



IO5: TOOLKIT

Autor: Miriam Fernández Picazo

Introducción

El programa de desarrollo de OPI tiene como objetivo aumentar la cantidad y el acceso a las competencias de innovación abierta en las regiones asociadas con el proyecto y en toda Europa.

El proyecto OPI tiene como objetivo desarrollar y probar una metodología integral y herramientas para la recalificación de recursos humanos para obtener competencias profesionales para aquellos puestos orientados al futuro en el ámbito de la innovación abierta. Debido, por un lado, a la alta importancia de la innovación abierta (IA), especialmente para las economías fuertemente basadas en las PYME y por el otro, a la limitada comprensión de los procesos de innovación abierta, sus beneficios y oportunidades en el mercado laboral entre muchas partes interesadas del mercado laboral, el proyecto OPI tendrá como objetivo desarrollar inteligencia del mercado laboral y competencias en innovación abierta que permitan desarrollar efectivamente la oferta de habilidades para llenar la brecha del mercado mientras capitalizan el conjunto existente de capital humano.

El conjunto de herramientas se basa en responder a las necesidades de los desempleados y los adultos en riesgo de desempleo (véanse los participantes) para desarrollar capacidades prácticas en el ámbito de la IA y asumir funciones en puestos de IA como especialista/administrador de IA, especialista en redes y asociaciones/administrador, gestor de conocimientos. Como tal, también será, junto a IO4, una herramienta principal lista para usar para que los especialistas en recursos humanos ofrezcan oportunidades de mejora/recalificación orientadas a la práctica a sus clientes/partes interesadas.

Cada área de competencia está formada por los resultados de aprendizaje específicos que muestran el nivel de conocimiento, habilidades y habilidades personales que una persona necesita para convertirse en «competente» en el área de competencia específica descrita. Se han desarrollado tres subtemas y para cada tema hay tres actividades. Las actividades se basan principalmente en la educación no formal, las técnicas de aprendizaje activo y cooperativo, entre otros métodos.

Las áreas de competencia de este conjunto de herramientas son:

Módulo 1 Capacidad para trabajar con diferentes comunidades profesionales
Módulo 2 Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios
Módulo 3 Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales
Módulo 4 Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional
Módulo 5 Capacidades de creación de redes

Módulo 6 Adaptabilidad y flexibilidad
Módulo 7 Capacidad para compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización
Módulo 8 Capacidad para compartir conocimientos e ideas externamente
Módulo 9 Conciencia cultural
Módulo 10 Habilidades de comunicación

Ámbito de competencia 1: Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

Historia motivacional 1

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

1.1. Compartir objetivos

¡Vamos a ver cómo un gerente comparte los objetivos de negocio!

Hace 2 semanas, John fue seleccionado como jefe del departamento de Tratamientos de Calor en la fábrica DACIA Renault.

Durante 2 semanas observó al equipo y notó que el equipo no entendía las actividades del plan, no respetaba los plazos y los procedimientos de trabajo y el número de defectos en las piezas de repuesto producidas estaba aumentando.

El primer lunes de la nueva semana, programó una reunión con el equipo, que consta de 25 miembros.

John comenzó con preguntas como:

- *¿Qué opinas del departamento donde trabajas?*
- *¿Qué está pasando en tu departamento, cómo describirías la situación?*

Todo el mundo miró y él, pero nadie no respondió. John se sorprendió, pero continuó:

- *Dime ¿cómo puedo ayudarte y qué podemos hacer para apoyarte?*
- *¿Había algún objetivo que no pudieras alcanzar?*
- *Pensemos en el momento en que te sentías muy motivado y productivo. ¿Qué factores han influido en su condición desde entonces?*

Solo dos jóvenes respondieron:

- *Queremos conocer la planificación de cada día antes de entrar en el turno. Entendemos que hay emergencias que pueden ocurrir, pero si sabemos de antemano lo que tenemos que hacer, podemos planificar nuestras actividades actuales entre nosotros, para garantizar la continuidad. Estamos descontentos de que no sepamos exactamente lo que se nos pedirá que hagamos todos los días. Tenemos la sensación de que estamos trabajando sin un propósito...*

John se dio cuenta de que el equipo no sabe qué hacer, cuáles son las actividades actuales que el equipo tiene que asegurar permanentemente. Tal vez para el equipo, el cambio de cabeza también significa un cambio en la forma en que se logra la planificación de los objetivos.

A partir de ese día, comenzó a transmitir las tareas permanentes una semana antes, asignando aproximadamente el mismo número de personas para tareas del mismo nivel de dificultad y volumen de trabajo; las tareas de emergencia fueron establecidas para ser manejadas por un pequeño equipo (2 miembros). Al final de cada semana, John estableció una breve visita y reuniones con los empleados para saber lo que necesitan y cómo van las cosas; John y su equipo entendieron lo importante que es compartir los objetivos de negocio para que el equipo funcione de manera eficiente. De esta manera cada miembro sabe qué hacer y cómo garantizar el cumplimiento de lo necesario para el buen funcionamiento del departamento.

Historia motivacional 2

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales
- 1.2. Discutir las diferencias

El poder de la capacidad para discutir las diferencias

Valentin es el nuevo responsable de Relaciones con el Cliente en una empresa de venta de automóviles eléctricos.

Está muy entusiasmado con su nuevo trabajo. Su trabajo anterior también fue en el campo de la venta de automóviles, pero Valentin deseaba desarrollar una red para la venta de automóviles eléctricos, que admira en términos de rendimiento. En la entrevista de trabajo, respondió a las preguntas del gerente regional, presentando su visión de crear un área para probar los coches por los futuros clientes y explicando por qué ha optado por desarrollar un área de este tipo exclusivamente para clientes actuales y futuros. Una vez que comenzó a trabajar, primero quería crear un mostrador de recepción y un área para probar el rendimiento de los automóviles dentro del patio de la compañía. Pero descubrió que la compañía no tiene una zona de pruebas para automóviles nuevos donde permitir a los clientes probar nuevos modelos; el área existente fue diseñada solo para recoger los coches ordenados/pagados.

Beneficiándose de la buena impresión que logró crear sobre el gerente durante la entrevista, Valentin organizó una reunión con el gerente regional para explicar su plan para reorganizar el área disponible en el patio de la compañía. El gerente no aceptó la propuesta de Valentin de cambiar la configuración del patio de la empresa, considerando que los coches pueden ser pedidos y entregados sin necesidad de que los clientes los prueben antes. El gerente argumentó que reconfigurar o modernizar el patio implica costos adicionales para separar el área de depósito del automóvil del área de entrega, y ha rechazado la propuesta de Valentin. Sin embargo, Valentin no se rindió en la idea de crear un espacio de distribución innovador que ofrecería pruebas completas y servicios de compra a los clientes.

Por lo tanto, presentó la idea a toda la empresa, en varios niveles de decisión y ejecución: al responsable de recibir a los clientes, a los conductores, a los secretarios, al servicio de compra de automóviles, al primero responsable de las relaciones con los clientes, al responsable del sitio de presentación del automóvil. Además, Valentin discutió su idea con colegas y compañeros durante las pausas para el almuerzo y las sesiones de trabajo diarias. Su idea fue debatida todos los días durante un mes entero, cada empleado teniendo una perspectiva diferente, pensando de manera diferente, teniendo diferentes puntos de vista e ideas, llegando a una contribución diferente en cuanto a la organización del nuevo espacio: por ejemplo, uno sugirió crear un mini café, otro pensó en un mini parque, uno sugirió construir un mini parque infantil para los hijos de los clientes mientras sus padres están probando los autos, y así sucesivamente. Todos se dieron cuenta de que tienen ideas que, aunque pueden ser beneficiosas para sus clientes, implican costos adicionales y podrían ser rechazadas por el gerente regional.

Las opiniones de la comunidad de empleados se reunieron dando como resultado un proyecto de rediseño que incluyó: un área de recepción de clientes, una zona de relajación (para tomar un café o un sándwich, etc.), un parque infantil, un espacio de relajación (para usar computadoras portátiles o teléfonos móviles, escuchar música, etc.) y por supuesto un espacio para probar los coches antes de pedirlos. Esta propuesta mejorada fue presentada nuevamente al gerente de área por Valentin en nombre de todos los empleados.

El gerente regional analizó el nuevo proyecto, percibiéndolo como un espacio innovador y moderno que podría atraer nuevos clientes debido a las instalaciones ofrecidas: relajación, pruebas y adquisición. Con el fin de utilizar de manera más eficiente la inversión para organizar/rediseñar el patio, el gerente regional aceptó que solo se utilizara la planta baja del edificio de la empresa, como sugiere Valentin y los empleados, como área de actividades interiores para los clientes, pero también para los empleados, y que el área de pruebas y entregas se organizará al aire libre (por lo tanto, no se necesitarán costos suplementarios). También sugirió probarlos durante los primeros 6 meses, luego si es un negocio exitoso y el aumento de ventas, todo el patio será reconfigurado y utilizado para la relajación, las pruebas y el arrendamiento de automóviles.

Todos los empleados estuvieron de acuerdo con la nueva propuesta y apoyaron unánimemente a Valentin para hacerse responsable de este proyecto, siendo el que dirigió, moderó y tomó en consideración todas las opiniones y sugerencias diferentes, en beneficio de todos.

Las opiniones de la comunidad de empleados se reunieron dando como resultado un proyecto de rediseño que incluyó: un área de recepción de clientes, una zona de relajación (para tomar un café o un sándwich, etc.), un parque infantil, un espacio de relajación (para usar computadoras portátiles o teléfonos móviles, escuchar música, etc.) y por supuesto un espacio para probar los coches antes de pedirlos. Esta propuesta mejorada fue presentada nuevamente al gerente de área por Valentin en nombre de todos los empleados.

El gerente regional analizó el nuevo proyecto, percibiéndolo como un espacio innovador y moderno que podría atraer nuevos clientes debido a las instalaciones ofrecidas: relajación, pruebas y adquisición. Con el fin de utilizar de manera más eficiente la inversión para organizar/rediseñar el patio, el gerente regional aceptó que solo se utilizara la planta baja del edificio de la empresa, como sugiere Valentin y los empleados, como área de actividades interiores para los clientes, pero también para los empleados, y que el área de pruebas y entregas se organizará al aire libre (por lo tanto, no se necesitarán costos suplementarios). También sugirió probarlos durante los primeros 6 meses, luego si es un negocio exitoso y el aumento de ventas, todo el patio será reconfigurado y utilizado para la relajación, las pruebas y el arrendamiento de automóviles.

Todos los empleados estuvieron de acuerdo con la nueva propuesta y apoyaron unánimemente a Valentin para hacerse responsable de este proyecto, siendo el que dirigió, moderó y tomó en consideración todas las opiniones y sugerencias diferentes, en beneficio de todos.

Estudio de caso 1

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

1.1. Compartir objetivos

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de IA en SpaceX: cómo trabaja su CEO para compartir objetivos
Resumen	<p>La estrategia del CEO para compartir objetivos incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ crear un ambiente de trabajo saludable y profesional, ➤ no perder el tiempo de los empleados con una larga reunión, ➤ tener reuniones poco frecuentes a menos que el problema sea urgente e insoluble, ➤ el uso de palabras generales — no confusas y técnicas — para garantizar un flujo eficiente de la comunicación, ➤ asegurar una buena comunicación entre departamentos. <p>El CEO Elon Musk dijo: «quieres despertarte por la mañana y pensar que el futuro va a ser genial, y de eso se trata ser una civilización espacial. Se trata de creer en el futuro...».</p>
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Para establecer metas correctamente. • Priorizar objetivos compartidos en todos los niveles de la misión de la compañía. • Involucrar a los miembros correctos del equipo en el establecimiento de objetivos.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	Creada en 2002, Space Exploration Technologies [SpaceX] es una empresa de transporte espacial privada de Estados Unidos.

El CEO Elon Musk dijo: *“Quieres despertarte por la mañana y pensar que el futuro va a ser genial, y de eso se trata ser una civilización espacial. Se trata de creer en el futuro y pensar que el futuro será mejor que el pasado. Y no puedo pensar en nada más emocionante que salir y estar entre las estrellas.”* Comenzando con este objetivo, SpaceX comenzó el diseño, construcción y desarrollo de vehículos espaciales de lanzamiento parcial o totalmente reutilizables, como Falcon o Dragon. El CEO utilizó estrategias metacognitivas para compartir los objetivos. Eso significa pensar de alto nivel que incluye la planificación, el monitoreo, el cambio y la adaptación de métodos continuamente. El CEO actúa a nivel mundial, ya que es capaz de tomar decisiones que posicionan a la compañía para el futuro. La mentalidad estratégica hace posible mantenerse en el camino durante los tiempos difíciles y mantener un ojo claro en el objetivo.

