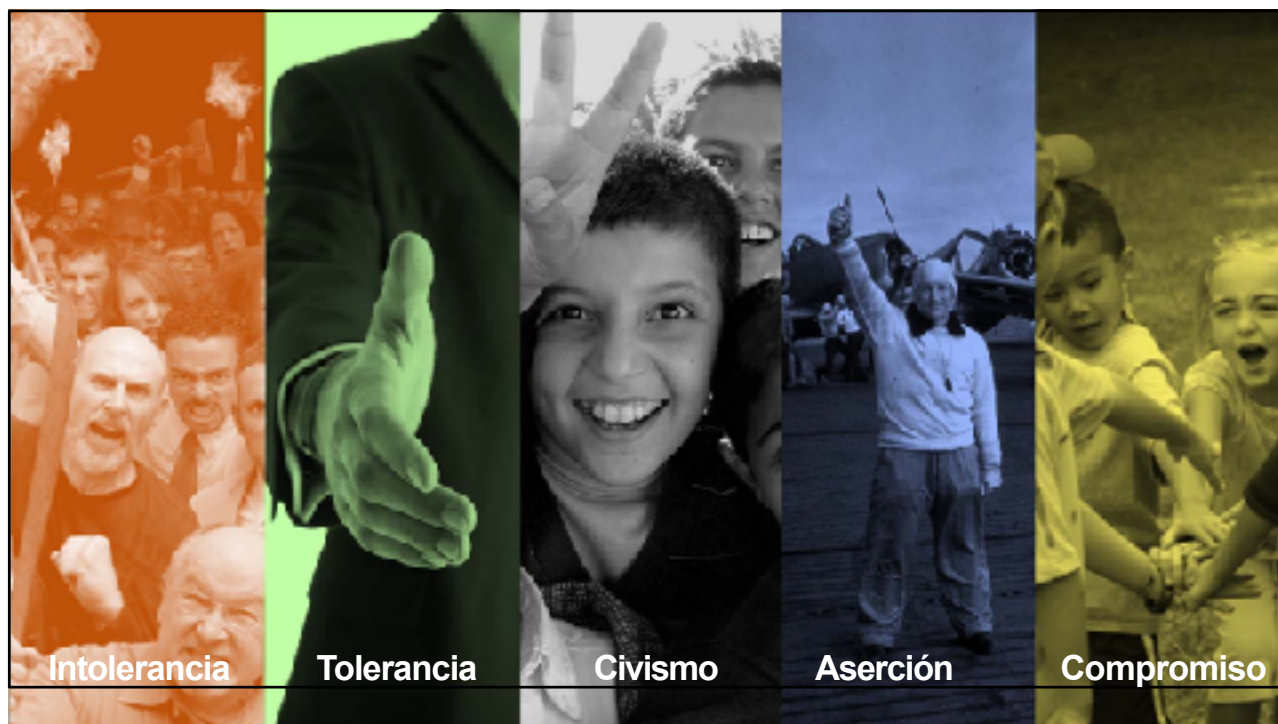
Una comprensión diferente de "lujo" redefinido como servicio

Solución integradora

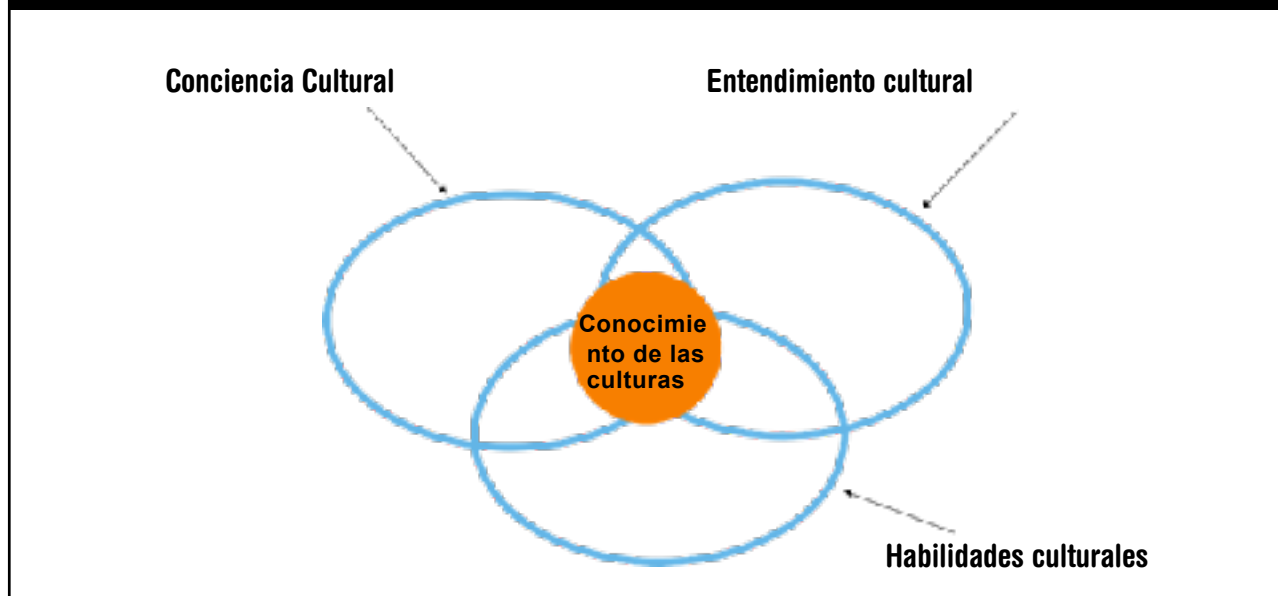
Hotel de lujo de tamaño mediano que ofrece intimidad y comodidades, financiado con un sobreprecio masivo



