

versión completa



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

1. Introducción
 - Lecturas recomendadas
 - Cuaderno de aprendizaje
 - Cuaderno del proyecto
2. ¿Quién participa y qué papel juega?
3. Consideraciones previas
4. Empezamos: reflexionamos sobre la organización
 - 4.1. Objetivos
 - 4.2. Reglas del juego
 - 4.3. Descripción de las sesiones
 - 4.3.1. Sesión 1: Retos actuales
 - 4.3.2. Sesión 2: Visión de futuro
 - 4.3.3. Sesión 3: Identificación proyectos
5. Y seguimos: trabajamos en equipo
 - 5.1. Tareas previas al desarrollo de los proyectos
 - 5.1.1. Definición clara para cada proyecto
 - 5.1.2. Matriz de proyectos
 - 5.1.3. Sinergias
 - 5.1.4. Impacto
 - 5.2. Desarrollo de los proyectos
 - 5.2.1. Definición tareas técnicas
 - 5.2.2. Dinámica de trabajo
 - 5.2.3. Cuaderno del proyecto
 - 5.2.4. Resultado del proyecto
6. Para finalizar: lecciones aprendidas
7. Conclusiones
8. Definición de conceptos
9. Bibliografía



En “BILGUNE: espacio de encuentro para experimentar otras formas de gestionar la organización – *versión resumida*” se describe de un modo general en qué consiste la experiencia BILGUNE así como las dinámicas que se proponen para abordarlo.

En este documento vamos a profundizar en cada una de esas dinámicas.

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. Facilita dar un **salto en la gestión**, mediante la **participación de las personas** en los procesos de reflexión y trabajando en equipo desarrollando proyectos relevantes para la organización.

Ofrece:

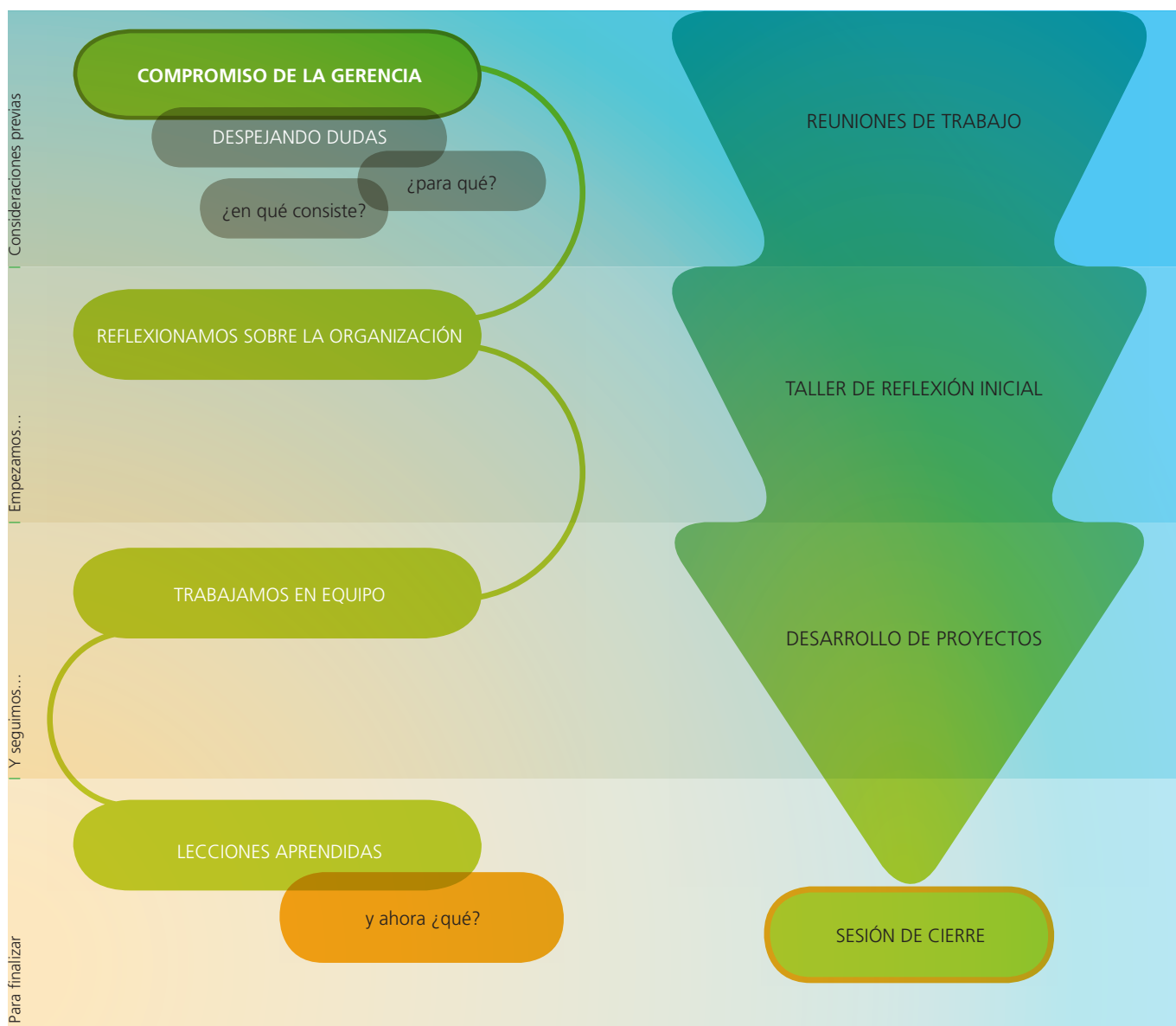
- **Un plan de trabajo** que se prolonga en el tiempo lo suficiente como para que en la organización se trabajen sin problemas las acciones propuestas y, se vayan tomando decisiones bien reflexionadas. Se estima una duración de 12 meses.
- **Una persona consultora** que acompaña a la organización durante todo el proceso. Su función será 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 propone BILGUNE, etc.

bilgune

Experiencia BILGUNE

Dinámicas propuestas

Cómo



➤ **Materiales y lecturas** de apoyo como complemento a las dinámicas propuestas. En concreto:

Lecturas recomendadas

Se trata de un conjunto de lecturas que invitan a la reflexión durante todo el proceso de aprendizaje y que esperamos den un nuevo punto de vista a la hora de responder preguntas, dudas, etc. que os puedan ir surgiendo a lo largo del proceso.

El conjunto de las lecturas está a vuestra disposición, aunque recomendamos que sea la persona consultora quien os anime a su lectura a medida de que se vayan avanzando en las sesiones del Taller de reflexión inicial, en los equipos de trabajo de desarrollo de los proyectos, o cuando lo considere oportuno.

Las lecturas recomendadas están formadas por **5 Capítulos**:

1. Cultura organizacional
2. ¿Cómo aprendo a ser mejor líder?
3. Visión compartida
4. Equipos, relaciones y conversaciones
5. Creencias relacionadas con la gestión y el liderazgo

Cuaderno de aprendizaje

Uno de los materiales que BILGUNE pone a vuestra disposición, es el **Cuaderno de aprendizaje**. Como habréis observado es un libro en blanco. ¡No es que nos hayamos olvidado de rellenarlo!... La idea es que a medida de que se vaya avanzando en el proceso de aprendizaje BILGUNE cada persona del equipo, vaya anotando su experiencia, sus impresiones, **sus compromisos**... en definitiva su aprendizaje individual.

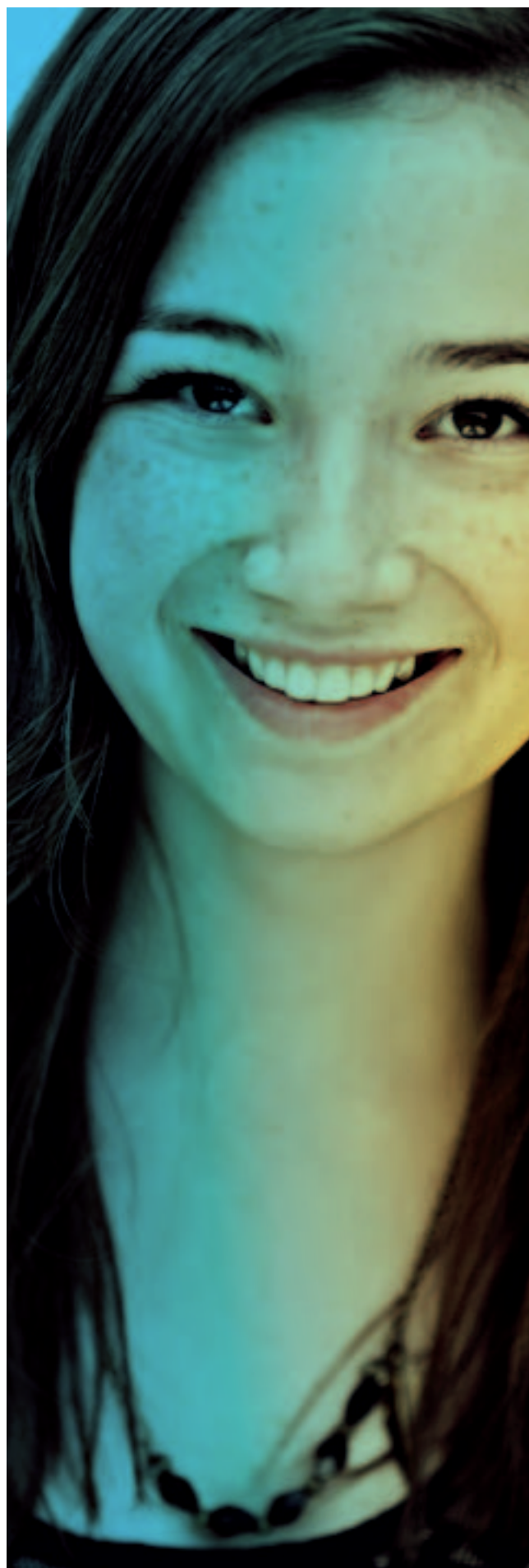
Se trata de un diario personal, que no tendrá que ser mostrado a nadie. Por ello, cada persona, tendrá la libertad para anotar todo aquello que le sirva.

