



Procesos de cambio

Técnicas de facilitación interactivas,
reuniones efectivas, dinámicas de cohesión
y planificación de proyectos

Memoria basada en foto-documentación



Procesos de Cambio en el contexto de Volkswagen Instituto
19 y 20 de octubre, 2015 - México



Participantes del evento

De pie, de izquierda a derecha: Alma Delia Ángeles Sánchez (VWI – Desarrollo de competencias), Delfino Sánchez Serrano (VWI – Optimización de procesos), Matthias Mariscal Lahusen (Tecnología y Seguridad), Margarita Román Adame (VWI – Proyectos), Thomas Hertwig (VWI – Optimización de procesos), Rocío Rojo Gómez (VWI – Centro de Idiomas), Karina Ortiz (VWI – Practicante), Martin Carnap (Facilitador Metaaccion), Juan Manuel Castañeda Andrade (VWM – Compras), Diana Taube (VWI – Idiomas), Alberto Velasco Arenas (VWI – Área comercial y Financiera), Mónica Miranda Dávalos (Organización – Estructura), Erick Noé Sánchez Rodríguez (VWI – Ventas), David Enrique Ruiz Torres (Organización – Estructura). **Sentados, de izquierda a derecha:** Edgar González Reynoso (VWI – Desarrollo de Competencias Directivos), Juan Manuel Arrieta García (Ingeniería industrial), Joaquín Mauleón Montero (Organización), César Chávez Rucabado (VWI – Formación de Becarios), Mónica Soledad Ramos Flores (Recursos Humanos), Martha Verónica Alvarado Soto (Organización – Estructura), Carolina Beatriz Torres Jaramillo (VWI – Centro de Idiomas), Natalia Leal García (Recursos Humanos), Yardanel Ortiz Santamaría (VWI – Optimización de Procesos).

Facilitadores Metaaccion: Dr. Martin Carnap y Lic. Navezda Ossa.

Edición de la memoria: Francinie Esquivel, Navezda Ossa, Karina Ortiz, Alberto Plata.

Instalaciones del evento

El evento se realizó en las instalaciones del Hotel Marriott, Puebla, México. Agradecemos sus servicios, disposición y lindas instalaciones.

Uso de marcas

Metaaccion ha creado su metodología para facilitar aprendizaje activo e innovación. Agradecemos el uso de materiales y equipos de las marcas: PinPoint® y Neuland® para equipos de facilitación, Metalog® para las tareas de interacción o proyectos de aprendizaje.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Módulo I: Diagnóstico | 4 |
| 1.1 Apertura dinámica..... | 4 |
| 1.1.1 Bienvenida y Piedra filosofal | 4 |
| 1.1.2 Orientación general y agenda..... | 6 |
| 1.1.3 Proyecto de aprendizaje “Catapultas” para Evaluación de experiencias | 7 |
| 1.1.4 A su juicio: ¿Cómo ha sido la colaboración entre colegas en la optimización de servicio a clientes internos y externos? Técnica de facilitación: “El tráiler” | 8 |
| 1.2 Elaboración de áreas de innovación | 9 |
| 1.2.1 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de innovación Apoyo Recíproco | 10 |
| 1.2.2 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de innovación Evaluación de experiencias | 13 |
| 1.2.3 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de Cultura de Innovación | 16 |
| 1.3 Proyecto de aprendizaje “El Puente de Leonardo” para Transparencia y confianza | 19 |
| 1.4 ¿Cómo estructurar el Plan de Acción? – La agenda para generar cambios en las áreas críticas | 21 |
| 1.5 Realimentación y orientación hacia el Módulo II Procesos | 23 |
| 2 Módulo II: Procesos | 25 |
| 2.1 Orientación hacia contextos | 25 |
| 2.2 Reflexión sobre metodología. Técnica “Galería” | 26 |
| 2.3 Inducción a la gestión de la Plataforma e-meta | 27 |
| 2.4 Facilitar cambios con metáforas de interacción | 27 |
| 2.4.1 Proyecto de aprendizaje “Reality Check” para Libertad de expresión | 28 |
| 2.4.2 Proyecto de Aprendizaje “HeckMeck” para Distribución de funciones | 29 |
| 2.4.3 Proyecto de aprendizaje “Mercado de Emociones” para Transparencia y confianza | 30 |
| 2.4.4 Proyecto de aprendizaje “Juego de Palabra” | 31 |
| 2.5 ¿Cómo motivar la realimentación? - Proyecto de Aprendizaje “Bolas de Moderación” | 32 |
| 2.6 Certificación y realimentación final | 34 |
| 2.6.1 Entrega de certificados..... | 34 |
| 2.6.2 Realimentación final sobre la importancia de lo aprendido | 36 |
| Anexo 1: Información general..... | 38 |
| Anexo 2: Lista de Participantes..... | 41 |
| Anexo 3: Lecturas en el tema para capacitadores profesionales | 43 |
| Anexo 4: Diario de aprendizaje Metaaccion: Competencias de interacción y comunicación | 44 |



Módulo I: Diagnóstico

1.1 Apertura dinámica

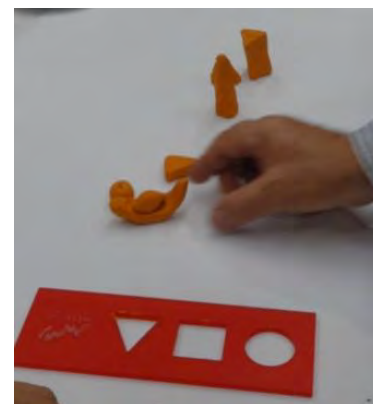
1.1.1 Bienvenida y Piedra filosofal

Martin y Navezda (facilitadores del evento) dieron la bienvenida a cada participante, entregando un gafete con su nombre para facilitar una relación más personal y cálida. Verificaron la correcta escritura de su nombre y datos en la lista de participantes. Se pidió seleccionar una figura humana según su color preferido para dibujarse en ella y escribir el nombre en tamaño visible. Luego se ofreció la primera consigna: escribir en dos tarjetas dos orientaciones en la vida (una orientación por tarjeta), y en una “tarjeta de diálogo” responder a la siguiente pregunta: “¿Qué me ha llevado a la gestión de cambio?”. Para la apertura del seminario cada participante presentó sus respuestas, integradas en la pizarra de bienvenida.

Después, los participantes fueron invitados a pensar “fuera de la caja” para encontrar una solución creativa, con el proyecto de aprendizaje “**Piedra Filosofal**”. Formados en tres grupos, los participantes tenían el reto de crear con plastilina una forma que pasara calzando correctamente a través de 3 orificios con diferentes formas: circular, cuadrado y triangular.



Los tres grupos realizaron sus propuestas y al final la solución real a esta tarea fue revelada ante todos.





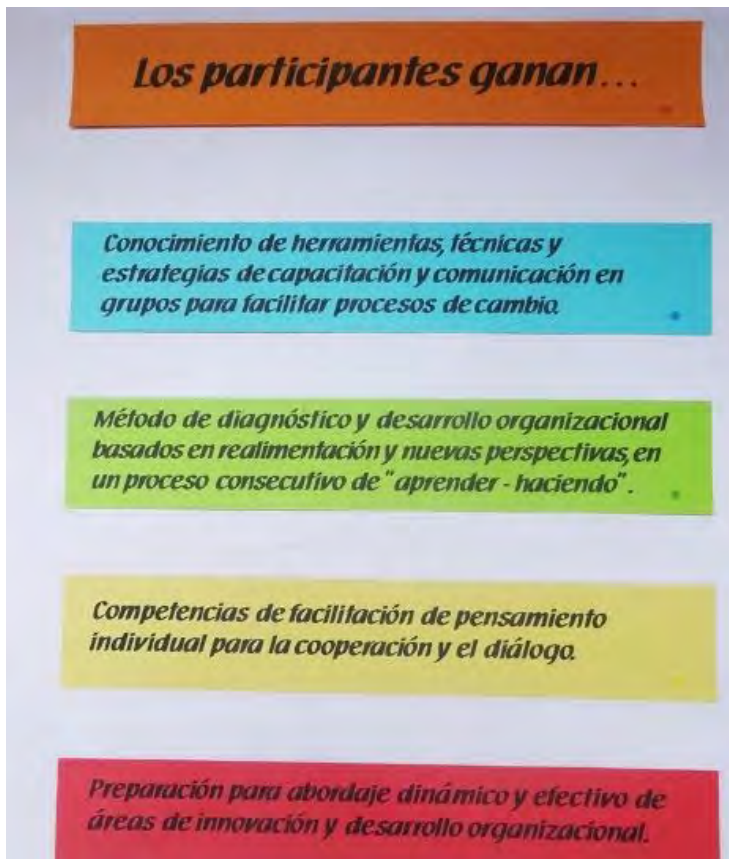
| | ¿Qué me ha traído a la gestión del cambio? | ¿Cuáles han sido orientaciones en mi vida? |
|-----------|---|---|
| Yardanel | La preparación, los nuevos estándares, la experiencia de los cambios en el entorno | - Salir de los procesos y aprender del entorno didáctico complementando con la experiencia. - El aprendizaje activo de los procesos. |
| Rocío | Lo único constante es el cambio | - La gente (familia) Mi trabajo |
| Joaquín | Estar a la vanguardia y ser mejor cada día | - Vivir la vida - Superación personal |
| Diana | Mi curiosidad por la evolución, en la vida... | - La gente - El futuro |
| David | Mi trabajo diario me hace lidiar con gestión de cambios continuos debido a reevaluaciones y reestructuras | - Servicio y estructuras organizativas - ilustrar / dibujar |
| Delfino | Resultados no esperados | - Mi familia - Aprender |
| Alma | El deseo de apoyar y contribuir con el cambio y la mejora de personas. | - Superación personal – Las personas – Mi gusto por trabajar en la organización. |
| Margarita | Mi creatividad el desarrollo y el crecimiento | - Mis pasiones sentimientos y en lo que creo – Mis amores |
| Thomas | Soy alguien que cambia constantemente, los cambios me han buscado a mí | - Estudio – Culturas |
| Juan M | Los retos del día a día, la necesidad de cambiar y el ser mejor constantemente | - Trabajar con sentido de responsabilidad y urgencia |
| Erick | Contar con nuevas alternativas para mejorar su desempeño actualizado. | Logros más importantes para mi vida. – Nuevos retos |
| Carolina | El deseo e interés de tener nuevas experiencias e incrementar mi conocimiento | - Las cosas pasan por algo no hay casual |
| Juanma | La globalización y los estándares | - Aprender nuevas -mi familia - Mi estancia en |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | <i>Alemania y lo que aprendí y conocí allá.</i> |
| <i>César</i> | <i>Buscar un crecimiento personal y profesional que me brinde mayores posibilidades para desempeñar mejor más funciones.</i> | <i>- Aprender cosas nuevas y útiles - Desarrollo profesional y personal</i> |
| <i>Beto</i> | <i>Optimización y mejora de procesos</i> | <i>- Aprendizaje - Mi familia</i> |
| <i>Matthias</i> | <i>Adaptación a nuevos requerimientos y procesos</i> | <i>Autorrealización - Ver crecer a mi gente</i> |
| <i>Mónica</i> | <i>Necesidad de crear futura - creatividad - innovación</i> | <i>- Mi familia - Servicio</i> |
| <i>Mónica</i> | <i>La optimización de los procesos en las áreas xxxxxxxción de xxxxx dicios</i> | <i>- Desarrollo personal y profesional - mejora y aprendizaje continuo.</i> |
| <i>Edgar</i> | <i>Solicitudes de mis clientes para sacar el mejor provecho a los cambios. Mi necesidad de aprovechar el tiempo.</i> | <i>- El conocimiento, saber, aprender, compartir - El amor por. Mi familia, mi trabajo por ser mejor persona.</i> |

1.1.2 Orientación general y agenda

Al iniciar el seminario se presentaron los objetivos y se aclaró la agenda del primer día. Además, en este momento se entregaron los manuales instructivos a los y las participantes.

Objetivos del seminario



Los participantes ganan...

- Conocimiento de herramientas, técnicas y estrategias de capacitación y comunicación en grupos para facilitar procesos de cambio.
- Método de diagnóstico y desarrollo organizacional basados en realimentación y nuevas perspectivas, en un proceso consecutivo de "aprender - haciendo".
- Competencias de facilitación de pensamiento individual para la cooperación y el diálogo.
- Preparación para abordaje dinámico y efectivo de áreas de innovación y desarrollo organizacional.

Agenda del día



Día 1: Diagnóstico

- Bienvenida y apertura
- Objetivos y programa
- Colaboración en áreas de innovación
- Mi avance en el camino
- Prioridades (1, 2, 3)
- Necesidad de acción
- Hoja de ruta
- Galería y reflexión
- Interacción metafórica
- Interacción metafórica
- Realimentación y cierre

La lectura de los objetivos nos llevó a reflexionar sobre el avance y posición actual en el camino hacia nuestro proceso de cambio (se muestra en el mapa “Procesos de cambio”).

Todos recordaron el primer paso: (1) Contexto, el cual fue seleccionado con base en los perfiles profesionales y de la institución: “Desde su experiencia, ¿cómo ha sido la colaboración entre los colegas de su área en optimización de servicios a clientes internos y externos, en el ámbito de Volkswagen México?”. Los y las participantes también realizaron previamente el paso dos: (2) Ponderación, y compartieron sus observaciones en las áreas claves. De igual forma, completaron el paso (3) Priorización de las áreas para innovación. Todo esto se realizó llenando el cuestionario en línea que se les facilitó previo al evento.

Martin y Navezda analizaron el informe completo dado por la plataforma e-meta (previo al evento), y con esto se procedió al paso cuatro: (4) Preparación del taller, formulando y preparando su agenda y materiales.

La agenda del día 1 nos lleva hacia los pasos: (5) Apertura/enfoque, (6) Necesidad de acción (7) Hoja de ruta y (8) Realimentación.

Mapa: Procesos de cambio



1.1.3 Proyecto de aprendizaje “Catapultas” para Evaluación de experiencias

Se dividió al grupo en tres equipos de trabajo. Con los materiales existentes, cada equipo debía construir una catapulta y afinar su tiro hacia un punto “objetivo”. El reto era lograr la precisión del tiro y alcanzar la mayor cantidad de bolas dentro de un recipiente. Se identificaron los equipos como “A”, “B” y “C”. El equipo “A” debía lanzar 12 bolas; las que cayeran dentro del recipiente podrían ser lanzadas por el equipo “B”; y las que este acertara podrían ser lanzadas por el equipo “C”, buscando un trabajo coordinado con una meta en común. Al lograr precisión, los equipos deberían cambiar de catapulta y utilizar la de otro equipo, por lo que se debía confiar en el trabajo previo de los(as) compañeros(as).

La tarea se llevó a cabo y vimos mucho apoyo y trabajo de equipo. Otros aspectos también se hicieron evidentes a través de la observación:

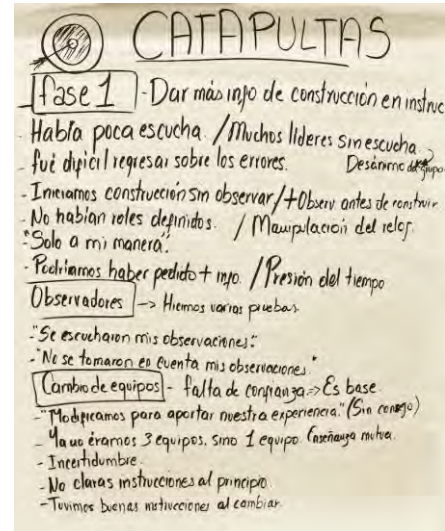
Realimentación Catapultas

Fase 1 - Dar más info de construcción en instrucciones.

- Había poca escucha / Muchos líderes sin escucha – Desánimo del grupo. -Fue difícil regresar sobre los errores - Iniciamos construcción sin observar / Más observación antes de construir -No habían roles definidos / Manipulación del reloj - Solo a mi manera –Podríamos haber pedido más información / Presión del tiempo.

Observadores: Hicimos varias pruebas. –“Se escucharon mis observaciones” –“No se tomaron en cuenta mis observaciones”.

Cambio de equipos: Falta de confianza. Confianza es base - Modificamos para aportar nuestra experiencia (sin consejo) - Ya no éramos 3 equipos sino 1 equipo. Enseñanza mutua – Incertidumbre - No claras instrucciones al principio - Tuvimos buenas instrucciones al cambiar.



La Catapulta lanza una bola a un punto “meta” ...



...pero la construcción y resultado es variable

La discusión entre grupos enfatizó la experiencia de crear, medir y transmitir experiencias.



