

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Apuesta: Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN DE
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

PAP 3F09 Gestión del Cambio, del Talento Humano y la Efectividad
Organizacional
Proyecto

Conformación y acompañamiento de una comunidad de aprendizaje en una organización de industria manufacturera, para la aplicación de mejoras en su cultura y estructura organizacional

PRESENTAN

Lic. en Relaciones Industriales, Jorge Alejandro Díaz Ponce Plascencia

Lic. en Ciencias de la Educación, Alan Flores Enríquez

Profesor PAP

Juan Carlos Flores Organista

Paz Cecilia Michel Estrada

Tlaquepaque, Jalisco, 14 de julio del 2022

ÍNDICE

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
El Reporte PAP consta de tres componentes	4
Resumen	5
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	6
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	6
1.2 Caracterización de la organización.....	12
1.3 Identificación de la(s) problemática(s).....	15
1.4. Planeación de alternativa(s).....	18
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	24
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	35
2. Productos	37
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	38
3.1 Sensibilización ante las realidades	38
Jorge Alejandro Díaz Ponce Plascencia	38
3.2 Aprendizajes logrados	39
3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos	40
4. Bibliografía y otros recursos.....	42
5. Anexos generales.....	44

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

Este proyecto PAP Verano 2022 consistió en acompañar a una organización de la industria manufacturera en la conformación de una comunidad de aprendizaje y práctica con los líderes o gerentes de procesos, tomando como referencia el enfoque teórico de Peter Senge (2010) y la metodología del codiseño; con el propósito de identificar la problemática que mayormente incide en la cultura y estructura organizacional; incentivar las buenas prácticas que fomenten el trabajo colaborativo y el cuidado de una comunicación efectiva; y lograr de esta manera apoyar la resolución de conflictos con una visión compartida, sistémica y de proceso.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construye sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

En la actualidad es común que se hable de la cultura organizacional como un elemento de gran importancia en las empresas y/u organizaciones, si bien es muy amplio y ambiguo hablar de cultura, es importante tener en claro los marcos conceptuales que fueron abordados previo a esta intervención, de ello surge la pregunta ¿Qué es la cultura organizacional?

Chiavenato (2005), estipula que la cultura organizacional comprende la manera como cada organización aprendió a tratar y a relacionarse con su ambiente, las personas que conforman el grupo de trabajo; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera de cómo funciona y trabaja una organización. En este sentido forma todo aquello que determina la conducta y forma de actuar de las personas de un grupo social, en resumen, puede decirse que:

- Es un sistema de valores, supuestos y creencias compartidas que pueden ser de naturaleza explícita o implícita.
- Define cómo los individuos deben comportarse y actuar.

- Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización. (Barnard, 2016)

Por ello hablar de la cultura en las organizaciones adquiere dicha importancia, con mayor fuerza cuando fundamenta las acciones y conductas no sólo de las relaciones interpersonales en el espacio de trabajo, sino determina la forma en que los resultados de los procesos y procedimientos se ejecutan de diversas formas, esto a pesar de que los procesos o procedimientos sean los mismos, al cambiar la configuración de equipo o de alguna de las personas, cambia drásticamente el liderazgo, la manera de ejercer el poder e influencia, los mecanismos de resolución de conflictos, de cómo manejar el estrés, de contar o no con tolerancia y resiliencia ante ciertas situaciones; y puede cambiar drásticamente la manera en que se ejecuta la resolución de conflictos.

Para citar un ejemplo, un operador u operadora en la empresa tiene un sistema de creencia y valores, de supuestos, y se van ajustando con base en el ambiente de trabajo, pensando en este ejemplo, las relaciones en su espacio de trabajo son camaradería y de apoyo, pero también esas amistades con los demás compañeros y compañeras provoca complicidades (cuando se ejecutan errores), especialmente cuando hay un sistema de penalizaciones rígido que provoca que el error sea visto como un castigo, la complicidad en conjunto con el miedo hace surgir la tendencia a mentir, a colocar información falsa en el control documental, y altera por ende los resultados, para ello deben ser abordados los factores de cultura organizacional que influyen en el control documental.

Barnard (2016) estipula que existen factores culturales que determinan e influyen en el control documental: tecnología, accesibilidad, y comunicación ya sea generando un impacto positivo o negativo. Uno de los factores que más influye es el uso de la tecnología (que requiere un dominio, conocimiento y una interacción eficiente con la misma), debido

a que facilita el control documental de la empresa, y la accesibilidad de los colaboradores a los documentos, esto como elementos positivos de la misma.

En cuanto a los elementos de impacto negativo puede decirse que la tecnología no garantiza la disminución de errores, ya que el procedimiento depende de cada persona, no siempre se puede asegurar que tengan la misma idea, es decir, es complejo contar con una homologación de criterio de los resultados, de su importancia y del objetivo; sumado a la complejidad que tiene la manera, mecanismo y estrategia de comunicar los requerimientos y prioridades del control documental. Por lo que debe existir una línea de comunicación conjunta que logre facilitar no sólo el acceso sino la necesidad, la importancia y las ventajas competitivas que tiene llevar a cabo éste.

La tecnología, la accesibilidad y la comunicación son factores fundamentales, pero también debe de ser contemplado otro aspecto que es la cultura que determina las relaciones de las personas que ejecutarán las acciones de dichos factores fundamentales, esto influye enormemente en los tres factores antes mencionados.

Tomando como referencia el concepto antes mencionado de cultura organizacional, puede ser asegurado que las condiciones psicoafectivas, personales, sociales, etc., en las que se encuentra la persona en la ejecución de su trabajo, dependerá de los resultados y la perspectiva de enfoque del llenado de un documento y determina el sentido que tengan los colaboradores de esta: ya sea como una carga o como un procedimiento natural del proceso que ayuda a dar orden al trabajo. Al momento de hablar del tema de la cultura en las organizaciones y de las relaciones interpersonales en el espacio de trabajo, es importante hablar de los factores de riesgo psicosocial, que cada vez son mayormente identificados y mencionados con el propósito de descubrir la manera en que las relaciones, situaciones y clima laboral afectan a la psicología de cada

uno de los trabajadores, entendiendo los riesgos como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica y social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. (Nota Técnica Prevención 443 del INSTH) (Martín y Pérez, 1997).

Tomando como referencia los últimos resultados de la investigación del Observatorio de factores psicosociales y bienestar organizacional que fueron publicado en El Economista en el 2021, **la falta de control sobre el trabajo** de los trabajadores en México es el factor con mayor frecuencia. Este factor consiste en que a los trabajadores no se les permite la ejecución total de sus actividades, ya sea por desconfianza, al no proporcionarle los recursos necesarios para ello, el no dar los tiempos suficientes y/o la carga de trabajo congruente con el horario, o tal vez por razones que no son justificables, partiendo del supuesto que a la persona se le contrata para cubrir un perfil y cuenta con ciertas habilidades y competencias para la ejecución plena de su trabajo.

Este factor está intrínsecamente relacionado con el control documental o un sistema de control, ya que es común que no se consulte al trabajador sobre los procedimientos, sino que impera la imposición de sistemas, reglas, formas de trabajo, métodos y hasta contenidos por parte del patrón y/o el superior, dejando de lado la opinión, creatividad y participación de cada persona.

No es fortuito que el 43% de la muestra (Figura 1. El economista, 2021) refiere que la falta de control de su trabajo no permite lograr un clima laboral para ser más productivos, cumplir con los objetivos, ejecución plena de sus actividades y hasta afectar su condición psicoafectiva de su desarrollo personal profesional.

Figura 1. Los riesgos psicosociales que más afectan a los trabajadores mexicanos



Nota. Resultado de la investigación del Observatorio de factores psicosociales y bienestar organizacional.

También es importante mencionar, que otro factor de riesgo que tiene una relación con esta problemática, es en cómo se implanta un sistema de control documental, ya que al no contar con las habilidades los patrones y/o superiores llevan a cabo la imposición con **malos liderazgos**, especialmente cuando las personas difícilmente pueden adecuarse a lo impuesto, ya sea por falta de conocimiento y/o dominio, por frustración ante la exigencia de una curva de aprendizaje, por las dificultades que conlleva adoptar y deconstruir y reformular paradigmas, hábitos, etc.; esto sin contar las deficiencias de enseñanza aprendizaje que pudieran surgir, lo que provoca la falta de motivación, dificultades en encontrar sentido y significado a lo que se realiza.

Como puede ser observada estas situaciones son comúnmente vividas en las organizaciones especialmente en las pequeñas y medianas empresa, en México existen un total de 579 mil 828 Pymes dedicadas al sector de manufactura; más de dos millones 248 mil 315 unidades en comercio y 1.8 millones en servicios no financieros. En el resto de las actividades económicas se desempeñan 98 mil 795, de acuerdo con el INEGI. (La Razón, 2021)

Por ello de la importancia de su atención, especialmente cuando las problemáticas nacen de la cultura organizacional tocando diversas aristas y aspectos de la organización, y no son ajenas a los resultados y a la estructura administrativa organizacional. Pero lo que es característico en las organizaciones es que es complejo identificar el problema en este nivel, es decir, normalmente lo que es más visible son los síntomas o los efectos, más no las causas o la identificación del problema en sí. Hilando el ejemplo antes mencionado, donde en la organización existen algunos trabajadores y trabajadoras que llenan el control documental falseando la información por temor a las consecuencias, se convierte este último en el problema en sí, sumado a los paradigmas y supuesto: *las personas lo llenan mal por ignorancia, por flojera o falta de compromiso*; y de esta forma puede llegar a pensarse que la solución ante aquello es impartir una capacitación para resolver la situación, cuando la causa raíz es otra situación con mayor complejidad como la cultura organizacional.