Por ejemplo, en los capítulos que forman las **“Lecturas recomendadas”** se hace referencia a pequeños ejercicios que se pueden realizar de forma personal y cuyo resultado se puede ir anotando en este cuaderno, que esperamos utilicéis.

Cuaderno del proyecto

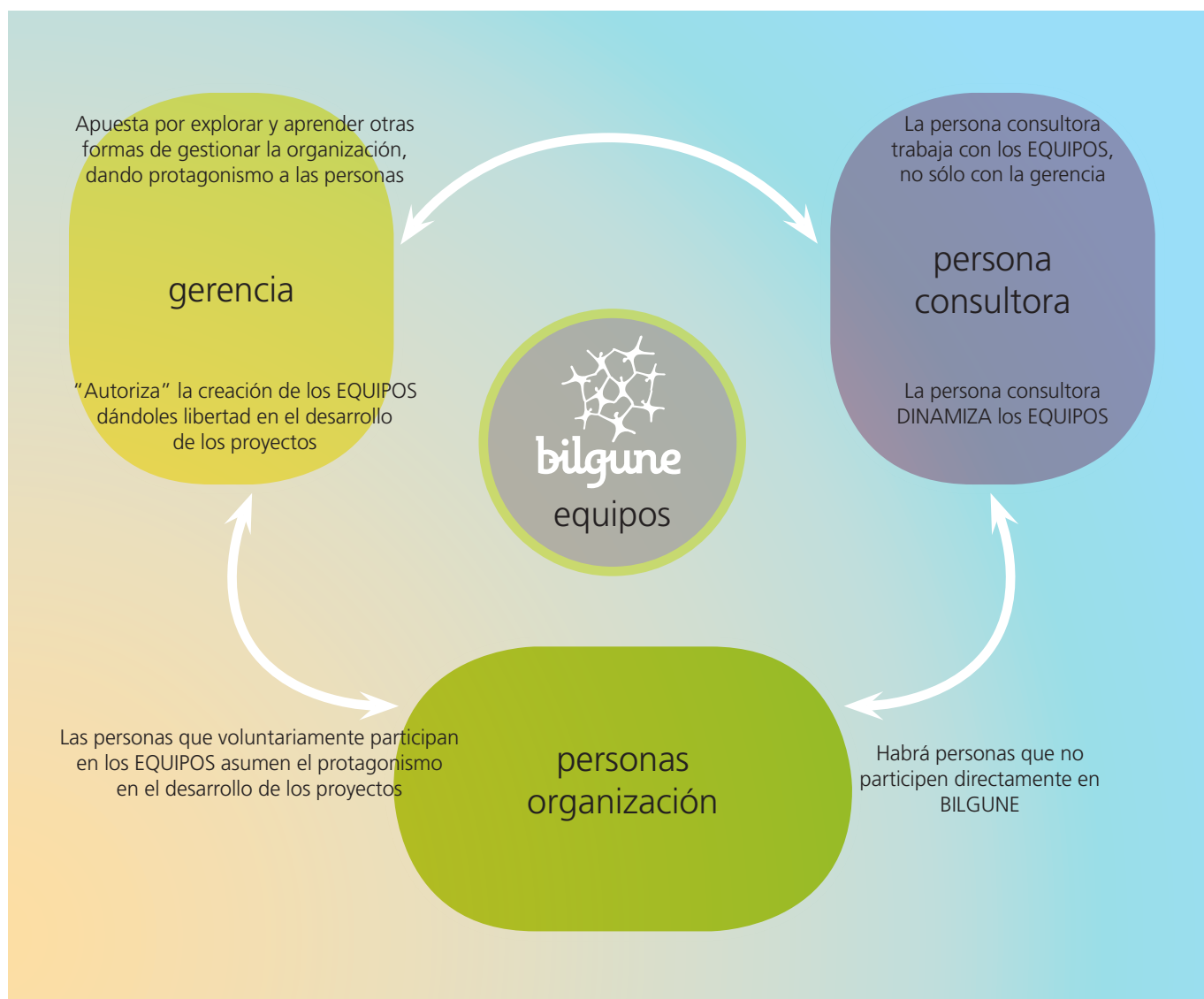
Otro de los materiales que os propone BILGUNE utilizar es el **Cuaderno del proyecto**. Así denominamos al documento donde se irán recogiendo el desarrollo de cada uno de los proyectos que se pongan en marcha. Se trata también, de un cuaderno de aprendizaje, pero en este caso, compartido por las personas del equipo.

Además de realizar el seguimiento técnico de las tareas del proyecto, se irán describiendo las dificultades con las que se ha encontrado el equipo, cómo se han ido resolviendo, qué aspectos relacionados con la dinámica de comunicación y trabajo creada por el equipo funcionan, etc.

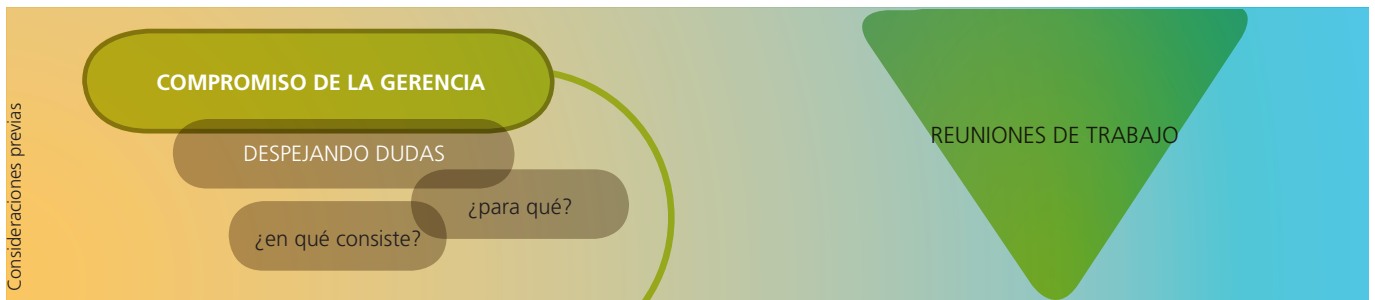


En la experiencia BILGUNE participan básicamente:

- Todas las personas de la organización, protagonistas principales de esta experiencia.
- La gerencia y/o equipo directivo, como impulsor del proceso.
- La persona consultora externa que les acompaña en toda la experiencia BILGUNE: trabajará con toda la organización o un grupo amplio de la misma.
- Sin olvidar la presencia del entorno, con sus amenazas, sus oportunidades, el mercado, la competencia.



Por lo tanto, BILGUNE será lo que la gerencia, equipos y persona consultora quieran y construyan



Sugerimos la celebración de, al menos, **2 reuniones de trabajo**:

Reunión gerencia-persona consultora con el objetivo de:

- Comentar los aspectos generales del proceso, resolver dudas iniciales.
- Pactar las “reglas del juego” de BILGUNE, dado que la implantación es en equipo: es decir, cómo se va a trabajar tanto en las sesiones del Taller de reflexión inicial como en el desarrollo de los proyectos, qué hacer en determinadas situaciones que puedan surgir en el equipo, cómo generar confianza, etc.
- Cuál es el papel de la gerencia: impulsando este proceso, apoyando a los equipos de proyectos que se constituyan.
- Decidir cuál va a ser el equipo de personas que van a participar en el Taller de reflexión inicial.
- Reflexionar sobre qué dinámica de comunicación se va a poner en marcha si en dicho equipo no van a participar todas las personas de la organización.
- Se deben tratar además todos aquellos puntos característicos de la situación en la que está inmersa la organización, que puedan suponer la aparición de algún tipo de barrera u obstáculo a la hora de iniciar, en las condiciones más favorables, con el proceso de aprendizaje.

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

Reunión gerencia-persona consultora-toda la plantilla:

Dado que las personas de la organización van a ser las protagonistas de este proceso, es importante que la gerencia como impulsora de este proceso les comunique:

- 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**, 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 la dinámica de **COMUNICACIÓN** que se va a poner en marcha, en el caso de que ese equipo no esté formado por todas las personas (por eso es importante tratar este punto en una reunión inicial).

El proceso tiene que ser **transparente** y que todas las personas de la organización (las que van a participar directamente en el Taller de reflexión inicial, como el resto de la plantilla – en caso de organizaciones de gran tamaño), conozcan en qué consiste. Es probable que haya personas que no participen en el Taller de reflexión inicial, pero sí en el desarrollo de los proyectos por lo que hay que establecer desde el principio una dinámica de comunicación efectiva.

Además de la explicación es muy importante escuchar a las personas: qué expectativas, qué incertidumbres, qué preocupaciones, qué resistencias, sentimientos, etc.



4.1. Objetivos

Una vez despejadas todas las dudas comienza la experiencia BILGUNE con la celebración del **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.