1.1.4 A su juicio: ¿Cómo ha sido la colaboración entre colegas en la optimización de servicio a clientes internos y externos? Técnica de facilitación: “El tráiler”

El “Tráiler” es una técnica para orientar hacia los avances en un proceso de mejora. Además, permite ver la diversidad de percepciones en el grupo involucrado, y al mismo tiempo facilita una percepción global sobre “la posición en el camino”. Martín solicitó marcar con un punto el estado de avance según la percepción de cada quién: primero y de forma individual, en la portada del informe; después, todo el grupo (al mismo tiempo) debía hacer lo mismo, pero en una gran plantilla.

Pregunta formulada: Según nuestro contexto inicial, ¿Hasta dónde hemos llegado?

Las respuestas fueron evidentemente variadas: Algunos se percibieron “iniciando la carrera”, otros ya cerca de la meta. Todas las posiciones forman parte de una misma realidad vista desde diferentes perspectivas.

Es importante visualizar las razones de los votos, principalmente en los extremos.



¿Hasta dónde hemos llegado? Técnica de facilitación el Tráiler

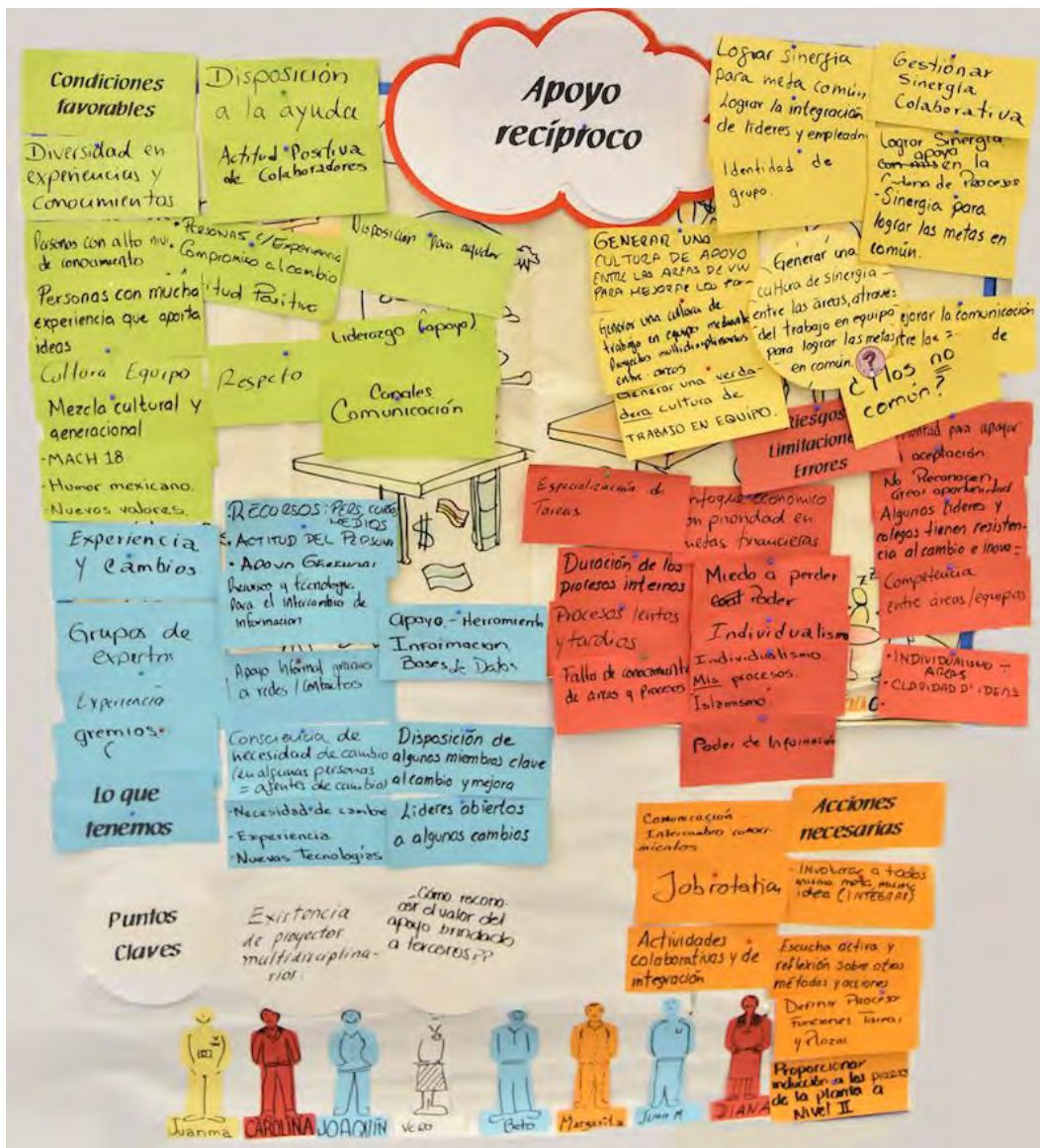
| Fase Inicial | Fase Media | Fase avanzada |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - “Yo estoy bien, tú estás mal” Esta mentalidad está empezando a cambiar. - Empezando a tomar vuelo. - Estamos innovando proceso de aprendizaje lejos aún de la meta. - El proceso de optimización va caminando. - Antes no tenía tanto contacto con procesos. He aprendido a base de error, experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Etapa de ajustes. - Seguimos aprendiendo herramientas, métodos que nos ayudarán. - Estamos bien en apoyo. Pero desde un punto vamos solos. - Ya hemos tomado riendas del camino. Pero aún falta negociación. | <ul style="list-style-type: none"> - El trabajo de mejora es en alianza, con trabajo en equipo. - Ya hemos tomado acciones con enfoque en servicio al cliente. |

1.2 Elaboración de áreas de innovación

Previo al seminario, cada participante recibió vía email el cuestionario e-meta (instrumento para la evaluación de percepciones hacia 7 áreas claves según el contexto) para ser completado en línea. Los resultados de la encuesta se presentaron en el Diario de Aprendizaje Metaaccion (distribuido al inicio del seminario). Las 4 áreas claves de innovación (de abordaje prioritario) fueron:(1) Apoyo recíproco, (2) Evaluación de Experiencia y (3) Cultura de innovación.

La tarea asignada por el facilitador fue: desarrollar estrategias para la mejora de las tres áreas antes seleccionadas (un área por cada subgrupo). Después de una primera fase de trabajo, cada subgrupo analizó los resultados del trabajo de los demás, para colaborar y complementarlo.

1.2.1 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de innovación Apoyo Recíproco



Grupo1: Juan Ma, Carolina, Joaquín, Verónica, Alberto, Margarita, Juan M y Diana
- Plantilla Apoyo Recíproco

Transcripción de la plantilla de resultados **“Apoyo Recíproco”**

Integrantes de grupo: Juan Ma, Carolina, Joaquín, Verónica, Alberto, Margarita, Juan M y Diana

Objetivo: Generar una cultura de sinergia entre las áreas, a través del trabajo en equipo para lograr las metas en común

Condiciones favorables (verde)

- Diversidad en experiencia y conocimientos
- Disposición a la ayuda
- Actitud positiva de colaboradores
- Personas con alto nivel de comunicación
- Respeto
- Cultura de equipo
- Mach 18 -Humor mexicano -Nuevos valores
- Mezcla cultural y generacional
- Personas con experiencia, compromiso al cambio, Actitud Positiva
- Disposición para ayudar
- Canales de Comunicación
- Liderazgo (apoyo)
- Personas con mucha experiencia que aportan ideas

Lo que tenemos (celeste)

- Experiencia y cambios
- Grupos de expertos
- Experiencia
- Gremios
- Apoyo - Herramienta
- Nuevas tecnologías
- apoyo de Gerencias
- Necesidad de cambio
- Apoyo Informal gracias a redes y contactos
- Consciencia de necesidad de cambio (en algunas personas = agentes de cambio)
- Recursos personales, claros medios
- Información - Bases de Datos
- Disposición de algunos miembros clave al cambio y mejora
- Líderes abiertos a algunos cambios.
- Recurso y tecnología para el intercambio de información

Metas (amarillo)

- Lograr sinergia para meta común
- Lograr la integración de líderes y empleados
- Identidad de grupo
- Gestionar sinergia colaborativa
- Mejorar la comunicación entre las áreas.
- Sinergia para lograr las metas en común
- Generar una cultura de apoyo entre las áreas de VW para mejorar los procesos
- Generar una cultura de trabajo en equipos mediante proyectos multidisciplinares entre áreas
- Generar una verdadera cultura de trabajo en equipo.
- Lograr sinergia, apoyo en la cadena de procesos

Riesgos, limitaciones, obstáculos (rojo)

- Especialización de tareas
- Duración de los procesos internos
- miedo a perder poder
- Individualismo
- Poder de Información
- Voluntad para apoyar la aceptación
- No reconocen áreas de oportunidad
- Falta de conocimientos de áreas y procesos
- Enfoque económico con prioridad en metas financieras
- Individualismo - Mis procesos - islamismo
- Algunos líderes y colegas tienen resistencia al cambio e innovación
- Competencia entre áreas y equipos
- Individualismo entre áreas
- Claridad de ideas

Acciones necesarias (naranja)

- Comunicación
- Job rotation
- Actividades colaborativas y de integración
- Involucrar a todos
- Muchas ideas (Integrar)
- Intercambio conocimientos
- Escucha activa y reflexión sobre otros métodos y acciones
- Definir Procesos, funciones, tareas y plazos
- Proporcionar inducción a las personas de la planta Nivel II
- Escucha activa y reflexión sobre otros métodos y acciones

Puntos clave (blanco)

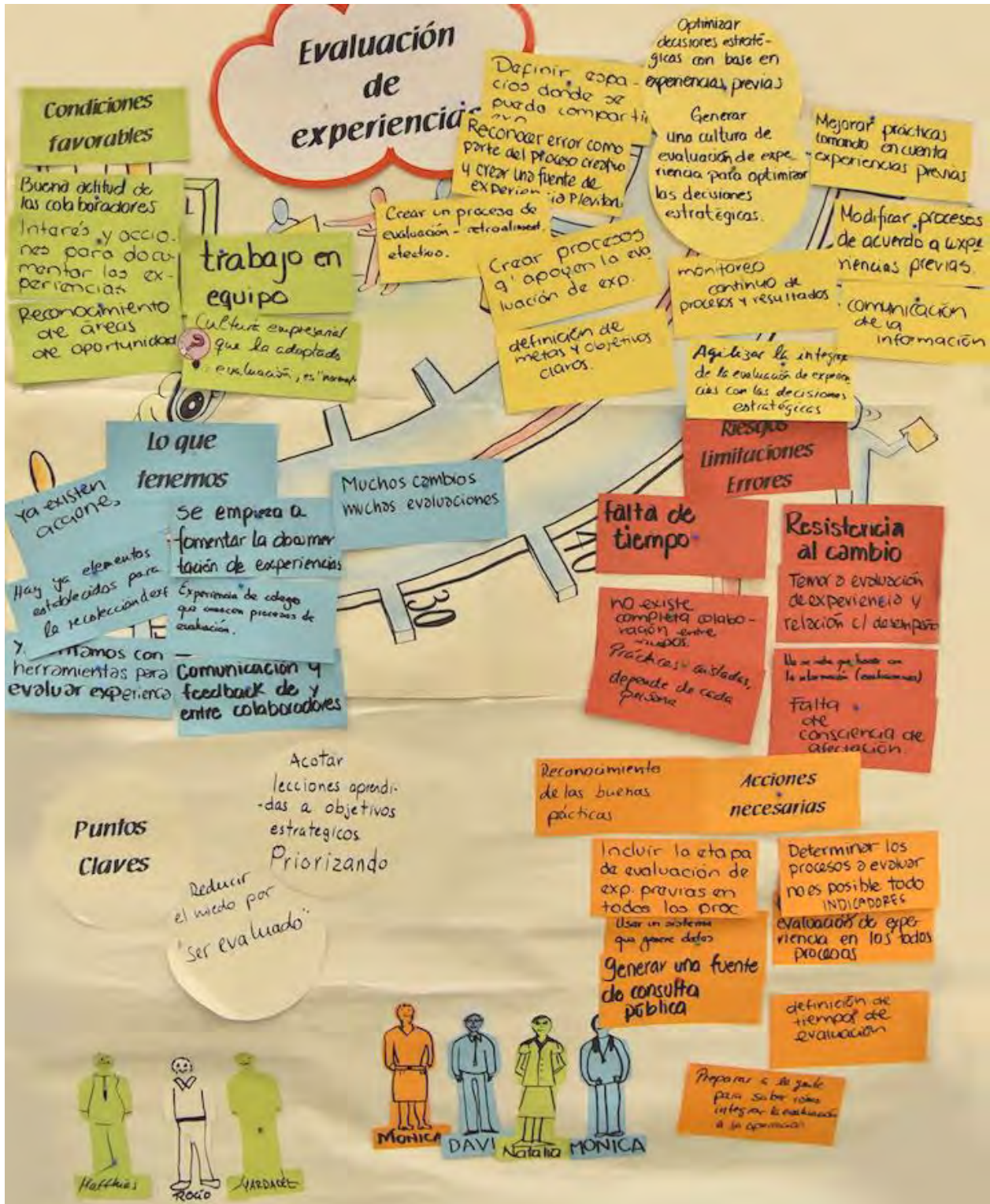
- Existencia de proyectos multidisciplinares
- ¿Cómo reconocer valor del apoyo brindado a terceros?

Hoja de ruta: Apoyo Recíproco



| Apoyo Recíproco | | | |
|---|---------------------------------|--|---------------------|
| Nuevas Ideas Un día en la vida de... Calendario común VW Instituto Involucrar, integrar a todos Campaña de proyectos (Participación voluntaria) Creación de red de grupos multidisciplinarios Red de proyectos tándem multidisciplinarios Estancias cuota de novias de apoyo de otras áreas Reconocimiento | | Pero ... Metas por área Carga de trabajo Falta de conocimiento de proyectos Lleva tiempo a largo plazo Faltan metas en común Faltan recursos y personal LA estructura organizacional poco flexible impide la colaboración Todo Urge El trabajo diario falta de tiempo Nuevos proyectos No se escuchan las ideas de los demás | |
| Etapa | Quién | Resultado esperado | Periodo |
| I | Calendario integrado de eventos | Creación de redes y grupos (key user) multidisciplinarios | 3 meses |
| II | Todas las áreas | Conocimiento de los proyectos | 1 mes |
| III | Grupo Experiencias | Desarrollo y seguimiento de proyectos | depende de proyecto |
| IV | Todos | Reconocimiento | continuamente |

1.2.2 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de innovación Evaluación de experiencias



Grupo 2: Matthias, Roclo, Yardanel, Mónica, David, Natalia y Mónica

Transcripción de la plantilla de resultados **“Evaluación de experiencias”**

Integrantes de grupo: Matthias, Rocío, Yardanel, Mónica, David, Natalia y Mónica

Objetivo: Generar una cultura de evaluación de experiencia para optimizar las decisiones estratégicas a optimizar estrategias con base en experiencias previas.

Condiciones favorables

Buena actitud de los colaboradores.
Interés y acciones para documentar las experiencias.
Reconocimiento de áreas de oportunidad.
Trabajo en equipo.
Cultura empresarial que la adaptado a evaluación, es "normal".

Lo que tenemos

| | |
|--|---|
| -Ya existen acciones. | -Experiencias de colegas que conocen procesos de evaluación. |
| -Muchos cambios evaluaciones. | |
| -Contamos con herramientas para evaluar experiencia. | -Hay ya elementos establecidos para la recolección de experiencias. |
| -Comunicación y feedback de y entre colaboradores. | -Se empieza a fomentar la documentación de experiencias. |

Metas (amarillo)

Definir espacios donde se pueda compartir.
Reconocer error como parte del proceso creativo y crear una fuente de experiencia.
Crear un proceso de evaluación- retroalimentación efectivo.
Crear procesos que apoyen la evaluación de experiencia.
Definición de metas y objetivos claros.
Monitoreo continuo de procesos y resultados.
Agilizar la integración de la evaluación de experiencias con las decisiones estratégicas.
Mejorar prácticas tomando en cuenta experiencias previas.
Modificar procesos de acuerdo a experiencias previas.
Comunicación de la información.

