KIT FORMATIVO

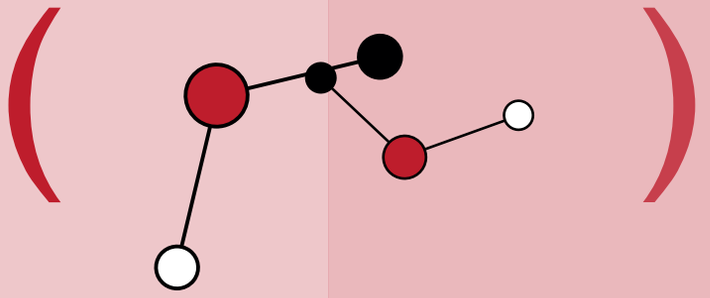
Taller para managers de empresas y áreas tecnologicas sobre cómo gestionarla discapacidad, la diversidad y la inclusión en sus equipos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN

2. FUNCIONAMIENTO DEL KIT FORMATIVO

3. LÓGICA DE DISEÑO DEL TALLER



4. PRINCIPIOS DE DISEÑO DEL TALLER

5. MÓDULOS DEL TALLER

MÓDULO 1

B1_Check in
B2_Mapa de empatía
B3_Marshmallow Challenge
B4_Mentimeter
B5_"Check out"

Este kit formativo se ha desarrollado en el marco del programa de Fundación ONCE "Por Talento Digital"

MÓDULO II

B2_Mapa de disponibilidad

B3_Gameplan

B4_Wrap up

6.

ESTRUCTURA
DEL TALLER

7.

CASOS
PRÁCTICOS

8.

APUNTES PARA
FACILITAR
GRUPOS

9.

BIBLIOGRAFIA Y
REFERENCIAS

"Discapacidad, diversidad e inclusión"

1. INTRODUCCIÓN

Este kit formativo se ha desarrollado en el marco del programa de Fundación ONCE "Por Talento Digital", dicho programa cuenta con un consejo consultivo ~~del que forman parte las principales empresas tecnológicas que operan en España.~~

Algunas de estas empresas, junto a especialistas de Inserta Empleo y de la consultora en desarrollo organizacional Entropía DO, han diseñado un taller formativo que permite a los managers de las organizaciones y áreas tecnológicas adquirir nuevas competencias y desarrollar planes de acción para incrementar su capacidad y la de su equipo en la incorporación de personas con discapacidad.

En concreto, el taller formativo se ha diseñado para dar respuesta a las siguientes necesidades:

- *Romper los sesgos inconscientes de los managers respecto a la discapacidad.*
- *Proporcionar herramientas para la gestión de equipos en materia de diversidad.*
- *Resolver dudas sobre el marco legal y materia sanitaria.*
- *Abordar escenarios reales.*
- *Impulsar acciones que se encaminen hacia la modificación de actitudes y conductas.*

El objetivo principal de este kit formativo no es otro que el de presentar de forma secuencial y con sus correspondientes instrucciones, las distintas dinámicas, metodologías y propuestas de ejercicios que componen el taller "~~Discapacidad, diversidad e inclusión~~".

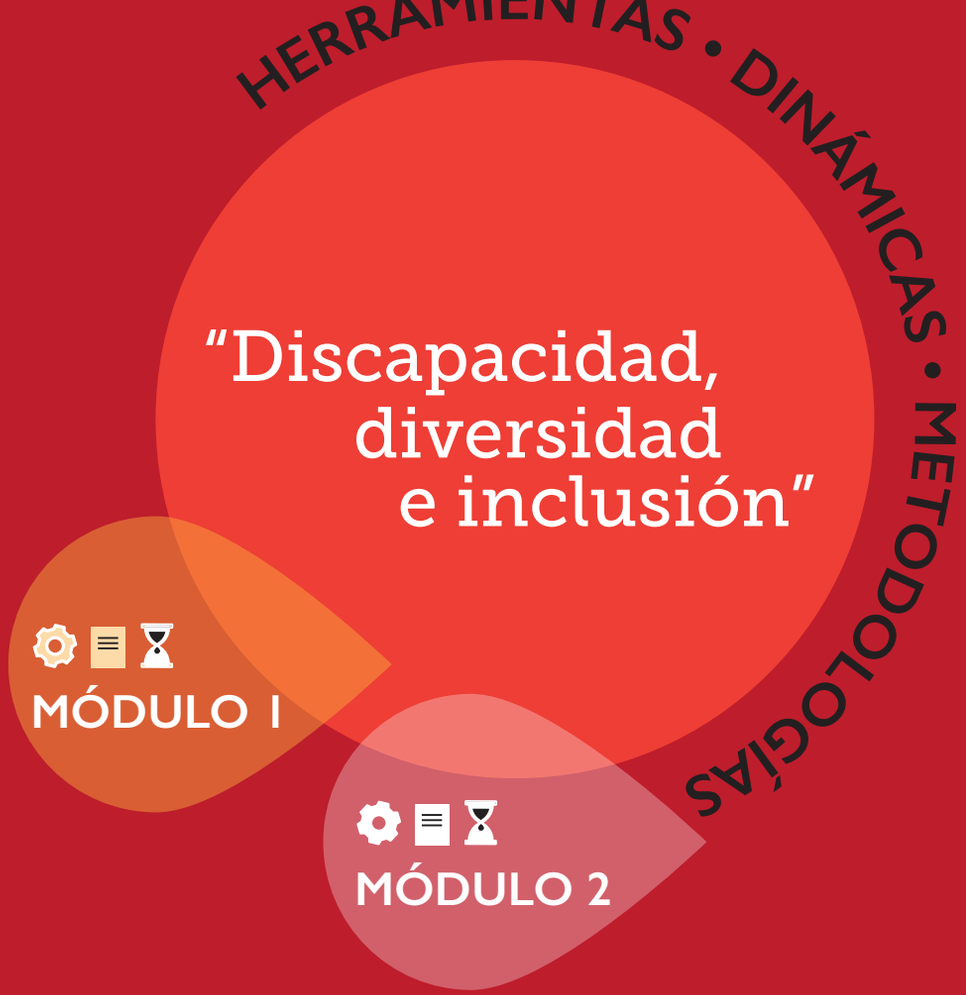
Este trabajo de recoger las dinámicas y explicar en detalle cómo ponerlas en práctica, responde a la voluntad de poner el taller a disposición de los responsables de formación y desarrollo de talento de las empresas que forman parte del consejo consultivo para que, de este modo, adquieran la máxima autonomía en la impartición y replica de esta formación dentro de sus organizaciones.

2. FUNCIONAMIENTO DEL KIT FORMATIVO

En este kit formativo se presentan en detalle las distintas herramientas, dinámicas y metodologías que conforman cada uno de los dos módulos formativos del taller "Discapacidad, diversidad e inclusión".

En cada ~~apartado~~ se comenta el funcionamiento de la dinámica en cuestión, la explicación de la intención que ha guiado su diseño y también se propone una forma "óptima" de disponer el tiempo, el espacio y los participantes.

Hablamos aquí del rol de facilitador? o más adelante? es un tema importante



FUNCIONAMIENTO
de la dinámica

EXPLICACIÓN
de la intención

OPTIMIZACIÓN
tiempo, espacio y participantes

3. LÓGICA DE DISEÑO DEL TALLER

El taller ha sido diseñado basándonos en, por un lado, el aprendizaje a partir de la resolución de problemas y por el otro, en el aprendizaje en equipo.

Esto implica varias derivadas: la primera (y quizá más importante) es que los participantes en el taller nunca van a recibir el conocimiento desde un plano teórico, sino que el conocimiento se generará a partir de una experiencia vivida y la posterior reflexión sobre lo vivido.

La segunda derivada es que esta vivencia y su posterior reflexión, se producirán siempre en el marco de un equipo del que los participantes formarán parte.
El conocimiento, la toma de consciencia y la adquisición de habilidades se producirá como resultado de la interacción y reflexión conjunta de los participantes.

La tercera derivada es que la secuencia de ejercicios y dinámicas que se proponen, siguen una lógica que responde a las necesidades de los participantes para que, aquello que les proponemos hacer, tenga sentido y les permita, progresivamente, ir elaborando un relato interno y conectando emocionalmente de manera que el aprendizaje quede integrado.

Ningún módulo de conocimiento (por muy bien diseñado y desarrollado que esté) puede quedar bien anclado e integrado en los participantes si estos no han podido darle un relato coherente y lógico para ellos.

Para asegurar que cada participante puede hacer ese recorrido interno, los bloques formativos se han ordenado siguiendo una lógica de "arcos de aprendizaje" en el que el resultado final de cada arco (output) sirve como elemento de trabajo para los arcos posteriores (input). A su vez cada bloque de aprendizaje contiene tres movimientos que nos aseguran que el conocimiento tratado en dicho bloque tiene las condiciones necesarias para ser desarrollado ("set"), tiene una propuesta de dinámica concreta para que emerja ("hold") y, por último, tiene una propuesta de dinámica concreta para que quede anclado e integrado en los participantes ("land").

