

Espacio de encuentro para experimentar
otras formas de gestionar la organización

versión resumida



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia
Ekonomi Sustapen Saila
Departamento de
Promoción Económica

bilgune





Contexto

Ante una situación cada vez más competitiva del mercado, las pymes de Bizkaia se tienen que posicionar y responder en términos de incremento de sus niveles de competitividad, de calidad e innovación.

En esta línea, desde el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia estamos convencidos de que el factor competitivo clave hoy en día es el conocimiento. Y dado que el conocimiento reside en las personas de la organización, es obvio que ellas son las que tienen que ser las protagonistas, ya que la forma en la que ellas interactúan, se relacionan y trabajan en equipo, va a marcar la diferencia entre unas organizaciones y otras.

Nuestro objetivo es conseguir organizaciones donde se generen contextos que favorezcan el trabajo en equipo; donde importen más las personas que los organigramas; donde las personas sean protagonistas y tengan capacidad de decisión en los ámbitos donde intervienen; organizaciones flexibles que se sepan adaptar a los cambios del mercado; que sean un reflejo de lo que en ella se está construyendo, etc. Y para ello, hay que dejar atrás complejas estructuras jerárquicas, modelos de gestión basados en el control, normas que cumplir a rajatabla, actitudes cerradas al aprendizaje, ... La idea sobre una gerencia que piensa, dado que es la única que tiene el conocimiento, y un conjunto de personas trabajadoras que obedientemente ejecutan lo planificado se está quedando obsoleta.

¿Creéis que el modelo de empresa actual sigue siendo competitivo? Y si lo es ahora, ¿lo seguirá siendo dentro de unos años?

A través de BILGUNE animamos a las organizaciones a crear espacios de encuentro para experimentar otras formas de gestionar más participativas, replanteándose su manera de organizarse, su manera de entender el liderazgo, y a dar sus primeros pasos en esta línea que sin duda será un factor clave para su competitividad.

BILGUNE crea espacios de encuentro que
posibilitan ver la organización desde otras
perspectivas



La organización avanza
en su gestión a un
determinado ritmo.

Con Bilgune queremos
impulsar la organización a
dar un salto



Introducción

Una organización que no da valor al aprendizaje, no puede ser competitiva de manera sostenible: si las personas no incorporan nuevo conocimiento, no se arriesgan a mostrar que no saben o a probar nuevas ideas, es imposible que aprendan. Aprender significa saber hacer algo de manera diferente, tener acceso a logros que antes nos eran difíciles de alcanzar. BILGUNE fomenta un proceso de aprendizaje con el que queremos que las personas de la organización aprendan de una forma vivencial a:

- ~ Cuestionarse las dinámicas de trabajo y de gestión actuales, con especial atención a propiciar un cambio de punto de vista en la interpretación de la realidad: ¿desde dónde observo yo la organización?
- ~ Aplicar conceptos de gestión y liderazgo novedosos en sus dinámicas de trabajo de forma que les permita avanzar hacia otros escenarios.
- ~ Poner en práctica la escucha, la empatía, la confianza, el diálogo, el respeto,...en su trabajo diario.
- ~ Trabajar en equipo: adquiriendo las actitudes y las habilidades necesarias para aceptar situaciones diferentes sin ponerse a la defensiva, reconocer el valor de la diversidad como fuente de aprendizaje, a solicitar información a otras personas, compartir su información, etc. desarrollando proyectos concretos en la organización.

No hablamos de un aprendizaje individual sino de un aprendizaje en equipo, es decir, un conjunto de personas comprometidas con su propio aprendizaje y con el de los demás, que generan nuevos contextos, nuevas preguntas, nuevas respuestas, movimiento, propiciando un salto en la gestión.

Creemos posible dar ese salto mediante la participación de las personas en los procesos de reflexión y trabajando en equipo desarrollando proyectos relevantes para la organización.

Antes de continuar con la lectura os invitamos a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

Especialmente dirigidas a la **gerencia:**

¿Quiero cuestionarme el modelo de gestión de la organización?

¿Estoy dispuesto a avanzar hacia un modelo de organización en el que las personas asuman mayor protagonismo?

¿Apuesto por las personas (y su conocimiento) para ser más competitivo?

Especialmente dirigidas a todas las **personas:**

¿Nos gustaría que en nuestra organización se trabajara en equipo?

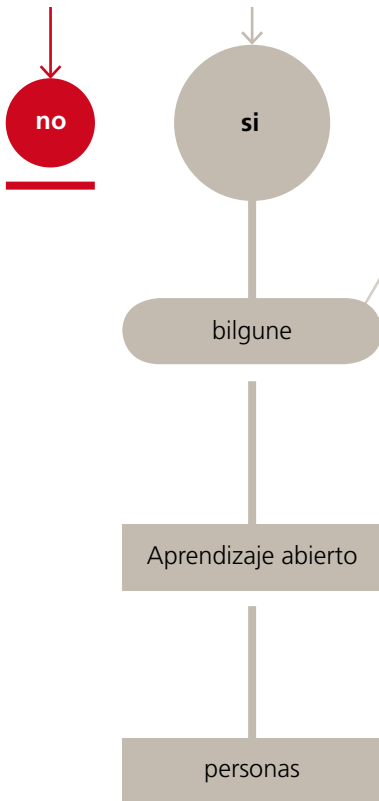
¿Queremos sentirnos partícipes y protagonistas del presente y futuro de la misma?