Riesgos, limitaciones, obstáculos

- | | |
|---|---|
| - Falta de tiempo | - Temor o evolución de experiencia y relación con desempeño |
| - No existe completa colaboración entre equipos | - No se sabe qué hacer con la... |
| - practicas aisladas depende de cada persona | - Falta de consciencia de afectación |
| - Resistencia al cambio | - |

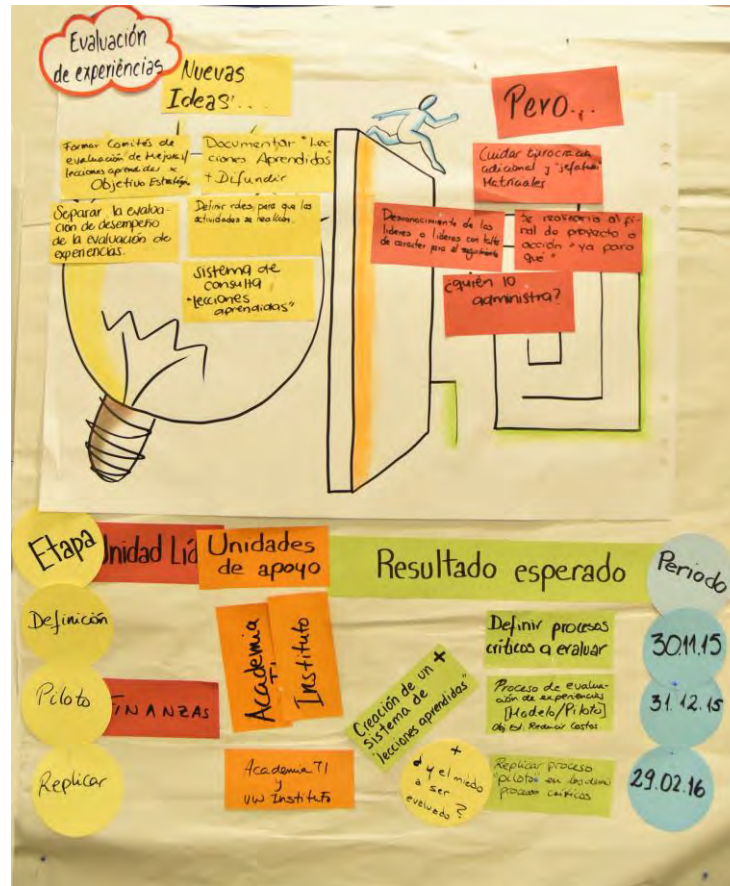
Acciones necesarias

Reconocimiento de las buenas prácticas
Incluir la etapa de Evaluación de experiencias previas en todos los procesos
Usar un sistema que gane datos
Generar una fuente de consulta publica
Determinar los procesos a evaluar no es posible todos los indicadores
Definición de tiempos de Evaluación
Preparar a la gente para saber cómo entregar la evaluación a su operación

Puntos clave

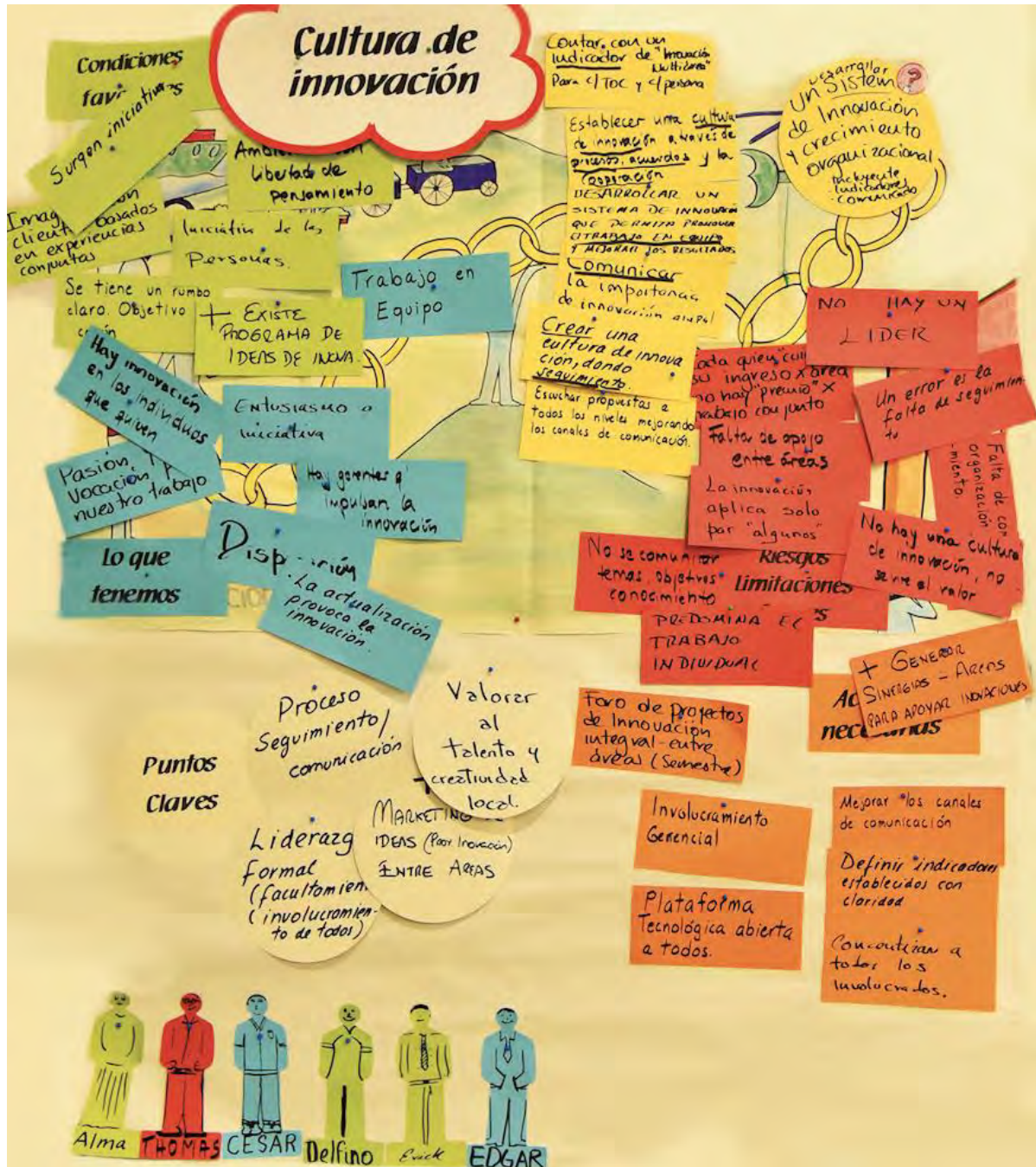
- | | |
|-------------------------------------|--|
| - Reducir el medio por ser evaluado | - Acotar lecciones aprendidas a objetivos estratégicos priorizando |
|-------------------------------------|--|

Hoja de ruta: Evaluación de experiencias



| Cultura de Innovación | | | | |
|--|-------------|----------------------------|--|----------|
| Nuevas Ideas | | | Pero... | |
| Formar comités de evaluación de mejoras lecciones aprendidas por Objetivo Estratégico. | | | Cuidar burocracia adicional y materiales | |
| Separar la evaluación de desempeño de la evaluación de las experiencias. | | | Desconocimiento de los líderes o líderes con falta de carácter para el seguimiento | |
| Documentar Lecciones aprendidas + difundir | | | ¿Quién lo administra? | |
| Definir redes para que las actividades se realicen. | | | Se realizaría al final del proyecto o acción "ya para qué" | |
| Sistema de consulta "lecciones aprendidas". | | | | |
| Etapa | Unid. Líder | Unid. Apoyo | Resultado esperado | Período |
| Definición | | | Definir procesos críticos a evaluar | 30.11.15 |
| Piloto | Finanzas | -Academia TI -Instituto | Creación de un + sistema de "lecciones aprendidas" | 31.12.15 |
| | | | Proceso de evaluación de experiencias (Modelo/Piloto). Obj. Est: Reducir costos | |
| Replicar | | Academia TI y VW Instituto | Replicar proceso piloto en los demás procesos críticos | 29.02.16 |

1.2.3 Diagnóstico y hoja de ruta para el área de Cultura de Innovación



Grupo3: Alma, Thomas, Cesar, Delfino, Erick y Edgar

Transcripción de la plantilla de resultados “Cultura de Innovación”

Integrantes de grupo: Alma, Thomas, Cesar, Delfino, Erick y Edgar

Objetivo: Desarrollar un sistema de innovación y crecimiento organizacional: Incluyente, incondicional y comunicativo

Condiciones favorables (verde)

- Surgen iniciativas.
- Iniciativa de las personas.
- Se tiene un rumbo claro. Objetivo.
- Existe programa de ideas de nueva.
- Ambiente Libertad de pensamiento.
- Imaginación de clientes basados en experiencias conjuntas.

Lo que tenemos (celeste)

- Trabajo en equipo.
- Hay innovación en los individuos que quieren.
- Entusiasmo e iniciativa.
- Pasión, vocación para nuestro trabajo.
- Hay gente que impulsa la innovación.
- La actualización provoca la innovación.

Metas (amarillo)

- Contar con un indicador de innovación nutritivo para cada Toc y cada persona.
- Establecer una cultura de innovación a través de procesos acuerdos y la cooperación.
- Desarrollar un sistema de Innovación que permita perseguir el trabajo en equipo y mejorar los resultados.
- Comunicar la importancia de la innovación grupal.
- Crear una cultura de innovación dando seguimiento.
- Escuchar propuestas a todos los niveles mejorando los canales de comunicación.

Riesgos, limitaciones, obstáculos (rojo)

- No hay un líder.
- Un error es la falta de seguimiento.
- Cada quien cumple con su ingreso por área no hay premio x de trabajo conjunto.
- Falta de apoyo entre áreas.
- La innovación aplica solo para algunos.
- No se comunican temas, objetivos, conocimientos, predomina el trabajo individual.
- Falta de conocimiento organización de conocimiento.
- No hay una cultura de innovación, no se ve el valor.

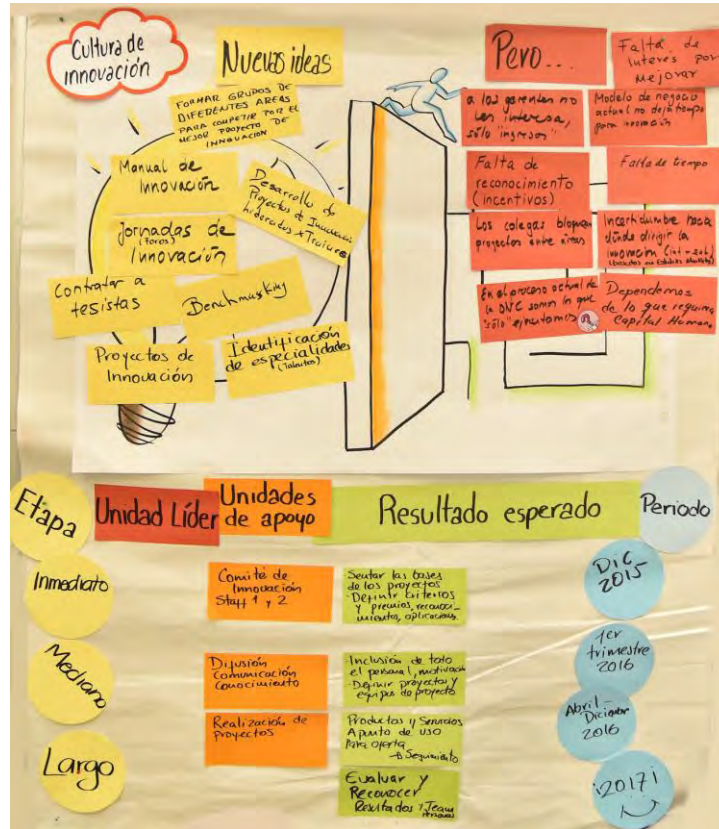
Acciones necesarias (naranja)

- Generar sinergias entre áreas para apoyar innovación.
- Foro de proyectos de innovación integral entre áreas (semestre).
- Involucramiento Gerencial.
- Plataforma tecnológica abierta a todos.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Definir indicadores establecidos con claridad.
- Concientizar a todos los involucrados.

Puntos clave

- Procesos seguimiento/comunicación.
- Valorar al talento y creatividad local.
- Liderazgo formal (faculta miento involucramiento de todos).
- Marketing de ideas (Proyecto innovación) entre áreas.

Hoja de ruta: Cultura de innovación



| Apoyo Recíproco | | | |
|--|--|---|----------------------|
| Nuevas Ideas | | Pero ... | |
| Formar grupos de diferentes áreas para competir por el mejor proyecto de innovación Manual de innovación Jornadas de foros de innovación Desarrollo de proyectos de innovación Contratar a tesisistas Benchmarking Proyectos de innovación | | Falta de interés por mejorar Modelo de negocio actual del tiempo para innovación Falta de tiempo Incertidumbre hacia dónde dirigir la innovación Dependemos de lo que requiera capital humano A los gerentes no les interesa, solo los congresos Falta de reconocimiento (incentivos) Los colegas bloquean proyectos entre áreas En el proceso actual de la DNC somos los que solo ejecutamos | |
| Etapa | Unidades de apoyo | Resultado esperado | Periodo |
| Inmediato | Comité de innovación Staff 1 y 2 | Sentar las bases de los proyectos Definir criterios y premios, reconocimientos, aplicaciones | Dic-15 |
| Mediano | Difusión Comunicación Conocimiento | Inclusión de todo el personal, motivación Definir proyectos y equipos de proyecto | 1er. Trimestre 2016 |
| Largo | Realización de proyectos | Productos y servicios a punto de uso para oferta de seguimiento | Abril-diciembre 2016 |
| | | Evaluar y reconocer resultados y team personas | 2017 |

1.3 Proyecto de aprendizaje “El Puente de Leonardo” para Transparencia y confianza

Cuando dos o más departamentos de una empresa requieren ser cooperativo, frecuentemente afrontan dificultades para superar viejas brechas de separación, competitividad interna y vacíos de comunicación. Lograr estabilidad y la capacidad para acortar brechas y vencer obstáculos son objetivos importantes en el desarrollo de equipo en y entre grupos.

La tarea de los participantes fue construir un puente que se sostuviera por sí mismo; 3 metros de envergadura, utilizando solo 28 palos y sin el uso de herramientas. Después de una lluvia de ideas en dos grupos, los participantes iniciaron su construcción. Algunos factores clave para el éxito fueron: coordinación de equipo, creatividad y el intercambio de conocimientos en y entre los grupos. El resultado fue una construcción independiente, que funciona como una metáfora de la estabilidad interna y externa del grupo, equipo o departamento. Logramos comprender la técnica de construcción, dejamos de lado el supuesto “pantano bajo el puente” alcanzar su construcción en un corto tiempo. Ambos equipos se juntaron bajo el puente.



¿Cómo hacerlo?



Comenzamos por probar...



Esfuerzos para unirse ...



... no falta mucho...

Notas de observadores”

1.a.

El que va caminando los va colocando y va jalando al de atrás – David y César observan y piensan – “No aguanta el peso de una persona” – “¿Qué altura?” – “¿No se rompen así?” – “Debe soportar una persona” – “Tres en la base” – “Primero hacemos una” – “Como tejido” – 1’20 – “Ya no estamos cumpliendo las reglas”.

2.a. Min 11:

- Identificación de voceros. - Aún no está clara la meta, surgen muchas preguntas a facilitadores - “eso no”, “así no” “no, ¿cómo creen?”

“¿Quién es el vocero?”

- Ven que hace el otro equipo - Hablan todos a la vez
- De repente tranquilidad - Comunicación entre equipos.

Varias personas se hacen atrás con brazos cruzados observando.

- Joaquín toma el liderazgo y ejecuta.

“Lo hacemos como ellos”

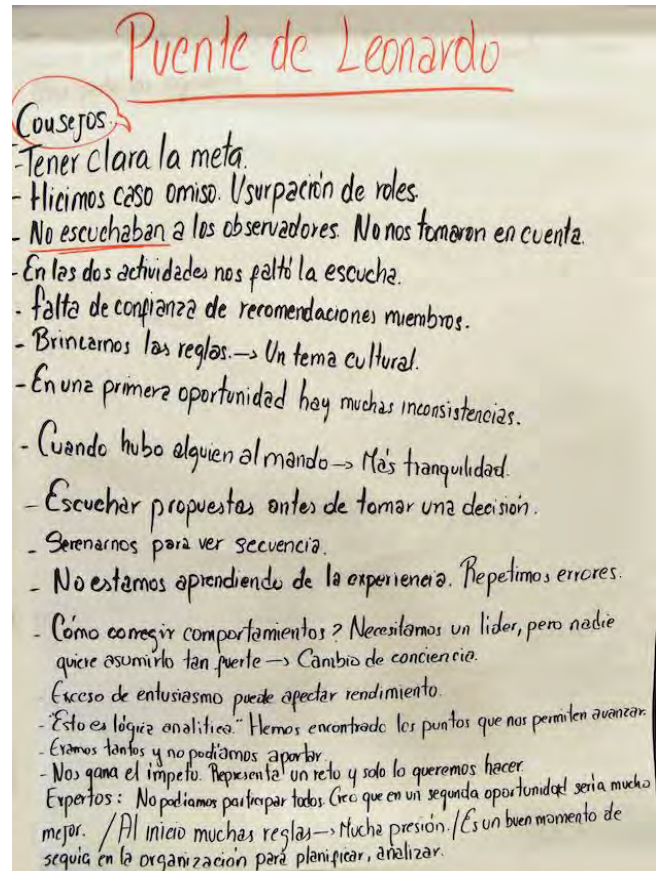
- Edgar toma el liderazgo para construir.