En conclusión, de este apartado, queda de más decir la importancia de abordar los sistemas de control documental no sólo por medio de capacitación, sino también es preciso abordarlo desde un análisis de la cultura organizacional, donde tome en cuenta la generación e implantación desde un trabajo más participativo y colaborativo, tomando en cuenta las habilidades y competencias, al igual que las estrategias que ayuden a disminuir la curva de aprendizaje. Pero para que esto obtenga mayor sentido, significado y cuente

con sustento experiencial se presenta a la organización en la que se aplica el Proyecto de Aplicación Profesional, donde se desarrollado en los siguientes apartados la vía de solución y la propuesta, como una forma o método, que colabore a otras organizaciones como un modelo de acompañamiento replicable que requiere su tropicalización y contextualización para la resolución de problemas que radican en la cultura organizacional.

1.2 Caracterización de la organización

La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el perfeccionado y desarrollo de nuevas técnicas de producción e impresión de plásticos de más de un solo uso para distintas industrias, poniendo siempre la seguridad y la salubridad por delante.

La innovación, creatividad, capacidad de respuesta y tiempo de entrega son factores los cuales han impulsado a abrir puertas a los mercados de México, Estados Unidos y Canadá, así como países de América Latina.

Misión

Ofrecer excelencia en producción de envases de plástico para el ramo alimenticio, que sean seguros, funcionales y resistentes aportando conceptos innovadores y tecnología avanzada que contribuya al éxito comercial de sus productos. Generamos lealtad a través de la atención y el servicio a nuestros clientes.

Visión

Nuestra visión es ser la principal compañía de envases plásticos para el ramo alimenticio, promoviendo el desarrollo de nuestros empleados y proporcionando a

nuestros clientes servicios y soluciones competitivas dentro del marco normativo, impulsando el crecimiento rentable y protegiendo al medio ambiente.

Filosofía

Somos una organización que se esfuerza por desarrollarse plenamente, tenemos el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores, sustentados en el trabajo en equipo y liderazgo de nuestra gente a quienes apoyamos en su desarrollo y bienestar integral, utilizando tecnología de vanguardia para la creación y desarrollo de productos de calidad que aseguren un rendimiento atractivo para los accionistas, y un constante crecimiento de nuestra operación, logrando así trascender como una empresa líder y socialmente responsable.

Valores

Seguridad

Tenemos una estricta política de seguridad y salubridad en todos y cada uno de los productos de plástico de nuestro catálogo. Toda nuestra materia prima está aprobada por la Food and Drugs Administration y el Instituto Politécnico Nacional.

Calidad

Sin importar el producto de plástico de más de un solo uso que elijas, ya sea de nuestro catálogo principal o uno creado desde cero para tu marca o licencia, tendrás la máxima duración, calidad de impresión y la más avanzada tecnología.

Innovación

Buscamos siempre el siguiente paso en productos de plástico. Nuestro equipo de investigación y desarrollo implementa lo más reciente en tecnología para crear productos innovadores y que cumplan las necesidades de nuestros clientes.

Creatividad

Buscamos crear los nuevos productos y envases de plástico que le den a tus consumidores una nueva forma de disfrutar de tu marca. Contamos con un equipo de diseño creativo, innovador y preparado para crear nuevas posibilidades.

Servicio

Tenemos el compromiso de cumplir en tiempo y forma con todas tus necesidades en envases de plástico y de impresión, garantizando que siempre te entregaremos el producto con la mayor calidad en el mercado.

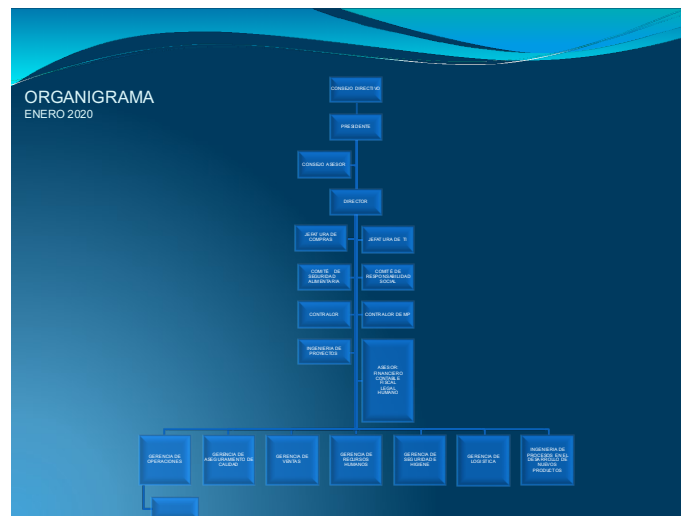
Responsabilidad

Sabemos que esta es la generación que decidirá el futuro de la humanidad y ponemos todo nuestro ingenio y recursos en crear soluciones innovadoras de plástico que sean más amigables con el medio ambiente al degradarse más efectivamente.

Organigrama

La estructura organizacional de la empresa se representa de forma gráfica de forma vertical, siendo el Consejo Directivo el de mayor influencia en la toma de decisiones y la de mayor poder político, para dar paso a una división de 7 gerencias y departamentos.

Figura 2. Organigrama de la empresa.



Nota. Tomado de los archivos de la empresa, proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

El acercamiento con el Diagnóstico situacional del ambiente laboral realizado por compañeras del PAP Primavera 2022 y la plática con los gerentes, ayudó a deducir que había situaciones que alimentaban la problemática que dependían de las relaciones humanas (cultura organizacional), especialmente cuando se ven los síntomas del problema como son: **una alta rotación de personal**, el cual según los líderes de cada proceso (gerentes) tiene como causa **la falta de relaciones interpersonales colaborativas y amables** en el espacio de trabajo; por otra parte nos comentaron que no había **un buen perfil de puesto y una capacitación e inducción adecuada** a las necesidades y que requerían **de una capacitación que ayudara a adquirir al personal de nuevo ingreso una mejor identidad con la empresa**; también **aumentaron drásticamente los errores en el llenado de los formatos** en el área de operación y consideraron que la capacitación ayudaría a que se pudieran disminuir estos errores.

El equipo del PAP Verano 2022 realizó un análisis de la información obtenida por las dos vías, y determinó que al parecer la problemática estaba muy bien identificada y que podía definirse con tres ejes transversales o necesidades a atender: El correcto llenado y control documental, la inducción y capacitación adecuada para generar habilidades y competencias prácticas en personal de nuevo ingreso; y generar un ambiente laboral desde una cultura y una estructura (administración) organizacional con relaciones sanas y maduras.

Hasta aquí la problemática se veía muy bien identificada, pero el equipo PAP determinó que es de suma importancia reconocer cuáles pueden ser los modelos mentales que detienen al grupo de gerentes para dar una respuesta efectiva y corregir el problema, cubriendo de esta forma las necesidades. Para ello el equipo de PAP solicitó realizar una dinámica de inmersión, consistió en que los alumnos visitaron las instalaciones del escenario y fueron recibidos como a las trabajadoras de nuevo ingreso, tomando la inducción y capacitación al igual que estuvieran en las zonas productivas apoyando a las trabajadoras en el manejo de las máquinas y de las líneas de producción, con el objeto de vivir la experiencia de la verificadora al momento de recién ingresar y cómo es que llevan a cabo las actividades en las líneas de producción.

Gracias a la dinámica planteada se logró identificar los modelos mentales que había en el grupo de gerentes como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta”. (Senge, 2010, p. 17)

Dichos modelos pueden ser un obstáculo para encontrar la problemática en sí, ya que conducen a sólo observar los síntomas como se ha ido presentado en esta

organización. Esto fue descubierto al momento de recuperar la experiencia de inmersión en contraste con los discursos obtenidos por el equipo de gerentes, donde se destacó enormemente que sus posibles vías de solución ante los problemas estaban llenas de modelos mentales, los cuales pueden ser enlistados de la siguiente manera:

1. La causa de la rotación de personal radica en que no se da una buena inducción que ayude a que las verificadoras se sientan identificadas con la empresa.
2. La falta de compromiso de las personas con el correcto llenado provoca los errores.
3. No hay una buena capacitación que le explique bien a las verificadoras cómo llenar los documentos, la responsabilidad es de los instructores que no tienen las competencias y habilidades.
4. La selección de personal es deficiente, sólo se les pide que sepan hacer unas simples operaciones matemáticas básicas.
5. Tal vez si hacemos un buen perfil y descriptiva de puesto, se arreglaría el problema.