La estrategia del CEO para compartir objetivos incluye:

- crear un ambiente de trabajo saludable y profesional,
- no perder el tiempo de los empleados con una larga reunión,
- tener reuniones poco frecuentes a menos que el problema sea urgente e insoluble,
- el uso de palabras generales — no confusas y técnicas — para garantizar un flujo eficiente de la comunicación,
- asegurar una buena comunicación entre departamentos.



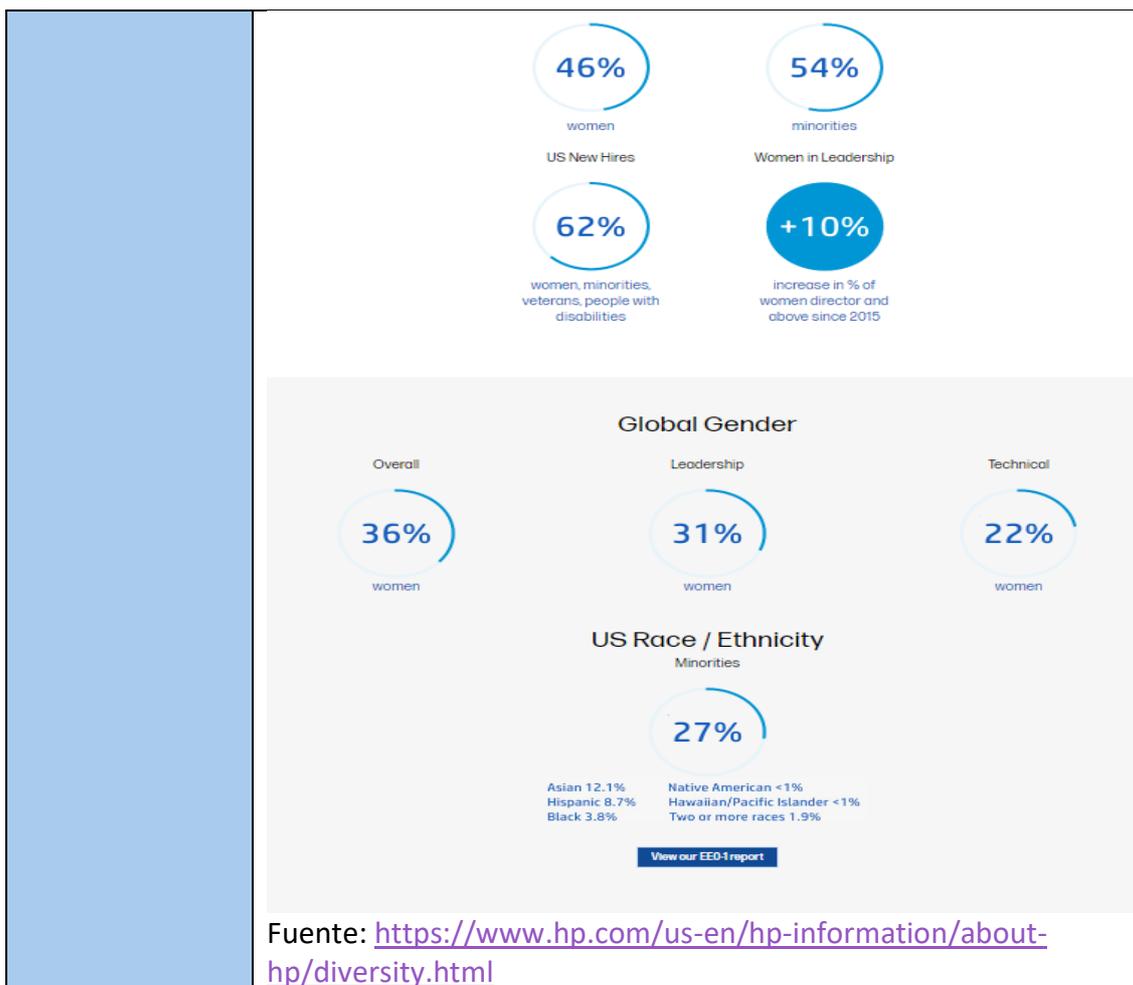
Fuente: <https://www.businessofbusiness.com/articles/elon-musk-tesla-spacex-2021-goals-michael-jordan-stanford-research/>

Estudio de caso 2

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

1.2. Discutir las diferencias

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de la gestión de la diversidad en Hewlett-Packard
Resumen	<p>La diversidad es el núcleo de la creatividad y la innovación, y puede fructificar directamente los resultados del negocio.</p> <p>Hewlett-Packard es creada en 1939 por dos compañeros de clase de la Universidad de Stanford — Bill Hewlett y Dave Packard, la compañía ocupa el quinto lugar en las principales compañías de software globales y se convirtió en un líder mundial en el suministro de sistemas de impresión e imagen para impresoras, consumibles y escáneres, ofreciendo soluciones en segmentos individuales, desde consumidores simples, representantes de pequeñas y medianas empresas, hasta grandes empresas.</p>
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las diferentes opiniones que pueden aparecer dentro del equipo. • Gestionar correctamente las diferencias entre colegas. • La diversidad y el apego son factores clave para la creatividad, la innovación y la invención.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>Creada en 1939 por dos compañeros de clase de la Universidad de Stanford — Bill Hewlett y Dave Packard, la compañía ocupa el 5.º lugar^{en} las principales compañías de software globales. Se convirtió en un líder mundial en el suministro de sistemas de impresión e imagen para impresoras, consumibles y escáneres, ofreciendo soluciones en segmentos individuales, desde consumidores simples, representantes de pequeñas y medianas empresas, hasta grandes empresas. Su estilo de gestión se conoce como «gestión caminando» y su motivo es «todos en la organización quieren hacer un buen trabajo».</p> <p>Todos los empleados creen firmemente que la diversidad y el apego son factores clave para la creatividad, la innovación y la invención. La diversidad es el núcleo de la creatividad y la innovación, y puede fructificar directamente los resultados del negocio.</p> <p>Todos los empleados están juntando sus diferencias, para trabajar para conectar a todos con el poder de la tecnología. Al valorar las diferencias de todo tipo: raza, género, nacionalidad, capacidad, religión, generación o visiones, la compañía absorbe los mejores talentos de la industria para impulsar el éxito a largo plazo de la compañía.</p>



Cuestionario 1

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

1.1. Compartir objetivos

Pregunta: Objetivos	
1.: ¿Qué característica define un Objetivo Personal?	
1ª opción <i>Puede ser a corto o largo plazo</i>	2ª opción <i>Está destinado a lograr lo que quieres en la vida</i>
3ª opción <i>También se puede aplicar al trabajo empresarial</i>	4ª opción <i>Permite mejorar tus habilidades</i>
Respuesta:	

*Puede ser a corto o largo plazo
Está destinado a lograr lo que quieres en la vida
También se puede aplicar al trabajo empresarial
Permite mejorar tus habilidades*

Pregunta: Objetivos

2.: ¿Qué define un Objetivo de Negocio?

1ª opción

Medidas de acción

2ª opción

Enfoque

3ª opción

Desafío

4ª opción

Reacción individual

Respuesta:

Acción, Enfoque, Desafío

Pregunta: Objetivos

3.: ¿Cómo compartir objetivos de negocio?

1ª opción

Presentar objetivos al equipo

2ª opción

Planificar las actividades

3ª opción

Tener un propósito individual

4ª opción

Mantenga la distancia

Respuesta:

Presentar objetivos al equipo

Cuestionario 2

1. Capacidad de trabajar con diferentes comunidades profesionales

1.2. Discutir las diferencias

Pregunta: Diferencias	
1. <i>¿Cuáles son los métodos para discutir las diferencias?</i>	
1ª opción <i>Aclarar</i>	2ª opción <i>Debate</i>
3ª opción <i>Discutimos</i>	4ª opción <i>Pregunta</i>
Respuesta:	
<i>Aclarar, preguntar</i>	

Pregunta: Diferencias	
2. <i>¿Cómo crear un sistema de comunicación?</i>	
1ª opción <i>Colaborar con los empleados</i>	2ª opción <i>Tenga en cuenta la «necesidad de tener razón»</i>
3ª opción <i>Check-ins regulares completos con los empleados</i>	4ª opción <i>Compartir el propósito personal</i>
Respuesta:	
<i>Colaborar con los empleados, Check-ins regulares completos con los empleados</i>	

Pregunta: Diferencias	
3. <i>¿Cómo aclarar sus puntos de vista?</i>	
1ª opción <i>Dar retroalimentación</i>	2ª opción <i>Explica tus pensamientos</i>

3ª opción <i>Argumenta/proporciona argumentos</i>	4ª opción <i>Confunde las cosas</i>
Respuesta: <i>Dar retroalimentación</i> <i>Explica tus pensamientos</i> <i>Argumentar/proporcionar argumentos</i>	

Ámbito de competencia 2: Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

Historia motivacional 1

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.1. Interdisciplinariedad

Ventajas de trabajar interdisciplinario

Un equipo de investigación universitaria obtuvo apoyo financiero para implementar un proyecto europeo en el campo de materiales avanzados e innovadores.

El equipo de investigación incluye 2 jóvenes investigadores con habilidades en caracterización estructural y morfológica, un profesor con más de 30 años de experiencia docente y habilidades en el comportamiento mecánico de los materiales, un profesor de ingeniería electrónica, 2 físicos experimentados y 2 mujeres químicas.

Solo un miembro de este equipo ha participado anteriormente en un proyecto de este tipo, hace 4 años. Desde entonces, la tecnología ha cambiado y todos los miembros del equipo sintieron la desventaja de experimentar con nuevas tecnologías. Así, el líder del equipo organizó una primera reunión para discutir y decidir los detalles de implementación del proyecto. Antes de la reunión, compartió la solicitud de financiación aceptada con todos los miembros, para que puedan analizarla y comprender el proyecto.

En esta primera reunión, cada miembro hizo preguntas:

- El profesor con amplia experiencia docente preguntó: *¿cuáles son las etapas del proyecto, cuáles son nuestros roles en el proyecto?*
- Los 2 jóvenes investigadores preguntaron: *¿cuáles son los parámetros de adquisición de datos?*
- Los físicos preguntaron: *¿qué fenómenos subyacen a los experimentos que necesitamos realizar?*
- El ingeniero electrónico preguntó: *¿qué sistemas de monitoreo podemos comprar para la adquisición de datos?*
- Los químicos preguntaron: *¿cuál es la fecha disponible sobre precursores y temperaturas durante los experimentos?*

El director del proyecto se dio cuenta de sus preguntas que los miembros del equipo, con diferentes competencias y experiencia profesional, se centran únicamente en su papel individual sin ver la «imagen completa» del proyecto. No entendieron que debían actuar como una unidad, trabajando interdisciplinar, poniendo en común sus diferentes competencias profesionales y completándose mutuamente para alcanzar los objetivos del proyecto.

El director del proyecto ha proporcionado explicaciones, ha iniciado discusiones, ha respondido a las preguntas de los miembros del equipo, dejando claro a todos que las diferentes competencias y conocimientos se unirán a través de la colaboración, con el fin de beneficiarse de la experiencia y el conocimiento profesional de todos y cada uno de los miembros.

Durante los experimentos realizados para lograr la investigación científica, todos los especialistas del equipo hicieron su trabajo de manera excelente, completándose mutuamente, demostrando sus habilidades para analizar los fenómenos, utilizar las sustancias, monitorear y medir los parámetros del experimento, recopilar y procesar datos, analizar los hallazgos y resultados.

En la evaluación del proyecto, todas las actividades implementadas recibieron muy buenas calificaciones y el director del proyecto hizo hincapié en la importancia de la interdisciplinariedad del equipo, mencionando que sin la contribución de todos los miembros del equipo, cada uno especializado en un área/disciplina determinada, el proyecto no podría haber tenido éxito y que trabajar de manera interdisciplinaria fue el principal factor que aseguró el éxito del proyecto.

Historia motivacional 2

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.2. Equipos interdisciplinarios

¿Qué significa tener la capacidad de trabajar dentro de equipos interdisciplinarios?

La situación pandémica requería nuevos dispositivos necesarios en gran número en los hospitales para garantizar la ventilación pulmonar asistida de los pacientes con COVID.