Cuando personas toman mando, se reduce el ruido

- El vocero se volvió arquitecto.

“Aquí se fue...”

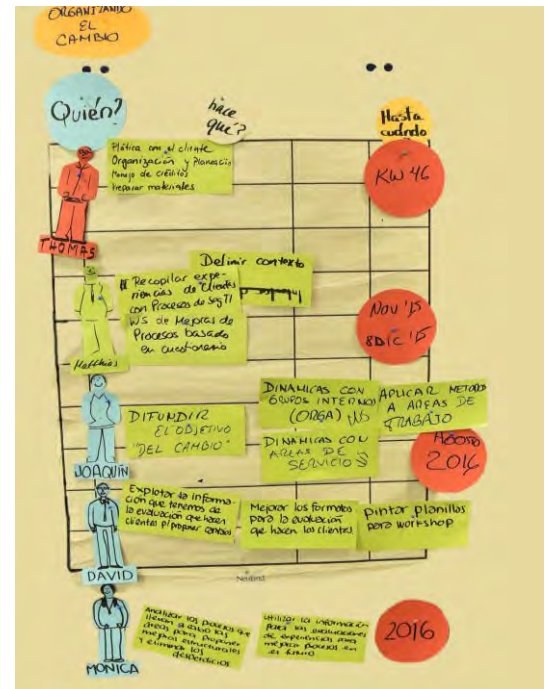
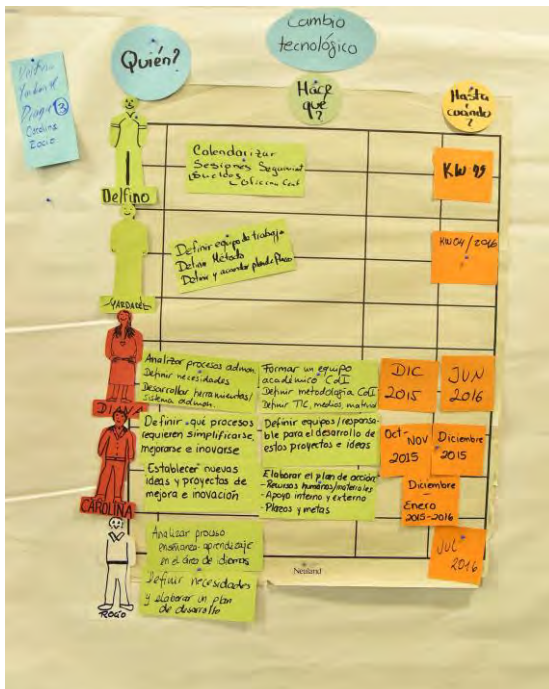
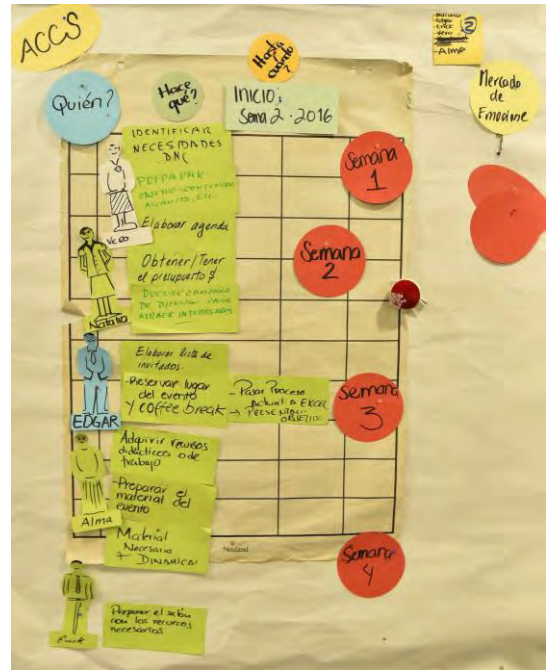
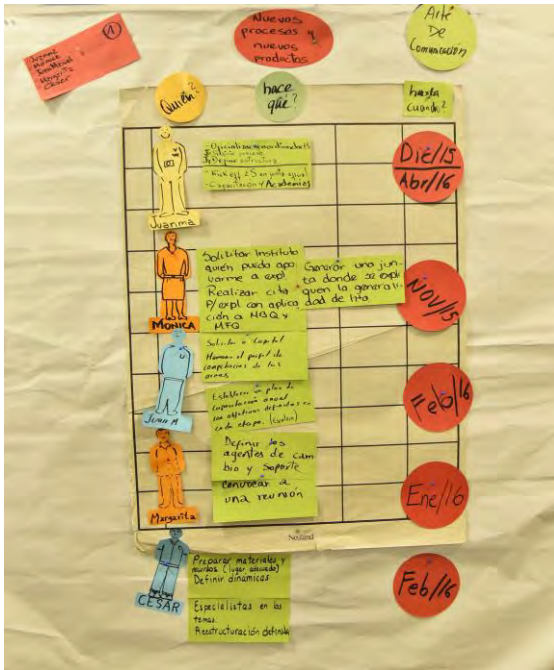
- Al terminar el tiempo...ganan unos



Para protegerse bajo el puente...

1.4 ¿Cómo estructurar el Plan de Acción? – La agenda para generar cambios en las áreas críticas

El grupo se organizó en 4 subgrupos para desarrollar planes de acción orientados hacia la planificación logística de su próximo evento de proceso de cambio:



| ¿Quién? | Actividad | ¿Hasta cuándo? |
|---|--|--|
| Nuevos procesos y nuevos productos | | |
| Juanma | <ul style="list-style-type: none"> – Oficializar coordinares – Definir Proceso – Definir estructura – Kick Off es en junta oficial – Capacitación y Academias | <ul style="list-style-type: none"> - Dic /15 - Abril /16 |
| Mónica | <ul style="list-style-type: none"> – Solicitar al instituto quién puede apoyarme para explicar la herramienta. – Realizar cita para considerar cómo relacionar la herramienta con el MBQ y MFQ. – Generar una junta donde se expliquen la generalidad de h+a. | <ul style="list-style-type: none"> - Nov /16 |
| Juan M | <ul style="list-style-type: none"> – Solicitar a Capital Humano el perfil de competencias de las áreas. – Establecer un plan de capacitación anual con objetivos definidos en cada etapa (escalera) | <ul style="list-style-type: none"> – Feb /16 |
| Margarita | <ul style="list-style-type: none"> – Definir los agentes de cambio y soporte – Convocar a una reunión | <ul style="list-style-type: none"> – Ene /16 |
| Cesar | <ul style="list-style-type: none"> – Preparar materiales y recursos (lugar adecuado) Definir dinámicas – Especialistas en los temas. – Reestructuración definida | <ul style="list-style-type: none"> – Feb /16 |
| ACCS | | |
| Vero | <ul style="list-style-type: none"> – Identificar necesidades DNC. – Preparar objetivo contenido, alcances, etc. – Elaborar agenda. | <ul style="list-style-type: none"> - Semana 1 |
| Natalia | <ul style="list-style-type: none"> – Obtener/ tener el presupuesto \$. – Diseñar campaña de difusión para atraer interesadas. | <ul style="list-style-type: none"> - Semana 2 |
| Edgar | <ul style="list-style-type: none"> – Elaborar lista de invitados. – Reservar lugar del evento y coffee break - Pasar proceso actual a Excel – presentar objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Semana 3 |
| Alma | <ul style="list-style-type: none"> – Adquirir recursos didácticos o de trabajo. – Preparar el material del evento. – Material necesario más dinámicas. | <ul style="list-style-type: none"> - Semana 4 |
| Erick | <ul style="list-style-type: none"> – Preparar el salón con los recursos necesarios. | |
| Cambio tecnológico | | |
| Delfino | <ul style="list-style-type: none"> – Calendarizar sesiones seguimiento (sueldos, oficinas centrales | <ul style="list-style-type: none"> - KW 49 |
| Yardanel | <ul style="list-style-type: none"> – Definir equipo de trabajo – Definir método – Definir y acomodar plan de plazo | <ul style="list-style-type: none"> - KW 04/2016 |
| Diana | <ul style="list-style-type: none"> – Analizar procesos administración. – Definir necesidades – Desarrollar herramientas sistema administración. – Formar un equipo académico Cdl – Definir metodología Cdl – Definir TIC, medios, material. | <ul style="list-style-type: none"> - DIC 2015 - JUN 2015\6 |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Carolina | <ul style="list-style-type: none"> – Definir qué procesos requieren simplificarse, mejorarse e innovarse. – Definir equipos / responsable para el desarrollo de estos proyectos e ideas. – Establecer nuevas ideas y proyectos de mejora e innovación – Elaborar el plan de acción – Recursos humanos /Materiales – Apoyo interno y externo – Plazos y metas | <ul style="list-style-type: none"> - Oct – Nov 2015 - Diciembre 2015 - Oct – Nov 2015 - Diciembre / enero 2016 |
| Rocío | <ul style="list-style-type: none"> – Analizar procesos enseñanza – aprendizaje en el área de idiomas – Definir necesidades y elaborar un plan de desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> - Julio 2016 |
| Organizando el cambio | | |
| Thomas | <ul style="list-style-type: none"> – Plática con el cliente -Organización y Planeación – Manejo de créditos –Preparar materiales. | <ul style="list-style-type: none"> - KW 46 |
| Matthias | <ul style="list-style-type: none"> – Definir contexto – Recopilar experiencias de clientes con procesos de seg. TI – Workshops de mejoras de procesos basado en cuestionario | <ul style="list-style-type: none"> - Nov 2015 - Dic 2015 |
| Joaquín | <ul style="list-style-type: none"> – Difundir el objetivo “el cambio” – Dinámicas con grupos internos (Orga.) WS – Dinámicas con áreas de servicios WS – Aplicar métodos a áreas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - Agosto 2016 |
| David | <ul style="list-style-type: none"> – Explotar la información que tenemos de la evaluación que hacen clientes p/ proponer cambios. – Mejorar los formatos para la evolución que hacen los clientes. – Pintar plantillas para workshop. | |
| Mónica | <ul style="list-style-type: none"> – Analizar los procesos que llevan a cabo las áreas para proponer mejoras estructurales y eliminar los desperdicios. – Utilizar la información para las evaluaciones de experiencias para mejorar procesos en el futuro. | <ul style="list-style-type: none"> 2016 |

1.5 Realimentación y orientación hacia el Módulo II Procesos

Se finalizó el primer módulo haciendo uso de las tarjetas de emoción. Cada participante escogió una tarjeta que representara su lema como facilitador de procesos de cambio. En plenaria se compartió con el grupo, se expresó el motivo por el que se seleccionó la tarjeta y el lema que le inspiró.





| | | | |
|-----------|--|--|--|
| Joaquín | El ciclo de la vida (todo un cambio) | Procesos de negociación regulares de áreas VW. | Apoyo con herramientas básicas y disposición individual con ideas dispersas. |
| Matthias | Planea el cambio o el cambio te golpeará | Seguridad TI + Procesos TI | Cómo ha sido la experiencia de mejora de procesos xxx |
| Juanma | Todos en la misma dirección | TANDEM exxx Q, DT, LOG, SEG, R, GOB, Garantías, Instituto. | Procesos - Actuales (FS-AS) - Nuevos (ES) - proyectos |
| Delfino | Nuestros horizontes son desafíos | Gerencias Oficinas centrales | Aceptar la nueva tecnología como el futuro de la medición del tiempo. |
| Erick | Renovarme para estar preparado el CRM. | Más ventas de Volkswagen en el instituto | Mejor servicio al cliente |
| Cesar | Una buena estrategia y disciplina para el logro de los objetivos | Colaboradores, especialistas de mi área | Incrementar la colaboración y trabajo en equipo consiente de los beneficios. |
| Verónica | En el cambio siempre hay más camino | Capital Humano + Academia TI + academias | Procesos Académicos + C.H. |
| Thomas | Avanzar con optimismo aunque no conocemos el futuro | Clientes internos (áreas) y externos de entrenamientos y asesorías | EOP, VW, CH. – Entrenamientos y asesorías con impacto |
| Margarita | Renovar ya lo conocido | Especialistas escuelas becarias | Procesos tradicionales y aprendizaje (entrando en la enseñanza) |
| Edgar | El cambio es diversidad y alegría | Directivos, líderes de proyecto, coordinadores, líderes de área. | ¿Cómo ha sido el éxito de lanzamientos de nuevos productos? |
| David | Eliminar malos hábitos | Organización | ¿Cómo ha sido la evaluación de experiencias? |
| Diana | El tiempo como factor importante en el cambio | El equipo CDI | Modernización en las áreas académicas y admin. |
| Mónica | Eliminar los desperdicios | Organización y áreas clientes | Xxxxxx equipo, colaboración entre áreas, transferencia de información. |
| Natalia | Establecer metas | Capital Humano | Evaluación de experiencias |
| Yardanel | Seguir y no parar el cambio | Departamento de sueldos y salarios (finanzas) | Levar a cabo metodología aprendida |
| Rocío | Abrirnos al cambio | Maestros idiomas CDI Diagonal | Clases de Idiomas |
| Alma | Provocar cambio para mejorar | Gerencia de calidad | ¿Desde su experiencia como ha sido la colaboración de su equipo de trabajo? |
| Mónica | El cambio se inicia y se disfruta | Planes, rutas de carrera y oficios C.H. | Nuevos procesos y productos |

2.2 Reflexión sobre metodología. Técnica “Galería”.



Se retomaron diferentes aspectos de fondo teórico vistos desde el inicio del seminario, haciendo uso de la técnica: “Galería”.

Utilizando stickers con diferentes símbolos, los y las participantes, organizados en subgrupos, indicaron qué conceptos y elementos les gustó más (símbolo corazón), qué les generó duda (símbolo interrogación) y si algo les generó desacuerdo (símbolo rayo).

2.3 Inducción a la gestión de la Plataforma e-meta

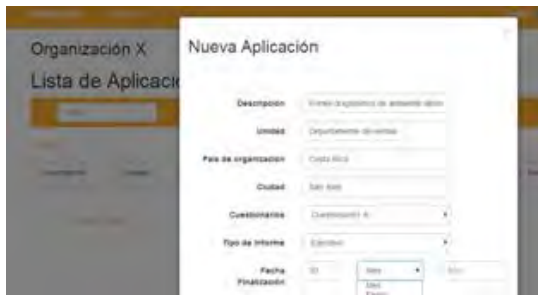
Este espacio fue dedicado a conocer el uso de la plataforma e-meta, se explicó la creación y gestión de proyectos, aplicaciones y participantes. Además, los formatos de los informes (Anexo V del Manual Procesos de cambio).



Creación de nuevos proyectos:

Un elemento clave al crear un proyecto, es la definición del contexto. La sugerencia es tomar el objetivo del proyecto y redactarlo en una pregunta. La finalidad es orientar al participante a responder al cuestionario en función de esta pregunta, es decir, enfocado en el objetivo. El contexto y demás datos del proyecto pueden ser modificados en cualquier momento por el facilitador.

| Código | Contexto | Cliente | Estado |
|-------------------------|--|----------------------------|--------|
| 5367fcd656abf0200aed30a | Emisión de cupones para Cortesía Medialidad en las oficinas de Suministros de la UCR | Oficina de Suministros UCR | Activo |
| 5367fcd656abf0200aed30a | Emisión de cupones para Cortesía Medialidad en las oficinas de Suministros de la UCR | Oficina de Suministros UCR | Activo |



Creación de aplicaciones

Dentro de un mismo proyecto se pueden crear tantas aplicaciones como sea necesario. Cada aplicación es conformada por la lista de participantes que se invita al cuestionario, y cada envío del cuestionario a un grupo constituye una aplicación.



Agregar participantes y enviar invitaciones

Los participantes del cuestionario se agregan por su correo electrónico. Se puede modificar todos los datos. Desde la plataforma se envían recordatorios a los participantes que no han respondido.