La problemática no sólo atañe a los tres ejes transversales sino también en identificar los modelos mentales que determinan las conductas y acciones al momento de la toma de decisiones de los gerentes. Sumado a estas situaciones fue necesario tomar en cuenta el tiempo de duración del PAP, surgía otra necesidad: definir y delimitar bien el problema, y encontrar el punto medular para que el poco tiempo que se tenía para la intervención fuera de gran ayuda ante la situación, con ello se diseñó una intervención con perspectiva de comunidades aprendizaje en el que se realizó un trabajo colaborativo primeramente de identificación de la problemática para después realizar un co-diseño de acciones correctivas.

La manera en que fue definida y delimitada la problemática en colaboración fue la siguiente: **Gestión organizativa deficiente para atender las necesidades de cada proceso.**

Esto ayudó a que se viera el problema de gestión organizativa en los tres ejes transversales: Control documental, Inducción y capacitación a verificadoras de nuevo ingreso y cultura y estructura organizacional en el área de producción.

1.4. Planeación de alternativa(s)

El primer contacto con el equipo de gerentes, la información obtenida por el diagnóstico del equipo PAP anterior y la dinámica de inmersión de este equipo PAP, fueron actividades que ayudaron para la obtención de una mejor contextualización de la situación y gracias a ello se determinó que la organización requería un mayor acompañamiento de consultoría, con una perspectiva de trabajo colaborativo del equipo de gerentes con el equipo PAP, tomando como referencia la propuesta de comunidades de aprendizaje y comunidad de práctica, que dicho enfoque surgió inicialmente en escenarios académicos y educativos pero que posteriormente ha sido adoptado en las empresas.

Las comunidades de aprendizaje y práctica permiten “agrupar a diferentes personas con intereses similares. Las mismas pueden procurar soluciones creativas a problemas que surgen durante el desarrollo de diversos proyectos. En estos espacios se producen interacciones entre los trabajadores que a través de los canales y procesos tradicionales de organización no se establecen”. (Piñero, 2016)

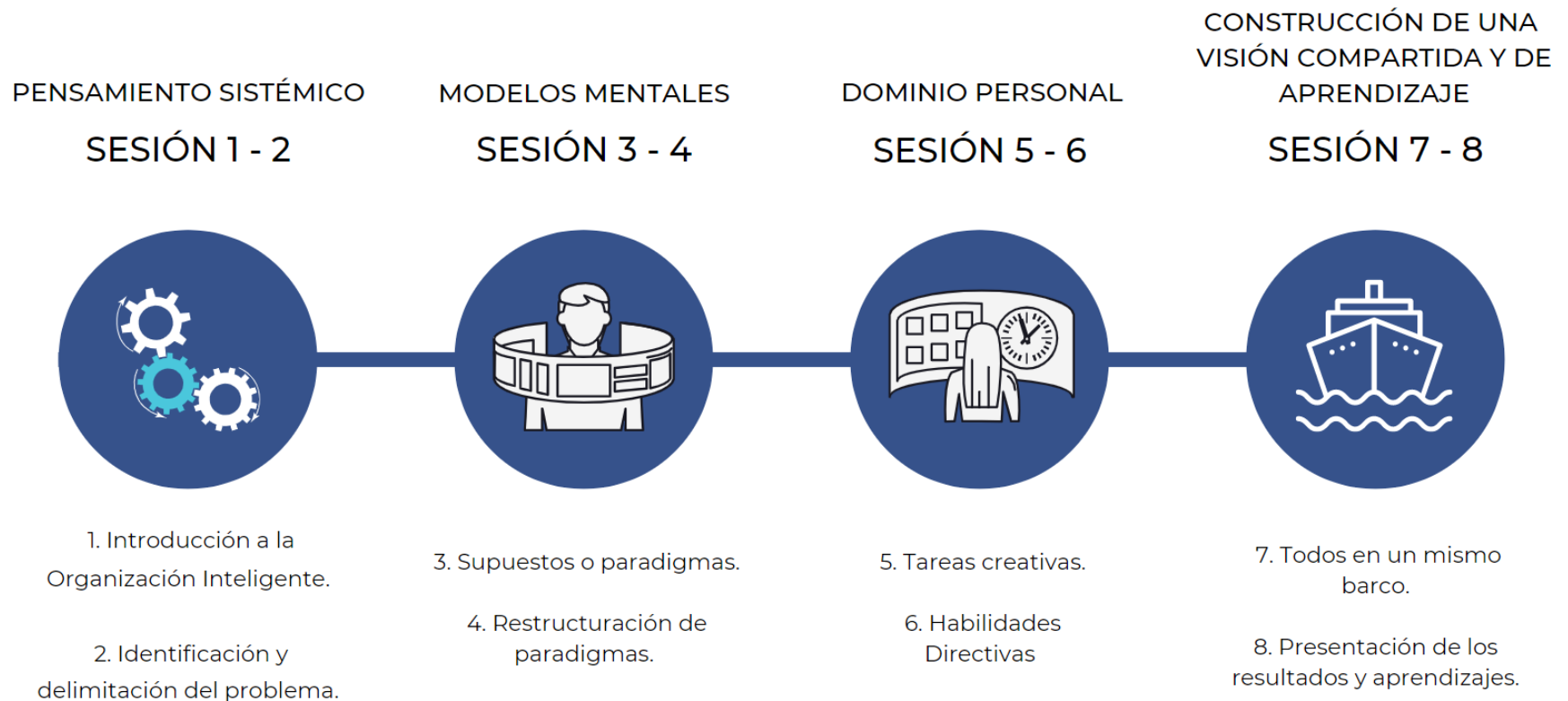
Se planteó por tanto orientar y acompañar a la organización en la identificación de la problemática que mayormente incida en la cultura y estructura organizacional, para

incentivar las buenas prácticas, por medio de la conformación de una Comunidad de Aprendizaje (COA) y Comunidad de Práctica (COP) que fomente el trabajo colaborativo y el cuidado de una comunicación efectiva que apoye en la resolución de conflictos con una visión sistémica.

De esta forma fue como se propuso que el equipo de líderes o gerentes (recursos humanos, logística, calidad, operaciones, producción y tecnologías de la información) conformaran la comunidad de aprendizaje y de práctica; y el equipo PAP fungiera como un grupo de consultores externos que acompañó por medio de diversas sesiones diseñadas con dinámicas y exposiciones, con contenido teórico para identificar y delimitar primeramente el problema para después realizar un codiseño de acciones correctivas y mejoras de procedimientos, clasificados en los tres ejes transversales antes comentados: control documental, inducción y capacitación de personal de nuevo ingreso en el área de operación, y cultura y estructura organizacional.

Para lograr el cumplimiento del objetivo se diseñó la siguiente ruta crítica dividida en 8 sesiones.

Figura 3. Ruta Crítica del diseño de intervención.



ruta crítica

La propuesta de realizar el trabajo de esta manera tomó como referencia las 5 disciplinas que deben ser alimentadas en una organización que aprende, según Peter Senge (2010), pero que Baquero (2020) las sintetiza como:

1. **Dominio personal**. *Tomar consciencia de que nuestros actos impactan el entorno laboral, profesional, familiar y mucho más. El fundamento de esta primera disciplina está constituido por varios elementos: el conjunto de habilidades personales; el crecimiento espiritual; el aprendizaje continuo y un sentido profundo de compromiso. Lo nuevo aquí es lo referente al crecimiento espiritual, ya mencionado antes por Covey: 7º hábito, “afilarse la sierra”. Y posteriormente Goleman lo ratifica (Inteligencia emocional).*
2. **Modelos mentales**. *Las organizaciones inteligentes animan a su personal a cambiar y/o perfeccionar modelos mentales utilizados antes. Desarrollar habilidades mediante el uso de modelos mentales compartidos, es la táctica. Es necesario deshacernos de las limitaciones acerca de cómo vemos el mundo. Es lo que otros autores llaman “desaprender”.*
3. **Visión compartida**. *Si la empresa logra desarrollar la visión de los colaboradores, ellos corresponderán positivamente y se creará un compromiso a largo plazo. La visión compartida consiste en combinar la visión individual de los funcionarios con la visión de la empresa. John Kotter trataría el tema algunos años después.*
4. **Aprendizaje en equipo**. *Desarrollar las aptitudes de los grupos para lograr mejores resultados que en el aprendizaje individual. El aprender en grupo es una práctica de una organización inteligente. Se logra la aplicación de lo aprendido y se fomenta la creatividad.*

5. **Pensamiento sistémico.** *Esta disciplina integra las anteriores, fusionándolas como un todo de manera coherente. Es apreciar las situaciones organizacionales con todos sus componentes; factores directos e indirectos, etc. En general no es una práctica común en las empresas; se observa cómo tratan aisladamente cada aspecto, el comercial, el operativo, el financiero, la gestión de personal, etc., y por eso algunas veces no aciertan con soluciones definitivas. (Baquero, 2020)*

Al tener un marco de referencia teórico se decidió que en cada sesión debía abordarse un tiempo no mayor de 20 a 30 mins. de teoría, para posteriormente realizar dinámicas que fomentaran la reflexión y concientización de todos cubriendo sesiones de 2 horas en total, también sin olvidar que algunas sesiones tendrían que ser destinadas para realizar el codiseño de estrategias y acciones correctivas con los equipos divididos con base en los tres ejes transversales: inducción y capacitación, control documental y estructura/cultura organizacional. De esta forma se presenta el gantt de la intervención PAP verano 2022.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

El diseño de intervención con los líderes de proceso se estructuró en 9 sesiones articuladas y planeadas de la siguiente forma:

Sesión Diagnóstica	
Objetivo de la sesión:	
Aplicar el método de observación participante en el área de trabajo operativa para obtener por medio de la participación, información que contextualice la identificación de las problemáticas presentadas por el equipo de gerentes: <i>Alta rotación de personal operativo, errores en el llenado de documentos y falta de un perfil y descriptiva de puesto adecuado.</i>	
Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentarse al curso de inducción, simulando ser operativos contratados. 2. Actividades en máquina con otras operarias. 3. Capacitación de la manera en que se llenan los documentos en el área operativa. 4. Realizar las actividades de una operativa o verificadora en la línea de producción (revisión de calidad de producto, empaqueo de productos, revisión de las maquinas, etc.). 	
Requerimiento: Cubrir con los requerimientos de inocuidad (no pulseras, lentes, objetos de cristal), utilización de cofia y cubrebocas.	Espacios: Líneas de producción: Pelón, LALA, Nestle.
Temporalidad: 6 hrs	Participantes: Equipo de Alumnos ITESO PAP 2022
Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Por medio de la observación y participación.