Siendo esto así, el taller ha sido diseñado para que los participantes arranquen ~~el taller~~ decidiendo, entre todos, cómo es la realidad que comparten respecto a la discapacidad, diversidad e inclusión, qué es importante que se trabaje en el taller y qué necesitan que ocurra para sentir que el tiempo invertido ~~en él~~ ha valido la pena y ha estado bien empleado.

La principal implicación de esta lógica de diseño es que los bloques formativos que se presentan en este kit formativo no pueden ordenarse en otra secuencia que no sea la que presentamos.

Punto de vista pedagógico:

resolución de problemas
aprendizaje en equipo

4. PRINCIPIOS DE DISEÑO DEL TALLER

Es importante explicar también, cuáles fueron los principios que guiaron el diseño del taller, no solo desde un punto de vista pedagógico como se ha expuesto en el punto anterior, sino también desde la mirada puesta en los resultados que este tenía que dar y el contexto en el que iba a ser desarrollado.

Con esta intención, ~~se establecieron~~ los siguientes elementos como de necesario cumplimiento en el diseño del taller:

- Practicar una mirada apreciativa y no aleccionadora hacia la realidad y la experiencia de los participantes. Las intervenciones enfocadas a promover cambios de actitud y en las maneras de hacer son más efectivas cuando tienen en cuenta dos realidades:

  (1) Las personas la mayoría de las veces hacen las cosas lo mejor que pueden.

  (2) Las personas cambian y se comprometen cuando quieren.

- Trabajar y dar respuesta a la realidad de los managers que conforman el grupo de participantes en cada una de sus ediciones. Adaptarse automáticamente a cualquier contexto y organización dónde se desarrolle.

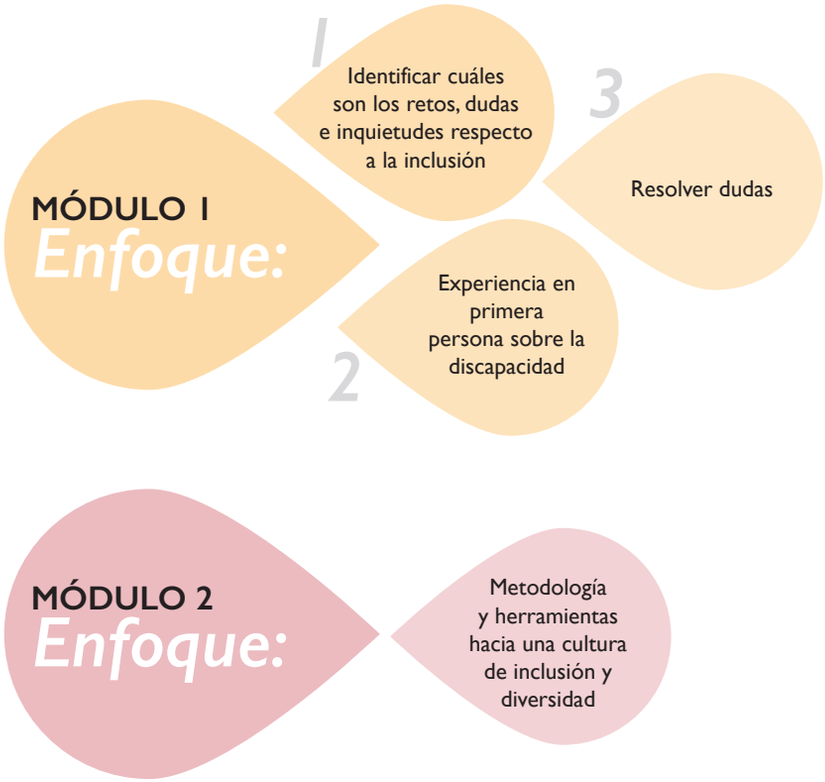
- Tener un impacto no solo en los managers sino también en la organización como contexto de trabajo.

- Habilitar a los managers como un vector de transformación y cambio.

- Ofrecer a los managers que participen, estrategias y acciones concretas que les ayuden a transformar el sistema, usando el mínimo gradiente, esto es: con el menor coste de tiempo y energía posible.

5. MÓDULOS DEL TALLER

El taller ~~se ha diseñado usando~~ una estructura de arcos de aprendizaje donde cada arco contiene una unidad de conocimiento.



El taller se ha dividido en dos módulos con sus respectivos bloques temáticos.

El primer módulo está enfocado en:
(1) Identificar cuáles son los retos, dudas e inquietudes respecto a la inclusión ~~y la diversidad~~ que tienen los managers que en ese momento están ha~~cie~~ndo el taller,

(2) ofrecer a los managers una experiencia en primera persona sobre la discapacidad, el trabajo en equipo, la consecución de objetivos y el desarrollo de habilidades,

(3) Resolver dudas sobre el marco legal y proponer buenas prácticas en la gestión de la ~~di~~versidad y la inclusión de los equipos.

Todos los bloques formativos de este primer módulo se enfocan en ofrecer a los managers una experiencia que les permita una toma de conciencia individual y que también los habilite con nuevas herramientas, habilidades y conocimientos.

En el segundo módulo el enfoque es totalmente distinto, el segundo módulo se centra en ofrecer a los managers una metodología y herramientas para transformar su entorno y convertirse en un agente de cambio que ayude a la organización en su evolución hacia una cultura de inclusión y diversidad.

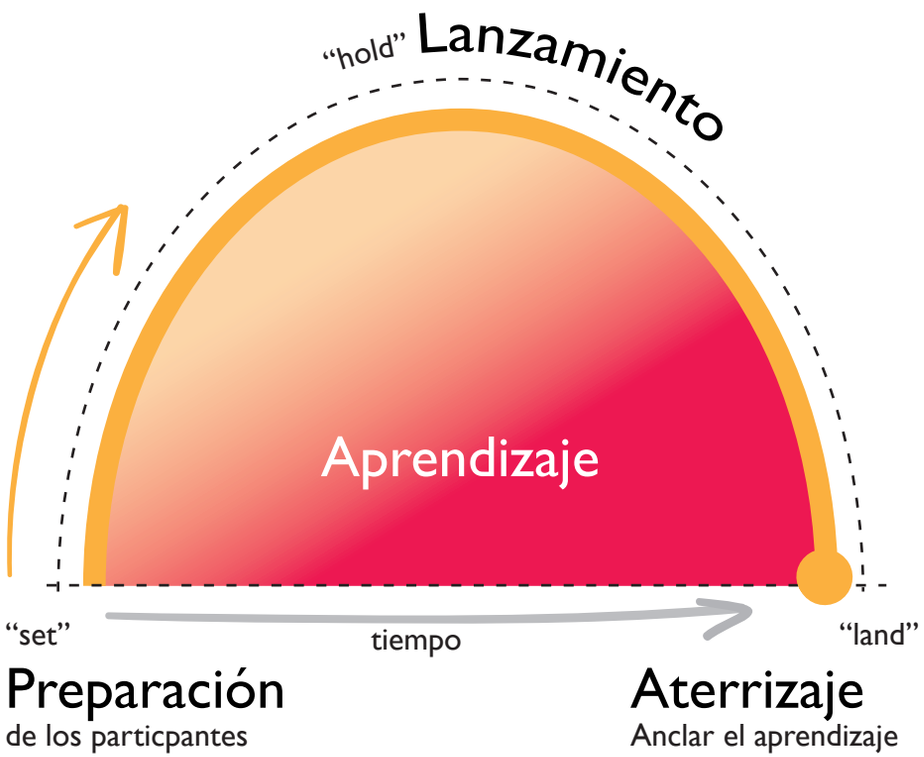
MÓDULO I

MÓDULO II

METODOLOGÍA	B1_ Check in	B2_ Mapa de empatía	B3_ Marshmallow Challenge	B4_ Mentimeter	B5_ Check out	B1_ Check in	B2_ Mapa de disponibilidad	B3_ GAMEPLAN	B4_ WRAP UP
CONTENIDO	Explicar el objetivo general del taller y emplazar a los participantes a identificar las consecuencias deseadas que cada uno tiene para el taller.	Identificar retos cómo managers en la gestión de sus equipos + Identificar retos la gestión de personas con discapacidad en el equipo	Identificar habilidades, atributos y aprendizajes que implica gestión de la discapacidad	FAQ's y aspectos legales de la discapacidad	Compartir reflexiones y aprendizajes sobre el módulo realizado	Explicar el objetivo general del módulo y emplazar a los participantes a identificar las consecuencias deseadas que cada uno tiene para el módulo.	Mapa de disponibilidad	Desarrollo de planes de acción	Compartir reflexiones y aprendizajes sobre el taller.
OUTCOMES	Alineamiento del grupo respecto a los objetivos del taller y lo que cada uno quiere llevarse de este.	Toma de conciencia Identificación de oportunidades.	Toma de conciencia / Empatía / Identificación de sesgos.	Gestión de miedos e inquietudes / Confianza	Crear, a partir de las vivencias individuales, un conocimiento y una conciencia compartidos.	Alineamiento del grupo respecto a los objetivos del taller y lo que cada uno quiere llevarse de este.	Identificar rutas realistas y plausibles para el cambio.	Relación de acciones aplicables a la realidad.	Crear, a partir de las vivencias individuales, un conocimiento y una conciencia compartidos. Recoger, en grupo, los principales del taller
	25’	45’	105’	80’	20’	20’	95’	90’	40’

6. ESTRUCTURA DEL TALLER

El taller se ha diseñado usando una estructura de arcos de aprendizaje donde cada arco contiene una unidad de conocimiento.