2.4 Facilitar cambios con metáforas de interacción

Frecuentemente, facilitar el cambio requiere la inducción hacia temas y áreas claves a través de tareas de interacción. De esta forma se valoran experiencias presentes, se trae a la memoria situaciones cotidianas y se crean nuevas experiencias compartidas. “Aprender haciendo” requiere que los participantes, desde el rol de facilitador, analicen la situación en el grupo, seleccionen una herramienta y creen un escenario. Las metáforas de interacción “trasladan” una situación específica a otro nivel de significado: Se dirigen a todos los sentidos de la persona involucrada. Estas metáforas desatan en el individuo un proceso de búsqueda de significado dentro de su propio mundo real. La estructura de la metáfora define la estructura del proceso de búsqueda. Las metáforas de interacción ofrecen la posibilidad de modificar puntos de vista; además, como un filtro, promueven nuevas formas de ver, oír y sentir.



Antes del medio día formamos tres grupos de trabajo para las áreas: Libertad de expresión, Distribución de funciones y Transparencia y confianza. Cada grupo se preparó y facilitó su tema para los demás.

2.4.1 Proyecto de aprendizaje “Reality Check” para Libertad de expresión



Al inicio cada quien tiene un “punto de vista” diferente...



Y trata de explicar al resto “su realidad”.



A medida que el grupo se organiza y se escucha entre sí...



Logra llevar a cabo la tarea...

La diversidad de involucrados en un proceso de cambio implica diversidad de perspectivas. Cada participante tomó una tarjeta circular. Cada tarjeta tiene una imagen diferente y juntas forman una secuencia coherente. No se permite mostrar las tarjetas a las demás personas y la consigna es descubrir el orden correcto de las imágenes. Para esto, cada miembro del grupo tuvo que explicar su parte de la “realidad” a los otros miembros. Al final el grupo reflexionó sobre la importancia de aceptar la diversidad de opiniones para tener una realidad integrada, además su efecto positivo en las relaciones interpersonales. Un subgrupo se encargó de facilitar este proyecto de aprendizaje, prestando especial atención a la escenificación y el uso de metáforas para introducir efectivamente al grupo en la dinámica.

2.4.2 Proyecto de Aprendizaje “HeckMeck” para Distribución de funciones

“Un taller sobre procesos de cambios es activo y cualquier interacción en ámbitos laborales requiere buena distribución de las funciones”; esta fue la introducción a una tarea de interacción en un área prioritaria en procesos de cambio hacia el futuro. Todos y todas reflexionaron un poco sobre situaciones laborales, las ventajas de la efectividad laboral y del clima emocional que se percibe teniendo una buena distribución de funciones y responsabilidades.

Con esta reflexión compartida se entró en interacción con el proyecto de aprendizaje HeckMeck facilitado por un grupo de participantes.



OBSERVACIONES

Ponemos un poquito de orden
Piden que alguien coordine
13 seg. la organización
Veo que una de las bases no tiene entrada y otros sí...

Yo digo que tenemos que organizarnos...
Hay que familiarizarnos con las tablas (coord.)
Esta tiene 3...

"Recuerdan que no pueden soltar las tablas..."
Por tamaños...

Estas son parecidas...
Se pierde el orden de la comunicación (bola de nieve)
Todos hablan al mismo tiempo
"Se forman subgrupos por cercanía"
El coordinador trata de poner orden...

"No la puedes soltar", "Es esta", "Es de dos", "Ahí está bien".
No hay escucha: Se comunica para descalificar
no para motivar / comentarios negativos
ejemplo: "No estas dos unen a estas dos"
"No es al revés" "¡No, no, así no!" "¡Hay que girarla!"

No hay estrategia / estructura / orden
"No, no esto hay que armarlo más para allá"
¡Escuchen!
Por poco tiempo alguien habla y otros oyen



4min 30seg No llavan ni la mitad armada
Hay participantes fuera observando y otros
en grupos pequeños de 3 tratan de encontrar la
estructura.

¿Escuchen a César?
- 1min 30seg siguen armando y quitando piezas
- Las personas que ya pusieron sus piezas siguen en el
círculo dando "opiniones" y observando.
- No escuchan a los moderadores: "¡ALTO!"

15min 30seg Terminan el objetivo

2da. parte

- Definieron la secuencia
- Empiecan con órdenes para seguirla
... Se pierden después de 30 seg.

⇒ Meta lograda 1:20

2.4.3 Proyecto de aprendizaje “Mercado de Emociones” para Transparencia y confianza

El proyecto de aprendizaje Mercado de Emociones permite obtener una realimentación directa sobre la manera en que las contrapartes perciben nuestro comportamiento.

El escenario: En Metalandia se instalaron cuatro tribus (cada una en una mesa). Cada tribu se reúne durante tres noches (4 minutos cada noche) para construir su estrategia y se encuentran durante tres días (7 minutos cada día) en el mercado para negociar. En su contexto compartido valen el respeto, valores, compromiso y calidad.



Tribu A



Tribu B



Tribu C



Tribu D

La implementación: El objetivo de cada tribu era comprar y vender piezas para crear un producto (forma) valioso con alta calidad a través de la negociación inteligente, pero justa. Cada miembro de equipo tuvo la tarea de colaborar en la creación del producto. La actividad inició sin saber qué forma (producto) debían construir, sin embargo al inicio de cada noche, un “hada mágica” entregaba a cada tribu nueva información y/o piezas para avanzar en su estrategia, hasta descubrir que la forma era un corazón.



Realimentación – Dar significado: En la realimentación, el primer enfoque es la calidad de los productos (si la forma es completa y de un solo color). Cuentan también algunas condiciones especiales para agregar puntajes. Además del valor del producto, se suma al puntaje el efectivo restante que posee cada tribu.

Después de esta primera fase, cada tribu asignó un valor a las demás, esto según la percepción de confianza que cada una de ellas inspiraba (el valor se dio dentro de una escala de “-50” a “+50”). Este valor se sumó al puntaje de cada tribu. Pero, como en la vida real, cuando se pierde la confianza se potencian los valores negativos, y esto afectó el rango comparativo entre las tribu.

Esta nueva conciencia lleva a reflexionar sobre la conducta propia.

Puntuación de cada tribu

| Tribu | efectivo | sub-total dinero | Rango de dinero | Auto-percepción | Percepción de otros | sub-total Confianza | Rango de Confianza | Total | Rango |
|-------|----------|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---|--------------------|-------|-------|
| A | 175 | 95 | 270 | 1 | 40 X | B -30.90 C -20.60 D -50.150 -300 | 4 | -30 | 4 |
| B | 175 | 75 | 250 | 2 | 50 X | A +20 C -40.110 D +20 -80 | 3 | +170 | 3 |
| C | 150 | 35 | 185 | 3 | 50 X | A 0 B 0 D 0 0 | 2 | +185 | 2 |
| D | 150 | 15 | 165 | 4 | 50 X | A 0 B 50 C 0 150 | 1 | +215 | 1 |

2.4.4 Proyecto de aprendizaje “Juego de Palabra”

Esta tarea de interacción se enfoca en la comunicación y facilitación, y además en cómo integrar elementos en un programa. Se entrega a los y las presentes las piezas que conforman el octágono (Las 16 piezas deben ser distribuidas entre los participantes).

Los bordes de estas piezas tienen un símbolo impreso. Los símbolos grabados en cada pieza tienen una contraparte correspondiente en los bordes de otra pieza. El objetivo es (sin que los participantes vean los símbolos de sus compañeros) basarse en la comunicación verbal y corporal para construir la forma octogonal y ponerlas todas a la vez boca abajo sobre la mesa.

La clave para resolver esta tarea fue la comunicación asertiva. Pero, ¿cómo puede el equipo describir exactamente su propia realidad, su propio punto de vista? En esta emocionante fase, la buena auto-organización y la moderación fueron especialmente requeridas.

Entrenamiento en comunicación: formular/recibir preguntas, escucha activa, meta-comunicación, persuasión. **Trabajo en equipo:** desarrollar un vocabulario en común, realimentación, motivación. **Orientación al cliente:** hablar el vocabulario del cliente, análisis de necesidades, observar el “mapa” del cliente. **Pensamiento sistémico:** auto-organización. **Solución de conflictos:** lidiar con malentendidos.



Se requiere coordinación...



Exponer asertivamente su punto de vista



Al final, todos verán el resultado!

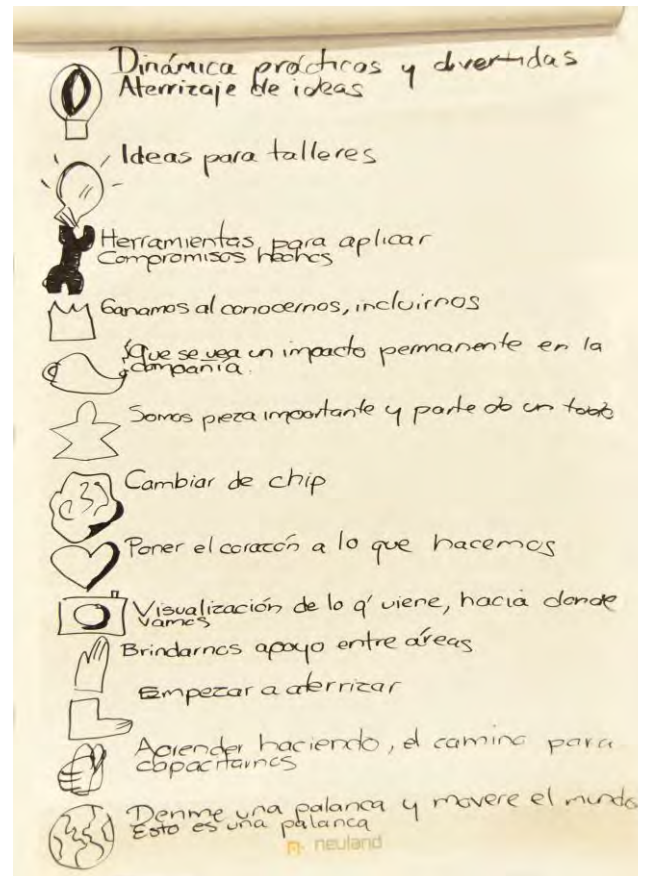
2.5 ¿Cómo motivar la realimentación? - Proyecto de Aprendizaje “Bolas de Moderación”



La realimentación en plenaria sobre las experiencias en el taller fue emotiva, creativa y divertida con la las “Bolas de Moderación”. El tomar una bola reafirmó también el tema de contribuciones y facilitó la expresión de emociones.

¿Qué podrían, significar?

-Cámara: “La imagen que queda en mi mente es...”. **- Llave:** “Algo clave para mí fue...” ó “Una puerta que se ha abierto para mí es...”. **-Cerebro:** “Lo que he llegado a entender de mí/del grupo – Lo que he aprendido del contenido...” o “Una nueva idea que me llevo es...”. **- Corazón:** “Sentí / experimenté...”. **-Mano extendida:** “Fue de gran ayuda para mí...”. **-Mano cerrada con pulgar extendido:** “Algo que me gustó fue...”. **-Pie:** “El siguiente paso que he decidido tomar es...”. **Bombillo:** “Una nueva idea que me llevo es...”. **Pieza de rompecabezas:** “Una nueva pieza del rompecabezas que encontré con esto es...”. **Corona:** “Un momento “cumbre” para mí fue...”. **Herramienta:** “Una herramienta que llevaré conmigo es...”. **Globo:** “Así es como veo la situación desde una gran altura...”.



Hoja de realimentación

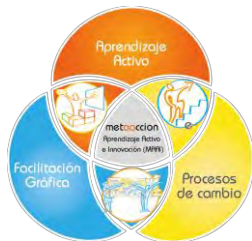


2.6 Certificación y realimentación final

2.6.1 Entrega de certificados

Tras una duración de 2 días (16 horas), cada instructor(a) recibió, por su activa participación y sus aportes al tema, un certificado como facilitador de procesos de cambio, resaltando el valor de su activa contribución en los resultados.





Certificación Academia



Una felicitación especial para Alma, Severino, Matthias, Thomas, Christina y Sergio, por obtener
Certificación Académia Metaacción: Facilitador(a) experto(a)



2.6.2 Realimentación final sobre la importancia de lo aprendido

Resumen de evaluación de seminario en áreas claves

Participantes: 11, cuestionarios de evaluación: 20, anónimo al final de seminario.

Relevancia de los contenidos y posibilidades de transferirlos (apreciación 0-100%)

- Los temas y los contenidos del evento son importantes para mi actividad profesional. 96%
- Los contenidos del evento satisficieron plenamente mis expectativas. 91%
- Pude beneficiarme de las experiencias aportadas por otros participantes. 98%
- Seguiré intercambiando opiniones sobre el tema con los participantes de las demás organizaciones. 98%

Por favor, nombre temas que no fueron tratados en el evento, pero que habrían sido importantes para alcanzar los objetivos del evento:

- Aceptación.
- Se trató el cambio desde una óptica de cambio general o global. Me hubiera gustado un poco más de aterrizaje desde la óptica de cambio en el día a día. Es pesado hacer todo el proceso más de una o dos veces al año.
- No dio tiempo de aplicar la última actividad y videos.
- Cómo aterrizar las propuestas a corto plazo.
- Integración.
- Si principio validar las expectativas del evento.

Facilitador/a (apreciación 0-100%)

- El facilitador fue competente en el tema y estuvo bien preparado. 88%
- Los temas abordados estuvieron estrechamente vinculados con la realidad práctica. 91%
- La conducción y la organización de los grupos de trabajo fue buena. 83%

Métodos aplicados en el evento (apreciación 0-100%)

- La presentación de los temas y los métodos de trabajo fueron apropiados y variados. 99%
- Nosotros, los participantes, tuvimos la oportunidad de aportar experiencias y explicar ejemplos durante el evento. 92%
- Hubo suficiente oportunidad para debatir sobre los temas. 91%

Las intervenciones fueron ...

Demasiado largas: 1
Demasiado cortas: 1
La duración fue apropiada: 10
No procede / no opino: 4

El evento fue ...

Demasiado largo: 0
Demasiado corto: 3
La duración fue apropiada: 9
No procede / no opino: 4

Logro de objetivos

- El/la participante accede a herramientas de gestión de diagnóstico organizacional, para evaluación de áreas clave. 90%
- El/la participante aprende cómo preparar sus eventos grupales con información profunda, en menor tiempo y una estructura que responda mejor a las necesidades de sus participantes. 89%
- El/la participante conoce, a través de la experiencia, la aplicación de técnicas y herramientas para el abordaje dinámico y efectivo de cada área clave de innovación y desarrollo organizacional. 98%

- El/la participante recibe métodos para facilitar el pensamiento individual como base para la cooperación y el diálogo. 95%

Organización (apreciación 0-100%)

- Con la organización general del evento. 92%
- Con el hospedaje. 90
- Con la comida. 94%
- Con la información que obtuvo antes del evento (por ejemplo, información organizativa, información técnica, etc.) 81%

¿Qué documentos/información le habría gustado recibir adicionalmente?

- Es un buen programa, me gustaría haber tenido más tiempo para poder revisar a fondo las dinámicas y actividades.
- Me parece que para el tamaño del grupo el salón fue pequeño.
- El manual
- Conocimiento de todas las dinámicas
- Podrían proporcionarnos los resultados de la encuesta con más anticipación al curso.
- En cómo analizar los resultados de informe y cómo trabajar en ello.
- No recibí el cuestionario (link) no lo pude hacer. Información más clara sobre las dinámicas de reflexión.
- Material de las dinámicas
- Casos de otro tipo.
- La agenda del evento.

Muchos temas no se pueden abordar en un cuestionario de este tipo. Por ello, sería útil si usted pudiese expresar algunos comentarios o hacer algunas recomendaciones, para que los tengamos en cuenta en eventos futuros:

- Muchas felicidades a Martin y Navezda por su esfuerzo. Muy buen trabajo.
- Observé que en varias ocasiones los participantes no entendieron las instrucciones de facilitador y quedaron dudas. Posibles explicaciones: idioma, mapa mental y diferencias culturales.
- Detección de contextos. Me hubiera gustado mayor detalle en métodos para detectar y priorizar contextos.
- Más espacio en la sala. Mucho desorden. Muchos ejercicios de escribir en las tarjetas no estaban claros y no sabíamos qué hacer. El instructor necesita más apoyo ya que a veces se distraía (celular, traer material, etc.) y estaban opinando compañeros y no se les prestaba atención. Muchas faltas de ortografía restan seriedad / credibilidad a la explicación y a la visualización o a los documentos. (Ver posters, tarjetas y manual).
- Planearse en 3 días el evento para poder realizarse todas las dinámicas.
- Moderar el tiempo o agregar 1 día en este tema.
- Tener mayor control del grupo para conducir el avance!
- Tener un catálogo de las dinámicas. Mayor control de los tiempos definidos para cada actividad.