Por lo tanto, en la región de Muntenia, Rumania, se creó un equipo central de investigadores para diseñar un dispositivo médico innovador para la ventilación pulmonar asistida de pacientes con Covid. Para su uso en hospitales, el dispositivo necesitaba la aprobación del Ministerio de Salud. Investigadores de la Universidad de Pitești, del mayor fabricante de automóviles del país — Dacia Renault, de una empresa de desarrollo de soluciones de software, de un fabricante de electrodomésticos, se han reunido en un equipo interdisciplinario capaz de desarrollar el próximo dispositivo innovador para salvar vidas humanas.

Los diferentes roles y aportes en el equipo interdisciplinario fueron los siguientes:

- los investigadores de la universidad, especializados en mecánica y electrónica médica, diseñaron los circuitos eléctricos y las partes mecánicas;
- las investigaciones del fabricante de automóviles se ocuparon de la creación de piezas mecánicas mediante técnicas de impresión 3D;
- los investigadores de la compañía de software desarrollaron la programación de software de los equipos electrónicos y la interfaz;
- los investigadores del fabricante de electrodomésticos proporcionaron el espacio de trabajo y los consumibles necesarios, desarrollaron la técnica necesaria para ensamblar los componentes fabricados por los otros investigadores.

Durante el desarrollo del prototipo del dispositivo innovador, todo el equipo realizó pruebas y oprimió continuamente los componentes para que el dispositivo sea compatible con el cuerpo humano.

Debido a la necesidad de validación médica, al equipo inicial se unieron los pulmonólogos que pudieron proporcionar información sobre la función pulmonar e informar sobre la necesidad de ventilación para el tratamiento de los pacientes con COVID. Por lo tanto, las diferentes competencias y experiencia de los investigadores capaces de trabajar en un entorno interdisciplinario buscando lograr un objetivo común, ha llevado a la creación de un prototipo médico tan necesario para el tratamiento de las personas enfermas en estado de crisis grave en los hospitales.

Sin la capacidad de los investigadores para trabajar en un equipo interdisciplinario y sin la complementariedad de sus habilidades profesionales individuales, el esfuerzo para desarrollar el equipo impetuoso necesario habría sido en vano.

Estudio de caso 1

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.1. Interdisciplinariedad

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de la innovación abierta de Amazon (IA): trabajo interdisciplinario
Resumen	<p>El fundador y CEO, Jeff Bezos, dijo: <i>«la tecnología infunde a todos nuestros equipos, todos nuestros procesos, nuestra toma de decisiones y nuestro enfoque de innovación en cada uno de nuestros negocios. Está profundamente integrada en todo lo que hacemos»</i>.</p> <p>Su enfoque en la experiencia del cliente puso a Amazon en el papel de líder en experiencia de comercio electrónico, ofreciendo soluciones de marketing para todo tipo de negocios de comercio electrónico, desde empresas emergentes hasta gigantes minoristas. Eso significa que las personas apasionadas por ser</p>

	aprendices de por vida, tienen la oportunidad de conectar la curiosidad y el progreso que impulsarán la innovación colectiva en el futuro.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento interdisciplinario fomenta la creatividad. • Los interdisciplinarios ayudan a movilizar recursos intelectuales. • La interdisciplinarietà resuelve problemas que no se pueden resolver utilizando enfoques únicos.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>Su enfoque en la experiencia del cliente puso a Amazon en el papel de líder en experiencia de comercio electrónico, ofreciendo soluciones de marketing para todo tipo de negocios de comercio electrónico, desde empresas emergentes hasta gigantes minoristas.</p> <p>El fundador y CEO, Jeff Bezos, dijo: <i>«Utilizamos sistemas de transacciones de alto rendimiento, procesamiento complejo y almacenamiento en caché de objetos, sistemas de flujo de trabajo y cola, inteligencia empresarial y análisis de datos, aprendizaje automático y reconocimiento de patrones, redes neuronales y toma de decisiones probabilísticas, y una amplia variedad de otras técnicas»</i>. Amazon gastó cientos de millones en capacitar a sus empleados para desarrollar sus competencias en diferentes dominios. Un enfoque interdisciplinario involucró a miembros del equipo de diferentes disciplinas trabajando en colaboración. El conocimiento interdisciplinario y la investigación se hicieron importantes en la empresa porque fomenta la creatividad y promueve contribuciones importantes en campos distintos de la propia experiencia.</p> <p>Al mismo tiempo, el CEO mencionó que <i>“la tecnología infunde a todos nuestros equipos, todos nuestros procesos, nuestra toma de decisiones y nuestro enfoque de innovación en cada uno de nuestros negocios. Está profundamente integrada en todo lo que hacemos»</i>. Eso significa que las personas apasionadas por ser aprendices de por vida, tienen la oportunidad de conectar la curiosidad y el progreso que impulsarán la innovación colectiva en el futuro. Según LinkedIn: Amazon es la compañía número 1 donde los estadounidenses quieren trabajar en 2022.</p>



Podemos concluir que las empresas que optan por invertir en el desarrollo de empleados, con un propósito común, trabajando interdisciplinario, pueden generar crecimiento del campo en el que trabaja.

Fuente: <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/07/17/perspectives-field-amazons-big-dollar-entry-training-workers>

Estudio de caso 2

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.2. Equipos interdisciplinarios

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de la gestión de equipos interdisciplinarios en la NASA
Resumen	<p>La agencia de la NASA es los mejores lugares para trabajar en los rankings del gobierno federal que califican la satisfacción de los empleados federales. La agencia tiene una fuerza laboral diversa de 20 centros de menos de 18.000 empleados que trabajan en divisiones específicas dependiendo de las actividades, no solo astronautas, sino también físicos, químicos, ingenieros, electricistas, mecánicos, etc.</p> <p>La agencia tiene NASA HUMAN CAPITAL PLAN que establece las tres prioridades a través de equipos interdisciplinarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer y recompensar el rendimiento innovador; • Involucrar y conectar a la fuerza de trabajo; • Construir modelos de supervisores y líderes.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar una cultura de equipo y una atmósfera interdisciplinaria de confianza • Roles de liderazgo y declaraciones de misión para estar bien establecidos en un equipo interdisciplinario • Empleados con diferentes competencias y experiencias buscan alcanzar el mismo objetivo
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.

Descripción del estudio de caso

Seguramente todo el mundo oyó hablar de la NASA en numerosas ocasiones. Esta es la Administración Aeronáutica de los Estados Unidos (NASA), una agencia dedicada a la investigación y exploración espacial. A lo largo de los años ha lanzado numerosas misiones de exploración espacial y es una de las agencias líderes en astronomía del mundo. Todo lo que se conoce sobre el espacio ultraterrestre hasta ahora ha sido descubierto por esta agencia debido a equipos interdisciplinarios con diferentes competencias y experiencia, que buscan lograr el mismo objetivo. La agencia tiene una fuerza laboral diversa de 20 centros de menos de 18.000 empleados que trabajan en divisiones específicas dependiendo de las actividades, no solo astronautas, sino también físicos, químicos, ingenieros, electricistas, mecánicos, biólogos, genetistas, médicos, programadores, economistas, especialistas en recursos humanos.

La agencia tiene NASA HUMAN CAPITAL PLAN que establece las tres prioridades a través de equipos interdisciplinarios:

- Reconocer y recompensar el rendimiento innovador;
- Involucrar y conectar a la fuerza de trabajo;
- Construir modelos de supervisores y líderes.

También la agencia invierte en una amplia capacitación in situ, y otros programas educativos para garantizar el crecimiento continuo y ampliar el conocimiento y las habilidades además de la educación interdisciplinaria.

La agencia de la NASA es los mejores lugares para trabajar en los rankings del gobierno federal que califican la satisfacción de los empleados federales. Las clasificaciones generales están determinadas por la puntuación de compromiso de los empleados de Best Places to Work, calculada por Partnership for Public Service y Boston Consulting Group.

Scores by Category

Category	Rank	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2007
Effective Leadership	1 of 17	82.8	75.9	75.0	74.7	72.5	70.4	69.2	69.4	68.1	67.0	67.7	65.1	63.6
Effective Leadership: Empowerment	1 of 17	77.0	70.8	70.6	70.5	68.1	65.6	64.0	63.0	62.2	61.0	62.6	62.0	60.6
Effective Leadership: Senior Leaders	1 of 17	79.5	70.2	68.6	69.0	66.6	64.1	63.3	65.1	63.0	62.3	63.1	59.7	56.9
Effective Leadership: Supervisors	1 of 17	91.1	83.7	83.2	82.6	80.3	79.0	77.6	76.9	76.1	74.8	75.2	73.8	73.6
Employee Skills-Mission Match	1 of 17	87.5	87.0	86.0	85.4	83.7	82.3	81.2	80.6	80.7	80.0	80.7	80.8	80.4
Pay	1 of 16	77.8	71.9	71.4	71.5	70.4	67.5	66.2	63.6	67.0	70.7	74.7	71.8	71.6
Teamwork	1 of 16	86.6	82.5	81.8	81.0	79.8	78.3	77.9	77.7	77.3	75.2	75.9	80.0	78.2
Innovation	1 of 17	86.6	82.6	81.9	81.5	79.6	78.2	76.7	76.0	76.5	75.0	75.9		
Work-Life Balance	2 of 17	82.0	73.4	73.1	73.1	71.2	70.5	69.7	68.2	68.4	66.4	67.2	67.3	66.4

Fuentes:

- https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OHCM-NASA_Human_Capital_Plan-In-Depth_Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released
- <https://bestplacestowork.org/rankings/detail/?c=NN00>)

Cuestionario 1

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.1. Interdisciplinariedad

Pregunta: Interdisciplinariedad

1. ¿Cuáles son las condiciones para lograr la interdisciplinariedad?

1ª opción

Resolver problemas utilizando métodos únicos

2ª opción

Involucrando a varias profesiones

3ª opción

Tener un propósito común

4ª opción

Ser conservador

Respuesta:

*Involucrando a varias profesiones
Tener un propósito común*

Pregunta: Interdisciplinariedad

2. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar Interdisciplinario?

1ª opción

Permite crear objetivos

2ª opción

Innova procesos y productos

3ª opción

Evita la colaboración

4ª opción

Proporciona las mismas habilidades a todos

Respuesta:

*Permitir crear objetivos
Innova procesos y productos*

Pregunta: Interdisciplinariedad

1. ¿Cómo crear un proyecto interdisciplinario exitoso?

1ª opción <i>Integrando varias profesiones o tecnologías</i>	2ª opción <i>Permaneciendo atrapado en los campos de especialización</i>
3ª opción <i>Siguiendo el plan</i>	4ª opción <i>Luchando por las relaciones individuales</i>

Respuesta:

Integrando varias profesiones o tecnologías
Siguiendo el plan

Cuestionario 2

2. Capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios

2.2. Equipos interdisciplinarios

Pregunta: Equipos

1. ¿Qué significa colaboración efectiva?

1ª opción <i>Compartir opiniones</i>	2ª opción <i>Centrarse en el proceso</i>
3ª opción <i>Tener un solo objetivo</i>	4ª opción <i>Comunicación transparente</i>

Respuesta:

Compartir opiniones, Enfocarse en el proceso, Comunicarse de manera transparente

Pregunta: Equipos

2. ¿Cuáles pueden ser las barreras creadas en un equipo?

1ª opción <i>Apatía de los miembros del equipo</i>	2ª opción <i>Ambigüedad de liderazgo</i>
---	---

3ª opción <i>Equipo compuesto por profesionales adecuados</i>	4ª opción <i>Objetivos disociados de los miembros individuales del equipo</i>
Respuesta: <i>Apatía de los miembros del equipo</i> <i>Ambigüedad de liderazgo</i> <i>Objetivos disociados de los miembros individuales del equipo</i>	

Pregunta: Equipos 3. ¿Cómo construir una colaboración práctica interprofesional?	
1ª opción <i>Confianza en el proceso colaborativo</i>	2ª opción <i>Respetar las habilidades y el conocimiento de los demás</i>
3ª opción <i>Establecer un mecanismo de negociación y renegociación de objetivos</i>	4ª opción <i>Compartir la responsabilidad</i>
Respuesta: <i>Confianza en el proceso colaborativo</i> <i>Respetar las habilidades y el conocimiento de los demás</i> <i>Establecer un mecanismo de negociación y renegociación de objetivos</i> <i>Compartir la responsabilidad</i>	

Ámbito de competencia 3: Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

Historia motivacional 1

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.1. Trabajo en equipo multifuncional

Equipo multifuncional: qué es y cómo hacer que funcione

Adelina es una gerente de proyecto que tiene como objetivo crear un nuevo dispositivo de rejuvenecimiento facial utilizable en salones de belleza.