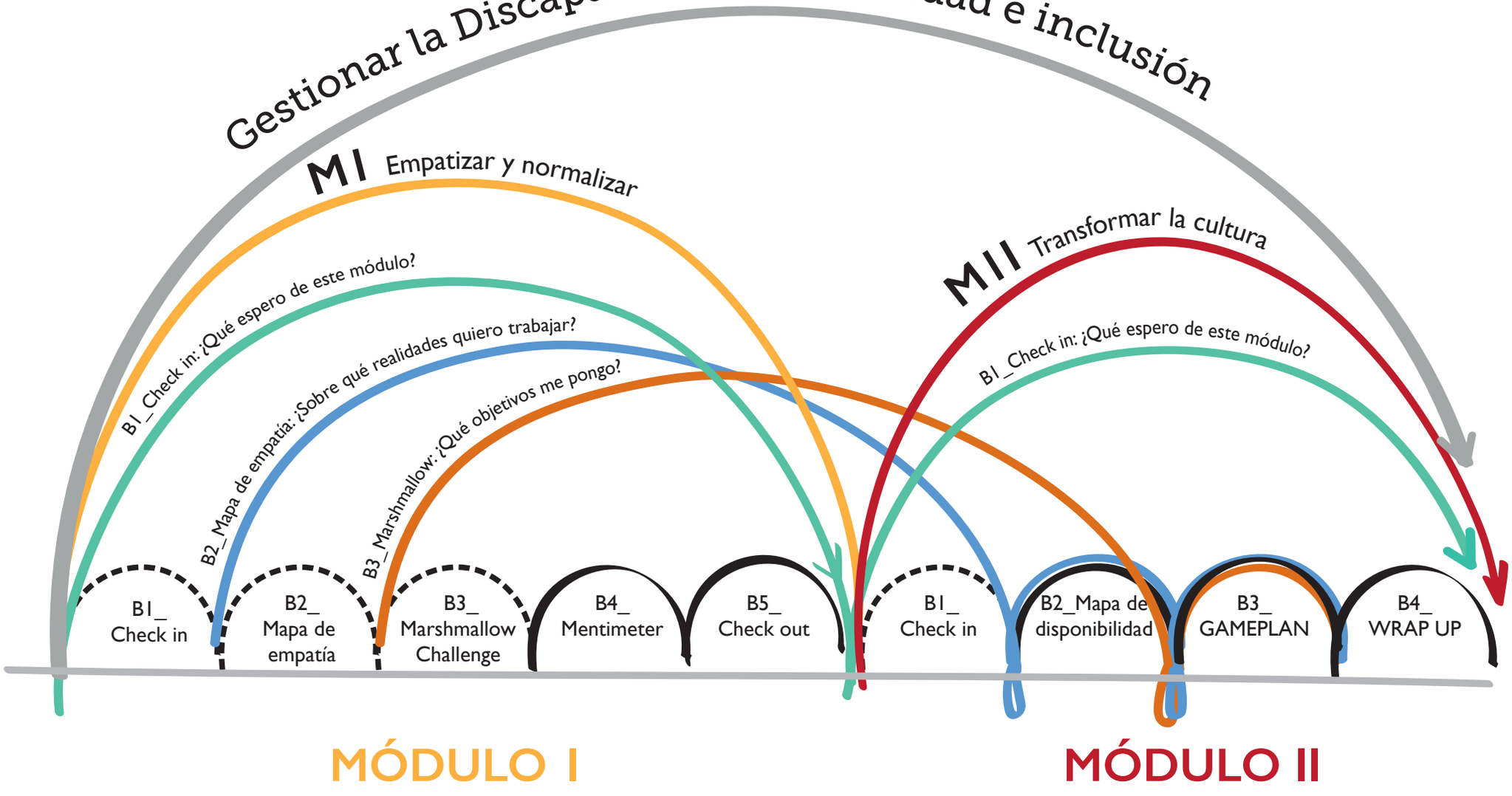
Como puedes ver en el diagrama, existen arcos de aprendizaje a distintos niveles, desde niveles más meta cómo el arco que atraviesa todo el taller o los arcos de cada módulo, hasta niveles más concretos cómo pueden ser los arcos de cada una de las dinámicas planteadas en el taller.

Trabajar con los arcos de aprendizaje nos permite establecer de forma rigurosa cómo vamos a preparar a los participantes para recibir cada uno de los aprendizajes **("set")**, cómo vamos a entregar o proponer el aprendizaje **("hold")** y, por último, cómo vamos a anclar ese aprendizaje **("land")**.

Tenemos entonces que cada arco de aprendizaje (es decir: cada unidad de conocimiento), consta de tres movimientos que, traducidos, podemos llamarlos **preparación-lanzamiento-aterrizaje**.

Para garantizar que los participantes encuentran sentido a las distintas dinámicas que proponemos, es importante asegurarnos que cada aprendizaje que se "lanza" tiene su correspondiente "aterrizaje".

En este mismo sentido, veremos que, muchos de los anclajes que hacemos, nos sirven posteriormente como inputs para otros arcos de aprendizaje.


Gestionar la Discapacidad, la diversidad e inclusión
MI Empatizar y normalizar
MII Transformar la cultura
B1_Check in: ¿Qué espero de este módulo?
B2_Mapa de empatía: ¿Sobre qué realidades quiero trabajar?
B3_Marshmallow: ¿Qué objetivos me pongo?
B1_Check in: ¿Qué espero de este módulo?
B1_ Check in
B2_ Mapa de empatía
B3_ Marshmallow Challenge
B4_ Mentimeter
B5_ Check out
B1_ Check in
B2_Mapa de disponibilidad
B3_ GAMEPLAN
B4_ WRAP UP
MÓDULO I
MÓDULO II

MÓDULO 1

B1_Check in
B2_Mapa de empatía
B3_Marshmallow Challenge
B4_Mentimeter
B5_"Check out"

MÓDULO 1
B1_Check in

El taller se inicia con los participantes sentados en círculo de manera que todos se puedan ver entre ellos y no haya ningún objeto que ocupe el espacio interior del círculo.

Esta disposición, sin hacerlo de forma explícita, introduce un marco de trabajo concreto que los participantes hacen suyo de forma inconsciente. Esto es:

- *Somos todos iguales, no hay un experto que va a dar una clase magistral en la que yo solo puedo que recibir su conocimiento.*
- *Vamos a trabajar en equipo.*
- *El código cultural es de diálogo sincero dentro del grupo.*

Para este bloque de trabajo la tarea es que compartan en grupos de 3-4 personas, las consecuencias deseadas que esperan de este taller formativo y, posteriormente, que las compartan con el resto del grupo.

Para hacer este ejercicio y sobre una hipótesis de un grupo de 20 participantes, los grupos tienen 10 minutos para compartir entre ellos las consecuencias deseadas y expectativas de cada uno, una vez transcurrido este tiempo, cada grupo expone sus conclusiones al resto durante un máximo de 3 minutos. Si han trabajado en cuartetos esto nos da un total de 15 minutos de exposiciones (5 grupos por 3 minutos cada grupo).

Durante este ejercicio, el facilitador irá apuntando en un "flipchart" la síntesis de lo que cada grupo ha identificado como relevante respecto a sus consecuencias deseadas.

Es importante remarcar que todas las consecuencias deseadas son totalmente válidas y no hay que llegar a ningún consenso sobre ellas. La decisión sobre lo que cada uno necesita o quiere llevarse del taller formativo es individual y no necesita ser acordada con ningún otro participante, pues cada uno tiene y vive sus particulares circunstancias y momentos.

Con este ejercicio, el grupo empieza a tomar el espacio de trabajo, empiezan a conectar entre ellos y, lo más importante, empiezan a creer que en este espacio se van a tratar las cosas que son importantes para ellos y que han quedado escritas como objetivos a perseguir bajo el título de "consecuencias deseadas".