Muchas gracias por sus intercambios, contribuciones y realimentación que sin duda mejorarán nuestros próximos eventos. Les deseamos el mayor de los éxitos en sus proyectos y que la metodología adquirida sea un valioso aporte en sus talleres.

Equipo de organizadores y facilitadores.

Anexo 1: Información general



Seminario de Certificación

Procesos de cambio Diagnóstico y Desarrollo Organizacional

Contexto y justificación: La efectividad en proyectos y procesos de cambio es todo un reto para las organizaciones y sectores con importancia en la economía nacional. Implica el involucramiento de múltiples actores y niveles, lo cual requiere de una buena interacción, comunicación y compromiso para alcanzar las metas. La valoración de experiencias de aprendizaje y formas de innovación incrementa el potencial para optimizar indicadores duros y blandos de productividad, y para la mejora de procesos y servicios de la organización.

Dirigido a: Este seminario introduce al facilitador al diagnóstico organizacional online como una técnica para obtener realimentación auténtica sobre factores clave de clima laboral, basada en la percepción del grupo involucrado, para la preparación efectiva de seminarios de desarrollo organizacional. El informe de este diagnóstico presenta un formato de diario de aprendizaje, promoviendo cambios reales y positivos en la forma de pensar y actuar de los participantes del proceso. El facilitador aprende la aplicación de nuevas plantillas y nuevas herramientas de Metalog, para el fomento del flujo de pensamiento propio, la realimentación efectiva y la generación de soluciones innovadoras.
Directivos, líderes y formadores profesionales en la industria, empresas de servicios, consorcios, organizaciones diversas e instituciones públicas y privadas.

Los participantes ganan: Acceso a la plataforma virtual e-meta para gestión de diagnóstico organizacional. Evaluación de áreas clave de ambiente organizacional a través de la aplicación del cuestionario especializado en línea e-meta.
- Informe de encuesta automatizado y altamente confiable para preparar seminarios en menos tiempo, con información profunda y mejor estructura.
- Técnicas y herramientas para el abordaje dinámico y efectivo de cada área clave de innovación y desarrollo organizacional.
- Métodos para facilitar el pensamiento individual como base para la cooperación y el diálogo.
Organización del evento:

Métodos: Seminario para 15 – 21 participantes, totalmente activo y efectivo, con herramientas, técnicas y estrategias de capacitación para el desarrollo de interacción y comunicación en grupos. Se prepara a partir de una entrevista a los participantes a través de la plataforma virtual de diagnóstico e-meta, y el informe automatizado. Consta de 2 módulos: 1o Desarrollo de competencias (8 horas) y 2o Innovación con enfoque temático (8 horas). Las y los participantes diseñan procesos de facilitación con proyectos de aprendizaje apropiados. Los participantes profundizan sus conocimientos con ayuda de los manuales correspondientes a cada módulo, la exposición adicional de pósters y la documentación fotográfica. Experimentan las siguientes herramientas de Metalog: Reality Check, Complejidad, piedra filosofal, CultuRally, HeckMeck, Arte de la comunicación, Puente de Leonardo, Mercado de Confianza, entre otros. Cada participante recibe un certificado y, si lo desea, posteriormente será incluido en la red de facilitadores Metaaccion.

Certificación de Procesos de Cambio

Instrucción: Equipo Metaaccion con amplia experiencia en facilitación de procesos grupales, especializado en aprendizaje activo. El Dr. Martin Carnap, autor del manual del participante, es consultor internacional de desarrollo con énfasis en procesos de aprendizaje activo en instituciones locales, regionales e internacionales. Experiencia laboral en proyectos para el Banco Mundial, IICA, GIZ y KfW en Latinoamérica y el Caribe, Medio Oriente y África del Norte. Talleres y seminarios para la Cámara de Industrias de Costa Rica, ICE, ECA, Pfizer, etc.

Qué incluye: Incluye manual de instructor, material de trabajo, 1 cuestionario, el informe "Diario de aprendizaje", 1 cuenta de facilitador en e-meta, 100 créditos para aplicación de encuesta, memoria foto-documentada, alimentación durante el seminario (almuerzo y 2 coffee breaks) y certificado internacional en Procesos de cambio Metaaccion. Inclusión opcional en lista de certificados regionales e-meta en página web.



8 y 9 de Diciembre, 2015. 8:00 am – 5:00 pm. San José, Costa Rica. US \$ 685,-
Organizador: Metaaccion info@metaaccion.com **Tel:** +(506) 2201-5023/24.



8 y 9 de Marzo, 2016. 8:00 am – 5:00 pm. San José, Costa Rica. US \$ 730,-
Organizador: Metaaccion info@metaaccion.com **Tel:** +(506) 2201-5023/24.

En cualquier caso puede tener contacto directo con Metaaccion a través de navezda.ossa@metaaccion.com
Cupos limitados, se confirma según orden de inscripción. También disponible en modalidad Inhouse.

Agenda del evento

Este taller internacional se desarrolla durante dos días completos, con 8 sesiones, en un horario (flexible) de 8:00 am a 4:30 pm. La siguiente agenda muestra la implementación del seminario de certificación.

| Módulo 1: Diagnóstico comportamiento organizacional | Módulo 2: Procesos de cambio y usos de herramientas |
|--|--|
| Apertura dinámica, Módulo I <ul style="list-style-type: none"> Inducción a resultados del cuestionario Metaaccion. Proyecto de Aprendizaje: Interacción orientada al enfoque seleccionado. Diario de aprendizaje Metaaccion en áreas prioritarias del grupo. | Apertura dinámica, Módulo II <ul style="list-style-type: none"> Reflexión de procesos de aprendizaje Proyecto de aprendizaje: Crear acciones con estrategia. Innovación en ámbitos laborales. Proyecto de aprendizaje: Crear acciones con estrategia. |
| Medio día <ul style="list-style-type: none"> Proyecto de Aprendizaje: Orientación a procesos de cambio. Elaboración de hojas de ruta en los puntos clave seleccionados. Proyecto de aprendizaje: Realimentación y cierre del día. | Medio día <ul style="list-style-type: none"> Proyecto de aprendizaje: Comunicación grupal. Indicadores SMART de éxito Proyecto de aprendizaje: Realimentar experiencias del seminario. Evaluación final, cierre y entrega de certificados. |

La aplicación de Metalog® Tools impulsa procesos de aprendizaje con todos los sentidos, técnicas de gestión empresarial y conceptos de trabajo en equipo. Se presentan de forma clara y de fácil memorización teorías difíciles y científicas. (Metalog®tools)



Certificación de Procesos de Cambio

Dé un vistazo



Manual de facilitación

La facilitación de cambios exige fortalecer competencias sociales, la capacidad de actuar en equipo y coordinar entre equipos, de enfrentar conflictos, llegar a acuerdos, colaborar en proyectos, además de la habilidades comunicativas como "escuchar" y "manifestar empatía".



Anexo 2: Lista de Participantes

| | Lista de participantes | Unidad / Área | Cargo/Función | País | Correo electrónico |
|----|-----------------------------------|-----------------------|--|--------|--|
| 1 | Juan Manuel Castañeda Andrade | Compras VWM | Procesos y Funcionalidad Sistemas de Compras | México | juan.castaneda@vw.com.mx |
| 2 | Juan Arrieta García | Ingeniería Industrial | Consultoría Lean Manufacturing | México | juan.arrieta@vw.com.mx |
| 3 | David Enrique Ruíz Torres | Organización | Organización Estructura | México | david.ruiz@vw.com.mx |
| 4 | Joaquín Mauleón Montero | Organización | Organización Estructura | México | joaquin.mauleon@vw.com.mx |
| 5 | Martha Verónica Alvarado Soto | Organización | Organización Estructura | México | martha.alvarado@vw.com.mx |
| 6 | Mónica Miranda Dávalos | Organización | Organización Estructura | México | monica.miranda@vw.com.mx |
| 7 | Mónica Soledad Ramos Flores | Recursos Humanos | Capital Humano | México | monica.ramos@ivw.com.mx |
| 8 | Natalia Leal García | Recursos Humanos | Consultoría Capital Humano | México | natalia.leal@vw.com.mx |
| 9 | Alberto Velasco Arenas | VWI | Área comercial y financiera | México | alberto.velasco@vw.com.mx |
| 10 | Alma Delia Ángeles Sánchez | VWI | Desarrollo Competencias Empleados | México | alma.angeles@ivw.com.mx |
| 11 | Carolina Beatriz Torres Jaramillo | VWI | Centros de Idiomas | México | carolina.torres@vw.com.mx |
| 12 | César Chávez Rucabado | VWI | Formación de Becarios | México | cesar.chavez@ivw.com.mx |
| 13 | Delfino Sánchez Serrano | VWI | EOP | México | delfino.sanchez@ivw.com.mx |
| 14 | Diana Taube | VWI | Centros de Idiomas | México | diana.taube@ivw.com.mx |
| | Edgar González Reynoso | VWI | Instructor - Competencias | México | edgar.gonzalez@ivw.com.mx |

| | | | | |
|-----------------------------|------------|----------------------|--------|--|
| Erick Noé Sánchez Rodríguez | VWI | Ventas | México | erick.sanchez@ivw.com.mx |
| Margarita Román Adame | VWI | Proyectos | México | maria.roman@ivw.com.mx |
| Rocío Rojo Gómez | VWI | Centros de Idiomas | México | rocio.rojo@idiomasvw.com.mx |
| Yardanel Ortiz Santamaría | VWI | EOP | México | yardanel.ortiz@vw.com.mx |
| Matthias Mariscal | VWM | Gerente Seguridad TI | México | matthias.mariscal@vw.com.mx |
| Nayezda Ossa | Metaaccion | Facilitadora | CR | Nayezda.ossa@metaaccion.com |
| Martin Carnap | Metaaccion | Facilitador | CR | Martin.carnap@metaaccion.com |

Anexo 3: Lecturas en el tema para capacitadores profesionales

A. Revista: “MetaaccionMagazine”

Revista especializada en metodologías de aprendizaje activo para capacitadores laborales
<http://metaaccion.com/metaaccionmagazine/>

B. Artículos prácticos para capacitadores en aprendizaje activo

En esta sección pueden encontrar diferentes artículos de interés para la aplicación de diversas técnicas, herramientas y metodologías en la moderación o facilitación en grupos.
<http://metaaccion.com/articulos-practicos/>

C. Libros con guías de facilitación visual y representación gráfica

En la sección de Libros encontrará diferentes guías de facilitación en procesos grupales.
<http://metaaccion.com/libros/>

D. Herramientas para mejora de escritura.

Logre una escritura más atractiva en la visualización de ideas, en sus talleres y seminarios.
<http://metaaccion.com/caligrafia/>

E. Catálogos de Productos

Equipo y materiales de capacitación especializados para el aprendizaje activo.
<http://metaaccion.com/catalogos/>

Anexo 4: Diario de aprendizaje Metaaccion: Competencias de interacción y comunicación



Diario de aprendizaje Metaaccion: Competencias de interacción y comunicación

Contexto:

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido la colaboración entre los colegas de su área en optimización de servicios a clientes internos y externos, en el ámbito de Volkswagen México?

Realizado por:

Dr. Martín Camap

No.46-2015/10/16 -

viernes, octubre 16º 2015

Organización:

Volkswagen México

País:

México

Ciudad:

Puebla

Unidad:

Instituto Volkswagen

Entrevistados:

19



Prólogo



Organizar y organización implican crear orden, confiabilidad, previsibilidad, contabilidad, predicción, y son condición para la cooperación productiva y sostenible en todas las áreas de la vida laboral. Pero esto es solamente una cara de la moneda. La complejidad y los cambios exigen evaluación y adaptación de la forma de organizar. El aprendizaje se asocia con cambio, apertura, sorpresa e incertidumbre por un periodo, en búsqueda de nuevas rutinas de organización.

La entrevista dinámica, este informe de reflexión y el trabajo grupal interactivo, se basan en una visión sistémica humanista y en la confianza en la capacidad creativa de las personas. El propósito de la combinación de estos tres elementos, es lograr que el diálogo entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, significativo, productivo, integrador, formativo, motivador, creativo y placentero. Además, orienta a acuerdos y decisiones consensuadas

hacia acciones necesarias, respetándose e incluyendo en el proceso todos los puntos de vista, inclusive el apoyo especializado cuando se requiere.

La entrevista dinámica, este Diario de Aprendizaje Metaaccion y el seminario posterior, se dirigen a todas las personas que colaboran bajo el enfoque seleccionado. Estos incluyen personas operarias, sus líderes, supervisores, directores, gerentes de proyectos y colaboradores en la red de aprendizaje.

En el seminario para el desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional, los participantes vivirán experiencias de aprendizaje auténticas: Yo – Tú – Nosotros

- Yo aprendo – mi flujo de pensamiento y su documentación es la base del aprendizaje.
- Yo extiendo mi horizonte con el flujo de pensamiento de otras personas.
- Yo gano conocimientos con el uso crítico de todos los pensamientos.

Nuestras técnicas de facilitación, los instrumentos de capacitación y las dinámicas grupales seleccionadas, promueven una base entre participantes para que las organizaciones desarrollen capacitaciones en las que las personas participen, se comuniquen y aprendan.

Al facilitar este proceso de formación, los participantes desarrollan mejores actitudes y destrezas de comunicación, aprendizaje acelerado y colaboración; permitiendo que todos se manifiesten, estableciendo una atmósfera de escucha mutua y garantizando que las decisiones sean respaldadas por todos y propiedad de todos: Crea y mejora condiciones para la alta efectividad en producción y entrega de servicios de excelente calidad para clientes internos y externos.

La entrevista dinámica se aplica a grupos de personas que comparten un objetivo. Estas personas podrían pertenecer a una unidad o departamento de una organización, o ser un grupo mixto entre dos o múltiples unidades u organizaciones. El análisis brinda a los miembros del grupo y sus líderes, indicaciones para facilitar procesos de formación y desarrollo de competencias laborales, gestión de proyectos y reuniones de equipos de trabajo, mediación de conflictos y el desarrollo de innovaciones basadas en su propia reflexión. Con la encuesta dinámica se quiere valorar las competencias de aprendizaje organizacional desde múltiples perspectivas (360°).

Nota: Los procedimientos estadísticos estándar no aplican con muestras menores a 20, ya que la estimación de la varianza de la población (σ^2) es incierto. Para comparaciones basadas en procedimientos estadísticos, recomendamos muestras mayores a 30.

Tabla de Contenido

Prólogo

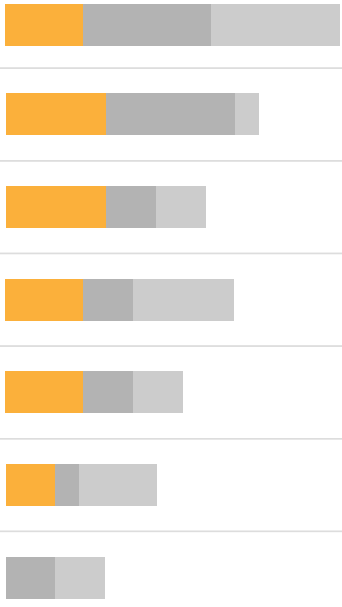







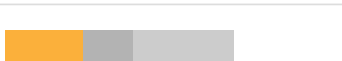






- 1. La importancia de las áreas claves de innovación**
 - 2. ¿Cómo se valora y describe la situación en las áreas clave de innovación?**
 - 2.1 Área de innovación: Apoyo recíproco**
 - 2.1.1 Ponderación en el área clave de innovación: Apoyo recíproco
 - 2.1.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Apoyo recíproco
 - 2.1.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.2 Área de innovación: Evaluación de experiencias**
 - 2.2.1 Ponderación en el área clave de innovación: Evaluación de experiencias
 - 2.2.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Evaluación de experiencias
 - 2.2.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.3 Área de innovación: Cultura de innovación**
 - 2.3.1 Ponderación en el área clave de innovación: Cultura de innovación
 - 2.3.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Cultura de innovación
 - 2.3.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.4 Área de innovación: Distribución de funciones**
 - 2.4.1 Ponderación en el área clave de innovación: Distribución de funciones
 - 2.4.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Distribución de funciones
 - 2.4.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.5 Área de innovación: Volumen de trabajo**
 - 2.5.1 Ponderación en el área clave de innovación: Volumen de trabajo
 - 2.5.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Volumen de trabajo
 - 2.5.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.6 Área de innovación: Transparencia y confianza**
 - 2.6.1 Ponderación en el área clave de innovación: Transparencia y confianza
 - 2.6.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Transparencia y confianza
 - 2.6.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 2.7 Área de innovación: Libertad de expresión**
 - 2.7.1 Ponderación en el área clave de innovación: Libertad de expresión
 - 2.7.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Libertad de expresión
 - 2.7.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional
 - 3. Impulsos para el desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional**
 - 4. Plan de acción para desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional**
- Anexo: Lecturas en el tema de desarrollo de competencias de aprendizaje**

1. La importancia de las áreas claves de innovación

En el último paso del cuestionario, se solicitó a los participantes indicar, desde su punto de vista, el orden de prioridad de las siete áreas clave según importancia en el desarrollo de innovación en su organización. Los resultados de esta priorización están resumidos de acuerdo al total ponderado, en la siguiente figura.