Eligió trabajar con los ingenieros de diseño e ingenieros tecnológicos. En la primera reunión, explicó el objetivo de su proyecto, las actividades previstas, los plazos y pidió que los avances se informaran semanalmente. Los ingenieros de diseño de productos han comenzado a trabajar en cómo se verá el producto, creando un aspecto atractivo. Al mismo tiempo, los ingenieros tecnológicos han diseñado una técnica de rejuvenecimiento que utiliza vibraciones para el masaje facial.

En la siguiente reunión, los miembros de los dos equipos presentaron sus actividades. El equipo de ingenieros de diseño presentó la forma y la geometría del producto. El equipo de ingenieros tecnológicos presentó la intensidad de la vibración capaz de crear una relajación de los músculos faciales.

Adelina preguntó:

- *¿Cuál es la frecuencia de las vibraciones?*
- *¿Cómo afectan las vibraciones al diseño del producto?*
- *¿Son los componentes resistentes a las vibraciones diseñadas?*

Los miembros de los dos equipos no pudieron responder a ninguna de estas preguntas.

Adelina se dio cuenta de que los dos equipos no se comunicaron, no consultaron, no trabajaron juntos como un equipo multifuncional. Al final de esta reunión, propuso un espacio de trabajo común para que el diseño y el equipo tecnológico se conviertan en un nuevo equipo, un equipo multifuncional capaz de intercambiar información y comunicarse fácilmente. En el nuevo espacio común creado, el equipo multifuncional estuvo siempre en interacción y ha adaptado sus actividades paso a paso.

En la próxima reunión, el equipo presentó su nuevo prototipo del producto creando un producto unitario para responder a todas las necesidades, debido a la colaboración continua durante las fases de diseño y desarrollo.

Al final del proyecto, el nuevo producto se produjo de manera eficiente, seguido por la venta rápida y, en última instancia, trayendo ganancias para la empresa. El éxito del proyecto no habría sido posible si los ingenieros bajo la coordinación del gerente no hubieran tenido la capacidad de trabajar dentro de un equipo multifuncional.

Historia motivacional 2

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.2. Compartir información

Consejos para compartir información con éxito para una gran colaboración

Antonia es Gerente de Proyectos de Calidad de la Asamblea General de GMF (ella analiza las quejas de los clientes, para automóviles todavía en período de garantía)

Coordina equipos multifuncionales con respecto a los problemas de calidad de los automóviles: proveedores, fabricación (desde el operador hasta los líderes de equipo), ingeniería de procesos e ingeniería de productos y APW (es decir, normas, reglas y procedimientos de fabricación).

Un día recibió una queja de un cliente con respecto al indicador del sensor de gas que nunca salió, a pesar de que el coche funcionaba perfectamente. La reclamación tuvo que ser respondida/resuelta en un plazo de 24 horas. Según el procedimiento interno de la empresa, el coche fue inspeccionado en el departamento de servicio, pero no había nada malo desde un punto de vista funcional, y la luz del sensor de gas estaba continuamente encendida. En este caso, la denuncia no podía considerarse fundada, perteneciente a la categoría de defectos de fabricación porque el coche funcionaba perfectamente.

Por lo tanto, para explicar si el componente respectivo puede no ser ensamblado adecuadamente por los operadores, Antonia llamó a todos los jefes de los departamentos de montaje utilizando el chat de intranet. A través del chat en el servicio de intranet, podía ver en tiempo real si la información era recibida por los jefes de los departamentos. Confirmaron dentro de una hora que podían participar en una nueva inspección técnica del automóvil. En la nueva inspección, todo resultó ser, una vez más, bien desde un punto de vista funcional. Sospechando un defecto de fabricación de componentes, Antonia utilizó grupos de WhatsApp para solicitar la opinión de especialistas en procesos y productos, transmitiendo las pruebas realizadas hasta ese momento y los resultados de estas pruebas, para tener una visión general debidamente documentada. Al elegir utilizar los grupos de WhatsApp para transmitir rápidamente la información, Antonia tuvo la confirmación de los participantes en tiempo real, evitando así los problemas de compartir información incorrecta o malentendidos del mensaje. Todos ellos respondieron inmediatamente y propusieron nuevas pruebas técnicas. Después de las nuevas pruebas, se identificó que el manómetro del recipiente de gas, instalado por el propietario, no funcionaba correctamente, causando así un funcionamiento continuo del sensor de gas.

Así, utilizando todos los canales de comunicación para compartir la información en equipos multifuncionales, fue posible identificar la causa de la queja y se respetó el plazo oficial para responder a la queja (48 horas desde el momento de la recepción de la queja).

Estudio de caso 1

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.1. Trabajo en equipo multifuncional

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de los empleados de Netflix: trabajar de manera interfuncional
Resumen	Netflix es una de las compañías que adopta equipos multifuncionales. Su publicación en Youtube demuestra que a los empleados les encanta trabajar multifuncionalmente. Sus testimonios son el mejor indicador de lo bueno que puede ser el trabajo multifuncional para los negocios. La colaboración interfuncional se explica por los empleados de NETFLIX al reunir a personas de diversas esferas, reuniendo sus conocimientos, conocimientos y experiencia. La cuestión clave es la «interdependencia del trabajo».
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos equipos multifuncionales se lanzan juntos como una «mejor práctica», pero no se les da una definición clara de lo que se espera que hagan. Los equipos solo trabajan cuando cada miembro del equipo entiende los objetivos generales y el propósito del equipo. • Definir cómo un equipo multifuncional convertirá las ideas en acciones. • Los equipos multifuncionales requieren miembros de varios departamentos y roles.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	Netflix es una de las compañías que adopta equipos multifuncionales. Su publicación en Youtube demuestra que a los empleados les encanta trabajar multifuncionalmente. Sus testimonios son el mejor indicador de lo bueno que puede ser el trabajo multifuncional para los negocios. La colaboración interfuncional se explica por los empleados de NETFLIX al reunir a personas de diversas esferas, reuniendo sus conocimientos, conocimientos y experiencia. La cuestión clave es la «interdependencia del trabajo». Hacen evidente que las personas dentro de varios campos profesionales que se reúnen para trabajar juntos en proyectos específicos tienen que comunicar sus opiniones utilizando todos los canales de comunicación, tienen que escuchar las opiniones de los demás, tienen que conocer sus roles y, por último, pero no menos importante, tienen que conocer las habilidades y habilidades de los demás.

Por lo tanto, trabajar multifuncionalmente significa: en lugar de que cada equipo trabaje de forma independiente y realice esfuerzos moderados, agruparlos para seguir el mismo objetivo de manera más eficiente.

Podemos concluir que el éxito de un equipo multifuncional depende de ciertos factores:

- Miembros del equipo altamente motivados
- Equipos que rinden cuentas para cumplir la misión
- Miembros del equipo de mente abierta
- Gestión para apoyar a los equipos
- No contrapuestos objetivos personales
- Prioridades y dirección claras
- Comunicación adecuada



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=FiUeG5CJWuo>

Estudio de caso 2

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.2. Compartir información

Nombre de la organización	Universidad de Pitesti
País	Rumanía
Título	El caso de Renault-Nissan-Mitsubishi: cómo funciona compartiendo información en equipos multifuncionales
Resumen	Renault Group, Nissan Motor Co. Ltd. y Mitsubishi Motors Corporation son los miembros de una de las alianzas automotrices líderes en el mundo fundada en 1999. El Consejo Operativo de la Alianza está compuesto por siete ejecutivos en sus tres compañías miembros. Su nuevo modelo de negocio de cooperación es apoyar la competitividad y rentabilidad miembro-empresa, y una de sus ventajas más competitivas es la capacidad de fortalecer a sus miembros compartiendo lo que cada uno es mejor.

<p>Cuestiones clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar correctamente la tecnología y el equipo adecuados para compartir información. • Para compartir información con todos los miembros del equipo. • Crear el entorno adecuado dentro y fuera del equipo para que no se restrinja el flujo de información. • Organizar la información de una manera presentable y útil, de fácil acceso.
<p>Duración</p>	<p>Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.</p>
<p>Descripción del estudio de caso</p>	<p>Renault Group, Nissan Motor Co. Ltd. y Mitsubishi Motors Corporation son los miembros de una de las alianzas automotrices líderes en el mundo fundada en 1999. Ahora es el tercer competidor global más grande y se está convirtiendo en el principal fabricante generalista de vehículos eléctricos del mundo. El Consejo Operativo de la Alianza está compuesto por siete ejecutivos en sus tres compañías miembros. La Junta se reúne en sesiones mensuales para definir cómo la Alianza puede apoyar los objetivos y planes de cada empresa, y para abordar los principales campos de actividades operativas y temas estratégicos. Su nuevo modelo de negocio de cooperación es apoyar la competitividad y rentabilidad miembro-empresa, y una de sus ventajas más competitivas es la capacidad de fortalecer a sus miembros compartiendo lo que cada uno es mejor. Este enfoque permite a las empresas miembros adquirir las tecnologías más actualizadas al tiempo que reducen los costos, bajan los precios y, por lo tanto, aumentan el rendimiento empresarial y la innovación al trabajar en equipos multifuncionales. También cada empresa comparte aún más de sus plataformas y tecnologías comunes, la información y el conocimiento.</p> <p>Ahora la Alianza se beneficia de una organización eficiente de autoridad operativa y de equipos multifuncionales intensificados y flexibles.</p> <p>Fuente: https://alliancernm.com/home-alliance/the-road-to-2030/</p>

Cuestionario 1

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.1. Trabajo en equipo multifuncional

Pregunta: Trabajo en equipo 1. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?	
1ª opción <i>Decisiones colectivas</i>	2ª opción <i>Falta de comunicación</i>
3ª opción <i>Colaboración funcional</i>	4ª opción <i>Apoyar a los demás</i>
Respuesta: <i>Decisiones colectivas</i> <i>Colaboración funcional</i> <i>Apoyar a los demás</i>	

Pregunta: Trabajo en equipo 2. ¿Qué bloqueos pueden ocurrir en un trabajo en equipo?	
1ª opción <i>Limitaciones financieras y reglamentarias</i>	2ª opción <i>Comunicación permanente</i>
3ª opción <i>Falta de marco para la detección y resolución de problemas</i>	4ª opción <i>Desalentando la colaboración</i>
Respuesta: <i>Limitaciones financieras y reglamentarias</i> <i>Falta de marco para la detección y resolución de problemas</i> <i>Desalentando la colaboración</i>	

Pregunta: Trabajo en equipo 3. ¿Por qué es importante trabajar en equipo?	
1ª opción <i>Resolver problemas es más fácil</i>	2ª opción <i>Aumenta el potencial de innovación</i>

Tercera opción <i>Disminuye el crecimiento personal</i>	4ª opción <i>Disminuye la creatividad</i>
Respuesta: <i>Resolver problemas es más fácil</i> <i>Aumenta el potencial de innovación</i>	

Cuestionario 2

3. Capacidad para trabajar en equipos multifuncionales

3.2. Compartir información

Pregunta: Compartir información	
1. ¿Cómo/cuándo compartir información de manera eficiente?	
1ª opción <i>Por correo o chat</i>	2ª opción <i>Cara a cara</i>
3ª opción <i>En las sesiones de trabajo</i>	4ª opción <i>Durante la pausa para el almuerzo</i>
Respuesta: <i>Por correo o chat</i> <i>Cara a cara</i> <i>En las sesiones de trabajo</i>	

Pregunta: Compartir información	
2. ¿Cuáles son los beneficios de compartir información?	
1ª opción <i>Construye el conocimiento colectivo</i>	2ª opción <i>Crea un sentido de propósito</i>
3ª opción <i>Limita la brecha de habilidades</i>	4ª opción <i>Ahorra tiempo</i>
Respuesta: <i>Construye el conocimiento colectivo</i> <i>Crea un sentido de propósito</i> <i>Limita las brechas de habilidades</i> <i>Ahorra tiempo</i>	

Pregunta: Compartir información

3. ¿Cuáles son las barreras de la información?

1ª opción

*Herramientas y tecnología
insuficientes*

2ª opción

Comunicación permanente

3ª opción

Relaciones desagradables

4ª opción

Falta de confianza

Respuesta:

Herramientas y tecnología insuficientes

Relaciones desagradables

Falta de confianza

Ámbito de competencia 4: Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

Historia motivacional 1

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.1. Conceptos básicos: ¿Qué son los procesos de colaboración interorganizacional y cómo se pueden gestionar?