Observaciones:

Las actividades que realiza una verificadora son demasiadas para el perfil que se contrata, ya que el nivel de estudios estipulado en el perfil de puesto es de secundaria y preparatoria, pero de las actividades que se solicitan hacer están cálculos matemáticos, conversiones de unidades y su graficación, esto sumado a la actividad física de revisión de producto que sale cada 20 segundos, y el esfuerzo físico que requiere tener que preparar el empaque. Existen incongruencias del perfil y descriptiva de puesto, al igual que existe en una desorganización administrativa en la manera en que se designan las máquinas y no existe una visión compartida más colaborativa entre las trabajadoras, ya que al solicitar algo no hay una perspectiva de proceso sino de favor.

Resultados:

Se identificaron los modelos mentales que tenían los líderes o gerentes, y de cómo se convertían en paliativos mentales, ya que los tres problemas presentados inicialmente no eran los problemas en sí, sino solamente efectos o síntomas de una problemática mayor.

Sesión de entrega de resultados de diagnóstico**Objetivo de la sesión:**

Comunicar y presentar los resultados obtenidos sobre la observación participante, para poder estructurar y tener una idea con mayor contexto de la situación en el área operativa, así como tener un esbozo de las problemáticas y propuestas de solución.

Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar puntos observados de la inmersión de manera informal en plática de forma individual: <u>Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Operaciones y Producción</u>. 15 min. por cada persona. 2. Invitarles a reunirse todos nuevamente para explicar y presentar la propuesta de acompañamiento en forma de consultoría de una organización inteligente: comunidades de aprendizaje y práctica. 3. Resolver dudas o preguntas sobre el método de intervención. 	
Recursos: Presentación en CANVA, celular, computadora y proyector.	Espacios: Sala de Juntas en la organización.
Temporalidad: 10-15 mins. con cada gerencia. Tiempo restante todo el equipo.	Líderes de Procesos Participantes: Operaciones, Producción, Recursos Humanos, y TI.
Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Método observacional y recuperación de la experiencia.
<p>Observaciones:</p> <p>Hubo apertura por parte de los gerentes para la escucha de observaciones por cada área, donde se tocaron temas muy importantes de la forma en que llevan su liderazgo en particular.</p>	
<p>Resultados:</p> <p>Permitió mayor confianza hacer la dinámica de forma personal, para después hablar en equipo de las problemáticas de cada departamento, esto ayudó a que no fuera tomado de forma inmadura y compartió cada líder sobre las áreas de oportunidad observadas. El dialogo imperó en la dinámica grupal, y a pesar de tener dudas de cómo sería en sí la intervención lo tomaron con cierta confianza por la manera en que se presentaron los resultados.</p>	

Sesión I. Introducción a la Organización Inteligente

Objetivo de la sesión:

Dar a conocer lo que es una organización inteligente o de aprendizaje y cómo se conforma por medio de una comunidad de aprendizaje y una comunidad de práctica.

Actividades:

1. Presentación de la introducción con contenido teórico de lo que es y cómo se conforma una organización inteligente.
2. Presentar la propuesta de conformación de una Comunidad de aprendizaje y de práctica.
3. Realización de acuerdo y reglas de convivencia y participación de la comunidad de Aprendizaje.
4. Conocimiento de los objetivos de las comunidades de aprendizaje y de práctica.
5. Se presenta la ruta crítica del diseño de intervención por sesiones y la manera de trabajar.
6. Conformación y organización de equipo de trabajo para el codiseño con base a los tres ejes: estructura y cultura organizacional, control documental e inducción y capacitación de nuevo ingreso.
7. Se deja la tarea de investigar sobre los tres ejes, información importante que pueda ayudar al codiseño, es decir, los procedimientos, la manera en que se realiza, los resultados de los mismos y si hay mejoras que realizar a ese eje.

Recursos: Presentación en CANVA, celular, computadora y proyector.

Espacios: Sala de Juntas en la organización.

Temporalidad: 30 mins. presentación teórica, 30 mins. dinámicas de trabajo por células en equipos, 40 mins. plenarias.

Líderes de Procesos Participantes: operaciones, TI, RH y producción.

Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Observación de lo compartido durante la plenaria.
Observaciones: <p>Hubo apertura de escucha y la manera en que tomaron la sesión fue como un taller, participaron en comentar de la importancia de crear el espacio como comunidad de aprendizaje, al igual que se estipularon los criterios y reglas de convivencia.</p>	
Resultados: <p>Para ser el primer paso para conocer una nueva forma de organizarse fueron muy rápidos los acuerdos, la mayoría comentaba que era muy necesario invitar a más gerentes de las áreas de Calidad y Logística, ya que aportarían al grupo un nuevo enfoque.</p> <p>Haber presentado la ruta crítica y objetivos ayudó a tener un panorama sobre la forma de trabajar, al igual que colaboró a fijar la información necesaria para realizar en las siguientes sesiones el codiseño.</p>	

Sesión 2. Identificación y delimitación de la problemática	
Objetivo de la sesión:	
Identificar y determinar el problema en sí que tiene la organización, nombrando todas las aristas que puede tener: efectos, causas, debilidades, fortalezas, posibles vetas de solución, para llegar a la causa raíz y el punto más neurálgico de la problemática.	
Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de las fortalezas y debilidades por cada equipo de eje transversal. 2. Realización del árbol de problemas. 	
Recursos: Presentación en CANVA, celular, computadora y proyector.	Espacios: Sala de Juntas en la organización.
Temporalidad: 1 hr. presentación teórica, 30 mins. dinámicas de trabajo por células en equipos, 30 mins. plenarias.	Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística y producción

Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: El árbol de problemas como esquema da cuenta de la manera en que se reflexiona y del reconocimiento de las situaciones.
Observaciones: <p>El ir realizando el árbol de problemas transformó el discurso, ya que al momento de irlo identificando se fueron apropiando de él, dejan de hablar que el problema es de un área o persona en específico, sino que comenzaron a ver el problema desde un enfoque de proceso y de cómo es que han abonado al mismo desde su propio quehacer.</p>	
Resultados: <p>Apropiación del problema totalmente, de un discurso de decir es que el problema es en el área tal, al ser guiados y dar cuenta de que los síntomas o efectos no son el problema, se llegó a la conclusión que el problema es la falta de gestión, y de cómo es que a pesar de que haya procesos, no existen criterios homologados de como tener una comunicación y gestión entre procesos. Este fue un paso muy importante, ya que dieron cuenta que esta problemática no era exclusiva del área de producción, sino de todas.</p>	

Sesión 3. Supuestos y paradigmas

Objetivo de la sesión:

Concientizar al equipo de gerentes y líderes, sobre la importancia de tomar en cuenta que las acciones pueden estar condicionadas por los modelos mentales, para dar cuenta de la importancia de ser conscientes de ellos y evitar que permeen la cultura organizacional.

Actividades:

1. Recuperación de la sesión pasada.
2. Aplicar dinámica de Lego donde se simulan las mismas actividades que se solicitan en producción, imitando los tratos y las maneras en que se le da la inducción a una operativa.

Recursos: Presentación en CANVA, computadora, proyector y legos.	Espacios: Sala de Juntas en la organización.
Temporalidad: 20 a 30 mins. de recuperación de la sesión pasada. 45 a 60 mins. actividad con legos. 30 a 45 min elaboración del árbol de soluciones.	Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística y producción
Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Observación de la plenaria, de los discursos y comentarios.
<p>Observaciones:</p> <p>La dinámica ayudó a aterrizar a los gerentes, y dar cuenta que sus modelos mentales estaban influyendo en pensar que la problemática era por la falta de capacidad de las personas, falta de compromiso o de identidad, lo que ayudó a ver la complejidad que tiene realizar las tareas de las operativas.</p>	
<p>Resultados:</p> <p>Se cumplió con el objetivo de tener mayor consciencia, lo que permitió tener el insumo para comenzar el árbol de soluciones de una manera más aterrizada y contextualizada. El discurso cambió y comenzaron a disponerse a identificar las acciones correctivas necesarias.</p>	

Sesión 4. Restructuración de paradigmas

Objetivo de la sesión:

Sensibilizar a los líderes de proceso con las actividades y responsabilidades que tiene un operario haciendo una simulación de cómo son las labores de los operarios en la organización.

Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización del árbol de soluciones. 2. Comenzar con el codiseño determinando los procedimientos (lo que ya se hace) que se realizan por cada eje, ejemplo: colocar todas las actividades que se realizan en la inducción y capacitación para nuevas operativas. 3. Colocar las mejoras (lo que se puede mejorar) que se pueden realizar de esas acciones. 	
Recursos: Presentación en CANVA, computadora, proyector y legos.	Espacios: Sala de Juntas en la organización.
Temporalidad: 30 mins. para terminar el árbol de soluciones. 1 hr y 30 mins. para realización del codiseño.	Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística y producción
Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Observación de durante el acompañamiento, especialmente en la identificación de mejoras a realizar.
Observaciones: <p>Al tener identificada la solución el equipo quedó más satisfecho, por unanimidad comentaron que fue muy importante este tipo de dinámicas y acompañamiento, ya que ahora podían concretizar en acciones las mejoras para atacar el problema y disminuir los síntomas. El equipo va tomando mayor confianza para hablar de las problemáticas de sus áreas y comienzan a tener mayor comunicación.</p>	
Resultados: <p>Las acciones correctivas se clasificaron por orden de prioridad y se determinó aquellas que podían ser aplicables de forma sencilla, comenzaron a compartir que ya está habiendo resultados en el trato y la manera de ejercer el liderazgo, especialmente por comentarios.</p>	

Sesión 5. Tareas Creativas

Objetivo de la sesión:

Diseñar las acciones y estrategias que corrijan la problemática de gestión y comunicación en los ejes de control documental, cultura y estructura organizacional e inducción y capacitación; para lograr la construcción de una manera y forma de trabajar más eficiente y cuidado las relaciones humanas.

Actividades:

1. Continuar con el codiseño de acciones correctivas.
2. Clasificar las acciones correctivas con un orden de prioridad.
3. Los equipos exponen las acciones que determinaron a todos y se escuchan las aportaciones los demás.

Recursos: Presentación en CANVA, computadora, proyector y legos.

Espacios: Sala de Juntas en la organización.

Temporalidad: 30 mins. para exponer como van los equipos con el codiseño. 1 hr para realización del codiseño.
30 mins para exponer las acciones correctivas y retroalimentarse.

Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística y producción

Responsables: Equipo PAP.

Evaluación: Observación de indicadores que muestren reflexión sobre el tema.

Observaciones:

Se logró realizar una manera de trabajar en común acuerdo y estar de acuerdo con la comunidad de aprendizaje. Lo que permite un mejor diálogo, avanzar más rápido y tener acuerdos de la manera en que se abordarán y atacarán las problemáticas.

Resultados:

Al compartir las acciones correctivas con todos los miembros de la comunidad de aprendizaje se logró que adoptaran responsabilidades y que propusieran los recursos y/o ideas que tenía cada líder para dar respuesta de forma conjunta logrando una visión compartida. Cada departamento comentó lo que pudiera apoyar.

Sesión 6. Habilidades directivas / Todos en el mismo barco

Objetivo de la sesión:

Mostrar al director general de la empresa el trabajo avanzado con la comunidad de aprendizaje y práctica, al igual que realizar un proceso de empoderamiento de la comunidad de aprendizaje avalado por la alta dirección.

Actividades:

1. Presentación de acciones correctivas y del trabajo avanzado.
2. Presentación de los tipos de liderazgo y del poder e influencia.
3. Dinámica del barco, donde todos deben trabajar colaborativamente pero respetando el puesto de cada quien para armar modelos de motor, que ayuden a disminuir el impacto de un iceberg que está por impactar el barco.
4. Realizar dinámica de plenaria y de reflexión.

Recursos: Presentación en CANVA, computadora, proyector y legos.

Espacios: Sala de Juntas en la organización.

Temporalidad: 1 hr de presentación de las acciones correctivas y trabajo avanzado. 30 mins. dinámica del barco y 30 mins. de plenaria.

Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística, producción y Dirección

Responsables: Equipo PAP.

Evaluación: Observación del comportamiento, actitudes y los discursos en la reflexión.

Observaciones:

Dirección tomó muy bien todo el trabajo avanzado, se sorprendió de lo realizado y al igual que se trató de comprometer a dirección de apoyar a la comunidad de aprendizaje dentro de la organización.

Los gerentes se mostraron muy sorprendidos sobre la manera en que el director tomó las iniciativas y las avaló.

Resultados:

Lograr que la comunidad de aprendizaje y práctica fuera identificada por la dirección, al igual que participara y compartiera su opinión sobre la problemática de gestión presente en la organización. También que hubiera un espacio de menor tensión para abordar los problemas.

Sesión 7 y 8. Presentación de resultados y aprendizajes

Objetivo de la sesión:

Sistematizar y recuperar la experiencia por medio de la realización de una línea del tiempo del aprendizaje, que logre incentivar la reflexión y análisis de los avances logrados.

Actividades:

- Realización de la línea del tiempo, recuperando los hitos más importantes, donde se coloquen los aprendizajes y los modelos mentales identificados.
- Exponer la teoría de las organizaciones que aprenden de acuerdo con la visión de Peter Senge, presentando las 5 disciplinas.
- Cerrar la reflexión de la línea del tiempo y de lo expuesto invitando a que cada gerente exprese su sentir sobre todo el camino recorrido.

Recursos: Presentación en CANVA, computadora, proyector y legos.

Espacios: Sala de Juntas en la organización.

Temporalidad: 1 hr. Línea del tiempo de los aprendizajes. 1 hr de exposición de la parte

Líderes de Procesos Participantes: calidad, operaciones, TI, RH, logística y producción

teórica. 2 hrs. Para cerrar la línea del tiempo y recuperar los aprendizajes obtenidos.	
Responsables: Equipo PAP.	Evaluación: Con base en la plenaria observar las opiniones y el compartir.
Observaciones: Se ven en cada sesión más satisfechos con el trabajo realizado y el avance, ya que refieren que se han hecho ya cambios en la forma de trabajar y dar respuesta, en la comunicación y en la forma de realizar la gestión con cada área y/o proceso.	
Resultados: Los gerentes realizaron una reunión con jefes para exponer sobre la comunidad de aprendizaje, al igual que determinar los criterios de cómo se realizarían las gestiones y comunicación con cada proceso. Esta decisión es un indicador positivo, ya que los gerentes tratan de compartirle a las demás áreas y a sus equipos de trabajo lo aprendido.	

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

Los resultados obtenidos fueron muy positivos durante el acompañamiento, es real que se cuenta con las evidencias documentales y/o entregables para la organización que habla sobre esto. Pero también es importante destacar que se tuvieron ciertos cambios y niveles de impacto no sólo con la comunidad de aprendizaje integrada por gerentes, sino también con los equipos de trabajo de cada gerente y con la integración de la dirección, de esta manera pueden decirse que se tuvieron los siguientes logros:

1. **Cambio de paradigmas o modelos mentales.** Hubo un cambio de las ideas iniciales y discurso de los gerentes, siendo una visión más humana y contextual al momento de emitir un juicio sobre el personal operativo.

2. **Mayor concientización de la importancia de un trabajo más colaborativo.**

Conforme se avanzó en las sesiones, se fue comprendiendo lo que es la COA y la COP, y de cómo sería una herramienta muy potente para apoyar en un mejor diálogo, gestión y comunicación entre procesos.

3. **La importancia de tener una visión sistémica y de procesos.** Dar cuenta que

es una cadena de suministro y que no existen problemas particulares, sino que afectan directa o indirectamente todos los procesos, ya no es un problema de un área o una persona, sino de un proceso o de varios procesos.

4. **La resolución de problemas con una visión compartida.** Pudieron identificar lo

que brinda estar todos en sincronía, constante comunicación y actualización de las decisiones tomadas, brinda mejores resultados y tiempos de respuesta.

5. **Tener un rediseño de formato de producción** más amigable para su llenado,

minimalista y que atienda en recabar la información que bien se necesita para los indicadores.

En conclusión, puede decirse que no sólo se obtuvo mejoras en la inducción y capacitación como se había planteado inicialmente, sino que, gracias a la apertura de cada miembro de la gerencia, se logró acompañar de una forma distinta y más enfocada en preservar las relaciones interpersonales de trabajo, buscando que esto genere un mejor ambiente de trabajo.