Sesiones en las que el equipo dialoga sobre temas que les afectan: qué hacemos nosotros, cuáles son nuestros logros, cómo nos perciben los clientes, qué comportamientos nos definen, etc. Quizás estéis pensando que este tipo de reflexiones ya las hacéis en la organización. Pero la novedad es que esta vez, os invitamos a que las respuestas a las preguntas anteriores sean compartidas por el equipo.

Tres sesiones para:

- Escucharse unos a otros.
- Construir equipo.
- Compartir vuestras visiones de la organización y del futuro.
- Tomar contacto con algunos conceptos de liderazgo y gestión novedosos.
- Reflexionar sobre lo que significa trabajar en equipo.
- Identificar proyectos relevantes para la organización.

La experiencia de participar en las 3 sesiones del **Taller de reflexión inicial** merecerá la pena si las personas que han dedicado su tiempo a ellas, sienten que conocen más de la organización, que conocen mejor a las personas con las que trabajan, que hay rumbo para la mejora de la organización, saben cuál es y hay un compromiso. El resultado obtenido tras las sesiones, lo percibirán como tangible pues, entre todas, habrán decidido comprometerse con unos proyectos para desarrollarlos en los próximos meses.

4.2. Reglas del juego

Aunque ya hemos hablado de la importancia de la participación de las personas en este proceso, queremos seguir profundizando en este aspecto dado que va a ser vital para conseguir el aprendizaje del equipo y el salto en la gestión.

Por esta razón, cuantas más personas participen, mejor. Se recomienda que, por ejemplo, en organizaciones de hasta 20 personas, el equipo que participe en el Taller de reflexión inicial lo constituyan todas. Cuando se habla de participación no estamos hablando de sesiones en las que sólo una persona habla y el resto escucha y obedece, sino que participación significa que se escuche y se considere a las personas. Más que participación, se busca el compromiso y la contribución.

Es importante que las personas estén cómodas y se encuentren **con la libertad de elegir su participación** en el mismo.

Y tener en cuenta que todas las personas que constituyan el equipo de trabajo deberán disponer de tiempo y/o recursos para poder participar en las sesiones previstas (duración y periodicidad establecida con anterioridad), así como para abordar y desarrollar los proyectos que en éstas se propongan.

Algunos aspectos sobre los que conviene leer y reflexionar con el objetivo de que un equipo de trabajo funcione son los siguientes:

- En el equipo conviene generar un **contexto de confianza**. Desde la primera reunión, con el apoyo de la persona consultora, se trabaja de forma consciente y voluntaria la confianza, ya que ésta constituye el núcleo de un equipo bien cohesionado. Es necesario confiar en los demás para desarrollar la capacidad de delegar responsabilidades en los distintos ámbitos. La confianza permite a cada persona seguir progresando.
- Se debe potenciar la **comunicación sincera y transparente**. Esta comunicación sólo se da cuando hay confianza. Para ello, se os anima a realizar un análisis de cómo es la **calidad de vuestras conversaciones**, ponerlas encima de la mesa y empezar a trabajar, humildemente, desde ahí. Desarrollar la capacidad de conversar de una forma efectiva, contemplando la capacidad de escucha como una habilidad crítica para entender diferentes puntos de vista. Está claro que, en el equipo, todos nos necesitamos.
- Practicando los 2 puntos anteriores se consigue también una **mayor cohesión de equipo**, lo que provoca unos mejores resultados en todos los aspectos: generación de conocimiento, satisfacción personal, satisfacción y orgullo de pertenencia al equipo, etc.
- La utilización de un **lenguaje positivo** que anime a todas las personas integrantes del equipo también es importante.
- Es fundamental **creer en las personas** y a partir de aquí, el resto viene rodado, la actuación irá marcada por este valor y será en todo momento coherente con la misma.
- Crear un equipo de trabajo de **protagonistas**: personas que asumen la responsabilidad de hacer frente a este proceso que os proponemos, a problemas en su operativa, a los retos planteados (frente a la idea de personas y equipos que dejan que las circunstancias sean las que marcan el ritmo y los resultados).

En el desarrollo de estas sesiones, la labor de la persona consultora será la de intervenir dinamizando la sesión y abriendo la ocasión a que todas las personas conversen.

La confianza es fundamental
para construir relaciones

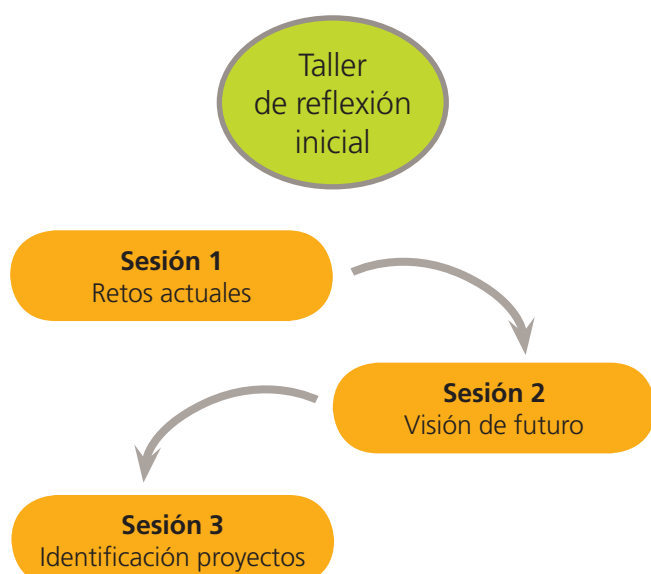


4.3. Descripción de las sesiones

Una vez constituido el equipo de trabajo, ya se puede comenzar con la celebración de las 3 sesiones que forman el Taller de reflexión inicial. El enfoque propuesto es el siguiente:

- 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 una de las 3 sesiones estará dinamizada por la persona consultora, tendrá una duración de 4 ó 5 horas (según lo estime la persona consultora con la organización) y se recomienda celebrarlas orientativamente, cada 15 días.
- Se trata de sesiones que utilizan la reflexión para provocar la acción individual y, sobre todo, del equipo y que impulsan a las personas de la organización a incorporar nuevas competencias.
- En las sesiones se presentarán y trabajarán algunos apuntes de gestión y liderazgo, pero no de una forma conceptual, sino incorporados dentro del trabajo y retos concretos de la organización. Por ejemplo, hablaremos sobre cómo escuchamos al cliente, cómo nos escuchamos las personas del equipo, etc. pero no sobre la escucha como "concepto teórico".

Las 3 sesiones que constituyen el Taller de reflexión inicial son las siguientes:



Lo importante de estas 3 sesiones, no es sólo el resultado (la identificación de los proyectos), sino la vivencia del propio proceso: escucharse, conocerse mejor, conversar entre todos/as sobre temas que nos afectan, etc. En esta línea, proponemos un guión para cada una de las sesiones que la persona consultora adaptará a las necesidades y características de la organización.

Además, el número de sesiones que aquí se describen también es orientativo, dado que el perfil de empresas a las que va dirigido BILGUNE es muy diverso: se proponen mínimo la celebración de 3 sesiones pero, quizás, si la organización lo necesita deberían organizarse más.

4.3.1. Sesión 1: Retos actuales

Los temas que se proponen trabajar en la primera sesión son los siguientes:

- Reflexión inicial en la línea de conocernos: nosotros, nuestras anécdotas, nuestros logros en los últimos años, etc.
- Presentación del Taller de reflexión inicial:
 - Qué vamos a trabajar en las 3 sesiones: reglas del juego para trabajar en equipo.
- Apuntes sobre conceptos de gestión y liderazgo:
 - ¿Una persona que lidere o muchas personas líderes? Para mi liderar ¿qué significa?
 - ¿Protagonistas o víctimas? En nuestra organización ¿cómo somos?, ¿Qué actitudes predominan?
 - Aprendizaje: ¿Nuestra organización alimenta o frena el aprendizaje?
 - Valores e identidad: ¿Cómo nos ven nuestras empresas clientes?, y ¿cómo nos comportamos?
- **Retos actuales** de la organización.

4.3.2. Sesión 2: Visión de futuro

Los temas que se proponen trabajar en la segunda sesión son los siguientes:

- Visión de futuro de la organización: **"Imaginar juntos el futuro**, para trabajar juntos en su construcción".
- Apuntes sobre conceptos de gestión y liderazgo:
 - Aprendemos escuchando. ¿Qué gano yo cuando escucho más y mejor?, ¿Qué ganamos como equipo si escuchamos más y mejor al cliente?, ¿Qué nos impide escuchar más y mejor?



- Trabajo en equipo. ¿Qué puedo hacer yo distinto para facilitar tu trabajo? ¿Qué significa “estar para el equipo”?
- En nuestra organización ¿Confiamos o Controlamos?

4.3.3. Sesión 3: Identificación proyectos

Los temas que proponemos trabajar en la tercera sesión son los siguientes:

- Presentación de la visión sintetizada.
- Buscar entre todas las personas la respuesta a “¿Qué vamos a hacer para...?” La acción define el aprendizaje... conversar y actuar.
- Identificación de proyectos relevantes para la organización, y que se trabajarán en equipos de trabajo dinamizados por la persona consultora. Realización de una primera priorización.
- Apuntes sobre conceptos de gestión y liderazgo:
 - Conversar-Compromisos: ¿Invertimos tiempo en nuestras conversaciones?, ¿Cumplimos nuestros compromisos?
 - Celebraciones: ¿Hemos celebrado algo en los últimos años?, ¿Qué logros nos gustaría celebrar en los próximos años?