En la priorización de áreas de innovación hacia el futuro, por los participantes de Metaaccion – Instituto Volkswagen, en el periodo (viernes, octubre 2º 2015/viernes, octubre 16º 2015), las áreas clave valoradas según orden de prioridad son:

Priorización de las áreas de innovación

| | Área clave de innovación |  | Prioridades | | | Total ponderado* |
|---|--------------------------------|--|-------------|---|---|------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | |
|  | (1) Apoyo recíproco |  | 3 | 5 | 5 | 24 |
|  | (2) Evaluación de experiencias |  | 4 | 5 | 1 | 23 |
|  | (3) Cultura de innovación |  | 4 | 2 | 2 | 18 |
|  | (4) Distribución de funciones |  | 3 | 2 | 4 | 17 |
|  | (5) Volumen de trabajo |  | 3 | 2 | 2 | 15 |
|  | (6) Transparencia y confianza |  | 2 | 1 | 3 | 11 |
|  | (7) Libertad de expresión |  | 0 | 2 | 2 | 6 |

*El total ponderado se calcula de la siguiente manera: "Prioridad 1" = valor "3"; "Prioridad 2" = valor "2"; "Prioridad 3" = valor "1". En cada área, la cantidad de votos en cada prioridad se multiplica por el valor correspondiente. La sumatoria de los resultados, es el total ponderado que determina la posición de cada área.

En los próximos capítulos de este Diario Metaaccion de Aprendizaje: Interacción y comunicación, profundizamos en estas áreas clave de innovación. Los y las participantes conocerán el resultado de la evaluación, el cual será la base para el diseño de las estrategias de mejora en estas áreas.

2. ¿Cómo se valora y describe la situación en las áreas clave de innovación?

2.1 Área de innovación: Apoyo recíproco




La cooperación mutua consiste en que en pequeños grupos uno(a) apoye al otro(a) y viceversa, y así es apoyo recíproco. Es reflexionar más allá antes de hacer algo y crear un significado con otros. El apoyo recíproco amplía el área laboral y de vivencia. Es uno de los principios de vida en la naturaleza para conservar la especie. Se conocen muchas evidencias entre insectos, peces, aves, reptiles y mamíferos, sobre actividades de cacería en conjunto, de medidas de seguridad para débiles, cuidado a heridos, crianzas y protección a los más viejos.

La ventaja del apoyo mutuo consiste en el incremento –como efecto secundario – de la autoestima e independencia de individuos; el pensamiento, el aprendizaje y el alcance de objetivos en forma sostenible. El apoyo mutuo es la respuesta al modelo de “individuo autónomo” y de “competitividad humana”. Es diferente a la caridad que prioriza el beneficio del otro y al egoísmo que sobreestima los intereses propios.

2.1.1 Ponderación en el área clave de: Apoyo recíproco

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 1: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Apoyo recíproco

| Ambiente Positivo |  | Ambiente Limitante |
|---|---|--|
| El apoyo es algo natural, forma parte de la vida diaria y el brindarlo es la norma organizacional | 60% 40% $\bar{X} = 3.00$ * $\sigma = 1.2$ ** | Apenas se brinda apoyo o se espera demasiado para hacerlo; somos más bien individualistas. |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.1.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Apoyo recíproco

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|--|--|
| <p>se da el apoyo y se da de más, se realizan actividades que no son de nosotros</p> <p>No se retoman las experiencias adquiridas para mejorar procesos.</p> <p>Poco a poco se ha avanzado en este tema, actualmente creo que es mas factible te permitan hacerlo.</p> <p>Somos un área de servicio por lo la atención al cliente (otras áreas) y dentro de nuestra gerencia es fundamental.</p> <p>Entre los compañeros del área siempre hay apoyo para solucionar problemas y atención al cliente</p> <p>El intercambio de maestros, la elaboración de exámenes entre todas las escuelas involucradas con el nuevo programa, la colaboración en programas especiales como el intercambio cultural siempre han sido muy buenas experiencias.</p> <p>Se tienen una tendencia a brindar los apoyos, sin embargo es necesario tener claridad en lo que se necesita para que el apoyo se de de manera natural.</p> <p>Si se autonombra y es aceptado un líder de colaboración, hay apoyo y trabajo en equipo</p> <p>Creo que existe disposición para apoyar aunque en ocasiones falta tiempo y compromiso para que una vez que se ha involucrado en el tema dar seguimiento</p> <p>El apoyo regularmente sucede mas personal DE AMIGOS,</p> <p>El apoyo se ofrece siempre, los cambios propuestos por el grupo no se documentan y esto origina que no exista la posibilidad de nejararlos.</p> <p>El equipo de trabajo suele apoyarse mucho de los colaboradores y entre ellos mismos pueden lograr mejoras</p> | <p>Dado el alto grado de especialización de cada puesto, la forma de trabajo tiende a ser individualista.</p> <p>Me parece que no todos colaboramos en beneficio del grupo; en ocasiones hay modos de proceder que podrían beneficiarnos a todos y no se comparten. Quizá esto se deba a que no todos tenemos el mismo nivel de preparación e interés por los temas.</p> <p>Cada persona se enfoca en su tramo de control, teniendo poco tiempo para apoyar a otros colaboradores, se apoya solo cuando alguien se atora en algún tema urgente.</p> <p>El sistema de fijación de metas fomenta las metas individuales y por ende la competencia y el preocuparse por lograr sus objetivos y cumplir con sus tareas y actividades. Existe disposición de apoyo, pero las condiciones muchas veces no la fomentan.</p> <p>Algunos veces trabajamos juntos, pero hay muy diferentes proyectos, y la tiempo de cada uno no esta suficiente.</p> <p>el apoyo se da despues de varias solicitudes</p> <p>La responsabilidad de la gestion recae solo en un grupo pequeño, el resto no particpa</p> |

2.1.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Apoyo
recíproco.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de
oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada
uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 1: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Apoyo recíproco.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.2 Área de innovación: Evaluación de experiencias




La dinámica de cambios incrementa la necesidad de diagnóstico, planificación, implementación y control de resultados, frecuentemente en relación con objetivos de proyectos, productividad, fusiones, orientación hacia el cliente y calidad de servicios. La evaluación de experiencias va más allá de la comparación de resultados nominales y reales, generando a menudo información para decisiones estratégicas con referencia a costos, ingresos y oportunidades futuras.

La comunicación y gestión de la información, es importante para los involucrados en procesos de cambio. Las intervenciones para el desarrollo requieren monitoreo y evaluación de los impactos para el sistema de dirección. A menudo se observan cadenas de impactos sobre diferentes niveles y, como consecuencia, se requiere redefinición de los objetivos e indicadores. La información que se genera en diferentes partes, debe fluir de manera conjunta para tomar las decisiones oportunas. Previo a la evaluación, es importante definir la distribución de la información y su seguimiento. El aprendizaje y la innovación (y resistencias correspondientes), juegan un rol importante en este proceso.

2.2.1 Ponderación en el área clave de: Evaluación de experiencias

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 2: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Evaluación de experiencias

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|--|---|---|
| La evaluación de las experiencias forma parte de los procesos operativos; los actores evalúan periódicamente sus experiencias y las aprovechan |  <p>58% 42% $\bar{X} = 2.89$ * $\sigma = 0.87$ **</p> | Las experiencias apenas se evalúan, las evaluaciones se guardan en algún cajón. Se miran críticamente los éxitos de otros, los errores de uno se tapan. |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.2.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Evaluación de experiencias

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|--|---|
| <p>se han optimizado servicios y se han realizado muchas mejoras sin embargo creo que hay muchas areas de oportunidad</p> <p>Hay ocasiones que esas experiencias hacen modificar procesos</p> <p>Existen periodos pre establecidos y flexibilidad para realizarlo en cualquier momento.</p> <p>Tenemos buena interacción al comunicar nuestras experiencias diarias, así como semanales con el resto del grupo.</p> <p>Existe una evaluación constante entre todos los colaboradores y nos compartimos feedback sobre los procesos que realizamos cada uno</p> <p>Se empieza a fomentar la documentación de experiencias y transmisión de las mismas a través de las academias de VW.</p> <p>Aunque evaluamos nuestros propios procesos y experiencias, nos cuesta mejorar; quizá debido a que nos enfrentamos a un entorno que demanda cambios con mucha frecuencia.</p> <p>Las experiencias normalmente no se retroalimentan y por consiguiente no se lleva a la mejora.</p> <p>Se evalúan experiencias vividas y se comparte con el equipo a fin de crecer y buscar una mejor interpretación de situaciones y encontrar la mejor solución.</p> <p>Se tiene que recordar evaluar la experiencia y recordar en situaciones similares</p> <p>Los avances solo se evalúan durante la evaluación del desempeño, en periodos semestrales, no hay una cultura de coaching para estar monitoreando los avances del grupo. La intención es buena falta documentar.</p> <p>existe una evaluacion periodica interna para conocer la percepcion de lo colaboradores hacia el jefe y viceversa</p> | <p>La colaboración entre las diferentes escuelas no se evalúa de manera constante y pocas veces tenemos una retroalimentación de los resultados obtenidos.</p> <p>Depende mucho del estilo de liderazgo de cada líder. Observo una diferencia generacional. En el pasado y por partes hasta hoy ha dominado un gran miedo a reconocer y comunicar errores por las posibles consecuencias."Lessons learned" es algo nuevo.</p> <p>Damos muchos Cursos, no hay suficiente tiempo para compartir la experiencia, y para tomar nuevos capacitaciones.</p> <p>Creo que no hay una evaluación establecida de manera natural por lo que solo se da en caso especiales</p> <p>Hay poco tiempo para realizar feed back de lo realizado</p> <p>la operacion no permite detenerse a evaluar experiencias</p> <p>No se da importancia a las experiencias a no ser que sean temas críticos o reactivos</p> |

2.2.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Evaluación de experiencias.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 2: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Evaluación de experiencias.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.3 Área de innovación: Cultura de innovación




Las Innovaciones en el ámbito laboral llevan a soluciones adecuadas para superar los problemas detectados, y son, frecuentemente, los frutos de un desarrollo previo de competencias de aprendizaje. Su arquitectura reside en la eficacia de los mecanismos de comunicación de conocimientos, y de la coordinación de actividades entre las partes involucradas.

En un contexto favorable con incentivos y necesidad de cambios, la estructura existente favorece la integración de los objetivos de desarrollo de la organización, con las metas de aprendizaje. La arquitectura de innovación favorece la creación de equipos para desarrollar cambios, y la implementación de unidades de trabajo una vez que las nuevas rutinas son efectivas.

2.3.1 Ponderación en el área clave de: Cultura de innovación

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 3: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Cultura de innovación

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|---|---|---|
| Las innovaciones son impulsadas desde diferentes direcciones. Definición clara de las prioridades y la agrupación de las iniciativas. La integración transversal tiene alta prioridad y todos ayudan a empujar el carro |  <p>59% 41% \bar{X} = 2.95 * σ = 1.02 **</p> | Los temas de la innovación no se comunican con claridad, los esfuerzos se fragmentan en demasiadas iniciativas descoordinadas. El trabajo queda en manos de una serie de individualistas. |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.3.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Cultura de innovación

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|---|---|
| <p>en mi area son impulsadas las propuestas pero en la otra area no apoyan siempre</p> <p>Esto es debido a los proyectos transversales o teams multi areas.</p> <p>A veces algunos no son tan participes pero esto también es porque el trabajo incluye a personas de otras áreas que a veces no colaboran tanto.</p> <p>Todos trabajamos como un equipo, sabemos por igual cuales son las prioridades y trabajamos equitativamente</p> <p>Se empieza a vivir un momento tal de modo que se empiezan a lanzar proyectos de cooperación conjunta entre las diferentes direcciones. Uno de los grandes retos a vencer es la comunicación de proyectos a todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Creo que todos tratamos de seguir las directrices marcadas; sin embargo tenemos muchas áreas de oportunidad para ejecutar este esfuerzo de una manera mejor orquestada. Pienso que si todos tuviéramos el mismo nivel de preparación las cosas mejorarían.</p> <p>La innovación no es tema tan importante en la colaboración, hay pocas iniciativas en este sentido aunque la mayoría de las personas están dispuestas a empujar el carro.</p> <p>Basandonos en nuestra razon de ser, buscamos mantenernos actualizados en temas tecnológicos y de formación y desarrollo, es por eso que constantemente se plantean alternativas para generar nuevas formas de aprender y de transmitir el conocimiento.</p> <p>Nuestro Director es impulsor de las innovaciones, aunque estos no se dan tan fácilmente. Si se trabaja bien la motivación en el grupo y todos trabajamos colaborativamente, el resultado es más proactivo</p> <p>Falta mas motivación para la innovación</p> <p>La innovacion inicia pero falta que sea una cultura</p> <p>los temas de innovacion no se comunican con claridad, el trabajo suele ser muy estructurado y</p> | <p>algunas areas impulsan al cambio otras no, no hay una homogeniedad.</p> <p>En base a la experiencia los temas de innovacion se delegan al personal mas capacitado, pero estos no transmiten el conocimiento</p> <p>Por el enfoque en procesos y metas individuales, la falta de colaboración, la distancia de poder y falta de comunicación transversal no hay mucho espacio para mentes abiertas y creativas.</p> <p>los innovaciones faltan, cada quien hace sus repite rutinas.</p> |

estandarizado

Los viajes al extranjero que se han logrado por las
indicativas

Si existen nuevas ideas para mejorar los procesos
de trabajo, el área de oportunidad está en vigilar
que se mantengan las nuevas ideas y sobre todo se
documenten, las mejoras se pierden muy rápido
por este motivo.

Siempre existe un objetivo y normalmente son
transmitidas al equipo de trabajo antes de echarlas
a andar.

2.3.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Cultura de innovación.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 3: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Cultura de innovación.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.4 Área de innovación: Distribución de funciones




La división del trabajo y delimitación de funciones, es fundamental para lograr alta productividad y efectividad de servicios. Las principales condiciones son buena colaboración y coordinación entre personas involucradas en las áreas de tecnología y sistemas. La división de trabajo entre dos unidades incrementa la necesidad de comunicación en la interfaz, para asegurar el flujo del proceso.

El proceso puede encadenar múltiples unidades hasta extenderse en redes. En una cadena de contribuciones de especialistas, nacen productos y servicios. La delimitación de funciones en cada eslabón, permite la especialización y automatización, pero reduce la autonomía y flexibilidad de los colaboradores. El buen funcionamiento de los procesos depende de la efectividad de la transformación en cada paso, y del flujo de transferencia entre pasos.