Ventajas de los procesos de colaboración interorganizacional en la creación de un nuevo material de construcción sostenible

Prof. Dr. DI Ramesh BISWAS, M.Sc. es un arquitecto experimentado, diseñador urbano, desarrollador de productos, empresario y profesor universitario. Inventó un nuevo material de construcción, basado en compuestos de bambú, que tiene características técnicas que son mejores que el hormigón, el acero o la madera, muestra beneficios adicionales del producto (como la alta resistencia al agua y la humedad), es mucho más sostenible que los materiales de construcción tradicionales y permite también crear diseños completamente nuevos, como formas arquitectónicas libres.

El bambú es una planta de floración de hoja perenne de la familia de pastos, considerada una de las plantas de más rápido crecimiento en el mundo. Algunas especies de Bamboo pueden crecer 100 cm en un solo día. El bambú es un recurso fuerte, renovable, orgánico y verde, que secuestra aproximadamente seis veces más CO₂ que un árbol promedio y proporciona un 40 % más de oxígeno, lo que ayuda a lograr los objetivos de los ODS de las Naciones Unidas, el Acuerdo de París y el Pacto Verde de la UE.

El material de construcción alternativo es un compuesto de fibras de bambú y puede sustituir la madera, el acero y el hormigón, para la construcción residencial y comercial pesada, pisos, marcos de ventanas, pérgolas, pabellón, paseos marítimos, puentes y muebles de exterior.

Para alcanzar los objetivos de la creación de kits de construcción modulares listos para usar, se necesitan diferentes conocimientos y experiencia. Como la empresa de Ramesh es relativamente pequeña y los clientes en la industria de la construcción no son muy innovadores y la industria requiere el seguimiento de muchos estándares, decidió establecer una colaboración de diferentes organizaciones y empresas para abordar estos desafíos.

Sus socios son:

- Una universidad con un profesor especializado en bio-encuadernación. Publicó varios artículos sobre este tema y la universidad también cuenta con laboratorios y equipos para probar los prototipos (especialmente siendo libre de COV (compuestos orgánicos volátiles)) aumentando así la sostenibilidad del producto aún más.

- Un instituto de pruebas especializado, que puede realizar pruebas físicas de acuerdo con los estándares DIN/EN, como prueba de curvatura, pruebas de fuego, pruebas de clima y humedad, etc.
- Una empresa de diseño de productos que ayudará especialmente a crear sistemas de unión innovadores entre los paneles individuales, aumentando así la capacidad de innovación del producto.
- Un especialista en producción de la industria maderera, que ayudará a aplicar las normas bien conocidas desde la producción de paneles de madera a los nuevos materiales.

El Prof. BISWAS desde el principio se asegura de que todos los socios comprendan desde el principio el «panorama general» y la visión general del desarrollo del producto, estén seguros de sus roles individuales y comprendan que deben actuar como un equipo, juntando sus competencias individuales y colaborando con una serie de bucles e iteraciones, completando así el uno al otro para alcanzar el objetivo final: un producto listo.

Las diferentes organizaciones tienen diferentes objetivos individuales. La universidad está interesada en proyectos de investigación financiados por terceros y publicaciones científicas, el instituto de pruebas es un contratista, la empresa de diseño está interesada en una combinación de ser contratista y trabajar para la equidad y el especialista en producción de la industria de la madera quiere convertirse en un futuro socio de producción.

Con la ayuda de la cámara local y sus consultores especializados, los equipos establecen al principio un contrato con objetivos, entregables e hitos y acuerdan la distribución de los derechos de propiedad intelectual (80 % inventor, 15 % empresa de diseño, 5 % universidad). También firman un memorando de entendimiento con respecto a la publicación de los resultados, afirmando que la publicación solo ocurrirá después de que se hayan presentado las patentes pertinentes y solo después de la liberación del inventor, con la universidad como socio principal para la publicación, pero siempre nombrando a todos los miembros de la asociación.

Así que, para resumir, el proceso de colaboración interorganizacional trajo los siguientes beneficios:

- Mejor comprensión del propósito de la innovación combinando diferentes puntos de vista, experiencias, experiencia y conocimiento en el área de tecnología, proceso o mercado
- Aumentar los conocimientos técnicos mediante el aprendizaje interorganizativo, organizativo e individual de diferentes fuentes, que operan en un ámbito similar de problema o desafío

- Aumentar la producción de innovaciones mediante la fusión del conocimiento, la creatividad y las fuerzas (por ejemplo, mayor perturbación, fusionar diferentes aspectos o tecnologías, un desarrollo más rápido), por diferentes puntos de vista y por multidisciplinariedad.
- Puesta en común de recursos humanos, capacidades y capacidades
- Puesta en común de metodologías
- Mejor toma de decisiones gracias a la información compartida

Historia motivacional 2

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.2. Scrum y desarrollo ágil

Co-desarrollo de productos exitosos

Billa es con más de 1100 tiendas una de las cadenas de supermercados más grandes de Austria y parte del grupo alemán REWE, una de las cadenas de supermercados más grandes de Europa con más de 4.000 tiendas en Austria y 8 países más. En 2019 Billa comenzó en Austria a colaborar estrechamente con las empresas emergentes con el fin de darles una lista en un supermercado seleccionado y les apoya con la experiencia de varios expertos en el desarrollo de un producto exitoso (<https://startupticket.at/en/>). Hasta el momento, el grupo ha agregado más de 200 productos de más de 150 Start-ups a su cartera. Todos los nuevos productos seleccionados deben cumplir con los requisitos de los ODS de las Naciones Unidas (objetivos de desarrollo sostenible).

Para cumplir con esto, el minorista de alimentos más grande de Austria colaboró con el banco más innovador de Austria (Erste Bank) y un muy conocido inversionista estatal temprano (Clever Clover) y ofrece a los fundadores e inventores acceso directo a coaching, inversión y listado. En un proceso iterativo, los productos se desarrollarán juntos para satisfacer los requisitos de una cadena minorista moderna, desde el producto en sí, hasta su apariencia, comercialización, embalaje de productos, embalaje externo, etc.

El proceso es fácil y rápido: una breve solicitud en línea explica brevemente las USP del nuevo producto, el grupo objetivo y algunos datos básicos sobre el nuevo producto y la empresa. Los productos son examinados por los expertos en el grupo REWE Austria y se celebra una reunión personal, donde se discuten las posibilidades y opciones. Luego comienza el proceso iterativo, entre la start-up y los expertos experimentados, con el objetivo común de co-crear un producto exitoso.

«Las startups están trayendo las verdaderas innovaciones a nuestras estanterías. La primera ventaja de las start-ups también aumenta la imagen innovadora del minorista», dice Markus Kuntke, jefe de gestión de tendencias e innovación en REWE Group. «Junto con nuestros socios de Erste Bank y Clever Clover, permitimos a las start-ups colocar con éxito sus productos en nuestra cartera, lo que también es un desafío desde el punto de vista de la producción, los procesos y la logística». Por otro lado, es importante mantener el espíritu de las start-ups. El codesarrollo no significa imponer estructuras a la empresa emergente, sino permitir que sus estructuras existentes estén listas para una colaboración exitosa con una gran cadena minorista. Este es un proceso a distancia del brazo, en el mismo nivel, y no un proceso en el que las start-ups son subordinadas.

«Evaluamos el potencial del mercado y somos el compañero externo de la start-up. La mayoría de las start-ups no tienen un profundo conocimiento en los campos del cálculo minorista, el posicionamiento o la marca internacional, y aquí exactamente donde saltamos», dice Heinrich Prokop de Clever Clover. «También es importante permitir que la puesta en marcha se amplíe rápidamente, si después de una orden de prueba habrá un pedido completo».

El socio del banco (Erste Bank) ayuda en el desarrollo de una estrategia de financiación y escalamiento. «Nuestro papel como banco es consultar a la start-up con respecto a la financiación y también proporcionar dicha financiación», dice Birgit Polster de Erste Bank.

Estos procedimientos tienen varias iteraciones, ya que los resultados de una etapa tienen e influyen en otra etapa, con pruebas de mercado en ubicaciones físicas, hasta que el producto final esté listo para su lanzamiento a gran escala.

Estudio de caso 1

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.1. Conceptos básicos: ¿Qué son los procesos de colaboración interorganizacional y cómo se pueden gestionar?

Nombre de la organización	INNOVACIÓN DE WARP
País	Viena
Título	Colaboración entre las grandes empresas y las empresas emergentes: BMW Start-Up Garage
Resumen	BMW Group es uno de los líderes tecnológicos mundiales en la fabricación de automóviles. Fundaron der Startup Garage, que tiene el papel de buscar nuevas empresas fuera del rango común y actuar como un casamentero global entre las soluciones de puesta en marcha de vanguardia y las necesidades de innovación de BMW Business Units. El objetivo del programa es evaluar las start-ups y permitirles como socios a largo plazo para BMW Group, como una forma de fortalecer el liderazgo en innovación de la compañía.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Las colaboraciones entre empresas establecidas y start-ups traen beneficios para ambas partes y crean una situación de ganar-ganar-ganar • La empresa establecida mantiene la estructura organizativa de la puesta en marcha con el fin de salvaguardar la velocidad, adaptabilidad y flexibilidad. • La puesta en marcha se beneficia de la experiencia de la empresa establecida y obtiene acceso al mercado.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>BMW Startup Garage tiene el papel de buscar nuevas empresas fuera del rango común. Como casamentero global entre las soluciones de puesta en marcha de vanguardia y las necesidades de innovación de BMW Business Units, está buscando innovaciones que ofrezcan beneficios reales para los productos, servicios, sistemas y procesos de BMW Group. El objetivo del programa es evaluar las start-ups y permitirles como socios a largo plazo para BMW Group, como una forma de fortalecer el liderazgo en innovación de la compañía. (plazodehttps://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html).</p> <p>El BMW Startup Garage es un «cliente de empresa», lo que significa que BMW Group se convierte en cliente de una start-up y compra las primeras unidades del producto, servicio o tecnología de una start-up en una etapa temprana cuando su producto, servicio o tecnología aún no está maduro. Esto significa que las empresas emergentes obtienen un estado de proveedor, número de proveedor, orden de compra e</p>

ingresos. En comparación con el capital de riesgo BMW Group no pide acciones o acciones.

En un ejemplo Martin Bonfigt, desarrollador Driving Dynamics, BMW Group, afirma: *«Pensamos que conocíamos todas las soluciones técnicas, ¡pero había más...! Cuando comenzamos la nueva generación de tecnologías de detección de carreteras, que creemos que son importantes para el automóvil del futuro, solo conocíamos algunos algoritmos. Gracias al garaje de puesta en marcha nos conectamos a una empresa de Israel, que lo hace de una manera completamente diferente, pero muy detallada y eficaz. Una solución que nunca habríamos pensado».*

Construyeron una prueba de concepto junto con la start-up Tactile Mobility (<https://tactilemobility.com/>), y la combinación de la tecnología de vanguardia existente, que BMW ya había tenido, los nuevos enfoques de Tactile Mobility y el conocimiento combinado de los ingenieros de ambas compañías, crearon finalmente una solución que trajo importantes beneficios adicionales a los clientes. (mira el video [aquí](https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4):

<https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4>;
<https://www.youtube.com/watch?v=1xO8ldTjJw>)

¿Cuáles son los beneficios para las start-ups?

- Con la colaboración pueden colaborar con los mejores del mundo
- Pueden aprender de ingenieros experimentados de la industria automotriz
- Tienen acceso a herramientas y coches de vanguardia
- Tienen un cliente premium
- Mantienen su IP

¿Cuáles son los beneficios para BMW?

- Liderazgo en innovación: Para BMW, la colaboración con start-ups les ayuda a fortalecer su liderazgo en innovación.
- Por delante del mercado: Las personas del garaje de innovación identifican productos, tecnologías y servicios de start-ups en una etapa muy temprana. Su «modelo de cliente de aventura» conduce a soluciones que son rápidamente escalables para ambas partes.
- Velocidad: en un proyecto piloto de 4 meses, las soluciones se validan y la puesta en marcha se habilita para convertirse en un proveedor a largo plazo.