2. Productos

Producto	Descripción
Reporte Ejecutivo	Detalla las actividades realizadas durante las 8 semanas de trabajo del equipo PAP con OROX-CO. Abordando temas desde el objetivo y propósito del proyecto a la estructura y secuencia del taller de intervención.
Presentación Final	Reporte para dar cierre al proyecto de intervención mostrando la experiencia que se llevó el equipo PAP en su tiempo trabajando en OROX-CO.
Presentación Proyecto de intervención	Presentación que fue hecha conforme el avance de las sesiones en conjunto con los líderes de proceso en el que se plasma la elaboración de la comunidad de práctica con OROX-CO.
Cronograma	Ilustración grafica en la que se muestra la secuencia y el orden en el que se llevaron las sesiones con los líderes de proceso.
Acta de Constitución COAP	Se diseño a base de los comentarios y acuerdos generados por los líderes de proceso y la forma en la que se compondrá la comunidad de aprendizaje y práctica.
Propuesta del rediseño del reporte de producción por maquina	Nuevo formato rediseñado en base a los comentarios y observaciones realizadas durante las sesiones de trabajo.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Jorge Alejandro Díaz Ponce Plascencia

A lo largo del proyecto me di cuenta de que las situaciones en cada empresa son distintas por lo que hay que entenderlas a fondo para hacer un análisis y generar o tomar acciones correctivas, que ayuden a la empresa a mejorar. Al hacer la inmersión tuve en cuenta los comentarios que había visto respecto al trabajo realizado el periodo escolar pasado con la empresa, que había mal trato en piso, poca comunicación y falta de direcciones. Por lo que una vez en piso me puse a preguntar con las compañeras sobre su experiencia trabajando con la empresa y cómo fue su inducción y capacitación.

Un comentario realizado por la empresa respecto a las responsabilidades del operario fue del llenado de formatos. Ellos mencionan que el operario no le da la debida importancia y que no se toman el tiempo para llenarlo. En la inmersión pude identificar que no era cuestión del operario si no de las áreas involucradas en cuanto a la capacitación y el control documental, ya que los operarios sí llegaban a hacer el llenado correcto, pero no comprendían por qué se solicita información, a su vez también la gente encargada de explicar no entendía bien el propósito de cierta información que se solicita.

Alan Flores Enríquez

La manera de acompañar como consultor educativo externo fue un acierto, tomando el rol de experto en la aplicación de un modelo de intervención orientado a la

conformación de una organización inteligente, lo que ayudó a que tuviera la autoridad para realizar dicho acompañamiento y hablar sobre temas éticos que pueden ser considerados como tabúes en la organización. Por otra parte, puedo decir que mi intencionalidad al momento de participar del codiseño y de la intervención siempre fue apoyar en hacer conciencia de que nuestros paradigmas pueden crear una burbuja que no nos ayuda a ser mayormente empáticos, y se va perdiendo dicha sensibilidad, cerrando la posibilidad a pensar que todos somos personas que aprenden continuamente.

De esta forma puedo decir que mi profesión es muy importante, especialmente en escenarios organizacionales/empresariales para apoyar a que se logre recuperar la propia práctica y de esta manera corregir errores, problemas o ideas que frenan el cambio en una organización y que hacen que el ambiente laboral sea injusto, poco equitativo y hasta violento en muchos de los casos; el educólogo puede incidir en estas situaciones.

3.2 Aprendizajes logrados

Jorge Alejandro Díaz Ponce Plascencia

A lo largo del proyecto puedo decir que uno de los aprendizajes logrados fue el proceso que lleva realizar un proyecto en el que se esté generando una comunidad de aprendizaje la cual la empresa podrá usar como herramienta para llevar a cabo sus actividades y poder responder de la manera más eficiente posible, con todos los líderes en constante comunicación. Una habilidad que estuvo en bastante uso fue el de la improvisación ya que conforme íbamos avanzando había que hacer ciertos cambios al material o lo que se tenía contemplado por los comentarios y la apertura que se fue dando con los líderes, esto permitió a que la improvisación fuera para darle mejor sentido y tratar de generar el mejor impacto posible en el proceso.

Alan Flores Enríquez

Pienso que el aprendizaje más importante es dar cuenta y hacer consciente que la experiencia personal en combinación con los conocimientos, las competencias y habilidades adquiridas en la licenciatura están comenzando a dar frutos en el ámbito profesional. De no haber estudiado la carrera no habría podido aplicar varias herramientas que desconocía, y que me fueron de gran ayuda para lograr los resultados obtenidos.

Me siento más seguro de contar con lo necesario para posicionarme como consultor educativo en las organizaciones, apoyando a la aplicación de mejoras en la estructura y cultura organizacional de cualquier escenario. Me di cuenta gracias a la retroalimentación obtenida por mi maestra y por las personas que acompañamos en la intervención.

3.3 Aprendizajes de la retroalimentación de los Directivos

Jorge Alejandro Díaz Ponce Plascencia

Fue muy enriquecedora la junta final en la que se mostraron los resultados finales a la empresa, debido a que ellos nos agradecieron el esfuerzo y la dedicación que se le dieron a las sesiones y sobre todo la recepción que tuvieron sobre nuestros comentarios y recomendaciones respecto a los temas vistos en la comunidad de aprendizaje y cómo la empresa puede capitalizar la práctica y seguimiento de los temas vistos en las sesiones. Me quedo muy satisfecho con los comentarios realizados por las personas de la empresa ya que eso me indica que el trabajo individual como el colectivo se hizo de buena manera y sobre todo el objetivo se realizó adecuadamente.

Alan Flores Enríquez

Destacaron que somos personas competentes y con suficiente experiencia para acompañar a equipos de trabajo a mejorar el desempeño, lo que me ayudó a dar cuenta,

cómo lo comentaba en el apartado anterior, de las habilidades desarrolladas en estos últimos años de la carrera. No teniendo a dar cuenta de mis fortalezas, por lo que los comentarios de los gerentes me ayudaron mucho a destacar los recursos personales y a tener mayor confianza de que fue un buen camino y toma de decisiones la manera en que se diseñó la intervención y se realizaron los ajustes.

4. Bibliografía y otros recursos

¿Cuáles son los riesgos psicosociales que más afectan a los mexicanos? (2021, octubre 30). El Economista.

<https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Cuales-son-los-riesgos-psicosociales-que-mas-afectan-a-los-mexicanos-20211030-0018.html>

Argentina, R. (2020, November 18). *El ambiente laboral, eso que siempre está y muchas veces no prestamos atención*. Com.ar; Randstad Argentina.

https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

Baquero, G. R. (2020, septiembre 2). *Las cinco disciplinas*. Peter Senge.

Linkedin.com; LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/las-cinco-disciplinas-peter-senge-gabriel-rojas-baquero>

Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos Serie: Temas fundamentales de preservación digital Traducción al español*. Unam.mx. Recuperado el 7 de junio de 2022, de

https://iibi.unam.mx/archivistica/InterPARES_3_020617.pdf

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (C. L. De La Fuente Chávez & E. L. Montano Serrano, Trads.; 7a ed.). McGraw-Hill Companies.

Definición de ambiente de trabajo — Definicion.de. (n.d.). Definición.de. Retrieved June 8, 2022, from <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

La Razón, Online. (2021, junio 27). ¿Cuántas Pymes hay en México? La Razón.

Recuperado el 25 de junio de 2022

<https://www.razon.com.mx/negocios/cuantas-pymes-hay-en-mexico-440559>

Martín, F., Ldo, D., En Psicología, J., & Pérez, B. (s/f). *NTP 443: Factores*

psicosociales: metodología de evaluación. Insst.es. Recuperado el 22 de junio de 2022, de

https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0

Piñero, E. (2016, abril 21). Creación de comunidades de aprendizaje en entorno

laboral. Centro Ingentis. <https://centroingentis.com/creacion-comunidades-aprendizaje-entorno-laboral/>

Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización*

abierta al aprendizaje (2a. ed., 10a. reimp.). Buenos aires: Granica.

5. Anexos generales



COMUNIDAD DE APRENDIZAJE: APLICACIÓN DE MEJORAS EN SU CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO DEL PAP

Orientar y acompañar a la organización en la identificación de la problemática que mayormente incide en la cultura y estructura organizacional, para incentivar las buenas prácticas, por medio de la conformación de una COA y COP que fomente el trabajo colaborativo y el cuidado de una comunicación efectiva que apoye en la resolución de conflictos con una visión sistémica.



Comunidad de Aprendizaje - COA
Comunidad de Práctica - COP

ORGANIZACIONES INTELIGENTES

PETER SENGE

"Organizaciones donde las personas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas."



COMPONENTES

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Conjunto de personas que partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos se obligan por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje. El elemento fundamental de las comunidades de aprendizaje es la disposición a aprender juntos para mejorar la calidad del desempeño organizacional.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Se conforman por individuos con propensión a compartir buenas prácticas, que resuelven problemas en otras áreas y se reúnen periódicamente.



CAUSAS

PROBLEMÁTICAS

1. Incremento en el número de trabajadores sin motivación o desinteresados.
2. Falta de habilidad y conocimiento de los trabajadores para solucionar nuevos puntos de trabajo.
3. Incapacidad de los trabajadores para dar con las ideas.
4. Los trabajadores prefieren seguir órdenes solitarias.
5. Los equipos discuten y carecen de productividad real.
6. Los equipos carecen de comunicación entre ellos.
7. Los trabajadores sienten las cosas en espera en ausencia de jefe.
8. El jefe siempre escucha los problemas.
9. Las quejas de los clientes son regulares.
10. Problemas similares se repiten una y otra vez.



1. Proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo.
2. Usar el aprendizaje para alcanzar sus metas.
3. Vincular el desempeño individual con el desempeño organizacional.
4. Fomentar la investigación y el diálogo, haciendo que sea seguro para las personas compartir abiertamente y asumir riesgos.
5. Abrir a la tensión creativa como fuente de energía y renovación.
6. Ser continuamente conscientes e interactúan con su entorno.

VENTAJAS COMPETITIVAS COA

- Es contextual. Asume a la persona como jefe, protagonista y constructor de sus propias aprendizajes y considera el aprendizaje como un proceso personal que se basa en la experiencia asociativa.
- Es participativa. Todos los miembros de la Comunidad aprenden y los aportes de cada uno enriquecen al colectivo.
- Es dialógica. Promueve el diálogo igualitario; los diferentes aportes son considerados importantes.
- Es interactiva.
- Es contextual. Los juicios adquieren significado en y gracias al contexto que rodea a su emisión.
- Es indagativa. Entrega y analiza diferentes roles de aprendizaje, inteligencia y métodos. La diversidad abre a la complejidad.
- Es sinérgica. El sujeto adquiere sucesivas informaciones y en relación a esas recepciones puede cambiar de opinión, la cual nunca es estática ni de una vez para siempre.
- Es democrática. Estimula la participación democrática y corresponsable de los ciudadanos y ciudadanas, más basada en el reconocimiento de la diversidad.

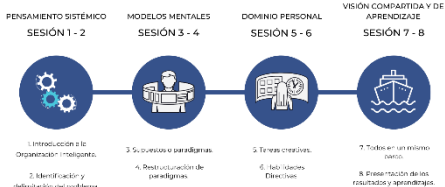
CARACTERÍSTICAS DE LA COA

ESTRUCTURA DE SESIÓN

30 min. Tema y/o dinámica de trabajo.

1 hr para codiseño de la mejora y/o acciones correctivas

30 min. para recuperación de la experiencia.



RUTA CRÍTICA

ACUERDOS Y REGLAS DE LA COA

Reglas de convivencia:

1. Respeto a las opiniones y a la persona, especialmente al momento de exponer una idea. Con una escucha activa y sin interrupciones.
2. Ser receptivos a la crítica vista como constructiva. Aceptar las críticas.
3. Siempre que generemos una crítica, debe ser con argumentos daremos una solución.
4. Dirección y prudencia sobre los temas tocados en la comunidad para con los demás, ser asertivos en la comunicación.
5. Ser profesionales y honestos en lo que compartamos.
6. No tener miedo a la orientación, a la ayuda y a la colaboración. Estar abiertos a pedir ayuda.
7. Colaboración en equipo para la resolución. Colaboración práctica y efectiva.
8. Salir de la zona de confort, no quejarse en lo más fácil, adquirir retos.
9. Establecer el compromiso de forma sistemática y con evidencias.

OBJETIVO DE LA COA Y COP

DESEOS

OBJETIVO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Formar un equipo interdisciplinario de alto desempeño comprometido por los intereses de la empresa, para buscar de manera constante, entender y solucionar los diversos problemas que afectan los objetivos organizacionales, entendiendo en todo momento las necesidades de las diferentes áreas internas y externas.

OBJETIVO COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Diseñar e implementar estrategias y mecanismos necesarios para fomentar una cultura organizacional de inclusión, equidad y eficacia en el trabajo, incentivando la mejora continua e integral de forma sistémica.



1. NOMBRAR LA PROBLEMÁTICA DESDE EL PROCESO EN EL QUE ESTOY.
2. ¿CÓMO AFECTA EL PROBLEMA EN MI PROCESO?
3. ¿CUÁLES SON LOS VICIOS Y/O MALOS HÁBITOS QUE SE ALIMENTAN EL PROBLEMA DESDE MI PROCESO?

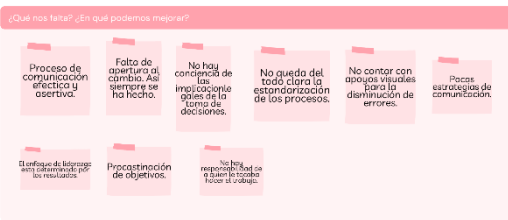
Realización de un mecanismo preventivo y de contención impactante ante las problemáticas.

- Proceso de inducción y capacitación
- comunicación ineficiente; no fluye de manera adecuada.

- Rotación y retención de personal; tener una Falta de liderazgo, asumir ciertas responsabilidades que van más allá de los mínimos.
- Procesos de comunicación poco eficiente.
- Falta de visión compartida y de trabajo colaborativo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debilidades



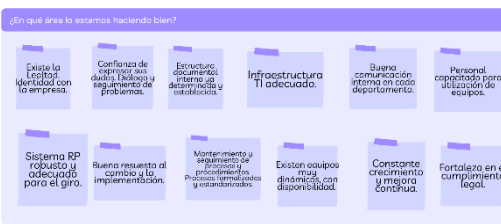
ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS PARA CODISEÑO

- Operaciones y Producción: Cultura y Estructura Organizacional

- TI, Calidad y Logística: Control Documental.

- RH: Descripción y perfil de puesto, Selección e Inducción de personal nuevo. Evaluación de desempeño.

Fortalezas



¿PARA QUE SIRVE EL ÁRBOL DE PROBLEMAS?

El **Árbol de problemas (y soluciones)** se utiliza para identificar la **naturaleza y contexto** de la problemática que se pretende resolver mediante una **estrategia, programa o proyecto**. En su desarrollo se identifican tanto las **causas** que originan el problema como los **efectos** directos e indirectos que ocasiona en el mediano y largo plazo.

¿COMO HACER UN ÁRBOL DE PROBLEMAS?



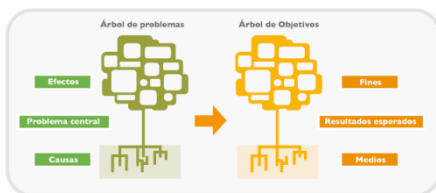
- Paso 1** Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
- Paso 2** Formular en pocas palabras el problema.
- Paso 3** Anotar las causas del problema.
- Paso 4** Anotar los efectos causados por el problema.
- Paso 5** Elaborar un esquema que muestre las relaciones con árbol de problemas.
- Paso 6** Revisar el esquema completo y verificar la lógica e integridad.

¿COMO HACER UN ÁRBOL DE PROBLEMAS?

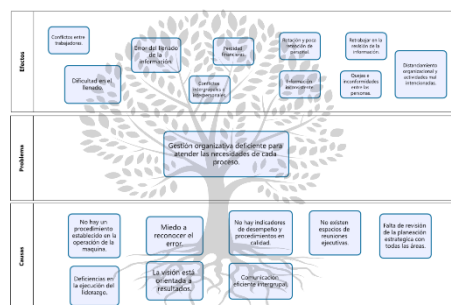


Efectos secuencia de lo que se identifica como causado por el problema central
Problema Es una situación de inconveniencia, estado negativo o insatisfacción, que no puede ser resuelto, en forma autónoma, por los propios afectados (vulnerabilidad);
Causa razones básicas que se encuentran detrás del problema.
Fines Objetivo o meta a alcanzar
Objetivo central va enfocado a la resolución del problema formulando de forma positiva.
Medios recursos con los que se cuenta para dar solución a la problemática.

ÁRBOL DE PROBLEMAS Y DE OBJETIVOS



ÁRBOL DE PROBLEMAS



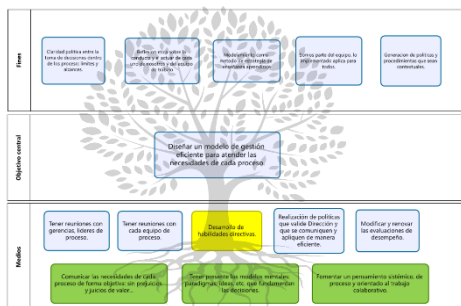
DINÁMICA LEGO PRODUCCIÓN

Simular 4 líneas de producción en las que se armarán los modelos presentados se entregan: modelos armados, instructivos, documentos requeridos a llenar, tienen un tiempo de 2 minutos para armar cada modelo.

Información requerida:

- No. de ciudades:
 - 1. unicornio - 14
 - 2. jirafa - 16
 - 3. avestruz - 9
 - 4. pingüino - 9
- No. de tiza:
 - 1. unicornio - 067
 - 2. jirafa - 086
 - 3. avestruz - 058
 - 4. pingüino - 076
- Lore de la mezcla:
 - 1. unicornio - 76843
 - 2. jirafa - 76678
 - 3. avestruz - 76983
 - 4. pingüino - 76123

ÁRBOL DE SOLUCIONES



RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA: TODOS EN UN MISMO BARCO

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS PARA CODISEÑO

- Operaciones y Producción: Cultura y Estructura Organizacional.
- TI, Calidad y Logística: Control Documental.
- RH: Descripción y perfil de puesto, Selección e Inducción de personal nuevo, capacitación y evaluación de desempeño.