TIEMPO ESTIMADO: 25 minutos (10' reflexión en grupo + 15' de exposiciones).

PREPARACIÓN: La disposición en circulo de los participantes y la explicación de lo que significa "consecuencias deseadas".
LANZAMIENTO: La reflexión en grupos de 3-4 personas.
ATERRIZAJE: La exposición de cada grupo y su correspondiente registro en el "flipchart" + la revisión al final del taller sobre la consecución o no de las distintas consecuencias deseadas.

B2_Mapa de empatía

Los participantes se dividen en grupos de 5 para trabajar con la herramienta del mapa de empatía. Si los participantes del taller forman parte de departamentos distintos, es recomendable que se dividan por departamentos de manera que, los de un mismo departamento coincidan en el mismo grupo. Recomendamos esto porque, muchas veces, el tipo de cultura, las necesidades y las formas de manejarse son ligeramente distintas entre departamentos, aunque estos formen parte de la misma organización).

Esta herramienta, muy usada en entornos de innovación y desarrollo de producto, permite a los participantes identificar las principales situaciones, inquietudes y anhelos que ocupan al "público objetivo" sobre el que se quiere trabajar cuando estos se encuentran en una situación "X".
En este caso el "público objetivo" sobre el que aplicar el mapa de empatía será la de un mánager de nuestra organización y la situación "X" será la de "integrar a una persona con discapacidad en su equipo".
El mapa de empatía propone que el grupo reflexione sobre 4 dimensiones de la realidad de este "manager tipo" en la situación de integrar una persona con discapacidad en el equipo.

Estas son:

1. *¿Qué piensa el mánager? ¿Qué se dice? ¿Cómo es su diálogo interno?*
2. *¿Qué ve? ¿Hay ejemplos cercanos de situaciones parecidas? ¿Es un hecho extraordinario?*
3. *¿Qué oye? ¿Qué se oye en general sobre las personas con discapacidad? ¿Cuál es la idea común sobre la discapacidad en la organización, sector, especialidad, …?*
4. *¿Qué dice y hace?*

Los participantes van a tener 25 minutos para trabajar sobre la herramienta del mapa de empatía de manera que, cada una de estas 4 dimensiones, quede rellenada con aquello que el grupo considera.
Posteriormente, y al igual que en el ejercicio anterior, cada grupo a través de un representante expondrá durante 5 minutos las conclusiones de su trabajo.
Aquí vuelve a ser importante que los facilitadores vayan anotando, a modo de síntesis, los distintos aspectos y patrones que se derivan de las exposiciones de los distintos grupos.
Este ejercicio nos permite encuadrar todo el trabajo del taller en aspectos que son reales para los participantes y enfoca al grupo a trabajar sobre situaciones cotidianas para ellos y su organización. Evitamos de esta manera estar hablando sobre conceptos y situaciones teóricas y, al mismo tiempo, los participantes empiezan a comprender que lo que aprendan en este taller lo podrán aplicar de forma práctica en su día a día.

TIEMPO ESTIMADO: 25 minutos (10' reflexión en grupo + 15' de exposiciones).

PREPARACIÓN: Creación de los grupos de trabajo y explicación de la herramienta del mapa de empatía.
LANZAMIENTO: Trabajo en grupos.
ATERRIZAJE: la exposición de cada grupo y su correspondiente registro en el "flipchart" + su uso en el módulo 2 cuando toque hacer el mapa de disponibilidades y los planes de acción.

MAPA DE EMPATÍA

¿QUÉ EVITA?

¿QUÉ BUSCA?

B3_Marshmallow Challenge

Este ejercicio se ha utilizado y se utiliza en múltiples contextos para trabajar aspectos relacionados con el trabajo en equipo y la innovación. Existe un TED Talk al respecto (https://youtu.be/marshmallow_challenge) **y en internet hay múltiples recursos explicando cómo funciona la dinámica** (https://www.marshmallowchallenge.com/).

Se trata de un ejercicio a realizar en equipos de 4-5 personas, dónde cada equipo tiene 20 espaguetis crudos, un metro de cinta de carrocero y un malvavisco de azúcar (la golosina normalmente de color rosa). El reto que tienen como equipo es construir en 18 minutos la estructura más alta que sean capaces con la condición de que el malvavisco tiene que poder sostenerse encima de todo y coronando la estructura.

Gana el equipo que, pasados esos 18 minutos, ha construido la estructura más alta coronada por el malvavisco.

La particularidad que tiene el Marshmallow Challenge en nuestro taller es que, a cada participante, le hemos provocado un tipo de discapacidad de las siguientes maneras:

- Lleva los ojos tapados con un antifaz.
- Lleva unas manoplas de papel.
- Tiene una mano (recomendamos que sea la que maneja mejor) atada a la espalda.

En nuestro caso, el objetivo no es que vivan la experiencia de trabajar en equipo, colaborar y resolver problemas, sino que la vivan con una discapacidad que les obliga a encontrar otras maneras de desenvolverse.

Las tres discapacidades que se proponen son, en este contexto concreto, complementarias entre si pues la persona que cuenta con las dos manos y un ajuste fino no puede ver y, la persona que puede ver no puede contar con las dos manos o sus dedos han perdido capacidad prensil.

Una vez terminado el tiempo para el reto del malvavisco, abriremos un espacio de 15 minutos para que cada equipo reflexione sobre lo que les ha ocurrido como equipo y a nivel individual, cómo se han sentido, qué diálogo interno han tenido, cómo se han relacionado con sus compañeros. Aquí será importante que cada equipo vaya tomando nota de las conclusiones a las que llega.

Pasados estos 15 minutos, presentaremos las siguientes preguntas como preguntas guía para seguir la conversación 15 minutos más:

+15’

¿Qué aprendo en este estado?
¿Qué me ha hecho entrenar esta discapacidad?
¿Qué habilidades desarrollo si esta es mi vida?
¿A qué me veo obligado?
¿Dónde está mi resiliencia, de dónde surge?
¿Qué valores añadidos desarrolla una PCD a partir de vivir así?

Una vez terminado este espacio de reflexión, que en total se habrá alargado 30 minutos, **se abrirá un espacio de 30 minutos más para que cada equipo comparte con el resto las conclusiones a las que han llegado.**

+30’

Compartir conclusiones

En este caso, el facilitador también es importante que vaya anotando en el “flipchart” los aspectos y patrones más relevantes que se derivan de la conversación del grupo.

TIEMPO ESTIMADO: 105 minutos (20’ para explicar el reto del malvavisco, repartir el material y asignar el tipo de discapacidad de cada participante + 18’ de realización del reto + 7 minutos de evaluación y asignación del equipo ganador + 15’ reflexión en equipo sin guía + 15’ de reflexión en grupo con guía + 30’ para compartir entre los equipos sus principales conclusiones).

PREPARACIÓN: Creación de los grupos de trabajo y explicación del reto del malvavisco.
LANZAMIENTO: Realización del reto del malvavisco.
ATERRIZAJE: Reflexión individual y en grupo sobre la experiencia vivida.

B4_Mentimeter

Para realizar este apartado es necesario contar, en el lugar de realización del taller, con una pantalla, un proyector y un ordenador.

Este bloque de conocimiento se enfoca en ofrecer a los participantes un espacio en el que resolver sus dudas y posibles inseguridades respecto al marco legal, el marco normativo de la organización y también respecto a situaciones típicas que se dan en el día a día de la organización.

Para ello se han preparado una serie de preguntas abiertas y tipo test que los participantes contestaran de forma anónima a través del software de participación "Mentimeter" (https://www.mentimeter.com/es-ES)

A medida que los participantes van contestando a través de sus teléfonos móviles, los resultados aparecen de forma anónima en la pantalla. El hecho que sea un ejercicio anónimo y que se realiza en conjunto, favorece un diálogo entre los participantes, en el que la confianza y el conocimiento sobre cómo tratar las distintas casuísticas, va tejiéndose, lentamente, con la participación de todos los presentes en la sala.

Las preguntas tipo que se han preparado pueden encontrarse en el siguiente enlace:
https://www.menti.com/al2x95pcjsxh.

Estas suman un total de 15 preguntas y la duración aproximada (sumado el tiempo de contestar, comentar y reflexionar) es de unos 5 minutos por pregunta, 75 minutos en total.

En este apartado recomendamos que cada organización edite y modifique la propuesta inicial según su contexto y necesidades particulares. Tan solo prestar atención al número total de preguntas y al tiempo medio empleado para que este bloque no consuma más tiempo del que se dispone.

TIEMPO ESTIMADO: 80 minutos (5' de explicación + 75' para responder las preguntas del "mentimeter" y comentar).