Resumen:

	<p>BMW start-up garage es un muy buen ejemplo de una colaboración entre una gran empresa y start-ups, creando una verdadera situación de ganar-ganar para ambos socios.</p> <p>El proceso estructurado ayuda a mantener el objetivo en mente y a permitir que las start-ups puedan convertirse en un proveedor de un fabricante líder mundial de automóviles.</p> <p>El modelo Venture Client es una forma altamente eficiente y efectiva de integrar start-ups en fase inicial con una corporación como BMW Group.</p>
--	---

Estudio de caso 2

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.2. Scrum y desarrollo ágil

Nombre de la organización	INNOVACIÓN DE WARP
País	Austria
Título	sistemas alimentarios sostenibles del futuro Cooperación entre dos empresas emergentes y agricultores ecológicos locales — plan — actuar — hacer — aprender — mejorar
Resumen	La plataforma en línea markta (www.markta.at) y el programa de inicio sostenible de alimentos «Unverschwendet» («Unwasted»; https://www.unverschwendet.at/), ambos de Viena, Austria, muestran cómo una ciudad en crecimiento de casi 2 millones de habitantes puede ser suministrada con productos locales y sostenibles. Para cada vez más personas en la ciudad, los alimentos frescos y regionales también significan calidad de vida y, por lo tanto, son cada vez más importantes como alternativa a los productos de los supermercados y al comercio mundial.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir una visión y colaboración comunes para alcanzar objetivos comunes permite un gran paso adelante • Los talleres constantes con socios, proveedores, clientes y partes interesadas conducen a un desarrollo continuo. • Se crea una situación de ganar-ganar-ganar para todos los socios
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	La plataforma en línea markta (www.markta.at) y el programa de inicio sostenible de alimentos «Unverschwendet» («Unwasted»; https://www.unverschwendet.at/), ambos de Viena, Austria, muestran cómo una ciudad en crecimiento de casi 2 millones de habitantes puede ser suministrada con productos locales y sostenibles. Para cada vez más personas en la ciudad, los alimentos frescos y regionales también significan calidad de vida y, por lo tanto, son cada vez más importantes como alternativa a los

productos de los supermercados y al comercio mundial. Eso es algo bueno, porque ayuda a la economía local y, por lo tanto, a los agricultores locales, a las pequeñas empresas y a las empresas familiares y al medio ambiente. Para muchos, sin embargo, a menudo surge la pregunta, ¿dónde puedo encontrar las ofertas en mi puerta?

En 2018, Theresa Imre fundó su startup «markta» en Viena y creó una plataforma con tienda para agricultores y sus productos orgánicos. Además, un blog y una plataforma de comunicación conectan a los clientes y a los productores, creando así una posibilidad de transferencia de know-how.

Pero no solo el suministro de alimentos orgánicos es un problema. También la producción sostenible de alimentos y evitar el desperdicio de alimentos es cada vez más importante para los clientes, así como para los gobiernos locales. Esto es especialmente cierto para las frutas y verduras. Demasiado se tira, porque «no es lo suficientemente hermoso para el mercado» o debido a la sobreproducción. Aquí salta «Unverschwendet» en — desde 2015 los hermanos Cornelia y Adreas Diesenreiter crean de estos anteriormente lanzados pero desde la perspectiva de la calidad de los alimentos perfecto recursos mermeladas, siropes, chutneys, salsas y untar.

En talleres constantes con tiendas locales, catering y gasolineras se desarrollan nuevos productos, que se ajustan totalmente a las necesidades específicas de los grupos destinatarios. Los nuevos productos se crean en estrecha colaboración entre los agricultores, las dos empresas y sus clientes.

Cuestionario 1

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.1. Conceptos básicos: ¿Qué son los procesos de colaboración interorganizacional y cómo se pueden gestionar?

Pregunta: colaboración entre organizaciones	
1.: <i>¿Cuáles son los beneficios de la colaboración interorganizacional?</i>	
1ª opción <i>combine la experiencia de diferentes áreas</i>	2ª opción <i>obtenga dinero para el desarrollo</i>
3ª opción	4ª opción

<i>crear sinergias creativas</i>	<i>más fácil de contratar nuevos miembros del personal</i>
Respuesta: <i>combine la experiencia de diferentes áreas crear sinergias creativas</i>	

Pregunta: colaboración entre organizaciones 2.: ¿Qué es importante para el éxito de la colaboración interorganizacional?	
1ª opción <i>todos los socios son conscientes del «gran panorama» y de la visión</i>	2ª opción <i>los roles de todos los socios se están definiendo a lo largo del proyecto</i>
3ª opción <i>todos los socios acuerdan cómo tratar el resultado (por ejemplo, los DPI)</i>	4ª opción <i>distribución de los recursos, especialmente de los fondos</i>
Respuesta: <i>todos los socios son conscientes del «gran panorama» y de la visión todos los socios acuerdan cómo tratar el resultado (por ejemplo, los DPI)</i>	

Pregunta: colaboración entre organizaciones 3.: ¿Qué se evitará en la colaboración interorganizacional?	
1ª opción <i>falta de confianza</i>	Opción 2nd <i>acabado antes de lo previsto</i>
Tercera opción <i>miedo a perder conocimiento</i>	4ª opción <i>objetivos y roles claros</i>
Respuesta: <i>falta de confianza miedo a perder conocimiento</i>	

Cuestionario 2

4. Gestión de los procesos de colaboración interinstitucional

4.2. Scrum y desarrollo ágil

Pregunta: Colaboración en innovación

1.: ¿Qué significa una colaboración efectiva en innovación?

1ª opción

muchas iteraciones

2ª opción

fuerte enfoque en los requisitos y necesidades del cliente

3ª opción

conseguir recursos más baratos

4ª opción

crear una marca juntos

Respuesta:

muchas iteraciones

fuerte enfoque en los requisitos y necesidades del cliente

Pregunta: Colaboración en innovación

2.: ¿Cuáles pueden ser las barreras para el codesarrollo ágil?

1ª opción

se necesita apertura

2ª opción

falta de «visión ágil»

3ª opción

herramientas de software deficientes/faltas

4ª opción

falta de tiempo

Respuesta:

se necesita apertura

falta de «visión ágil»

Pregunta: desarrollo ágil

3.: ¿Cuáles son los factores de éxito para el desarrollo ágil?

1ª opción <i>estrecha colaboración con los clientes</i>	2ª opción <i>reglas claras</i>
3ª opción <i>presión de tiempo</i>	4ª opción <i>muchas iteraciones</i>
Respuesta: <i>estrecha colaboración con los clientes</i> <i>muchas iteraciones</i>	

Ámbito de competencia 5: Habilidades de networking

Historia motivacional 1

5. Habilidades de networking

5.1. Introducción a las capacidades de creación de redes

Creación de redes y necesidad de flexibilidad

John es consultor senior y gerente de proyecto en una empresa privada que contrata a 12 miembros del personal. La compañía apoya a las start-ups en el crecimiento de sus negocios. El trabajo le da mucho espacio para la flexibilidad. Con los tres proyectos que John normalmente maneja a la vez, puede establecer individualmente el momento de las reuniones con los representantes de la start-up y con su equipo. El objetivo final es lograr que ambas partes estén satisfechas, apoyando el crecimiento de la otra. Como dice John, las reuniones de equipo me demuestran que no tengo que apegarme a los planes iniciales si otros comparten ideas interesantes que tienen la oportunidad de ver la luz del día, motivar los inicios superiores o introducir un nuevo valor en un proyecto emprendido. De hecho, la formulación de preguntas es una capacidad esencial en el proceso de toma de decisiones que apoya la preparación de planes de acción. Además, mi participación en conferencias enriquece mis perspectivas y me permite ver conceptos de una manera diferente, experimentando con nuevas situaciones y al final construyendo modelos de negocio que consideren un punto de reflexión de otros que entran en el mercado y luchan por tomar las decisiones correctas. Las reuniones con otros expertos como yo también me permiten practicar mis habilidades de networking.

Esto es algo que difiere nuestra empresa de los demás, somos flexibles, observamos lo que está sucediendo en el mercado pero también el desarrollo tecnológico y notamos la creatividad de los demás. En otras palabras, no nos atenemos a los frameworks, sino que nos acercamos individualmente a cada cliente. No todos los desafíos u oportunidades se pueden poner en un marco de dos por dos: el entorno empresarial



Fuente de la imagen: https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from_view=search

Historia motivacional 2

5. Habilidades de networking

5.2. Desarrollo de habilidades de creación de redes

Networking a través de diferentes canales

Mary fue invitada a una entrevista de trabajo con la que realmente contaba. Hizo la mayor preparación posible, leyó sobre los productos de la compañía, los logros, los clientes, etc., por lo que había creído que estaba en posesión de la información correcta y nada podía sorprenderla.

El día de la entrevista, Mary se aseguró de que llegara a tiempo, incluso antes de la entrevista, para hacer sus propias observaciones en la oficina, lo que también podría ser beneficioso durante la entrevista (el ambiente y la actitud a seguir).

Una vez que fue invitada a la sala de reuniones, comenzó a entrar en pánico, ya que había 4 entrevistadores en la sala, algo que no esperaba. Durante las entrevistas de trabajo anteriores, y ella tenía al menos 5 de ellas, solo ella y la experta en recursos humanos. Inmediatamente comenzó a ponerse nerviosa, lo que impactó su actuación. Mary olvidó mencionar muchas cosas mientras respondía a las preguntas de los entrevistadores, se atascó en medio de oraciones y sintió el calor en todo su cuerpo. Lo que hizo que las cosas fueran aún peores fue el momento en que ella estaba a punto de salir de la habitación — Mary se fue sin decir adiós. Desafortunadamente, como Mary había esperado, ella no consiguió el trabajo.

Sin embargo, hay una buena parte de la historia. Cuando Mary terminó la entrevista, se encontró con un representante de una empresa de marketing que estaba prestando servicio al lugar de reunión. La representante tenía curiosidad por el resultado de su entrevista observando su confianza en sí misma y su buena autoestima desde el momento en que entró en el edificio. ¡Qué sorprendido estaba cuando escuchó el resultado de la entrevista! Pero también qué sorprendida estaba Mary cuando recibió la tarjeta de visita del representante (que también era propietaria de la empresa de marketing) y la invitación a una entrevista de trabajo. Y Mary fue contratada.

La historia muestra que las oportunidades de networking están a nuestro alrededor y que el networking puede ocurrir a través de diferentes canales de comunicación. Esta vez fue involuntaria y aunque en un ambiente deseado, el contexto era diferente de lo esperado. Resultó ser esencial también la buena comunicación (no verbal antes verbal) habilidades. Estas habilidades son fundamentales en la creación de redes.



Fuente de la imagen: https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept_9453228.htm#query=interview&position=41&from_view=search

Estudio de caso 1

5. Habilidades de networking

5.1. Introducción a las capacidades de creación de redes

País	Polonia
Título	Networking inclusivo en un evento
Resumen	Dado que la creación de redes es una oportunidad para reunirse, no debe impedir que otros participen en discusiones comunes. Debes recordar acerca de la empatía y también que puedes aprender de los demás. Es beneficioso incluir a otros en su conversación que mostrará su cortesía y apertura para nuevos contactos, que es el propósito exacto de la creación de redes. Si tiene la intención de tener una conversación individual, debe hacerse a un lado demostrando la privacidad.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión contraria a la exclusión de personas a la conversación. • Aceptación de diferentes puntos de vista sobre un tema. • Demostrando tolerancia y empatía. • Cortesía y corrección política.
Descripción del estudio de caso	Estás asistiendo a un evento de networking organizado por tu empresa. Los asistentes incluyen representantes de empresas locales y regionales. Empiezas a hablar con un representante de una empresa de marketing, que te parece familiar, pero antes no conocías al tipo. Él te está explicando una campaña exitosa recientemente y de repente te das cuenta de que otras personas se han reunido y están contribuyendo a tu discusión o haciendo preguntas al representante con el que estabas hablando. Usted no interrumpe en las discusiones, sin embargo, no se siente cómodo con otros que interfieren en su conversación. Al final, cuando la gente comienza a moverse por la habitación, comentas a los restantes a tu alrededor que te parece grosero que hayan interrumpido tu conversación. La gente te descuida.