OBJETIVO COA Y COP

Conformar una comunidad de aprendizaje y de práctica en el que sea un espacio para la identificación de problemáticas que hay en la organización, la determinación de posibles soluciones de forma interdisciplinaria, de proceso y sistémica; y facilitar la gestión por medio de acuerdos, comunicación y trabajo colaborativo.



Comunidad de Aprendizaje - COA
Comunidad de Práctica - COP

DINÁMICA: EL BARCO

Nos encontramos en un VIAJE en barco y un iceberg está por impactarnos en un tiempo determinado, debemos realizar 2 modelos de motor, ya que al momento de impactarse debemos responder a esa situación para disminuir el impacto y para ello tenemos los siguientes recursos:

1. Capitán (Comunica el objetivo y determina la dirección hacia donde se quiere ir).
2. Recursos Humanos (Determina quien hace las actividades).
3. Operaciones (Diseña el proceso de armado y el número de personas).
4. Almacén (Mantiene las piezas, las administra y las clasifica).
5. TI (Resguarda los instructivos).

Tiempo de ejecución: 20 min.

PLENARIA

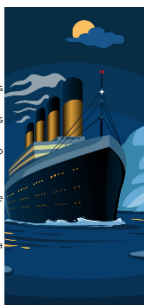
¿Qué aprendizaje me llevo de la dinámica?

- Aprender a escuchar las necesidades del otro proceso.
- Reconocimiento del alcances y límites de cada proceso.
- Trabajo colaborativo y en equipo.
- La forma de solicitar las cosas (Gestión).
- Tener consiente la necesidad de los demás. (Pensamiento sistémico).
- La organización y liderazgo.
- Comunicación con sentido y significado.
- Visión compartida para llegar al objetivo.



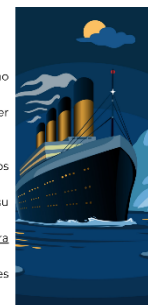
PLENARIA ¿Como se le dara seguimiento a las acciones correctivas?

- Reuniones de la Comunidad de Aprendizaje quincenales, primera tres sesiones para definir estrategias, métodos y objetivos de la misma.
- Reuniones mensuales para dar continuidad a las acciones correctivas planteadas en este proceso.
- En caso de una emergencia/urgencia dar prioridad a los requerimientos o lo que hay que atender.
- Aplicar las acciones correctivas en piso como una simulación.
- Homologación y estandarización de los criterios de gestión y necesidades de cada proceso.
- Comunicar y advertir la falta de congruencia de las políticas.
- Planteamiento de indicadores, tiempos de entrega, entregables, respuesta a programa y/o cronograma de actividades o acciones.
- Cada cuatrimestre revisión de FODA desde el enfoque de cada proceso.



PLENARIA Acuerdos, horarios, métodos y estrategias

- Horario de reuniones: Jueves 11 a 13.
- Avisar en el grupo de COAP con un día anticipación la no asistencia por cualquier motivo.
- En caso de no asistir sin previo aviso a la reunión tendrá que traer una colación/snack.
- Generar una actividad de convivencia (comida, salida, excursión).
- Se tendría que quedar en acuerdo de al menos cuatro procesos para hacer las propuestas a dirección.
- Siempre hacer una propuesta planteada como proyecto con su estructura ante dirección (evitar el radio pasillo).
- Comunicar los acuerdos y proyectos como COA y no de manera individual.
- Tener claro la cuestión de los límites y alcances de las relaciones interpersonales/laborales con un marco ético.



CAUSAS IDENTIFICADAS

Control Documental

- Complejidad del llenado de formatos.
- Requerimiento de uno de los formatos (Reporte de desempeño), de cálculos y conversión.
- Requerir que para una validación de la información.
- Poca simplificación de formatos y un gasto de papel.
- Poca certeza de tener la información real en el reporte.
- Falta comprensión del sentido y la razón del llenado de la información.
- Los verificadores no pueden hacer cálculos y convalidaciones al mismo tiempo de llevar sus actividades de producción.

Inducción y capacitación de nuevos verificadores

- Inducción con mucha fragmentación de información y con pocas estrategias y métodos pedagógicos prácticos.
- Falta de actividades de capacitación a los candidatos.
- Falta de actualización constante de los presentaciones que se usan en la inducción y falta de información sobre los requerimientos de certificación.
- Pocas estrategias más dinámicas para incentivar a la reflexión y conciencia sobre la identidad institucional (misión, visión, valores, código de ética y conducta) y el código de ética.
- Poca motivación y estructura de que la inducción es un proceso.

ACCIONES CORRECTIVAS

Control Documental

- Simplificar el formato al mismo tiempo la elaboración de operaciones matemáticas, cálculos y conversión.
- Quitar información de los formatos que nunca se llenó o que se puede expresar a una necesidad.
- Unificar ambos documentos con la información necesaria, del reporte de desempeño se tomarán la lista de ítems y se colocarán en reporte de producción por máquina, se tendrá que mostrar en una tamaño ocho pulgadas se mantiene en bases económicas por turno.
- Generar un nuevo diseño de una persona dedicada a realizar y validación de la información, realización de cálculos y gráficos. Comparar el formato de Caro con el de Denisse.

Inducción y capacitación de nuevos verificadores

- Colocar actividades en la capacitación e inducción que ayuden a la reflexión e integración de la identidad institucional en el formato.
- Integrar información y la necesidad de las certificaciones en qué consisten.
- Integrar las actualizaciones de requerimientos de seguridad con base en el nuevo análisis de riesgos.
- Actualizar las presentaciones y capacitaciones en cuanto a los formatos de control documental.
- Modificar las evaluaciones de las prácticas que conforman la capacitación incluyendo la apropiación e identificación de conocimientos adquiridos.
- Agregar módulos, metodologías en la capacitación que ayuden a evaluar y habilitar simulaciones, simulacros para evaluar las habilidades y competencias prácticas.
- Modificar la inducción y capacitaciones con respecto de niveles que habiliten y realicen el control de un verificador apto para estar en piso.

ACCIONES CORRECTIVAS

Cultura y estructura organizacional

- Entre los distintos departamentos determinarán y homologarán los criterios de desempeño del personal y producción entregará un reporte mediante con base en los reportes de producción, desempeño y la opinión de la supervisora para permitir a RH la determinación y comunicación del desempeño.
- Operaciones y RH diseñará las posibilidades de crecimiento profesional en el personal operativo, determinando por medio de niveles de desarrollo de competencias y habilidades del personal.
- Operaciones y RH diseñará las estrategias y mecanismos de comunicación y celebración de los logros y avances obtenidos en el área operativa (salario emocional o económico).
- La comunidad de aprendizaje/práctica determinará y diseñará en forma de consejo la manera de dar continuidad a estas mejoras, al igual de determinar la manera en que se evaluará el éxito de las mismas.
- La comunidad de aprendizaje/práctica determinará y diseñará en forma de consejo las estrategias y mecanismos para determinar procedimientos de gestión, límites y alcances de cada proceso.

Domínio Personal
Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea.

Modelos mentales
Son generalizaciones o imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar en él.

Visión compartida
La clave para lograr una visión compartida que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.

Aprendizaje en equipo
El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

Pensamiento sistémico
Es un modo de análisis que evalúa todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor conciencia de los sucesos del porqué.

CAUSAS IDENTIFICADAS

Cultura y estructura organizacional

- Poca comunicación efectiva y falta de liderazgo sobre la claridad de las necesidades entre procesos, (Recursos Humanos, Calidad, TI, Logística, Operaciones).
- Falta de homologación y comunicación de los criterios en el procedimiento de asignación de máquinas.
- Falta de homologación de criterios en la asignación de vacaciones, permisos, faltas, retardos, etc. Requeirimiento de comunicación y acuerdo de RH con Operaciones.
- Falta de homologación y comunicación de criterios del desempeño y el crecimiento profesional laboral. Sin procedimientos sistematizados.
- Falta de determinación y homologación de criterios de las estrategias de captación y retención del personal operativo. Sin procedimientos sistematizados.
- Falta de estrategias y mecanismos de la evaluación del desempeño laboral con una perspectiva integral (comunicación con RH y operaciones).
- Se concentra en una sola área (depende de cada líder de proceso) la tema de decisiones y la definición de criterios más orgánica referente a Recursos Humanos (permisos, incapacidades, vacaciones, promoción).

ACCIONES CORRECTIVAS

Cultura y estructura organizacional

- Ver con el personal operativo, por medio de reuniones colaborativas, la reformulación, sistematización y comunicación de los criterios de asignación de máquinas en el personal operativo. Evitando la imposición.
- Determinar los criterios de asignación de maquinas por habilidades y competencias prácticas, destacando en positivo las virtudes de cada integrante.
- Determinación de estrategias de retención del personal, en común acuerdo de operaciones con RH.
- Al presentar una propuesta de mejora con el área directiva, se deberá tener un acuerdo anteriormente con al menos dos áreas gerenciales.
- Reformulación de criterios y asignación de permisos entre operaciones y RRHH, así como alcances de cada área.
- Operaciones tendrá que documentar los permisos en un espacio de calendario que esté visible ante todos los colaboradores.



LAS 5 DISCIPLINAS DE PETER SENGE

GRACIAS