La persona consultora será quien vaya dinamizando la sesión, presentando los temas, proponiendo dinámicas para trabajar en equipo, animando a la participación de todas las personas, etc. y será la responsable de ir recogiendo todas las respuestas.

Además propondrá:

- El uso del Cuaderno de aprendizaje para que cada persona, de forma personal, vaya anotando sus reflexiones, sus compromisos.
- Ejercicios que crea conveniente entre las sesiones, para asentar algunos de los temas trabajados.
- La lectura de algunos capítulos de las “Lecturas recomendadas”, para profundizar.
- Poner en común para aquellos que así lo deseen las reflexiones realizadas en el Cuaderno de aprendizaje.



Con la realización de las 3 sesiones se pretende conseguir los **siguientes logros:**

➤ Definición conjunta de la visión

¿Qué futuro deseamos? y los proyectos que nos van a acercar a ella.



➤ Aprender conceptos nuevos

Los apuntes sobre conceptos de gestión y liderazgo que se trabajan en las sesiones aplicándolos a la propia organización (escucha, visión compartida, valores e identidad, confianza, etc.) tienen que servir de guía a las personas del equipo, para profundizar en las decisiones que vayan tomando.

➤ Consolidarse como equipo: conocerse y conversar

Es importante ir observando la evolución del equipo a medida de que va transcurriendo el tiempo, cómo se van cambiando las conversaciones en el seno del mismo: se debe ir visualizando la evolución del equipo, de forma que, por ejemplo, aunque sigan dándose debates, discusiones, entre personas del equipo, la posición que empieza a aflorar es la de la escucha, la comprensión, la de ponerse en la posición del otros (empatía).

Además, al vivir la experiencia de estas 3 sesiones, las personas del equipo se habrán conocido un poco mejor.





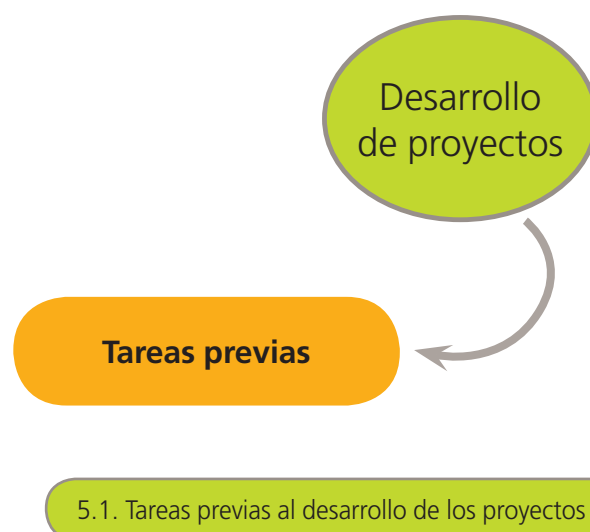
Hay muchas organizaciones que tienen experiencia en creación de equipos, en dinámica de grupos y creen que han practicado esta disciplina durante años. Sin embargo, desde BILGUNE no sólo queremos animar a “crear equipo”, sino a **aprender a trabajar en equipo**.

Tras la celebración del Taller de reflexión inicial, el equipo habrá identificado un conjunto de proyectos. La propuesta que hacemos desde BILGUNE es la de desarrollar los proyectos, además de abordando los aspectos técnicos que procedan, aprendiendo a trabajar en equipo adquiriendo las actitudes y las habilidades necesarias para ello.

Objetivo: Aprender una “nueva forma de trabajar” a la vez que se desarrollan los proyectos seleccionados

Para dar los primeros pasos en este aprendizaje, será labor de la persona consultora:

- **Dinamizar los equipos de proyectos:** asesorarles en su definición, en la metodología de trabajo, apoyarles en las dificultades en la gestión con las que se encuentren y en su resolución, manejar los posibles conflictos que puedan surgir en el aprendizaje del equipo (a través de ejercicios y dinámicas).
- **Provocar la reflexión** de diversas cuestiones-conceptos de liderazgo trabajados en las sesiones del Taller de reflexión inicial: ¿cómo lo estamos poniendo en práctica?
- **Animar** a la utilización del Cuaderno de aprendizaje y del Cuaderno del proyecto, tanto para el aprendizaje individual como para el aprendizaje en equipo.



Partimos de la lista de proyectos resultado de la celebración del Taller de reflexión inicial.

- Estos proyectos son los que las personas han identificado y seleccionado. No otros.
- Son muy diversos: los objetivos, el enfoque, el impacto en las dinámicas organizativas, la dificultad técnica, los recursos a destinar, etc. Pero lo que sí tienen en común es que van a ser proyectos **alineados con la visión** de la organización (definida en la 2ª sesión del Taller de reflexión inicial) y que por lo tanto su desarrollo la impulsará hacia escenarios de avance.
- Será importante una buena priorización de los proyectos para que haya **equilibrio** con las capacidades y posibilidades de cada organización en cada momento.
- Será de interés para la organización que se incluyan proyectos que contribuyan a **cuestionar y mejorar las dinámicas de trabajo** pues en la medida en que modifiquemos las maneras de organizarnos y relacionarnos, se estarán poniendo bases sólidas para mejorar significativamente, a medio y largo plazo, nuestra capacidad de generar valor.

En algunas organizaciones ya se habrán priorizado los proyectos durante la sesión, quizás en otras no haya dado tiempo y simplemente estén listados, también es posible que haya un número demasiado extenso de proyectos a abordar, etc. Por eso previo a su lanzamiento, os proponemos realizar las siguientes tareas que conducirán a una mayor comprensión de los proyectos que se van a poner en marcha en la organización:

1. **Definición clara y comprendida** por todas las personas, de cada uno de los proyectos.
2. Elaboración de una **Matriz de proyectos**.
3. **Sinergias**: visión global de los proyectos para la identificación de sinergias y puntos en común entre ellos.
4. **Impacto**: visión global del impacto que su desarrollo va a tener en las dinámicas de la organización.

5.1.1. Definición clara para cada proyecto

¿Por qué es importante una buena definición? ¿Qué pasa si no definimos bien el proyecto y lo que queremos conseguir con su desarrollo?

- Si no está claro lo que pretendemos conseguir será muy difícil trabajar en equipo ya que cada persona estará dedicando sus esfuerzos en la visión particular que tiene del proyecto y que puede no coincidir con la de sus compañeros. Por eso debemos esforzarnos en llegar a una definición clara del proyecto que sea adecuadamente interpretada por las personas del equipo del equipo. Esto implica un esfuerzo de puesta en común, socialización y acuerdo.
- Y por otra parte, una definición “pobre”, “escasa” de los proyectos puede dejar fuera caminos interesantes por explorar. A veces, la definición se refiere a uno de los posibles caminos, cerrando la posibilidad a otras vías de solución, sencillamente porque antes de empezar a trabajar sobre el tema no somos capaces de imaginarlas. Además, si en algún momento alguien cree que habría que redefinir el objetivo porque está limitando posibilidades, esto también se estudia por el equipo de proyecto.



5.1.2. Matriz de proyectos

A medida de que se van obteniendo formulaciones de los proyectos que convencen a todas las personas del equipo, se propone empezar a rellenar una **Matriz de proyectos** que contenga como mínimo la siguiente información: definición, alcance (recursos económicos, horas estimadas del equipo, plazo...de una forma aproximada), reflexión sobre el responsable del proyecto (hablamos del “responsable técnico”), y quién puede constituir el equipo de trabajo.

	Definición	Alcance	Equipo de trabajo	Responsable
Proyecto A				
Proyecto B				
Proyecto C				
...				

Esta matriz, bien gestionada,
puede ser clave en el desarrollo
de los proyectos



Sobre el Alcance:

Una vez definido-formulado el proyecto reflexionamos sobre el alcance. En este momento, lo que se pretende **no es ir al detalle** de lo que se va a hacer en cada proyecto, sino dibujar un “boceto” general que permita dimensionarlos.

1. **Duración:** ¿Estamos hablando de un proyecto cuyo desarrollo nos va a llevar 300 horas de trabajo ó 30 horas?
2. **Plazo:** ¿Es un proyecto que tiene un plazo para su finalización o no? Por ejemplo, un proyecto que tiene como objetivo presentarse a un concurso público con fecha límite de presentación de ofertas, o un proyecto que tiene que estar finalizado antes de que comience una feria. Evidentemente, en estos casos, un solo día de retraso haría que el proyecto fracasara en la consecución de sus objetivos. En la mayoría de los casos, sin embargo, no suele ser así, por lo que no debiéramos establecer plazos rígidos que no estuvieran justificados.

3. **Recursos para el proyecto:**

Dedicación: Los proyectos se van a desarrollar en equipos de trabajo de la propia organización. Por tanto, el primer recurso que hay que garantizar es que las personas que se asignen a los proyectos dispongan de tiempo que puedan dedicar a este proyecto. En algunos casos esto debería suponer liberar a estas personas de algunas de sus tareas. En otros casos, su dinámica de trabajo deja ya márgenes para abordar lo importante, sin que lo urgente ocupe todo el tiempo.

Recursos económicos: Algunos proyectos deberán tener dotación económica porque la consecución del proyecto requiere de inversiones, subcontratar parte del trabajo (consultoría, formación, instalación, etc.), realizar viajes,...

Recursos logísticos: espacios físicos para realizar las reuniones, sistemas para la comunicación, etc.