Estudio de caso 2

5. Habilidades de networking

5.1. Desarrollo de habilidades de creación de redes

País	Polonia
Título	Los contactos en red son útiles
Resumen	<p>El caso descrito demuestra el poder y la importancia de las habilidades de networking en situaciones y momentos en los que no se podía esperar. Los contactos en red también son beneficiosos en conexiones de segundo o tercer grado, y pueden ayudar a romper el hielo con personas importantes o en situaciones profesionales. Lo que tampoco debe descuidarse es el seguimiento, lo que significa ponerse en contacto con personas con las que intercambia contactos.</p>
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en oportunidades de networking a nuestro alrededor. • Demostrar apertura a nuevos contactos. • Recordando la importancia del seguimiento en el networking. • «Invertir» en su red de contactos.
Descripción del estudio de caso	<p>Joanna y Jacob se conocieron en una conferencia de negocios en Madrid hace algún tiempo. Habían intercambiado tarjetas de visita, pero no planeaban ponerse en contacto. El intercambio de contactos fue principalmente por cortesía y ser cortés. Sin embargo, cuando Joanna planea cambiar su trabajo dentro de unos años, sus carreteras se cruzan. Joanna encuentra una interesante oferta de trabajo a través de LinkedIn y busca los detalles de la compañía en el mismo portal. Ella está asombrada que sus ojos ven en la lista de empleados de esa compañía, es Jacob. Por lo tanto, Joanna se pone en contacto con Jacob quien promete hablar con el jefe de RRHH para establecer una entrevista. Entonces, por un lado, el «viejo» contacto resultó ser un «bueno» y, por otro lado, «el poder» de Internet ha demostrado ser efectivo. Conocer gente «aleatoria» puede llegar a ser acceso a nuevas oportunidades (de trabajo). Las conferencias atraen a muchos asistentes y aquellos con perfiles diversos. Aunque las conferencias tendrán un tema, por ejemplo, discursos sobre el avance de la tecnología en el sector de la automoción o sesiones sobre nuevas herramientas para expertos en recursos humanos, la gama de temas es mucho más que eso, y que una experiencia solo tiene terminada la parte oficial. Por lo tanto, un asistente de conferencia tiene la oportunidad de intercambiar contactos mientras que una interacción F2F y seguimiento en línea</p>

gracias a la disponibilidad de canales de redes sociales como LinkedIn. Este fue el caso de Joanna.

Cuestionario 1

5. Habilidades de networking

5.1. Introducción a las capacidades de creación de redes

Pregunta 1

Especialmente si eres nuevo en las redes, tienes que trabajar en la forma correcta de comunicarte, transmitir tu mensaje y construir.....

1ª opción

los negocios.

2ª opción

las relaciones.

3ª opción

las casas.

4ª opción

confía en ti.

Respuesta:

Cuarta opción de → *confianza.*

Pregunta 2

Las habilidades de networking diferirán:

1ª opción

por sector y servicios.

2ª opción

puede estar relacionado con la educación o la jerarquía.

3ª opción

lo más probable es que esté conectado con la rutina diaria, los hábitos y las responsabilidades.

4ª opción

Todas las respuestas son correctas.

Respuesta:

Cuarta opción → *Todas las respuestas son correctas.*

Pregunta 3

¿Cuál es la habilidad esencial en el networking?

1ª opción <i>Lectura</i>	2ª opción <i>Escuchando</i>
3ª opción <i>Susurrando</i>	4ª opción <i>Gritando</i>
Respuesta: Segunda opción → <i>Escuchar</i>	

Cuestionario 2

5. Habilidades de networking

5.2. Desarrollo de habilidades de creación de redes

Pregunta 1 <i>¿Dónde puedes conectarte en red?</i>	
1ª opción <i>Entrevista de trabajo</i>	2ª opción <i>Conferencia</i>
3ª opción <i>Cine</i>	4ª opción <i>Todas las respuestas son correctas</i>
Respuesta: Cuarta opción → <i>Todas las respuestas son correctas</i>	

Pregunta 2 <i>¿Cuáles son los buenos ejemplos de herramientas de networking?</i>	
1ª opción <i>Tarjetas de visita</i>	2ª opción <i>Correos electrónicos</i>

<p>3ª opción <i>Tanto tarjetas de presentación como correos electrónicos</i></p>	<p>4ª opción <i>Ninguna de las respuestas anteriores</i></p>
<p>Respuesta: Tercera opción → <i>Tanto tarjetas de visita como correos electrónicos</i></p>	

<p>Pregunta 3 <i>¿Qué herramientas en línea impactan cómo otros están haciendo las primeras impresiones sobre nosotros?</i></p>	
<p>1ª opción <i>Redes sociales</i></p>	<p>2ª opción <i>Correo electrónico</i></p>
<p>3ª opción <i>Blogs</i></p>	<p>4ª opción <i>Todas las respuestas son correctas</i></p>
<p>Respuesta: Cuarta opción → <i>Todas las respuestas son correctas</i></p>	

Ámbito de competencia 6: Adaptabilidad y flexibilidad

Historia motivacional 1

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.1. Adaptabilidad en el trabajo

HISTORIA DE ÉXITO DE VIDA EN EL TRABAJO ADAPTABILIDAD POR RAZONES DE SALUD

En España, el artículo 26 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) regula los aspectos básicos de la protección de las trabajadoras embarazadas y lactantes. Esta protección puede implicar una adaptación del trabajo y las condiciones de trabajo en caso de embarazo, sin embargo, nunca puede implicar una reducción de la remuneración.

Esto es lo que el Tribunal Supremo ha dictaminado en su STS 633/2017. La Sra. Asunción fue becaria médica de primer año en el Hospital Universitario Príncipe de Asturias. Tenía un contrato de 1.667,5 (4) horas al año y un día laborable completo ordinario de 37,5 horas por semana. En junio de 2013, informó al hospital de que estaba en su 22ª semana de embarazo, para que se pudiera evaluar su situación laboral.

El hospital, después de la evaluación de riesgos pertinente, declaró que no era necesario interrumpir su trabajo, sino que era necesaria una adaptación de su posición. El hospital ordenó las siguientes medidas: a) evitar, en la medida de lo posible, las tareas en las que no se defina el riesgo; B) evitar el transporte manual o las cargas móviles sin la ayuda de otros trabajadores, así como llevar pesos de más de 10 kg repetidamente a partir de las 18 semanas; C) evitar el trabajo nocturno y el trabajo por turnos, a menos que exista un consentimiento voluntario en contrario, sujeto a acuerdo previo; evite doblarse repetidamente a partir de las 18 semanas de gestación y, a partir de 22 semanas, pase menos de 4 horas al día en sus pies. Después de dar a luz y tomar su licencia de maternidad, la Sra. Asunción solicitó ser reincorporada en enero con la adaptación de su puesto debido al riesgo de lactancia materna. En este caso, el hospital acordó adaptar el puesto, pero redujo el salario total del trabajador. El trabajador presentó una demanda que llegó hasta la Corte Suprema en 2017.

A pesar de haber concedido la adaptación y haber adoptado las medidas pertinentes, el Tribunal Supremo declaró que se había violado el derecho de Asunción a la igualdad y a la no discriminación al reducir su remuneración durante un período que, según la ley, se encontraba en situación de adaptación laboral. La empresa tuvo que pagar 1 339,03 EUR al mes por el período durante el cual se mantuvo esta situación.

Fuente: Sentencia del Tribunal Supremo 633/2017 (Sala Social, Sección 1ª), de 24 de enero de 2017.



Fuente de la imagen: <https://image.shutterstock.com/image-vector/adaptability-icon-monochrome-simple-element-600w-199488819.jpg>

Historia motivacional 2

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.2. Flexibilidad

BENEFICIOS DE LA FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO

En la era post-COVID, la flexibilidad en el trabajo se ha convertido en una de las demandas de empleo más buscadas para los trabajadores. La capacidad de mejorar el equilibrio entre la vida profesional y la vida privada en caso de emergencia; continuar la productividad del negocio durante circunstancias de emergencia; o para aumentar la moral de los trabajadores son solo algunos ejemplos de los objetivos que empresas como Amazon o Apple están buscando hoy.

El mayor acuerdo con estas organizaciones es el trabajo remoto o el teletrabajo. Un estudio de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos y la investigación de Gallup informa que los profesionales que trabajan desde casa son un 13 % más productivos y un 9 % más comprometidos, que aquellos que realizan sus tareas en la oficina. Además, el teletrabajo tiene un impacto positivo en la ecología global, ya que reduce las emisiones de carbono y reduce los costos de mobiliario de las empresas.

Apple está lanzando nuevos puestos llamados «*asesor del hogar*», cuyo papel es ayudar a los clientes y resolver sus problemas en línea. Para hacer esto, todo lo que necesita es una computadora, iMac, proporcionada por la propia empresa, Internet de alta velocidad y un espacio cómodo para trabajar en su hogar.

Disney, por su parte, tiene el estatus de «*representante de servicios para huéspedes*» o consultor para las tiendas de la compañía. Además del teletrabajo, ofrece la posibilidad de ponerse en contacto con headhunters internos para la admisión gratuita a varios programas de estudio.

Otros tipos de acuerdos que estas empresas contemplan son seguros de salud, discapacidad, muerte o enfermedad; tiempo de vacaciones, movilidad funcional y formación continua. Por ejemplo, Amazon ofrece un programa de «*Carrera Elección*», donde cubre el 95 % del costo de los cursos de formación necesarios con antelación, de modo que puedan ser promovidos.

Fuente: <https://teletrabajadores.net/ejemplos-del-teletrabajo-eficaz-3-empresas-que-lo-implementaron-con-exito/#:~:text=Amazon%2C%20Apple%20y%20Disney%20son%20una%20peque%C3%B1a%20muestra,Es%2C%20e%20la%20clave%20para%20teletrabajar%20con%20C3%A9xito>



Estudio de caso 1

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.1. Adaptabilidad en el trabajo

Nombre de la organización	Asociación Valencia INNO HUB
País	España
Título	Beneficios de la adaptabilidad en el lugar de trabajo: Trabajadores indonesios
Resumen	La COVID-19 puso a los trabajadores indonesios en un período de crisis. Este estudio pretende demostrar que la adaptabilidad en el trabajo es un factor esencial para que los trabajadores tengan éxito en sus carreras en situaciones de crisis.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de la adaptabilidad • Triunfa en tu carrera • Adaptación a la COVID-19
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>Durante 2020, el mundo entró en un período de crisis debido a la pandemia de COVID-19. En Indonesia, la Oficina Central de Estadística informó que muchos trabajadores fueron despedidos o sufrieron cambios importantes en sus puestos de trabajo.</p> <p>La investigación de Putu Aninditha Veera Lakshmi y Shella Sonata quiso mostrar con un análisis de regresión múltiple que los trabajadores que fueron capaces de adaptarse en esa situación y superar los problemas que siguieron son los más propensos a tener éxito en sus carreras durante la pandemia.</p> <p>Este estudio es cuantitativo, utilizando una cuota muestral de 250 encuestados de entre los empleados mayores de 18 años; empleados con un mínimo de educación secundaria o formación profesional; y empleados en una organización indonesia.</p> <p>Analiza la contribución efectiva de dos predictores al éxito en el trabajo durante la pandemia: a) Adaptabilidad, y b) Elaboración de trabajos. Los resultados muestran que ambos pueden contribuir 33,9 % al éxito profesional. En particular, el hecho de que los trabajadores puedan modificar proactivamente su trabajo y adaptarse contribuye al 10,69 % de su éxito.</p> <p>Un trabajador más adaptable será más seguro de sí mismo y seguro de sí mismo, y más seguro de su carrera. Les permite ser optimistas, especialmente en una situación de crisis, y comprometerse a cultivar y planificar de manera diferente para su futuro. Esta habilidad te acompañará durante el resto de tu carrera, ayudándote a superar los desafíos que las</p>

circunstancias difíciles te ponen en una situación difícil. En otras palabras, se esforzarán por lograr el éxito.

Por lo tanto, el estudio nos permite afirmar que la adaptabilidad profesional tiene una relación positiva con el éxito profesional de los trabajadores indonesios durante la pandemia, lo que significa que cuanto mayor sea la adaptabilidad, más exitoso será.

Fuente: Lakshmi, P., & SONATA, S. (2021). Beneficios de la adaptabilidad profesional y la creación de empleo en el éxito profesional de los trabajadores indonesios durante Pandemic/Manfaat Career Adaptability dan Job Crafting pada kesuksesan Karir Pekerja Indonesia dalam Masa Pandemi. *Psikoislamika: Jurnal Psikologi Islam*, 18(1), 145-162. Recuperado de

https://buscador.biblioteca.uned.es/permalink/f/vkj742/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_e761db96782a49d6967efb7fc915d42a

Estudio de caso 2

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.2. Flexibilidad

Nombre de la organización	Asociación Valencia INNO HUB
País	España
Título	Arreglos de trabajo flexibles
Resumen	La compañía estadounidense Capital One quería aumentar la satisfacción de los empleados mientras repensaba la forma en que funciona la empresa. Puso en marcha un programa piloto en el que 1.000 de sus empleados podían elegir cómo o dónde trabajar (híbridos, in situ o telemáticamente). Después de 2 años, el proyecto fue un éxito y se extendió al resto de la fuerza laboral.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo • Libertad de elección • Beneficios de los acuerdos de flexibilidad
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>La compañía bancaria Capital One (EE.UU.) lanzó un programa piloto llamado «<i>Futuro del trabajo</i>» (FOW) con el fin de averiguar cómo cada individuo trabajó mejor en 2006, y para repensar la forma en que trabajamos.</p> <p>La empresa empleaba a 18.060 personas. De ellos, 6.492 empleados estaban en la sede de Richmond. El programa comenzó tomando como muestra a más de mil empleados de Richmond.</p>

Pueden elegir dónde les gustaría trabajar entre las siguientes opciones:

(a) Como ancla o residente. Con este cargo, mantendrían el mismo espacio de trabajo, ya sea porque necesitan trabajar desde la oficina para llevar a cabo sus funciones, o porque prefieren hacerlo.