PREPARACIÓN: Explicación de la dinámica.
LANZAMIENTO: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.
ATERRIZAJE: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.

B5_"Check out"

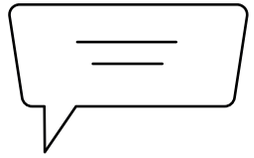
El "check out" se utiliza también como una dinámica de anclaje o aterrizaje al finalizar un taller o un módulo.

Cuando coincide con la dinámica de "wrap up", el "check out" queda integrado dentro en la primera.

Cuando se usa para cerrar un módulo en un taller de varios días, el "check out" trata solo de que cada participante exprese, con una palabra, el estado con el que cierra ese día de trabajo.

Cuando hablamos de "el estado en el que cierra ese día de trabajo", nos referimos a cosas como el aprendizaje más relevante que ha tenido, o aquello que lo ha sorprendido más, o la emoción con la que se va, etc.

Será decisión del facilitador escoger cuál es la solicitud que propone al grupo para hacer el "check out" y cerrar el día.



TIEMPO ESTIMADO: Depende del tamaño del grupo, pero, normalmente, entre 10 y 15 minutos es suficiente.

PREPARACIÓN: Los participantes se disponen en círculo, de pie y sin nada de por medio. El facilitador encuadra la pregunta.
LANZAMIENTO: Uso de la dinámica.
ATERRIZAJE: Uso de la dinámica.

MÓDULO II

B2_Mapa de disponibilidad
B3_Gameplan
B4_Wrap up

MÓDULO 2
B2_Mapa de disponibilidad

Este bloque de contenido está pensado para ofrecer a los participantes una metodología que les permita encontrar el camino más fácil a la hora de hacer cambios en su entorno más próximo.

Entendiendo que una organización es un sistema complejo adaptativo (~~esto es: que~~ reacciona a las condiciones externas e internas para encontrar el equilibrio), explicaremos a los participantes los 3 principales elementos que afectan al flujo de energía en cualquier sistema (en una organización cuando hablamos de energía estamos hablando de recursos, tiempo, dinero, atención, información, …). Estos son:

1. ***"Constrains":*** *Son elementos con dos posibles funciones, conectar o contener. En una organización un ejemplo de "constrain" puede ser el presupuesto pues hace de contenedor de unos recursos concretos. Otro ejemplo de "constrain" puede ser una reunión periódica de departamento de puesta al día, en este caso, la reunión actúa como una "constrain" que conecta ~~pues~~ de forma regular, obliga a que la información y la atención se distribuya de una determinada manera y en una determinada dirección.*
   Una "constrain" es cualquier factor que limita o restringe el rango de posibles acciones o resultados en una situación particular (factores físicos, financieros, organizacionales, regulatorios o culturales). Estas limitaciones ("constrains") articulan espacios de posibilidad estructurando, canalizando, facilitando o impidiendo el flujo de energía.
2. ***"Constructors":*** *Son elementos que tienen la capacidad de transformar el flujo de energía sin ~~ellos~~ ver ~~alterado~~ su forma y, por lo tanto, capaces de repetir ese proceso "n" veces. En una organización un ejemplo de "constructor" puede ser un protocolo "x" ~~pues~~ tiene una función de transformar los inputs que pasan a través de él, pensemos por ejemplo en un proceso de selección o en un proceso de evaluación del desempeño.*
3. ***"Actors":*** *Son aquellos elementos que tienen capacidad de agencia, es decir, capacidad para actuar, estos pueden ser personas individuales, equipos, comités, roles específicos, …*

En definitiva, se trata de identificar en nuestra organización aquellos procesos, rituales, normas o protocolos que dan forma y dirigen el flujo de energía dentro del sistema a la vez que regulan sus límites con el exterior.

Los participantes inician el ejercicio elaborando, en equipos de 4-5 personas, una lista de posibles **"constrains"**, **"constructors"** y **"actors"** (CCA's). Para ubicar estos elementos, más que categorizarlos en sí son esto o lo otro, es recomendable usar una estructura de triángulo, dónde un elemento puede a la vez jugar dos o las tres funciones dependiendo del contexto.

Lo interesante de este ejercicio, más que acabar encontrando una categoría definitiva es la conversación y la reflexión que provoca sobre cómo es la vida en nuestra organización y, vista como sistema complejo adaptativo, cómo los distintos dispositivos que configuran nuestro sistema dirigen la energía de un modo u otro.

En este punto, deberemos recordar a los participantes ~~por~~ las situaciones que identificaron en el mapa de empatía del primer bloque para que, pensando en esas situaciones, puedan encontrar que CCA's están actuando en esos casos. Terminado este trabajo, los grupos exponen al resto los resultados de sus conclusiones.

Con esto, cada grupo empezará a distribuir su lista de ~~"contrains", "constructors" y "actors"~~ (CCA's~~)~~ en una **matriz de coste-energía**. El resultado de este último ejercicio nos dará nuestro mapa de disponibilidad particular dónde podremos ver, claramente, qué elementos supone menos tiempo y energía mover o transformar.

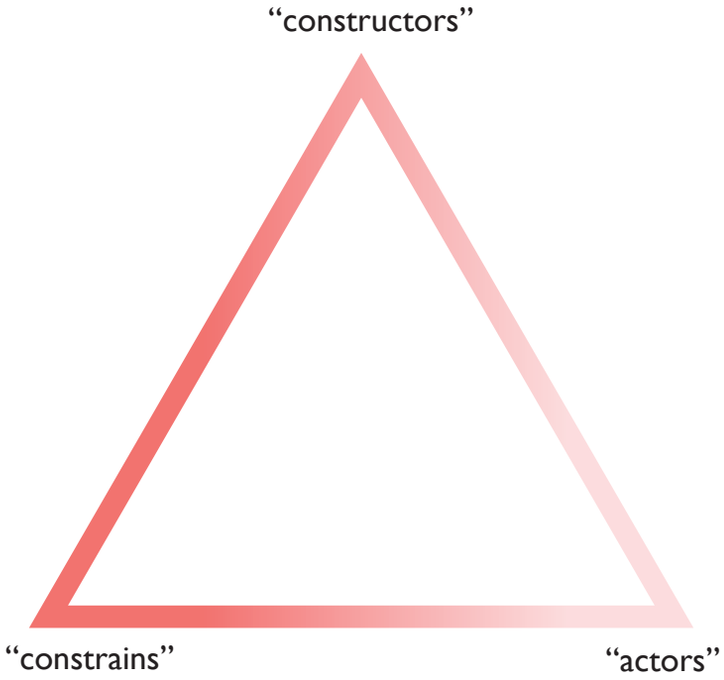
En el lado superior derecho de la matriz ubicaremos todos aquellos elementos que, en el momento actual, no está en nuestra mano mover, cambiar o transformar. En el lado inferior izquierdo de la matriz situaremos todos aquellos elementos que el esfuerzo en tiempo y energía para cambiarlos es mínimo.
El resto de los elementos los iremos ubicando en función del tiempo y energía que suponemos necesitamos para moverlos, cambiarlos o transformarlos.