¿Queremos tener capacidad de decisión y resolución en nuestro ámbito de trabajo?

¿Nos atrae la idea de avanzar hacia una organización y gestión más flexible que se adapte fácilmente a los cambios?

Si las respuestas son "no", está claro que no hay madurez para iniciar un proceso como el que os ofrece BILGUNE. Pero si las respuestas son afirmativas, BILGUNE os brinda la oportunidad de aprender en esta línea, reflexionando, actuando, aprendiendo haciendo y facilitando espacios de conversación sobre el momento actual, y sobre el futuro. Una oportunidad para experimentar que hay otras formas posibles de gestionar la organización.

Es un aprendizaje abierto a lo que va surgiendo durante el proceso, confiando en la capacidad de las personas del equipo y su responsabilidad, entendiendo ésta como capacidad para responder. Tras la exploración de otras formas de gestionar, la organización decidirá qué camino seguir: continuar con su modelo de gestión actual, modificar las dinámicas de trabajo, avanzar hacia modelos de gestión basados en las personas...



REUNIONES DE TRABAJO

TALLER DE REFLEXIÓN INICIAL

DESARROLLO DE PROYECTOS

SESIÓN DE CIERRE

Experiencia BILGUNE

BILGUNE crea espacios de encuentro donde es posible un proceso de aprendizaje flexible que parte de la realidad de la organización, adaptándose a su momento, sus necesidades, sus retos.

En el siguiente dibujo se resumen en qué consiste el proceso y las dinámicas que se proponen para abordarlo. Ver mapa del proceso en esta página.

Además, pone a disposición de las organizaciones:

Materiales y lecturas de apoyo como complemento a las dinámicas propuestas durante el proceso.

Una persona consultora cuya función es la de dinamizar, facilitar, orientar, etc., abriendo nuevas perspectivas al equipo. Será quien vaya proponiendo en cada momento qué lectura es adecuada, qué dinámica de trabajo es recomendable, reflexiones individuales, qué material conviene utilizar de los que sugiere BILGUNE, etc.

La experiencia BILGUNE se prolonga en el tiempo lo suficiente como para que en la organización se trabajen sin problemas las dinámicas y, se vayan tomando decisiones bien reflexionadas. Se estima una duración de 12 meses.

Solo si en una organización se ha tomado la decisión de apostar decididamente por las personas y por construir un tipo de organización donde las personas puedan realmente sentirse participes del presente y del futuro de la misma, podemos empezar a hablar de construir retos, ilusión, visiones compartidas.

Consideraciones previas

Este proceso que os proponemos conlleva tener en cuenta una serie de consideraciones previas, muy importantes para garantizar el avance y la consecución de resultados:

COMPROMISO DE LA GERENCIA

BILGUNE requiere grandes dosis de ejemplo y liderazgo por parte de la gerencia.

- Actitud abierta al cambio, a aprender, al diálogo, a la escucha, y confianza en las personas de la organización.
- Mucha coherencia durante todo el proceso.
- Convencimiento de la necesidad de dar voz a las personas en la gestión para lograr su implicación y compromiso.
- Ser consciente del vértigo que puede suponer dar mayor protagonismo a las personas y a los equipos.

Está claro que si la gerencia se encuentra en este punto es porque quiere explorar y aprender otras formas de gestionar la organización, dando mayor protagonismo a las personas. Pero es muy importante que desde el inicio, la persona consultora le aclare todo tipo de dudas: en qué va a consistir todo el proceso, cuál va a ser su papel en las dinámicas que se proponen (en la reunión con todas las personas para despejar dudas, en las sesiones del taller de reflexión inicial, en los equipos de proyectos, etc.), su dedicación. También es recomendable meditar sobre cuál va a ser el equipo de personas que van a participar en la actividad "Reflexionamos sobre la organización". Sugerimos la celebración de las reuniones que sean necesarias para ello.

DESPEJANDO DUDAS

Todas las personas de la organización son las protagonistas principales de este programa. No sólo se busca su participación, sino también su compromiso con los proyectos que se pongan en marcha.

Por eso es importante que la gerencia como impulsora de este proceso comunique a todas las personas de la organización:

- El porqué ha tomado la decisión de participar en BILGUNE y sobre todo el **PARA QUÉ**, es decir, qué pretende conseguir con ello.
- En qué **CONSISTE** la experiencia BILGUNE asegurándose que todas comprendan, asimilen, cuestionen, acepten y finalmente apoyen las actividades y dinámicas que BILGUNE propone.
- El Equipo de personas que van a participar en la siguiente actividad "Reflexionamos sobre la organización" y qué **mecanismo de COMUNICACIÓN** se va a poner en marcha, en el caso de que ese equipo no esté formado por todas las personas.