2.4.1 Ponderación en el área clave de: Distribución de funciones

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 4: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Distribución de funciones

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|---|--|--|
| Los actores trabajan simultáneamente en diferentes grupos e implementan proyectos conjuntos. Unidades organizativas sólidamente interconectadas horizontal y verticalmente. |  <p>48% 52% $\bar{X} = 2.42$ * $\sigma = 1.07$ **</p> | Existe un alto grado de especialización de grupos pequeños, que se comunican con una jerga propia (código); poco contacto entre las unidades organizativas; pensamiento territorial. |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.4.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Distribución de funciones

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|--|--|
| <p>hay muchos especialistas y cada quien cuida su area de trabajo</p> <p>Los proyectos multi areas o transversales dan muy buen resultado y hoy son uy factibles.</p> <p>A pesar de que cada quien lleva sus temas, al final tenemos un objetivo que cumplir y es un proyecto en conjunto.</p> <p>La mayoría de los proyectos se trabaja entre 2 o mas colaboradores, esto ayuda a que el proyecto se enriquezca de los conocimientos y las habilidades de varios colaboradores.</p> <p>Nos hace falta mas proyectos donde participemos de manera conjunta miembros de diferentes equipos de trabajo</p> <p>Si existen proyectos en conjunto y se llevan a la práctica, sin embargo todavía existen divisiones pensamientos territoriales que impiden el trabajo colaborativo.</p> <p>el trabajo es apoyado por distintas área y todos son los respnsables de ofrecer resultados</p> | <p>no son claras las distribución de funciones croe uqe deberiamos de tener un proceso a detalle para aclarar algunas actividades</p> <p>Existe un alto grado de especialización en cada puesto de trabajo, no obstante, que pertenezcan a la misma área de trabajo, por lo que es relativamente común, el enfrentar perspectivas muy territoriales.</p> <p>Nuestro trabajo nos hace miopes, ya que tenemos ciertas áreas a cargo y conocemos poco sobre lo que acontece en otras áreas. Es cierto que tenemos acceso a información, pero es humano apegarse a aquello de lo que somos responsable.</p> <p>El trabajo simultáneo entre los actores de las diferentes escuelas es escaso, hay pocos proyectos conjuntos.</p> <p>Al exisitir un alto grado de especializacion solo se trabaja en el area propia y no se apoya en otras areas.</p> <p>Se cuenta con especialistas en diferentes ambitos que estan dispuestos a compartir y trabajar en equipo con otros grupos. No se cae en su totalidad en el pensamiento territoial, aunque si existe en cierto porcentaje.</p> <p>A pesar del enfoque en procesos con involucramiento de áreas diferentes, observo "burbujas" de trabajo, donde la gente colabora bien para atender la parte del proceso que les corresponde, pero falta conocimiento y colaboración entre burbujas.</p> <p>Seguimos trabajando en nuestros "ranchitos" constantemente, cuando podríamos agilizar el proceso aprender de los demás</p> <p>No hay suficiente tiempo para discutir y trabajar en grupos, los juntas estan solo con computadora no con hieramientas de visualisacion</p> <p>Trabajamos con base a nuestro nivel de especializacion</p> <p>hay una alta especializacion en nuestra area</p> <p>Poca participación del personal en temas retadores</p> |

2.4.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Distribución de funciones.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 4: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Distribución de funciones.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.5 Área de innovación: Volumen de trabajo




La ineffectividad en procesos laborales repetidos, incrementa la carga de trabajo en las organizaciones. La organización de procesos de trabajo extiende las jerarquías, genera regulación y generalmente reduce las libertades individuales. Esta situación desmotiva y reduce las oportunidades de decisión. La costumbre de procesos automatizados puede inhabilitar la generación de soluciones a problemas complejos, o el manejo adecuado de cambios.

La efectividad en rutinas diarias se logra con buena organización. Esto implica la coordinación de actividades bajo metas, y la reducción o eliminación de procesos con poca o ninguna utilidad, o con poca transparencia (p. ejemplo, reducción de burocracia). Estas condiciones facilitan sostener la carga de trabajo, la cual podría sentirse más liviana. Los efectos de la sinergia entre individuos o grupos, reducen la carga de trabajo individual y pueden mejorar la calidad de servicios y productos. Existe un equilibrio delicado entre la organización del trabajo y la libertad del individuo o grupo para tomar decisiones a su alcance.

2.5.1 Ponderación en el área clave de: Volumen de trabajo

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 5: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Volumen de trabajo

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|--|--|---|
| Se han planificado espacios libres y los fomentan contactos informales. Los espacios libres se aprovechan para mantener los vínculos y buscar nuevas tareas. |  <p>45% 55% $\bar{x} = 2.26$ * $\sigma = 1.14$ **</p> | La maraña de reglas consume tiempo, fuerte presión de tiempo y de trabajo, no hay tiempo para establecer y mantener contactos informales. |

* \bar{x} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.5.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Volumen de trabajo

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|--|--|
| <p>NO hay un tiempo dedicado para buscar nuevas alternativas.</p> <p>Si existe política entre departamentos o diferencia entre los managers es muy complicado realizarlo. Para áreas productivas poco o casi inexistente es el tiempo disponible</p> <p>A pesar de la carga de trabajo, hemos aprendido a organizarnos para convivir en situaciones externas a él lo que nos ha hecho tener buenas relaciones entre nosotros.</p> <p>Contamos con momentos libres e informales donde aprovechamos av conversar y a compartir nuevos proyectos</p> <p>La juntas mas dinámicas e informales dan como resultado un mejor ambiente de trabajo y una mayor participación de todos para encontrar soluciones o para la realización de nuevas tareas, tomndo en cuenta los puntos de vista de la gente.</p> <p>Creo que contamos con los espacios que nos permiten romper un poco con los ambientes de trabajo y facilitan la interacción entre las personas</p> <p>se pueden crear en diferentes areas de la organizacion</p> <p>La carga de trabajo es muy demandante</p> <p>existen espacios en los que se comparten las experiencias de cada uno de los colaboradores así como las áreas de oportunidad</p> | <p>se tiene un alto volumen de trabajo, pero si ellos hacen todo el volumen se da en segimiento</p> <p>Existe cualquier cantidad de información,procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo, por lo que, consultar estos documentos, requiere de una buena dosis de paciencia aunada a la presión diaria por sacar el trabajo.</p> <p>Tenemos muchas tareas operativas que cumplir en plazos establecidos y esto no nos permite libertad para mantener contactos informales que podrían generar beneficios en nuestro desempeño y responsabilidades.</p> <p>Por la ubicación de las diferentes áreas, no contamos con espacios libres que fomenten contactos informales. Esto lo existe únicamente cuando coincidimos en juntas oficiales y tenemos algunos minutos libres.</p> <p>NO se organiza o reparte el trabajo de acuerdo a las capacidades o experiencia de los integrantes</p> <p>El enfoque en procesos y resultados genera un estrés constante por tener que cumplir con plazos, dar seguimiento, lograr metas. En mi gerencia nuestro calendario y la atención a clientes no permite mucho tiempo/espacio para contactos informales.</p> <p>Somos hábiles para sacar los trabajos y apagar los fuegos y el conocimiento de personas bajo presión da apoyo a trabajos futuros</p> <p>Los prozesos nos son estable optimicado, muchos veces el Controller decide lo que hacemos, pero no es su tarea es la tarea de Jefes.</p> <p>Mucho de los procesos se aplican instructivos</p> <p>Las acividades cotidianas sobrepasan nuestra capacidad y no existe el tiempo para pensar en espacios libres para formular nuevas tareas.</p> |

2.5.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Volumen de trabajo.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 5: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Volumen de trabajo.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.6 Área de innovación: Transparencia y confianza




La transparencia y confianza mejoran las relaciones en redes, facilitan el intercambio de información y conocimientos, aceleran los procesos de cooperación y reducen los costos de transacción. Las creencias positivas y reafirmadas por la experiencia, forman la conducta previsible de las personas, grupos e instituciones y el beneficio de cooperación calculable. Alguna persona debe invertir confianza y abrirse, lo que será respondido para empezar a construir transparencia y confianza.

La transparencia y confianza no tienen recetas de aplicación y se profundizan solamente a través de buenas experiencias. Fácilmente se pierden, muchas veces de manera clandestina, cuando se decepcionan las expectativas. Cuando los profesionales se necesitan unos a otros y unas a otras para alcanzar metas y cambios necesarios y trabajan en conjunto, suele surgir también desconfianza, tensiones y conflictos.

2.6.1 Ponderación en el área clave de: Transparencia y confianza

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 6: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Transparencia y confianza

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|---|--|---|
| Información activa, abierta. Los actores están bien informados y se comunican proactivamente. La confianza está basada en la transparencia. |  <p> 61% 39% $\bar{X} = 3.05$ * $\sigma = 1.17$ ** </p> | La información es poco clara. Los actores están mal informados. La insuficiencia en la información, es usada como herramienta de poder. Hay pocas posibilidades de intercambio. |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo
 ** σ = Desviación estándar

2.6.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Transparencia y confianza

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|--|---|
| <p>La información actualmente se maneja de manera más abierta.</p> <p>Siempre intercambiamos ideas y tenemos lugares y momentos para hacerlo.</p> <p>Existe mucha confianza y comunicación entre los colaboradores</p> <p>Creo que buscamos a toda costa transparencia y confianza; sin embargo, tenemos a la vez, muchas áreas de oportunidad. No hay comunicación proactiva y debido a las cargas laborales, se presenta renuencia en algunos casos para colaborar.</p> <p>La información es clara y existe confianza en el grupo</p> <p>La información se da de primera mano y de manera oportuna por diferentes canales de comunicación, buscando dar claridad al día a día de las personas y que estemos enterados de la situación actual.</p> <p>Es necesario demostrar y apoyar la confianza y el apoyo libre y abierto, y cuando se acepta los procesos llegan a un mejor resultado</p> <p>Estamos bien informado, tenemos regulamente juntas de área</p> <p>Creo que existen buena comunicación entre los equipos de trabajo</p> <p>la información mas importante se comunica aunque no siempre con oportunidad</p> <p>Tenemos buena planeación sin embargo es muy cambiante, se hacen compromisos y despues de cambian</p> <p>La información si se expresa de manera abierta, faltaría darle más uso a la información para convertirla en una herramienta de trabajo para generar nuevas alternativas de mejora.</p> <p>siempre que se va a implementar un proyecto nuevo se toman en cuenta los objetivos y la meta que se quiere lograr a alcanzar</p> | <p>por nuestra parte ha sido transparente, sin embargo por parte de la otra area no.</p> <p>Por mi parte si doy aportaciones para mejoras pero pocos toman dichas recomendaciones porque los procesos ya estan establecidos</p> <p>Aún se da la tendencia a que cada área de trabajo se reserve la información que genera pues generalmente se le considera de carácter confidencial.</p> <p>La información no siempre fluye de manera adecuada, lo que ocasiona problemas de comunicación entre coordinadores.</p> <p>En este tema de la comunicación e información observo una gran diferencia generacional. Pienso que se está evolucionando hacia más apertura y transparencia, aprovechando las ventajas de tener colaboradores informados e involucrados.</p> <p>Si tenemos información entre áreas y nos informamos comunmente</p> |

2.6.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Transparencia y confianza.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 6: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Transparencia y confianza.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

2.7 Área de innovación: Libertad de expresión



Aprender requiere esforzarse y superar el miedo a cometer errores que hagan parecer a la persona tonta o inhábil. A menudo en las organizaciones, nace una cultura o cierta forma de tratar errores en la que frecuentemente se niega su existencia, y cuando se confirman con evidencia, se atribuyen a otros quienes serán inculcados o castigados. Las consecuencias son costosas y peligrosas. Muy rara vez se les da una bienvenida cálida para aprovecharlos como oportunidad potencial de aprendizaje, productividad e innovación.

Cuando se escuchan los errores, se presta atención a las personas y se discuten e inician nuevas ideas en el tema. Los tímidos y menos elocuentes -más analíticos- se pronuncian. Se mejora el clima y la integración grupal. No se trata de pasar errores por alto, más bien se usa el contraste para reconocer lo correcto con más claridad. La experiencia de errores hace sentir y desear la necesidad de cambios. El enojo en sí mismo, incluso la vergüenza, apoya el desarrollo del conocimiento de lo negativo. Al enfocar los errores, queremos dar valor para cometer nuevos errores.

2.7.1 Ponderación en el área clave de: Libertad de expresión

Los participantes evaluaron su propia realidad, por medio de 5 grados de valoración entre dos escenarios extremos: 5 = muy acertado y 0 = no acertado. Las posibles combinaciones de valoración entre ambos extremos eran: 0:5, 1:4, 2:3, 3:2, 4:1, 5:0. A continuación se muestran los resultados cualificados según el análisis estadístico.

Figura 7: Resultados de ponderación en el área clave de innovación Libertad de expresión

| Ambiente Positivo | | Ambiente Limitante |
|--|--|---|
| <p>Se solicitan y recompensan las críticas, las propuestas son tomadas en cuenta y el cambio es visto como algo positivo. Los actores están inclinados a experimentar. Se invita a la réplica.</p> | <p>57% 43% $\bar{X} = 2.84$ * $\sigma = 1.06$ **</p> | <p>Es muy arriesgado formular críticas, uno cae en desgracia y las propuestas no se toman en serio. Las opiniones discrepantes se consideran desacertadas, cualquier crítica entraña riesgos.</p> |

* \bar{X} = Promedio de ambiente positivo

** σ = Desviación estándar

2.7.2 Observaciones en rutina diaria en el área clave: Libertad de expresión

Las personas entrevistadas justificaron su ponderación con un comentario sobre su experiencia en la vida laboral cotidiana, en relación con el área clave. Estas observaciones se presentan aquí según los valores de ponderación en "Ambiente positivo" y "Ambiente limitante".

| Ambiente Positivo | Ambiente Limitante |
|---|--|
| <p>el expresar criticas de manera abierta, propuestas diferentes etc. depende del directivo que la escuche, con algunos es un riesgo.</p> <p>Tomamos en cuenta la opinión de todos para poder tomar decisiones.</p> <p>Todos los comentarios son tomados en cuenta por igual, y el equipo está abierto a diferentes opiniones</p> <p>Creo que estamos abiertos a las críticas; sin embargo, no logramos comunicarlas y apreciarlas positivamente. Tenemos áreas de oportunidad para experimentar, ya que podría ser más efectivo.</p> <p>Existe reconocimiento a las propuestas el jefe apoya y promueve las mejoras</p> <p>Es validos exponer un punto de vista independientemente de si se esta de acuerdo o no. El objetivo es plantear todos los escenarios y poder encontrar la mejor opción o solución a cada tema.</p> <p>Hemos cambiado y aceptado la crítica y la retroalimentación. Debemos vivr más abiertamente hacia la crítica positiva y constructiva</p> <p>Esta muy importante cada puede decir su opinion, la cultura de fallas es limitado.</p> <p>Existe la crítica pero hace falta mas apertura a ella</p> <p>Tenemos libertad de expresar nuestras diferencias sin temor</p> <p>nos cuesta trabajo aceptar y dar críticas, aunque lo solemos hacer</p> <p>Necesitamos como grupo de trabajo reforzar este tema, la retroalimentación no siempre la valoramos como algo positivo para mejorar nuestro trabajo.</p> <p>LA mayoría de los jefes están abiertos al cambio y solicitan criticas asi como propuestas para mejorar</p> | <p>Es arriesgado formular criticas ya que ellos estan a la defensiva todo el tiempo</p> <p>Hoy hay guias rapidas para consultar ciertos procesos, le dan uno vueltas y vueltas</p> <p>Se percibe todavía la línea de la cultura laboral de que los jefes son los estrategas y los colaboradores ejecutan, por lo que, generalmente, las estrategias emanan primordialmente de los directivos.</p> <p>Me parece que cada quien se reserva sus comentarios si considera que no es muy importante lo que se discute, las críticas no son siempre bien aceptadas.</p> <p>Observo todavía miedo e incertidumbre en muchas personas para comunicar sus opiniones y críticas. Existe todavía una alta distancia de poder. Pienso que por parte por razones culturales (México), pero también por experiencias en la compañía.</p> <p>Las propuestas no se toman en serio hacia los clientes y perdemos credibilidad</p> |

2.7.3 Reflexión sobre el área de innovación y opciones para el desarrollo organizacional en Libertad de expresión.

Al revisar las diferentes observaciones en la rutina diaria de los entrevistados, en el área de Cultura de oposición, ¿puede usted reconocer patrones de conducta o factores comunes entre ellas? Favor escriba cada uno en la siguiente tabla en una frase corta.

Tabla 7: Patrones de conducta y factores comunes reconocidos en el área clave Libertad de expresión.

Por favor escriba aquí:

| Patrones del ambiente positivo | Patrones del ambiente limitante |
|---------------------------------------|--|
| | |

¿Qué emociones, asociaciones y pensamientos despiertan en usted la situación descrita?

Desde su punto de vista, ¿cuáles son las opciones para desarrollar esta área de innovación?

3. Impulsos para el desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional

Por favor escriba aquí:

¿Cuáles de las propuestas de mejora son importantes para usted?

¿Cuáles son los beneficios esperados en su puesto y para su unidad de trabajo?

¿Cómo le afectan los cambios a corto plazo y que motiva a emprender el cambio?

4. Plan de acción para desarrollo de competencias de aprendizaje organizacional

Por favor escriba aquí:

| ¿Quién? y ¿Con quién? | ¿Hace qué? | ¿Cuándo finaliza? |
|-----------------------|------------|-------------------|
| | | |

Anexo: Lecturas en el tema de desarrollo de competencias de aprendizaje

1. A. Revista Metaaccion

Revista especializada en metodologías de aprendizaje activo para capacitadores laborales

<http://metaaccion.com/metaaccionmagazine/>

2. B. Artículos prácticos para capacitadores en aprendizaje activo

En esta sección pueden encontrar diferentes artículos de interés para la aplicación de diversas técnicas, herramientas y metodologías en la moderación o facilitación en grupos.

<http://metaaccion.com/articulos-practicos/>

3. C. Libros con guías de facilitación visual y representación gráfica

En la sección de Libros encontrará diferentes guías de facilitación en procesos grupales.

<http://metaaccion.com/libros/>