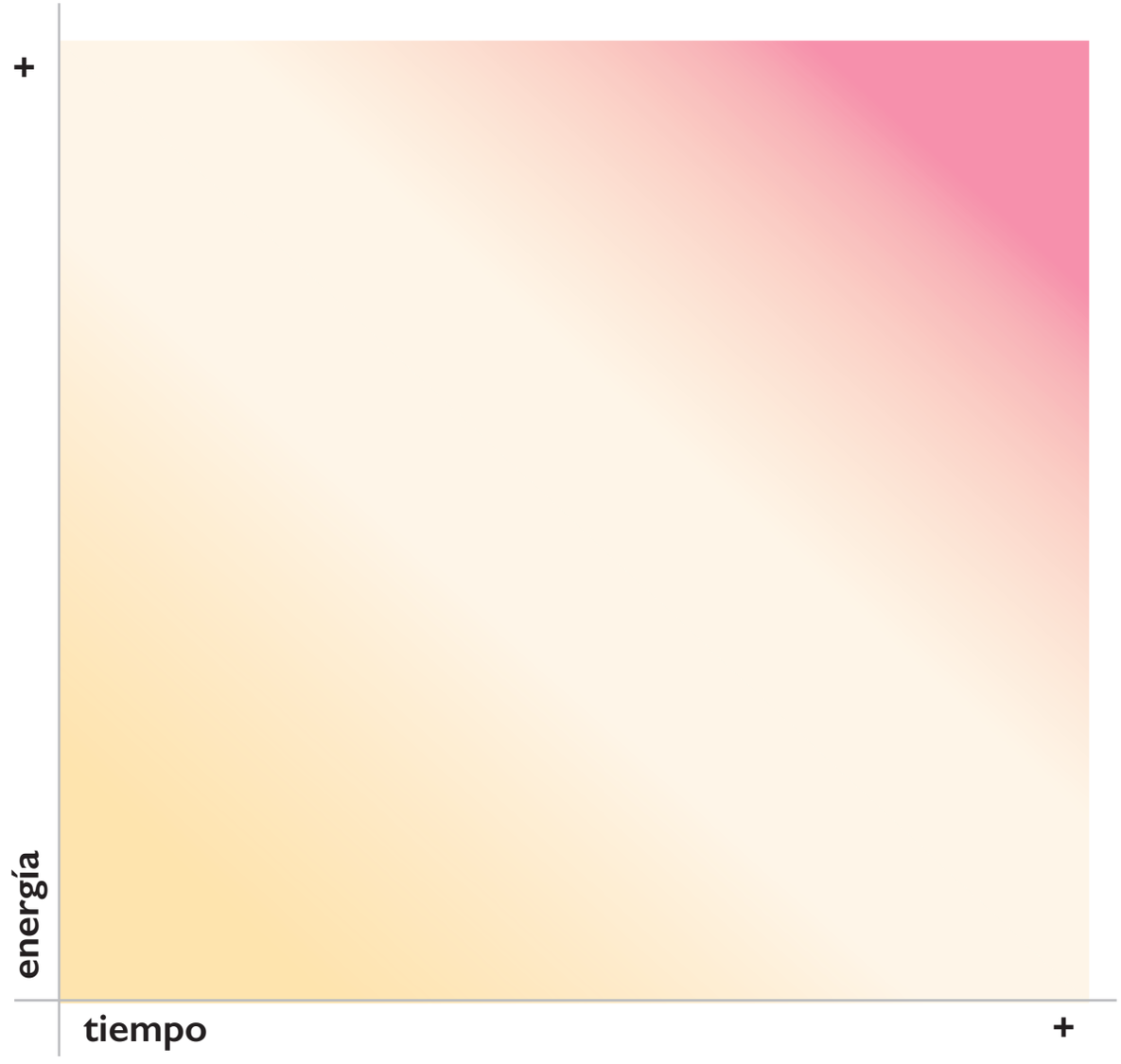
Una vez ubicados en la matriz de coste tiempo-energía, los participantes pueden abrir una conversación sobre cómo actuar sobre cada uno de estos elementos. A priori, parece que todos aquellos que estén ubicados en el lado inferior izquierdo son los más fáciles por dónde empezar, pero, quizás, lo que nos interesa, es ver cómo podemos hacer para situarlos un poco más en medio de la matriz y convertirlos en algo un poco más sólido y robusto y no tan volátil. Del mismo modo, sobre los elementos que nos quedan en la esquina superior derecha, quizás lo más adecuado es ver cómo podemos moverlos hacia abajo para tener influencia sobre ellos o, también, cómo podemos encontrar a alguien que sí tenga capacidad de acción en ese rango de coste tiempo-energía.

En definitiva, con este ejercicio, lo qué si tendrán claro los participantes, será el mapa de disponibilidades de su sistema para transformar su contexto inmediato con el mínimo tiempo y energía. Para ello, el siguiente bloque de conocimiento se enfocará en crear distintos planes de acción que de forma coordinada y menor coste puedan empezar a cambiar la disposición de los flujos de energía en su sistema.

TIEMPO ESTIMADO: 95 minutos (20' de exposición teórica + 20' de reflexión en grupos de 4-5 personas para la lista de CCA's + 15' para situarlos en la tríada + 20' de exposiciones de cada grupo + 20' de situarlos en la matriz de coste tiempo-energía).

PREPARACIÓN: Explicación del marco teórico
LANZAMIENTO: Uso de la metodología.
ATERRIZAJE: Traer los resultados del mapa de empatía + las exposiciones entre grupos.


“constructors”
“constrains”
“actors”


+
energía
tiempo
+

B3_Game plan

Se propone esta herramienta para desarrollar planes de acción que permitan a los managers poner en marcha las oportunidades que han identificado en el mapa de disponibilidades de la dinámica anterior.

El Gameplan se puede usar de forma individual o en grupo. Es una herramienta muy sencilla e intuitiva desarrollada por David Sibbet (Grove Consultants International: www.thegrove.com), el participante inicia su plan de acción fijando los objetivos e impacto que quiere conseguir, una vez fijado el destino, la herramienta lo acompaña para determinar los recursos necesarios, las acciones y el calendario, los retos a los que prevé se va a enfrentar y los factores de éxito que pueden ayudarle a superar estos retos.
Como facilitadores, el canvas sobre el que se desarrolla esta herramienta, hace que los participantes no tengan problemas en encuadrar bien la tarea, por nuestra parte, el rol más importante lo tendremos fijando y marcando bien los tiempos para cada una de las secuencias que propone el Gameplan.
En este sentido, será importante que los participantes tengan el tiempo suficiente para desarrollar cada etapa, sin saltarse el orden y sin la sensación que han terminado algunas de ellas en falso. Para terminar ~~y si el tiempo lo permite, siempre~~ es interesante que los participantes se expliquen entre ellos los objetivos y acciones que han desarrollado. ~~A parte de que exponer los resultados siempre ayuda a~~ anclar la experiencia y darle sentido al trabajo realizado, cuando se trata de una misma organización, en la exposición los equipos siempre identifican sinergias y oportunidades de ayudarse los unos a los otros.

El Gameplan se puede utilizar para:

- *Desarrollar planes de acción estratégicos.*
- *Alinear la dirección de la empresa.*
- *Perfeccionar iniciativas y estrategias*
- *Determinar metas y objetivos*
- *Acordar etapas y tareas*
- *Identificar desafíos y factores (críticos) de éxito.*
- *Incrementar el rendimiento del equipo*
- *Fortalecer habilidades de planificación de grupos.*

Como se ha comentado anteriormente, el Gameplan consta de 5 fases o pasos que el grupo tiene que ir recorriendo por orden: (1) Establecer la meta y objetivos (2) Hacer una relación de los recursos que serán necesarios (3) Desarrollar las acciones y establecer un calendario de ejecución (4) Identificar los retos que presenta el proyecto y (5) Identificar los factores de éxito que van a ser claves para la buena marcha y éxito del proyecto.
Veamos ahora en detalle, cuáles son las tareas que desarrollar en cada una de estas fases.

Fase 1: Aclarar la meta y objetivos

Ponerse de acuerdo sobre un objetivo claro es lo más útil que un grupo puede hacer. Una lista de criterios simples para los objetivos "SMART" es que son específicos, medibles con acciones concretas, realistas y limitados en el tiempo. Cuanto más SMART son los objetivos, más fácil será identificar las tareas y estrategias. (Nota de traducción: En inglés: **SMART** significa inteligente, pero también es el acrónimo de: **S**pecific, **M**easurable, **A**ctionable, **R**ealistic and **T**ime-bound)

Fase 2: Introducir los recursos que serán necesarios

En esta fase es interesante hacer la lista completa de recursos que vamos a necesitar y, posteriormente, identificar aquellos con los que ya contamos y aquellos que deberemos desarrollar alguna acción para contar con ellos.
Cuando hablamos de recursos estamos hablando de (1) recursos financieros, (2) recursos relacionales (contactos, sponsors, grupos de interés…), (3) recursos de infraestructuras (un lugar donde reunirse, un software, …), (3) recursos humanos (personas, habilidades, conocimiento, …).

Fase 3: Desarrollar las acciones y establecer un calendario de ejecución

Aquí, como facilitadores, es importante que mantengamos en un nivel alto para este primer paso en la estrategia. El facilitador tiene que ayudar al grupo de manera genérica.
Revisar las etapas más importantes del proyecto del grupo (si se han determinado por adelantado) o crearlos. Los nombres de las etapas pueden contar una historia sobre lo que ocurrirá en cada etapa. O las etapas podrían simplemente ser denominadas por periodos de tiempo, como trimestres.