Es recomendable que siempre haya un equipo detrás de un proyecto. Eso sí, puede haber fases que vayan siendo asignadas a determinadas personas que las asuman casi de forma exclusiva

Sobre el Equipo de trabajo:

Entendemos que los proyectos que se van a desarrollar en la organización tienen envergadura suficiente como para involucrar en él a un equipo de personas. El número variará en función de las características del proyecto y de la organización.

Las personas del equipo no tienen por qué asumir roles equiparables entre sí. En ocasiones habrá personas que hayan de asumir un mayor protagonismo en el proyecto, en algunas decisiones o en determinadas partes del mismo, por sus conocimientos, habilidades y/u otras responsabilidades, mientras que otras asuman un rol más de contraste.

El equipo se hace responsable del desarrollo del proyecto y tiene autonomía suficiente y capacidad de decisión para modificar actividades o reasignar recursos. Y lo tiene, porque la gerencia le autoriza para ello.

Pistas para su definición:

1. **¿Cuántas personas?** Los equipos amplios tienen la ventaja de la diversidad y riqueza de perspectivas; tienen, en cambio, mayor dificultad a la hora de que se asuma la corresponsabilidad y de generar un espacio de trabajo equilibrado. Además, tenemos que ser conscientes siempre de que participar en un proyecto requiere tiempo y energía, que son siempre limitados.
2. **¿Quién?** Se deberá crear un equipo que responda a las necesidades del proyecto que se acomete, combinando:
 - Personas que conozcan el terreno que se aborda en el proyecto.
 - Personas que quieren participar en el proyecto y así lo han indicado durante el Taller de reflexión inicial o a través de otro mecanismo de comunicación.
 - Personas que pueden ofrecer una visión fresca, incluso ingenua, que en ocasiones es muy enriquecedora, ya que las personas que tratan continuamente con un tipo de problema a veces no suelen ser capaces de mirarlo de otra manera.
 - Nuevas perspectivas: Incorporar en el equipo de forma permanente o de forma puntual alguna persona que pueda enriquecer las visiones. Aquí cabría la posibilidad de incluir personas externas (proveedores, clientes, personas consultoras,...), personas con perfil técnico muy específico, etc.

Esto respecto de los conocimientos, capacitación técnica y áreas de actividad. Así mismo, a la hora de configurar el equipo también hay que tener en cuenta alguna persona que sepa dinamizar e impulsar a las personas del equipo.

El trabajo que realicen las personas será magnífico, bueno, regular, incluso, decepcionante, en gran medida dependiendo de la capacidad de trabajar en equipo y de complementarse entre ellas y hacer desplegar su talento interdependiente. Para llegar a ello, es necesario un cierto **vínculo emocional** entre las personas del equipo y también con el proyecto que se haya definido.

Actitudes y contextos que favorecen el trabajo en equipo:

- Conexión emocional entre las personas del equipo, con el objetivo del proyecto y con la dinámica de trabajo.
- Apertura a aprender, a trabajar en equipo y a cooperar.
- Generosidad vinculada al liderazgo.

Estas pistas nos pueden ayudar a configurar el equipo, y también a propiciar los contextos adecuados para su mejor despliegue. Por otro lado, hay que tener en cuenta que participar en equipos que generan una intensa y estimulante dinámica de trabajo produce un efecto transformador en las personas, haciendo que desplieguen potencialidades que antes no se hacían visibles.

Sobre la persona Responsable:

Hablamos de aquella persona que se hace responsable del proyecto porque tiene los conocimientos técnicos necesarios y tiene capacidad de asesorar al equipo en el desarrollo de las tareas encomendadas. Como se señala en el punto anterior, también convendría que otra persona (en la mayoría de los casos será la misma) se responsabilice de dinamizar, impulsar, articular las formas de comunicación en el equipo, etc.

No se concibe como una persona que controla el trabajo de las demás, ni a la que haya que rendir cuentas, sino como aquella persona que asume la responsabilidad de convocar las reuniones, de hacer llegar la información necesaria a todas las personas del equipo, de orientar los problemas que surjan en la gestión del proyecto, etc. El proyecto es responsabilidad de todas las personas del equipo. Esta persona asume una mayor responsabilidad en generar los contextos adecuados para favorecer una adecuada dinámica de trabajo.

Lectura propuesta:
Capítulo 3 – Ficha 7

¿Cómo crear contextos
para visiones más amplias?



5.1.3. Sinergias

Una vez que se completa la Matriz de proyectos (en este primer boceto), ya tenemos una visión global de los proyectos seleccionados. Es entonces cuando nos podemos preguntar: ¿Es viable? ¿Tenemos capacidad para abordarlos? ¿Podemos con todos o tenemos que priorizar? ¿En cuáles nos interesa que nos apoye la persona consultora?

Desde BILGUNE animamos a que se reflexione sobre el conjunto resultante de forma que se puedan identificar **sinergias entre los proyectos**; es posible que los proyectos A y B que a primera vista son diferentes, estén orientados a una misma empresa cliente; se puede dar el caso que los proyectos A y C, tengan en común algunas tareas, con lo cual se evita hacerlas por duplicado y se minimizan recursos; también es posible que para una tarea del proyecto B se necesite la colaboración de personas de otro equipo, etc.

Poner en conocimiento las sinergias existentes entre los proyectos, además de minimizar recursos pondrá en relieve la necesidad de aumentar la comunicación entre las personas de los equipos, etc.

5.1.4. Impacto

Tener una **visión global del impacto** que el desarrollo de los proyectos va a tener en la organización, es otra de las reflexiones que os proponemos realizar previa al lanzamiento de los proyectos. En la reflexión, como mínimo, participará la gerencia junto con los responsables de los proyectos.

Como hemos señalado, en BILGUNE más importante que el desarrollo de los proyectos es el aprendizaje que van a vivir las personas. Por eso creemos que es importante que el proyecto **conecte con la realidad de la organización** para dar sentido al trabajo que va a hacer el equipo.

Para ello os proponemos que respondáis a las siguientes preguntas para cada uno de los proyectos. Es una forma también de descubrir qué información hace falta a cada equipo, de forma que se **amplíe su visión**, y puedan dar sentido a los proyectos que van a desarrollar **actuando desde el conocimiento**.

Es posible que tras la realización de alguno de los pasos anteriores, sea conveniente redefinir alguno de los proyectos



EMPRESAS CLIENTE:

¿Están orientados a los clientes? ¿A toda la cartera de clientes? ¿A una determinada tipología y/o segmentación? ¿Estamos pensando en nuestro principal cliente? ¿En clientes potenciales o en los fidelizados que ya conocemos? ¿Cómo queremos que el desarrollo del proyecto influya en nuestra cartera de clientes? ¿Con el desarrollo del proyecto vamos a satisfacer nuevas necesidades de nuestros clientes? ¿Sabemos cuáles son? ¿Les vamos a aportar VALOR?

PRODUCTOS/SERVICIOS:

¿Se propone en alguno el diseño de un nuevo producto y/o servicio que actualmente no ofrecemos? ¿Propone una modificación? ¿Mantenemos nuestras ventajas competitivas? ¿Sabemos cuáles queremos que sean? ¿Crecimiento? ¿Diferenciación?

MERCADO:

¿Están orientados a un mercado atractivo? ¿Buscamos vender el mismo producto y/o servicio en un nuevo mercado? ¿Sabemos cuál? ¿Conocemos si las empresas competidoras hacen algo parecido a lo que proponemos en el proyecto? ¿Buscamos ampliar nuestros productos y/o servicios en un mismo mercado?

PROCESOS:

¿Van a suponer un cambio en alguno de los procesos de la organización? ¿En un proceso estratégico o en uno operativo? ¿En cuál? ¿Van a contribuir a cuestionar y mejorar las dinámicas de trabajo? ¿Cuáles? ¿Conocemos cómo va a impactar el resultado del proyecto en el conjunto de los procesos de la organización?

RECURSOS ECONÓMICOS:

¿Cuánto nos va a costar el desarrollo de los proyectos? ¿Cuáles van a ser las necesidades de tesorería? ¿Cómo va a influir ese gasto en la cuenta de resultados? ¿Cuántas horas estimamos necesarias para el desarrollo de los proyectos? ¿Vamos a necesitar algún aliado – empresa colaboradora externa?

RIESGOS/BENEFICIOS:

Dificultades que intuimos a priori: limitaciones técnicas, económicas, malos precedentes anteriores, grado de complejidad técnica, etc. ¿Tenemos conocimiento interno suficiente para abordar el proyecto? ¿Podemos dedicar nuestro tiempo a desarrollar el proyecto además de nuestra operativa diaria? ¿Cuál es el grado de complejidad?

Beneficios que imaginamos: resultados económicos, cómo puede repercutir en la mejora de la competitividad, cuota o incremento de mercado, etc. ¿Cuál sería el impacto sobre nuestra imagen de empresa y marca? ¿Cuál sería el margen esperado y el impacto en nuestra cuenta de resultados? ¿Cuál serían las ventajas para nuestras empresas cliente?