Entonces, ¿cómo
genero
compromiso? A
fin de cuentas,
soy solo una
persona



Entonces, ¿qué buscamos?



De hecho, el conocimiento profundo de las culturas no es una noción nueva...

"Observe la naturaleza de cada país, su alimentación, sus costumbres; la edad del paciente, su discurso, sus modales, su estilo, incluso su silencio... uno debe estudiar todos estos signos y analizar lo que advierten".
- Hipócrates

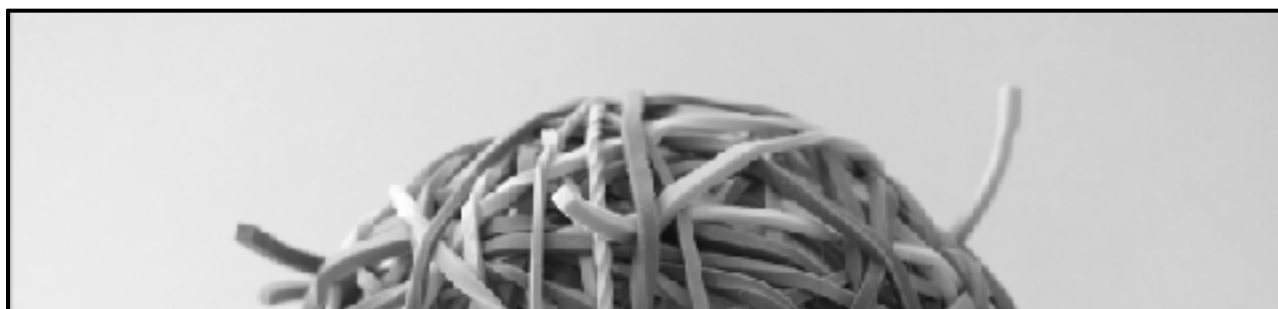


Buscar experiencias que generen incomodidad

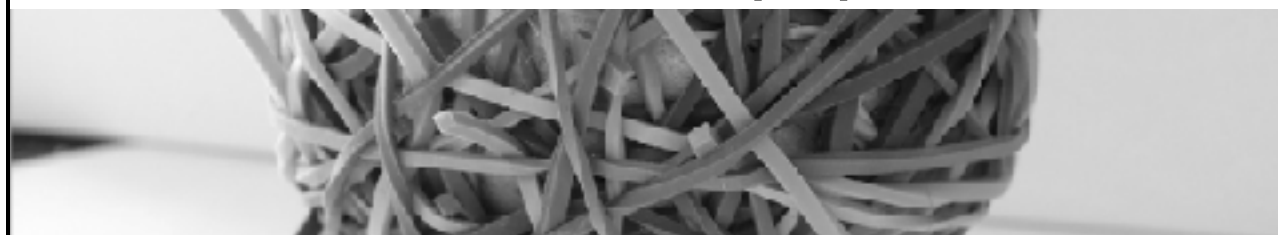




Establecer contacto con socios atípicos



Desarrollar flexibilidad en las rutinas culturales propias.



¿Preguntas?

Nouman Ashraf

PROFESOR ASISTENTE

ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN
ROTMAN

 @S_nouman_ashraf

comfama

Rotman

 Rotman School of Management
UNIVERSITY OF TORONTO