1. *Liderar una discusión sobre si estas etapas tienen sentido o no. ¿Debería de haber alguna más? ¿Han sido nombradas claramente? ¿Se establecen en periodos de manera natural? Nombrar las etapas ayuda a establecer hitos para el trabajo y facilita la comunicación sobre el progreso.*
2. *Proponer tantas ideas como sea posible para cada etapa. Pensar en las tareas como pasos de acción necesarios para alcanzar el objetivo. Marcar este proceso como un primer paso y trabajar para llegar rápidamente al marco general. Enumerar las tareas en las columnas con notas adhesivas debajo de cada etapa, o anotar directamente en el gráfico.*
3. *Después de que el grupo haya completado un primer borrador de las tareas, revisar el plan para añadir detalles o hacer correcciones.*

Algunos consejos para facilitar esta parte del proceso:

1. *Evitar entrar en detalles antes de recopilar ideas de tareas.*
2. *Si el tiempo lo permite, el grupo puede reorganizar las notas adhesivas en el gráfico una vez acordada la secuencia de tareas. En algunos casos se podría recopilar tareas antes de etapas.*
3. *Si es posible, llegar a lo más concreto posible en enumerar la lista de propietarios y fechas, juntos con las tareas.*

Fase 4: Identificar los retos que presenta el proyecto

Una forma alternativa de tratar los retos y desafíos que nos plantea el plan de acción que estamos desarrollando, es imaginar por qué clase de terreno el proyecto del grupo está viajando. ¿Está el grupo embarcado en un viaje por aire, una caminata campo a través, una expedición minera? Esta metáfora proporciona una forma segura o confortable de hablar de temas complicados o difíciles. Es posible trasladar la metáfora a específicos desafíos para el grupo.
En cualquier momento de la conversación podéis empezar la lista de desafíos (obstáculos, problemas, y preocupaciones). En este punto recomendamos hacer caso a los escépticos y los que encuentran siempre problemas, aunque a veces nos parezca que este tipo de caracteres trabajan en contra del proyecto, la realidad es que con su mirada están facilitando un camino seguro por el que transitar.
Otra práctica recomendable es alentar la conversación para tratar en profundidad los potenciales problemas. El plan de acción se verá beneficiado por una exploración exhaustiva de estas cuestiones. Estas con-

versaciones a menudo sugieren pasos necesarios a llevar a cabo, o factores de éxito u oportunidades.

Fase 5: Identificar los factores de éxito

Debido a que los acciones nunca pueden cubrir todo lo necesario para hacer que un proyecto tenga éxito, la identificación de los factores de éxito va a hacer avanzar las cosas, independientemente de lo que suceda con el plan.

~~Empezar por~~ definir factores de éxito es una tarea que, podríamos decir, de obligado cumplimiento para el grupo si queremos asegurar el éxito. A veces se llaman principios rectores. Son como las ruedas de un coche, ya que soportan todo el proceso y lo mantienen en movimiento. Estos pueden incluir:

1. *Actitudes y comportamientos esenciales*
2. *Experiencia y conocimientos específicos necesarios.*
3. *Relaciones claves que deben ser sostenidas.*
4. *Principios rectores (normas para trabajar juntos).*
5. *Acciones específicas en curso o formas de responsabilidad.*

Para conseguir que las ideas fluyan, preguntaros cuestiones tales como:
¿Qué es absolutamente necesario hacer para asegurar el éxito, durante todo el camino? ¿Qué tipo de cosas hay que hacer, si todos estamos de acuerdo en hacerlas, que marcarían la diferencia en nuestro éxito?
Por último, es importante permitir el cierre del proceso por parte del grupo, para esto, una de las mejores cosas que podemos proponer es pedir a los participantes que reflexionen sobre su aprendizaje.

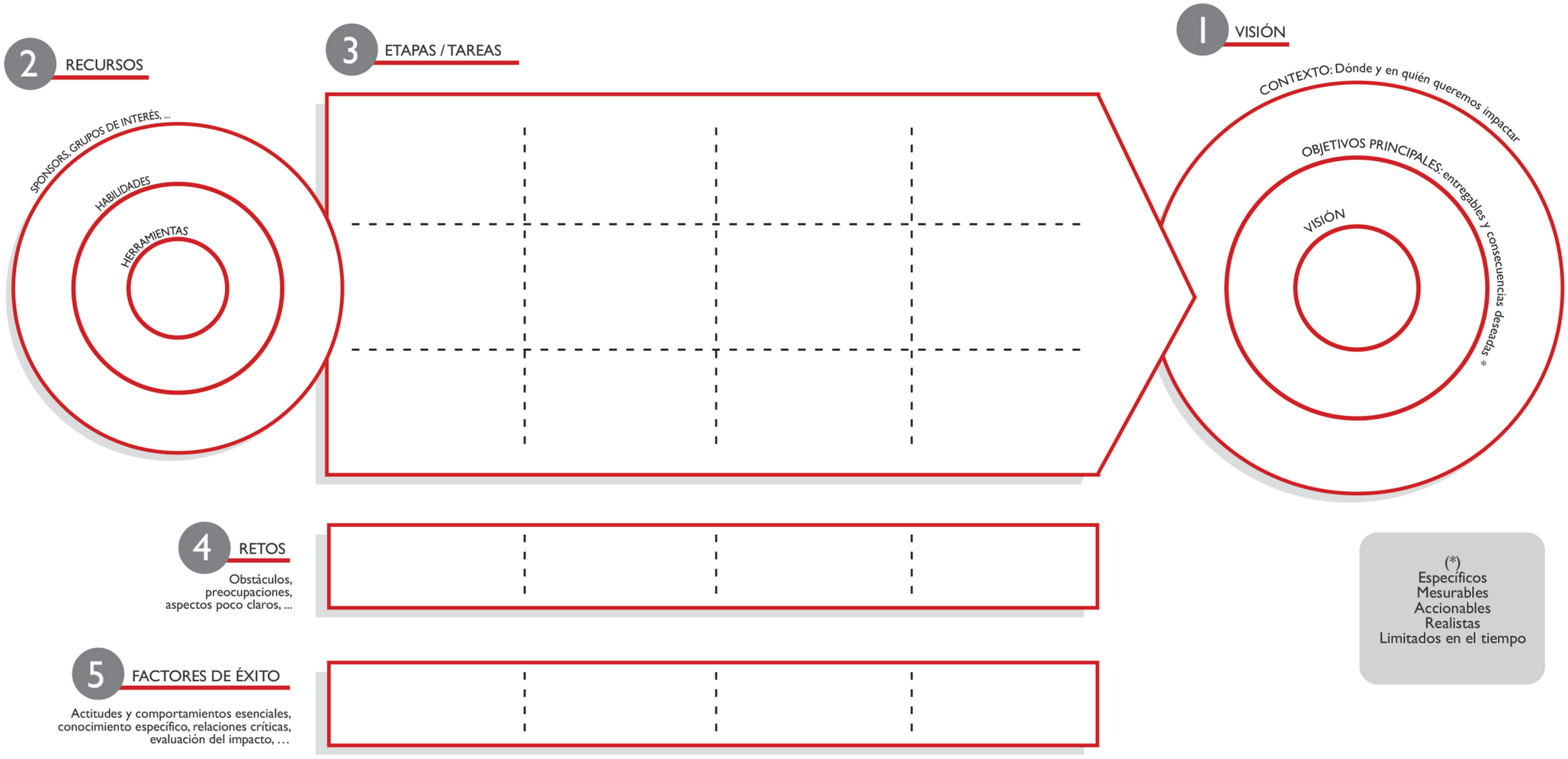
Preguntar: ¿Te sorprendiste en algún momento? ¿Qué nuevas ideas te han surgido? ¿Cómo puede esta experiencia influir en el día a día de tu trabajo? (se puede anotar la información relevante en un rotafolio).
También ayuda aclarar los próximos pasos que llevar a cabo en la hoja de ruta, elegir actividades que aprovechen el impulso generado, escribir el reparto de tareas en cada hoja de ruta, especialmente para aquellos responsables del seguimiento.
Ponerse de acuerdo sobre los procesos para comunicar el plan a los miembros del equipo no presentes, así como a los grupos de interés y sponsors principales.

Reproducir y distribuir copias de la hoja de ruta para cada participante. Esto crea una memoria de grupo y ayuda al equipo a recordar y actuar según sus acuerdos.

TIEMPO ESTIMADO: 125 minutos (25' Fase 1: establecer objetivos + 20' Fase 2: identificar los recursos necesarios + 40' Fase 3: Desarrollar acciones + 20' Fase 4: identificar retos + 20' Fase 5: identificar factores de éxito).

PREPARACIÓN: Explicación de la metodología y sus objetivos..
LANZAMIENTO: Uso de la metodología.
ATERRIZAJE: Exposiciones entre grupos.

GAME PLAN_cómo crear planes de acción



GamePlan: autor The Grove Consultants International

B4_M2_ "Wrap up"

El "wrap up" es, en sí mismo, un espacio de anclaje o aterrizaje en la estructura general del taller. Este espacio está pensado para recoger las vivencias, reflexiones y aprendizajes de los participantes.

La estructura del "wrap up" está compuesta solo de "espacio", "tiempo" y "tarea", es decir, sentados todos en círculo sin ningún elemento de por medio (espacio) el único mandato en esta dinámica es "tenemos X minutos (espacio) para compartir nuestra experiencia en este taller (tarea)".

Es importante mantener esta simple estructura si queremos que el conocimiento del grupo emerja de forma orgánica, para ello, debemos poder dar el tiempo necesario, sostener el silencio y ofrecer un espacio de reflexión íntima en grupo.