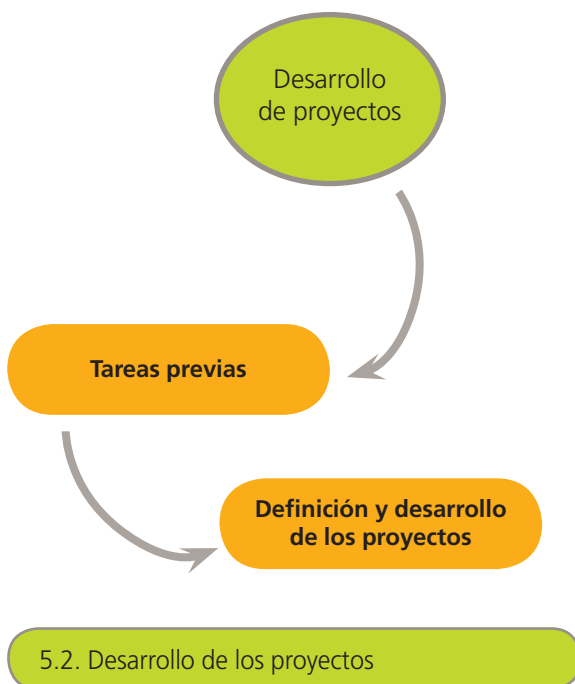
Responder a las preguntas anteriores, determinará de una manera precisa la **viabilidad de los proyectos** y además, **cada responsable de proyecto** conocerá de antemano los recursos que dispone (económicos y personas), las posibles dificultades, los puntos en común con los otros proyectos, su margen de maniobra, etc. por lo que **aumentará** su capacidad a la hora de definir el proyecto (tareas, retos individuales, etc.) con las personas de su equipo, que será la siguiente tarea.

¿Cómo se propone desde BILGUNE abordar las 4 tareas anteriores?

Así como el Taller de reflexión inicial es una actividad que se realiza en equipo a través de 3 sesiones de trabajo, será la propia organización junto con la persona consultora quien decida cómo abordar las tareas previas al desarrollo de los proyectos. Desde BILGUNE os proponemos continuar con la celebración de sesiones colectivas de forma que se continúe el **aprendizaje**, se potencie la participación y el compromiso de las personas en los proyectos, pero también entendemos que quizás en algunas organizaciones no sea factible (tiempo, recursos, capacidad, etc.).

Una vez llegado a este punto, la persona consultora decidirá junto con la gerencia (principalmente) **qué equipos de proyectos dinamizará**. Lo ideal es que al menos apoye a 2 equipos de proyectos constituidos por personas diferentes, de forma que el mayor número de personas de la organización experimenten el proceso.

Aprender significa
saber hacer algo de manera diferente



Una vez abordados los puntos anteriores, la persona responsable del proyecto que ya conoce los recursos que tiene a su disposición, las horas que pueden dedicar, etc. que han sido además validadas por la gerencia se reunirá con su equipo para **definir conjuntamente:**

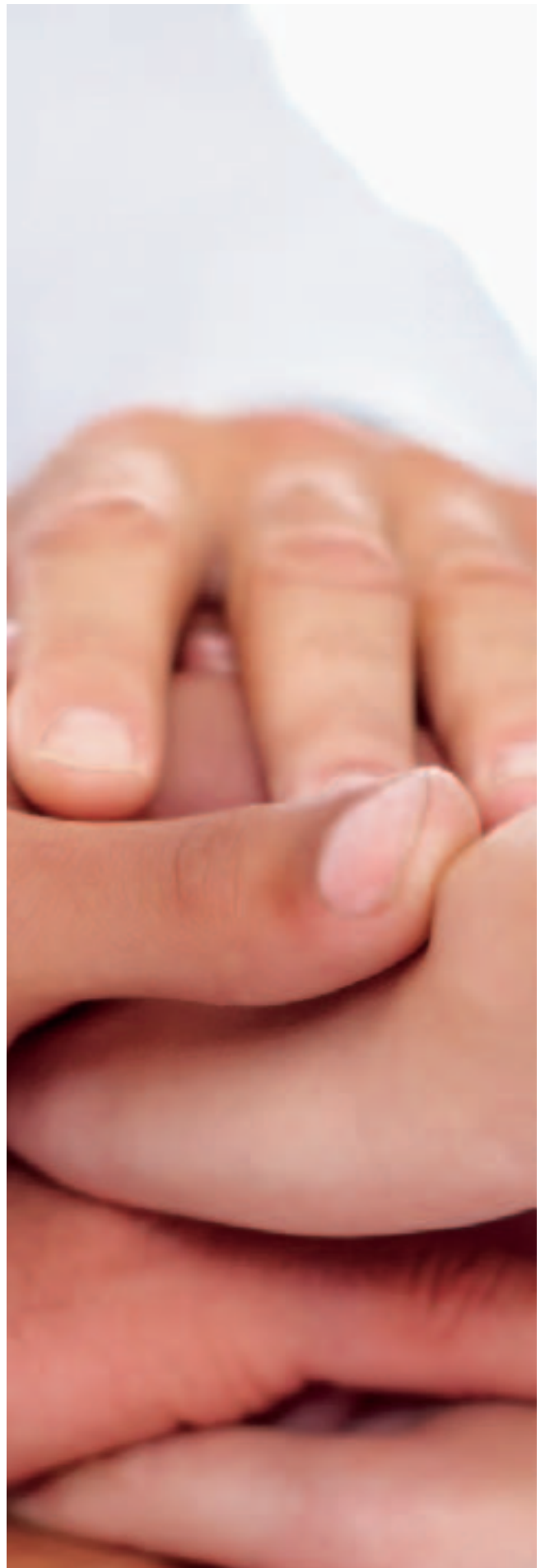
- Las tareas técnicas: qué van a hacer, quién, plazos orientativos, etc.
- La dinámica de trabajo: cómo se van a organizar y comunicar las personas del equipo, entre ellas y, con aquellas personas que trabajando en otros equipos comparten tareas (sinergias), etc.

No hay que olvidar que la persona responsable del proyecto lo es, porque tiene los conocimientos técnicos necesarios y la capacidad de asesorar al equipo en el desarrollo de las tareas encomendadas, pero que **todas las personas del equipo son responsables** del desarrollo y avance del proyecto.

5.2.1. Definición tareas técnicas

La recomendación es que no se realice una planificación al detalle de fases, tareas, cronogramas, etc. dado que queremos que se favorezca el contraste continuo con la realidad cambiante, de modo que permita a las personas del equipo adaptar continuamente el proyecto a las oportunidades y/o dificultades que vayan surgiendo.

El equipo va tomando
sus propias decisiones



Proponemos por lo tanto:

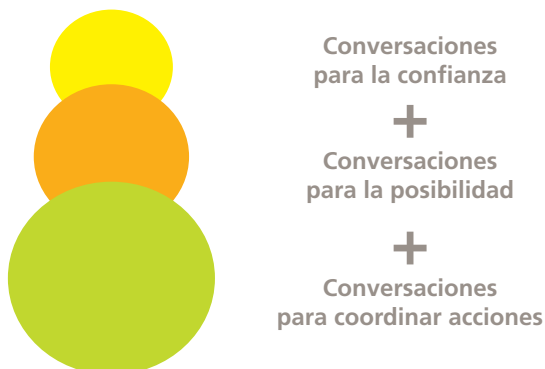
- Una primera estimación de los plazos (fechas inicial y final).
- Comunicación de información relevante resultado de las tareas previas al lanzamiento de los proyectos (en el caso de que haya personas en el equipo que no han participado previamente): si hay sinergias con otros proyectos, el impacto que va a tener, los recursos que se disponen, riesgos ya identificados, etc.
- Definición de las tareas a realizar en el proyecto concretando los primeros pasos **¿por dónde empezamos?**, describiendo de una forma más general los siguientes, que ya se irán precisando a medida de que se vaya avanzando en el proyecto.

5.2.2. Dinámica de trabajo

El equipo se dota de sus propias formas de trabajo. Uno de los aspectos clave del trabajo en equipo será la **dinámica de comunicación** que se despliegue. De ella dependerá en gran medida la calidad del trabajo que se haga. No hay trabajo en equipo sin comunicación entre las personas del equipo. Parece una obviedad, pero es tan importante que es mejor que lo subrayemos.

Si las personas del equipo trabajan en el mismo espacio, puede que su comunicación sea continua a lo largo del día. Cuando esto no sea así, se pueden utilizar el teléfono y el correo electrónico para el flujo de informaciones. No obstante, en todos los casos, conviene dedicar tiempo específico para el proyecto, para lo que recomendamos organizar **reuniones/sesiones** a las que asistirán todas las personas del equipo. Dependiendo del tipo de proyecto (alcance) se celebrarán más o menos sesiones.

Por otra parte, durante el Taller de reflexión inicial se ha hecho hincapié en la importancia de **invertir tiempo en conversaciones**. Hablábamos de:



Lectura propuesta:
Capítulo 4 – Ficha 2

¿Cuáles són los factores de calidad del diálogo y las relaciones entre las persona del equipo?



En el desarrollo del proyecto nos centraremos en las conversaciones para coordinar acciones: nos haremos peticiones, ofertas, compromisos, etc.

En las sesiones del equipo se hará un seguimiento del trabajo que se está realizando, desde dos perspectivas complementarias:

- ✎ Por un lado, se ha de hacer un seguimiento de la consecución del compromiso que se adquirió al poner en marcha este proyecto.
- ✎ Por otro lado, el avance en el proyecto genera conocimiento que abre nuevas oportunidades y vías de exploración y cierra otras por las que no merece seguir apostando.

5.2.3. Cuaderno del proyecto

Así denominamos al documento donde se irá recogiendo el desarrollo del proyecto. Se trata también, de un cuaderno de aprendizaje, pero en este caso, compartido por las personas del equipo. Información que incluye al inicio:

- Definición, alcance, recursos y plazos (una primera estimación), personas del equipo, responsable.
- Resultado de la definición de las tareas técnicas (concreción de los primeros pasos a dar y descripción general de los siguientes).
- Dinámica de comunicación propuesta por el equipo (sesiones que se van a celebrar, comunicación entre las personas del equipo y con aquellas de otros equipos con los cuales hay sinergias, etc.), etc.
- Información relevante o de interés.