Para ello, sugerimos la celebración de otra reunión de trabajo en la que esta vez, la gerencia con el apoyo de la persona consultora aclare cómo se va a desarrollar el proceso y responda todo tipo de dudas.

Empezamos

REFLEXIONAMOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Una vez aclaradas todas las dudas, el proceso comienza reflexionando sobre la organización. Para ello, BILGUNE propone el Taller de reflexión inicial.

Este Taller está formado por 3 sesiones de trabajo del equipo dinamizadas por la persona consultora. Se trata de un proceso de reflexión colectiva en el que se conversan y se comparten retos, deseos, inquietudes, percepciones, frustraciones. Las personas del equipo imaginan el futuro y definen entre todas, una serie de proyectos relevantes para la organización. Así comienza el aprendizaje.

Las dinámicas de las sesiones son para aprender a aprender. No se trata de unas sesiones tipo curso de formación para las personas en las que exponen contenidos, conceptos y teorías sobre gestión, sino unas jornadas de trabajo sobre la práctica en equipo (trabajar con visiones compartidas, comprometerse con la escucha, asumir responsabilidad). Por tanto, las dinámicas de las jornadas están basadas en el diálogo entre las personas participantes. Cada sesión tendrá una duración de 4-5 horas.

La participación, entusiasmo y compromiso de las personas no se pueden comprar ni se puede ordenar, sólo se puede propiciar en entornos de confianza

Y seguimos

TRABAJANDO EN EQUIPO

Resultado de la reflexión anterior cada organización habrá identificado un conjunto de proyectos. La propuesta que hacemos desde BILGUNE es la de desarrollar los proyectos, además de abordando los aspectos técnicos en práctica las aprendiendo a trabajar en equipo poniendo en práctica las cuestiones planteadas durante el Taller de reflexión inicial:

- ~ ¿nos escuchamos en el equipo?
- ~ ¿cómo nos estamos comportando en el equipo?
- ~ Tal y como lo estamos desarrollando, ¿este proyecto me acerca a la visión o me aleja?,
- ~ ¿qué puedo hacer yo para facilitar tu trabajo?,
- ~ ¿mantengo el compromiso con el proyecto?, etc.

Las personas a la vez que desarrollan los proyectos irán adquiriendo las actitudes y las habilidades necesarias para trabajar en equipo. Aprender a aceptar situaciones diferentes sin ponerse a la defensiva, reconocer el valor de la diversidad como fuente de aprendizaje, a solicitar información a otras personas, compartir su información, dialogar, comunicarse, etc. Por eso es importante que los proyectos conecten con la realidad de la organización, para dar sentido al trabajo que va a hacer el equipo.

La persona consultora dinamizará 2 equipos de proyectos durante el año que dura el proceso de aprendizaje.

Para finalizar

¿Y AHORA QUÉ?

Celebración de una última sesión con la persona consultora para **conversar** sobre cómo se ha desarrollado todo el proceso.

El objetivo de la sesión es el de compartir entre todas las personas que han participado en una u otra actividad de BILGUNE (taller de reflexión inicial, equipos de desarrollo de proyecto) sus impresiones, su aprendizaje. **Responder ¿Qué ha ido bien?, ¿Qué ha ido mal?, ¿Qué hemos aprendido?** dado que la experiencia de cada persona y equipo habrá sido diferente. Y sobre todo, para responder a la pregunta: **¿y ahora qué?**





CONCLUSIONES

BILGUNE crea espacios de encuentro que posibilitan un proceso de aprendizaje abierto a lo que en la organización vaya sucediendo confiando en las personas, dándoles mayor protagonismo. Es flexible ya que se adapta a la realidad de la organización. Con BILGUNE se pretende dar un **salto en la gestión** con la participación de las personas, que se vuelcan en el proceso y hacen aportaciones valiosas, más allá de cumplir y ejecutar instrucciones que otros le dan. Un proceso para construir un futuro para la organización.

Con todo ello, y aunque en cada organización la vivencia sea diferente, esperamos que se consigan los siguientes resultados:

- ↳ Aprendizaje individual y colectivo.
- ↳ Primeros pasos hacia una organización más flexible, que sabe anticiparse y adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.
- ↳ Trabajar desde los valores y la cultura para abordar cambios duraderos.
- ↳ Desarrollar una visión compartida en la que todas las personas encuentren sentido a su contribución personal al trabajo que realizan.
- ↳ Conocer otros modelos de empresa y empezar a hacer cambios efectivos hacia esos modelos.
- ↳ Construir una ventaja competitiva y de diferenciación.
- ↳ Que las personas del equipo se conozcan ■



Os recomendamos la lectura de *"BILGUNE: espacio de encuentro para experimentar otras formas de gestionar la organización"* versión completa donde se profundiza en cada uno de las dinámicas que se proponen en BILGUNE.