TIEMPO ESTIMADO: 35 minutos (20' para visionar los testimonios + 15' de reflexión en grupo).

PREPARACIÓN: Explicación de la dinámica.
LANZAMIENTO: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.
ATERRIZAJE: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.

7. CASOS PRÁCTICOS

Este contenido puede ser usado cómo trabajo anterior o posterior al módulo I, entre módulos o al finalizar el módulo II, es un recurso que comprende una serie de vídeos subidos a un canal de Vimeo en el que se pueden encontrar testimonios de managers sobre consejos y cosas que les han funcionado bien para trabajar la inclusión y la discapacidad en sus equipos.

Por otro lado, también se pueden encontrar testimonios de personas con discapacidad que exponen aquellos aspectos que más les han servido y ayudado en su proceso de incorporación al mundo laboral.

Cada organización, puede ir enriqueciendo este canal creando iniciativas propias en las que ir subiendo sus propios testimoniales de managers que comparten conocimiento y experiencias.

Las preguntas guía que se han utilizado para los dos tipos de testimonios son las siguientes:

Guion para el testimonio de managers:

1. *Explicar brevemente el caso de éxito y porque lo consideráis que es un caso de éxito en la empresa*
2. *¿Cuáles han sido los factores que han influido en que el caso fuera un éxito?*
3. *¿Qué aspectos, actitudes y formas de hacer consideras que han sido claves a la hora de integrar y acoger correctamente a la PCD?*
4. *Desde tu experiencia, ¿qué harías distinto la próxima vez que tenga que integrar en el equipo una PCD?*
5. *¿Qué consejo darías a alguien en tu misma posición (mánager) que se encuentre ante una situación compleja de integración?*

Guion para el testimonio de PCD:

1. *¿Cuál es tu rol dentro de la organización?*
2. *¿Qué aspectos, actitudes y formas de hacer consideras que han sido claves a la hora de integrar y acoger correctamente a la PCD?*
3. *Desde tu experiencia, ¿qué aconsejarías a las organizaciones y los managers que quieren mejorar en la integración de PCD?*
4. *¿Qué consejo darías a alguien que se encuentre ante una situación compleja de integración?*

TIEMPO ESTIMADO: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.

PREPARACIÓN: Explicación de la dinámica.
LANZAMIENTO: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.
ATERRIZAJE: Trabajo de contestar y comentar las preguntas.

8. APUNTES PARA FACILITAR GRUPOS

Liderar el espacio:

Cuando basamos nuestra intervención en dejar que el grupo llegue a sus propias conclusiones a partir de la experiencia de una dinámica que hemos planteado, lo que estamos haciendo es proponer un espacio, una tarea y un tiempo. Esa es la única estructura sobre la que se basa nuestra intervención y esos son los únicos elementos que tenemos para acompañar al grupo.
Siendo esto así, es importante que los tiempos que proponemos sean adecuados para hacer la tarea, para reflexionar sobre ella y para sacar resultados. También es importante que todo el mundo tenga claro y que se respeten los principios de relación y las maneras de proceder que, como grupo, hayamos definido. Por último, es importante asegurarnos que el espacio de trabajo y aprendizaje que estamos ofreciendo, es un espacio que todos los participantes sienten como seguro y confiable.

Crear un espacio para cada miembro del grupo, cuidar de las personas una a una:

Para crear un espacio seguro y confiable, lo mejor que podemos hacer es encarnar el tipo de actitudes y maneras de proceder que queremos para el grupo y el espacio. Ser conscientes de nuestra presencia y de cómo nuestro comportamiento impacta en los demás, es necesario para poder actuar con una intención.
Mantenerse en la neutralidad, validar con el grupo tus sensaciones y observaciones, honrar la diferencia, respetar a todos y a todo, invitar a la reflexión, alinear al grupo respecto aquello que comparten, entender que todo está conectado y que, la mayoría de las veces, todos hacemos lo mejor que podemos y sabemos; son actitudes que nos ayudaran a crear un espacio que todos los participantes pueden sentir como propio, donde pueden experimentar, confiar y tratar temas que son relevantes para ellos.

Ir sobre-preparado y desestructurado ante lo que salga:

Trabajar para ofrecer el grupo un espacio en el que pueda generar su propio aprendizaje, reflexionar y sacas sus propias conclusiones, implica atender, en cada momento, aquello que el grupo necesita. Para eso, debemos estar dispuestos a olvidarnos de las dinámicas y los tiempos que habíamos previsto para dar espacio a aquello que está emergiendo en ese momento y que parece importante para el grupo. A veces puede ser un tiempo de reflexión que se alarga, otras veces puede ser una conversación pendiente o una dinámica que, por lo que sea, está tardando más de lo que teníamos previsto para ser completada.
Para poder hacer esto, atender a la necesidad del grupo en el momento presente, es necesario poder estar en el "no saber" confiando en que el grupo tiene las respuestas y sostener la incertidumbre. También es importante tomar conciencia de nuestras emociones y de nuestras filias y fobias pues, sin eso, nos será más difícil diferenciar entre lo que nosotros necesitamos y lo que necesita el grupo.

Practicar una mirada apreciativa y optimista:

El crecimiento y desarrollo nacen de nuestro movimiento hacia lo que es distinto en nuestras formas de hacer hasta ahora.
Creemos que aprender a crear las condiciones para que ocurra el "insight" (y por lo tanto el aprendizaje) es uno de nuestros principales objetivos, estas condiciones implican ver, entender y poder replantear los patrones que se estén dando.
Con esto queremos decir que un "insight" es simplemente una reorganización de la experiencia, aprender a verla de forma distinta es lo que nos abre a nuevas posibilidades. Esto solo puede hacerse desde una actitud de optimismo donde es bienvenida la confusión y los viejos hábitos sin intentar evitarlos o eliminarlos.
El optimismo como habilidad/actitud nos permite atender la incertidumbre de lo que está por venir con la energía para gestionar lo que sea que emerja, abrazarlo y no caer en el victimismo.
Ser optimista requiere coraje sabiendo que la mayoría de las veces vamos a fallar más que a tener éxito.

9. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Cortés, D. *Caminar entre la niebla, cómo liderar y acompañar con éxito el desarrollo y la transformación de las organizaciones*. Gestión 2000, Grupo Planeta, 2020.

Helde, M.L. *The dialogue handbook, the art of conducting a dialogue and facilitating dialogue workshops*. DUF-Danish Youth Council, 2014.

Holman, P., Devane, T., Cady, S. *The Change Handbook, the definitive resource today's best methods for engaging whole systems*. Berret-Koehler Publishers, 2007.

Kavanagh, Simon. Learning arch design. www.academia.edu/40605001/LEARNING_ARCH_DESIGN_USERS_MANUAL

Schein, E. *Humble Inquiry, the gentle art of asking instead of telling*. Berret-Koehler Publishers, 2013.

Sibbet, D. *Liderazgo Visual*. John Wiley&Sons, 2013.

Sibbet, D. *Visual Teams*. John Wiley&Sons, 2011.

Snowden, D. and Rancati A. *Managing complexity (and chaos) in times of crisis*. European Comission Research Center and Cynefin Center paper 2021

CRÉDITOS

Autor: Entropía DO, S.L.
www.entropiado.com

Editores: Entropía DO, S.L.
www.entropiado.com

FUNDACIÓN ONCE
www.fundacionONCE.es

Diseño de cubierta y maquetación: Marta Dansa
www.martadansa.com

Ilustraciones:
Marta Dansa y Freepick: elementos vectoriales p.4 y usados en otros lugares
www.martadansa.com, www.freepick.com

Revisión de texto:
Entropía DO, S.L.
www.entropiado.com

FUNDACIÓN ONCE
www.fundacionONCE.es

Agradecimientos especiales:
Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a las siguientes empresas, cuya colaboración y apoyo han sido fundamentales para la creación y prueba de este kit formativo:

Agradecemos a las empresas que aportaron managers para la creación del prototipo del taller:
- Amazon Web Services
- Correos
- El Corte Inglés
- Fujitsu
- Inserta Empleo
- Viewnext

Agradecemos también a las empresas que enviaron a sus managers al taller piloto para testear y mejorar este proyecto:
- Accenture
- Amazon Web Services
- Correos
- El Corte Inglés
- Fujitsu
- Globant
- Inserta Empleo
- Samsung
- Sanitas
- Viewnext

A todas estas empresas, les extendemos nuestro más sincero agradecimiento por su valiosa colaboración y compromiso con la capacitación en el ámbito de la discapacidad, la diversidad y la inclusión.

ISBN: 978-3-16-148410-0

Primera edición: Junio 2024
Derechos reservados: © 2024 Entropia DO, S.L. y ~~Asociación Inserta Innovación~~. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin el permiso previo por escrito del autor.