Las personas del equipo como hemos comentado definirán por dónde quieren empezar a abordar el proyecto, se repartirán las tareas, funciones, etc. y determinarán los retos para la siguiente sesión de trabajo: ¿qué es lo que tengo que hacer para la siguiente sesión?, ¿a qué me comprometo?, ¿qué voy a necesitar para ello?

El seguimiento del proyecto por lo tanto se realiza observando los síntomas de avance, las dificultades y oportunidades que esté habiendo, etc. Y sólo hay una forma de hacer esto: percibiendo lo que está sucediendo por parte de los propios protagonistas del proyecto, por quienes lo están desarrollando. Por eso es muy importante la definición de la dinámica de comunicación del equipo: cuáles van a ser esos espacios de conversación.



El avance del proyecto es responsabilidad de todas las personas del equipo: en la siguiente sesión, cada persona del equipo expondrá el avance de sus retos y tareas, dificultades con las que se ha encontrado, nuevas ideas surgidas, oportunidades, etc. de forma que permita al equipo visualizar el avance general del proyecto y entre todos/as se concreten las nuevas tareas para la siguiente sesión. El camino lo vamos trazando a cada momento. La **orientación a la acción** es inmediata y la comunicación imprescindible.

Asimismo, en estas sesiones que serán dinamizadas por la persona consultora se creará un **espacio de conversación** donde se dialogue sobre el funcionamiento del equipo, teniendo en cuenta lo abordado durante las sesiones del Taller de reflexión inicial:

- ¿Qué estamos aprendiendo?
- ¿Con qué dificultades nos estamos encontrando?
- Grado de cumplimiento de los retos y compromisos individuales y como equipo
- ¿Invertimos tiempo suficiente en las conversaciones?
- ¿Nos estamos escuchando?
- Etc.

En el aprendizaje del equipo, las personas no deben callar ni ocultar sus discrepancias, sino afinar la capacidad de utilizarlas con miras a enriquecer la comprensión colectiva. La persona consultora dinamizará estas sesiones utilizando herramientas de creatividad, proponiendo dinámicas de trabajo, lanzando preguntas al equipo, etc. de forma que también aprendan otras formas de hacer.

En el Cuaderno del proyecto se irá anotando el seguimiento de los retos, tareas técnicas, recursos consumidos, etc. de forma que su lectura permita:

- **Conocimiento** del estado del proyecto por parte de todas las personas del equipo.
- **Comunicación** a otras personas sobre el estado y desarrollo del proyecto.
- **Aprendizaje del equipo:** puesta en común de los avances conseguidos.

La persona consultora seguirá animando a utilizar también el Cuaderno de aprendizaje.



5.2.4. Resultado del proyecto

El resultado de los proyectos puede ser muy variado, teniendo en cuenta que los tipos de proyectos que se pueden desarrollar en cada organización son muy diversos.

Un proyecto puede tener como objetivo valorar la viabilidad de una inversión. Otro, el cómo llevar a cabo la inversión: análisis de ofertas del mercado, valoración y compra. Otro proyecto puede dar como resultado varias alternativas que se deban someter a decisión. Otro proyecto puede haber creado nuevas dinámicas de relación con las empresas cliente, de manera que la organización se vuelva capaz de responder a necesidades que antes ni era capaz de ver. Podemos tener tantos tipos de proyectos como queramos imaginar.

A veces, un proyecto nace con el objetivo de implantación, de llegar hasta el final, pero a lo largo del mismo se pone de manifiesto que el objetivo era demasiado ambicioso o que la vía trazada no es la más adecuada, y que previamente hay que hacer un esfuerzo de análisis, no contemplado inicialmente, lo que conlleva una redefinición del proyecto.

Al dar por finalizado el proyecto, cada equipo recogerá en el Cuaderno del proyecto cuál ha sido el **resultado alcanzado**, tanto a nivel técnico, como del aprendizaje del equipo. Os proponemos las siguientes preguntas para la reflexión:

- El desarrollo del proyecto y su resultado ¿nos ha acercado a la visión?
- ¿Cuál ha sido el impacto del proyecto en las dinámicas de trabajo de la organización? ¿Qué ha cambiado?
- ¿La dinámica de trabajo creada ha funcionado?
- ¿Qué ha ido bien?, ¿Qué ha ido mal?
- ¿Qué hemos aprendido como equipo?, ¿Cuál ha sido nuestro aprendizaje individual?
- Repaso de las preguntas para el Cuaderno de aprendizaje lanzadas en las sesiones del Taller de reflexión inicial
- ¿Qué voy a hacer para mejorar? – Cuaderno de aprendizaje



Para finalizar: lecciones aprendidas

bilgune

6.

Para finalizar la experiencia BILGUNE, que no el aprendizaje que esperamos continúe en la organización, se propone la celebración de una última sesión con la persona consultora para conversar sobre 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.

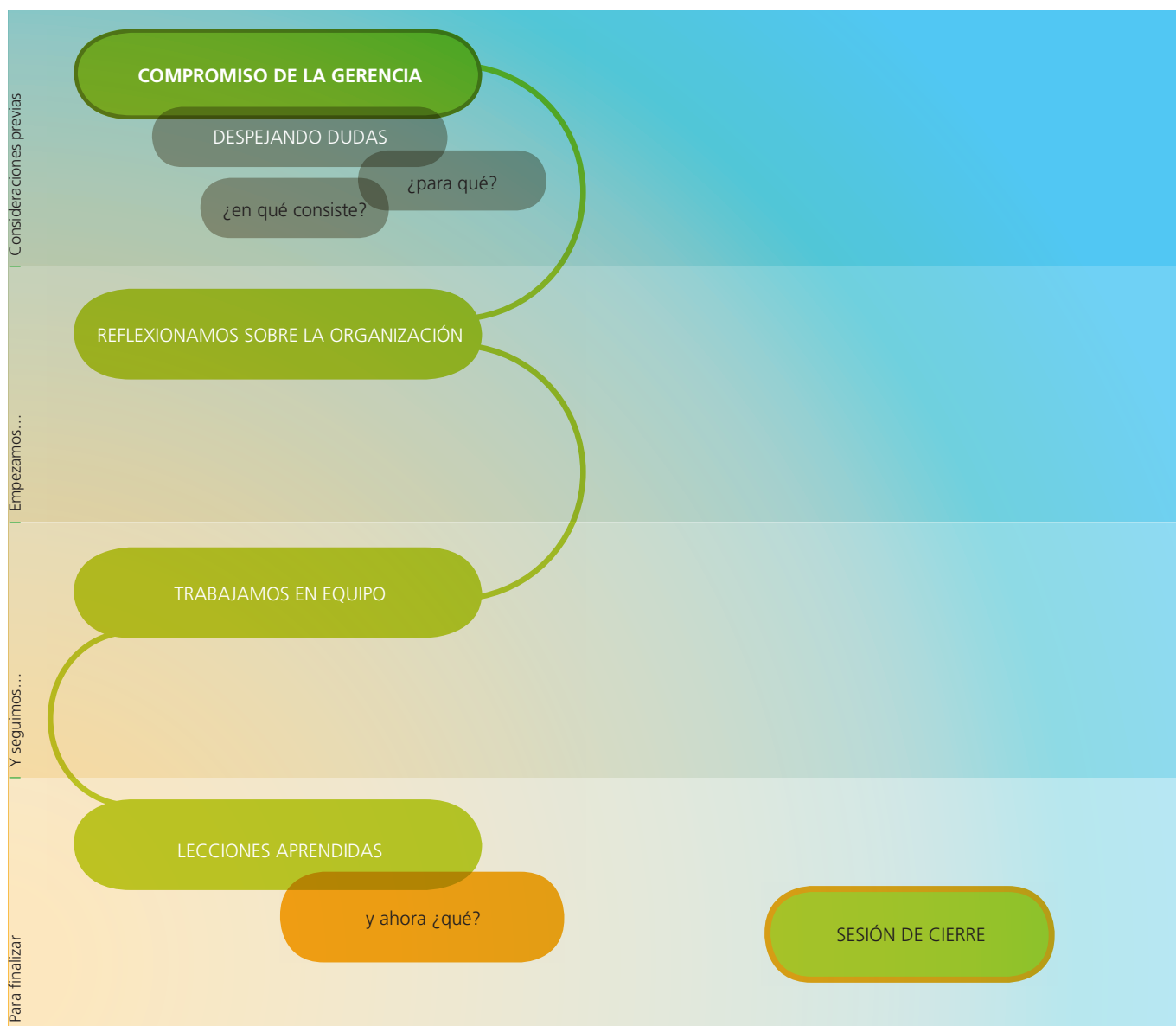
Poner en común los Cuadernos de proyecto y en concreto las respuestas a las preguntas que se proponían en el punto anterior: ¿Qué ha ido bien?, ¿Qué ha ido mal?, ¿Qué hemos aprendido? dado que la experiencia de cada equipo habrá sido diferente. Y sobre todo, para responder a la pregunta: **¿y ahora qué?**

bilgune

Experiencia BILGUNE

Dinámicas propuestas

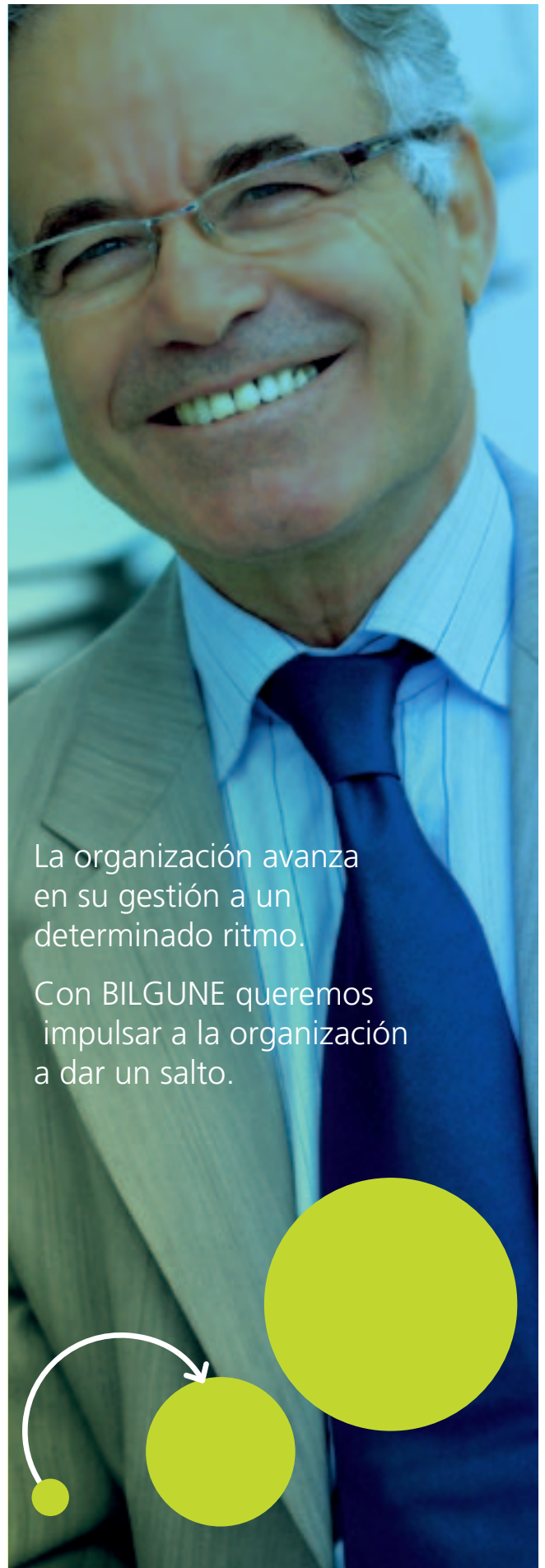
Cómo



Como el proceso de aprendizaje BILGUNE es un proceso abierto a lo que en la organización vaya ocurriendo, la vivencia habrá sido muy diferente. Aún así, esperamos que las dinámicas realizadas, las conversaciones mantenidas, las reflexiones provocadas, hayan dado como resultado ese **salto en la gestión** del que hablábamos al comienzo del proceso.

Y no sólo eso, sino que además se haya conseguido:

- ✓ Generación de conocimiento.
- ✓ Aprendizaje individual y colectivo.
- ✓ Primeros pasos hacia una organización más flexible que sabe anticiparse y adaptarse a los cambios y a la incertidumbre.
- ✓ Comprender cómo se ejerce un liderazgo extendido.
- ✓ Trabajar desde los valores y la cultura para abordar cambios duraderos.
- ✓ Desarrollar una visión compartida en el 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.



La organización avanza
en su gestión a un
determinado ritmo.

Con BILGUNE queremos
impulsar a la organización
a dar un salto.



- **Aprendizaje en equipo:** En el aprendizaje en equipo, el elemento central es el diálogo. Se trata de una actividad en la cual se mejora la sinergia de las personas de la organización, provocando que trabajen como un todo integrado.
- **Coherencia:** Si queremos involucrar a las personas de nuestra organización y que éstas se comprometan con el proyecto y/u organización, **tenemos que ser coherentes en nuestros planteamientos.** Debemos informar, implicar y provocar su participación para que haya un vínculo emocional.
- **Compromiso:** Es el contexto de derechos y obligaciones, en el que interactúan las personas de la organización. Una vez que las personas asumen un compromiso, ellas mismas generan un sistema de auto-control y auto-responsabilidad para su cumplimiento. Para favorecer este compromiso se debe compartir la información, explicar adecuadamente esa información, mostrar confianza en las personas sabiendo delegar (no tareas, sino responsabilidades), agradecer activamente a quien cumple sus promesas, y reclamar a quien no las cumple.
- **Conocimiento/Activar el conocimiento:** El conocimiento es el factor competitivo clave hoy en día, que introduce cambios en las necesidades organizativas y relacionales. Activando el conocimiento de una organización **desplegamos el verdadero potencial de todas las personas que componen la organización** y por tanto el potencial de la organización.
- **Cultura organizacional:** Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- **Diálogo:** La palabra diálogo tiene raíces griegas: "día" a través de, recíprocamente, y "logos", palabra. Se ha sugerido que la combinación de ambos vocablos tiene la acepción de "sentido que fluye a través" de las personas que dialogan en grupo. Al dialogar, no sólo importan las palabras. También se presta atención a las pausas, los ritmos, no sólo a los resultados, también al timbre y tono de voz, es decir, al lenguaje no verbal.
- **Lecturas de apoyo para la reflexión:** Es la información de apoyo, necesaria, que desarrolla las claves y articula el eje argumental de BILGUNE.
- **Empresa:** Conjunto de redes conversacionales de cuya calidad depende su rendimiento.
- **Equipo:** La palabra equipo deriva del francés "équipe", que a su vez proviene del vocablo escandinavo "skipa", que significa "equipar un barco". Alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación, como lo haría un equipo deportivo. En nuestro contexto, llamamos EQUIPO a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, que se embarcan juntas en una tarea.
- **Espacios de conversación:** Dentro de la organización, debemos promover la transferencia de conocimiento entre las personas que la componen. Para ello, debemos propiciar estos espacios, con los cuales provocaremos el intercambio de información entre las personas de nuestra organización.
- **Identidad organizacional:** La identidad es el grado en que las personas de una organización se identifican con la misma como un todo, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Innovación:** Es la capacidad de desarrollar nuevas actividades que crean valor, con objeto de posicionarse de forma competitiva y sostenible en el mercado. La base de dicha capacidad reside en una actitud que permite cuestionar la realidad y transformarla, es decir, es una capacidad que tienen todas las personas y que si se despliega, genera una organización innovadora.
- **Libertad:** La libertad es necesaria para activar el conocimiento. La falta de libertad no anula el proceso de aprendizaje, pero sí lo restringe mucho, ya que provoca una gran falta de visión y anula la puesta en valor del conocimiento (activación del conocimiento).
- **Personas (factor):** Las personas, en la sociedad del conocimiento, conforman las empresas. Lo que marca la diferencia en los resultados de las empresas es la forma en que las personas interactúan, la manera en la que operan como equipo.
- **Práctica del Liderazgo:** En BILGUNE, el liderazgo contempla un conjunto de habilidades y prácticas **no exclusivas de la gerencia** sino de todas las personas que optan por comprometerse con el proyecto y que tienen capacidad transformadora. El liderazgo es compartido cuando todas las personas de la organización adoptan una misma actitud y comportamiento de valentía ante las dificultades.
- **Visión compartida:** Tenemos una visión compartida en una organización, **cuando todas las personas están implicadas en un proyecto** y lo visualizan con ilusión. Para propiciar esto, es necesario que las personas tengan una amplia y rica visión global de lo que se hace, de la cadena de valor, de nuestra orientación al cliente-mercado.

Os recomendamos los siguientes libros para seguir profundizando:

- “El futuro del Management”, Gary Hamel, Bill Breen, Paidós Empresa, 2008.
- “Ontología del Lenguaje”, Echevarría Rafael; J C Sáez Editor, Santiago de Chile, 2003.
- “Metamanagement”, Fredy Kofman, Granica, 2002.
- “Seis sombreros para pensar”, Edward Bono, Granica, 1997.
- “La quinta disciplina”, Peter Senge, Granica, 1990.
- “Guías para la transformación”, Maite Darceles, BAI, agencia de innovación de Bizkaia, 2009.
- “La Dirección por valores”, Simón Dolan, Salvador García; Mc Graw Hill, 1997.
- “Dirección por valores”, Ken Blanchard, Michael O’Connor; Gestión 2000, 1997.
- “Lovemarks, el futuro más allá de las marcas”, Kevin Roberts; Empresa activa, 2005.
- “La danza del cambio”, Peter Senge, Gestión 2000, 2000.
- “La organización neurótica”, Manfred FR Kets de Vries, Danny Miller, Apóstrofe, 1993.
- “La propuesta de valor de RRHH”, Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Ediciones Deusto, 2006.
- “Estrategia integral e integrada de gestión de personas”, Francisco Javier Cantera, Francisco Gil, Pearson Prentice Hall, 2006.
- “Las claves de las organizaciones de alto rendimiento”, Robert Simons, Ediciones Deusto, 2006.
- “Identidad: la transformación del rendimiento mediante la gestión integral de la identidad”, Mark Rowden, Aenor Ediciones, 2006.
- “La imaginación estratégica”, Alfonso Vázquez, Granica, 2000.
- “Roles de equipo en el trabajo” R. Meredith Belbin, 1993.