(B) Como Asociado Móvil. Este puesto tiene la opción de pasar tiempo en la oficina, pero con movilidad. Es decir, puede optar por trabajar algún tiempo desde casa, en la cafetería, o visitar a los clientes. Lo que llamaríamos una posición «híbrida».

(C) Como Teletrabajador. Aquí trabajaría la mayoría de las horas desde casa y vendría a la oficina esporádicamente. Además, en la oficina se puede encontrar un espacio de trabajo «móvil», iniciar sesión y ponerse a trabajar. Para trabajar desde casa, recibirían toda la tecnología necesaria y un subsidio adicional de \$ 1,000 para muebles de oficina en el hogar.

Por lo tanto, las principales ventajas que ofrece la empresa fueron la flexibilidad y la elección para los trabajadores. Además, a los empleados se les proporcionan las herramientas y equipos necesarios para realizar sus tareas (teléfonos móviles y portátiles) para que la opción de cambio sea efectiva, y dentro de la oficina crearon espacios de «zona tranquila» — sin el uso de teléfonos móviles — para que pudieran usarlo como un lugar para trabajar.

Después de dos años, el porcentaje de empleados satisfechos en la empresa aumentó un 23 % (80 % vs. 57 %); y la compañía ha podido consolidar su cartera inmobiliaria al ganar la capacidad de albergar a 500 empleados más en el mismo espacio que cuando comenzó (800 vs. 300). Dado el éxito del programa piloto, Capital One añadió más empleados al programa en 2008.

Con todo, Capital One es un claro ejemplo de la puesta en marcha de programas e instrumentos para apoyar a los socios, y el diálogo sobre las solicitudes de acuerdos de trabajo flexibles.

Fuente: Christensen, K., & Schneider, B. (Eds.). (2011). *Flexibilidad en el lugar de trabajo: Realignar los trabajos del siglo XX para una fuerza laboral del siglo XXI*. Cornell University Press (en inglés). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=3138099&ppg=1>

Cuestionario 1

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.1. Adaptabilidad en el trabajo

Pregunta: ¿Qué es la adaptabilidad en el trabajo? Seleccione la opción correcta

<p>1ª opción <i>la capacidad de responder adecuadamente a las demandas del medio ambiente, regulando el comportamiento del individuo o grupo</i></p>	<p>2ª opción <i>la posibilidad de que los trabajadores decidan parte de las características de su trabajo, como la posibilidad de ajustar las horas de trabajo</i></p>
<p>3ª opción <i>Tampoco es correcto</i></p>	<p>4ª opción <i>Ambos son correctos</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>1ª opción <i>la capacidad de responder adecuadamente a las demandas del medio ambiente, regulando el comportamiento del individuo o grupo</i></p>	

<p>Pregunta: ¿Cuál es la relación entre adaptabilidad e innovación abierta?</p>	
<p>1ª opción <i>Es exclusivo, para implementar la innovación abierta necesitamos tener las mismas condiciones inmutables.</i></p>	<p>2ª Opción <i>Es independiente, solo porque tengamos una buena capacidad de adaptación no significa que seamos capaces de implementar la innovación abierta.</i></p>
<p>3ª opción <i>Hay una relación complementaria. Para implementar la innovación abierta, es necesario tener una gran capacidad de adaptación al medio ambiente.</i></p>	<p>4ª opción <i>Las opciones 2 y 3 son correctas</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>3ª opción <i>Hay una relación complementaria. Para implementar la innovación abierta, es necesario tener una gran capacidad de adaptación al medio ambiente.</i></p>	

Pregunta: La adaptabilidad requiere una gama de otras habilidades blandas para ser aplicadas con éxito. ¿Cuál de estos requirieron?

1ª opción

Persistencia

2ª opción

Curiosidad

3ª opción

Iniciativa

4ª opción

Todos son correctos

Respuesta: 4ª opción — *Todos son correctos*

Cuestionario 2

6. Adaptabilidad y flexibilidad

6.2. Flexibilidad

Pregunta: El trabajo flexible es la posibilidad de que los trabajadores decidan....

1ª opción

Las horas que quieren trabajar en casa

2ª opción

El lugar donde quieren trabajar

3ª opción

Vacaciones durante todo el año

4ª opción

Todos son correctos

Respuesta:

4ª opción — Todos son correctos

Pregunta: Los profesionales de RRHH tienen un papel clave que desempeñar en la implementación del nuevo teletrabajo para ayudar tanto a los empleados como a las empresas a entrar en la nueva normalidad. Necesitan (.....) implementarlo correctamente.

1ª opción

No tener herramientas de seguimiento para registrar su actividad o ausencia

2ª opción

Definir una política de trabajo clara y flexible, y establecer los derechos y condiciones de antemano

3ª opción <i>Establecer herramientas de comunicación</i>	4ª opción <i>Las opciones 2 y 3 son correctas</i>
Respuesta: 4ª opción — <i>Opciones 2 y 3 son correctas</i>	

Pregunta: ¿Cuáles son los principales riesgos de la flexibilidad en el trabajo? Elige la opción equivocada.	
1ª opción <i>Falta de seguimiento del trabajo que se ha realizado</i>	2ª opción <i>Absentismo del trabajo</i>
3ª opción <i>Falta de comunicación con el equipo</i>	4ª opción <i>Costes de material para trabajar desde casa</i>
Respuesta: 2ª opción- <i>Unbsenteeismo del trabajo</i>	

Área de competencia 7: Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

Historia motivacional 1

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.1. ¿Qué es el conocimiento?

CÓMO UN HOBBY SE CONVIRTIÓ EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO RENTABLE

John es un joven ingeniero de TI que trabaja en una de las oficinas de una empresa de TI nacional. Uno de los pasatiempos y pasión de John es un juego de cartas jugado por personas de todo el mundo. El juego tiene una amplia gama de diferentes tipos de cartas, desde las más comunes a las raras, diferentes tipos de cartas lanzadas en diferentes países y así sucesivamente. Estas cartas son intercambiadas por los jugadores y el valor de cada carta puede variar. No solo diferentes tipos de tarjetas tienen diferentes valores de negociación, sino que el mismo tipo de tarjetas puede variar en valor.

Como adicto al juego y experto en TI, John, durante su tiempo libre, desarrolló una plataforma en línea donde los jugadores de todas partes de la palabra podían comprar y vender cartas, el valor de las cartas podía ser monitoreado y mostrado a los usuarios, entre otros.

Cuando John compartió su idea y proyecto con sus jefes, la compañía obtuvo un interés inmediato. Sin embargo, el proyecto no se ajustaba al alcance de las operaciones de la empresa.

Al final, la compañía creó una nueva start-up para explorar este proyecto, con John como socio comercial.



Fuente de la imagen: Foto de Alexas Fotos en

<https://pixabay.com/pt/photos/conectar-se-conex%C3%A3o-colabora%C3%A7%C3%A3o-2777620/>

Historia motivacional 2

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.2. Interacción y compartición

UN LUGAR DONDE ENCONTRAMOS LO QUE TODOS NECESITAMOS

Organización PCT se dedica a la gestión de una incubadora. Comenzó a operar con un equipo de 4 personas, cada una con un trabajo específico y un campo de especialización. Sin embargo, como un pequeño equipo que gestiona una gran infraestructura, había actividades cada vez mayores para ser administradas por todos. Cada persona produciría información y resultados relacionados con las diferentes áreas, y todos deberían utilizar los mismos materiales, procedimientos y seguir una línea de construcción y almacenamiento del conocimiento.

Aunque, como equipo pequeño, era bastante fácil compartir conocimiento, información e ideas entre todos, sería difícil seguir con el trabajo sin saber, previamente, cuál era el estado de la actividad o cuál había sido la última actualización realizada por ninguno de los colegas. Esto sería un problema ya que cualquier persona del equipo tendría que interrumpir el trabajo del colega para obtener una actualización o podría correr el riesgo de errores importantes en situaciones en las que el colega no estaría disponible (por ejemplo, durante el período de vacaciones).

Durante una reunión de equipo se discutió el problema y se lanzó una idea de crear un área interna en línea donde todos podían crear y almacenar documentos e información. Con el experto en TI, se creó el área y el equipo comenzó a usarlo con éxito. La solución redujo el tiempo perdido por todos los miembros del equipo y el trabajo se hizo mucho más efectivo.



Fuente de la imagen: Foto de Gerd Altmann en

<https://pixabay.com/pt/illustrations/on-line-internet-%c3%adcone-teclado-1905876/>

Estudio de caso 1

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.1. ¿Qué es el conocimiento?

Nombre de la organización	E&D Knowledge Consulting
País	Portugal
Título	El precio de los conocimientos e información que faltan
Resumen	El conocimiento es un recurso extremadamente valioso en cualquier organización. Al ser producido por seres humanos, es de gran relevancia asegurarse de que este activo se almacene adecuadamente dentro de la organización y se ponga a disposición de todas las partes interesadas. Esto no solo permitirá que el conjunto de conocimientos de la organización crezca, ya que también se asegurará de que el conocimiento existente no se pierda, comprometiendo todos los esfuerzos de la organización.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento es un recurso poderoso creado solo por las personas. • El proceso de compartir conocimientos e ideas dentro de una organización es crucial para su crecimiento y desarrollo. • El conocimiento se construye juntos y crece cuando se comparte. • La experiencia y el conocimiento documentado son cruciales para la creación de conocimiento. Asegúrese de crear las oportunidades para unir a los dos y hacer accesibles a todos, dentro de la organización
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>Pedro es un programador joven pero experimentado que tomó un puesto como coordinador de proyectos en una empresa de TI. Pedro estaba reemplazando al anterior director de proyecto a cargo de un proyecto importante de la empresa. Estaba emocionado de comenzar a trabajar en esta compañía de buena reputación, y en un proyecto muy interesante y desafiante. Iba a coordinar un equipo de programadores, pero hubo algunos desafíos: el proyecto ya había comenzado, había algunos errores desafiantes por resolver, había algunos nuevos miembros en el equipo.</p> <p>Al comenzar su trabajo, Pedro se enfrentó a su principal obstáculo. No había información sobre el trabajo realizado hasta ahora y los miembros del equipo no estaban al tanto del trabajo realizado por aquellos que ya estaban fuera del equipo y la compañía. Aunque</p>

	<p>abrumado, era hora de hacer su trabajo y evitar los errores del pasado.</p> <p>Pedro pasó semanas tratando de entender el trabajo realizado, discutiendo el proyecto con sus colegas de equipo, tratando de averiguar cómo se desarrollaron las piezas del programa, rehacer los pasos del trabajo ya realizado, trabajando en soluciones para los errores del programa, etc.</p> <p>Sin embargo, estaba claro para Pedro, que no había espacio para repetir los errores del pasado que ponían en peligro el producto y la reputación de la empresa. La falta de información y conocimiento compartidos no podía ser parte de su trabajo en equipo.</p> <p>Para abordar el problema, Pedro creó una revista en línea donde cada paso del programa fue documentado y accesible a todo el equipo. Los procedimientos, errores, soluciones implementadas, etc. fueron registrados en esta revista. Con esto, no solo todos los que trabajan en el proyecto tendrían acceso al trabajo, la información y el conocimiento producido por todos en el equipo, sino que, además, esta solución se convierte en una herramienta colaborativa si todos pudieran apoyarse mutuamente y, sobre todo, cualquier persona que comenzara a trabajar en el programa encontraría toda la información necesaria para completar el trabajo. La herramienta, con todas sus mejores y peores prácticas, apoyaría no solo el desarrollo del proyecto actual, sino que también estaría disponible para apoyar futuros proyectos, proporcionando ideas, información y conocimientos que podrían ser adecuados para nuevos proyectos.</p> <p>Si la creación de un mecanismo para compartir ideas, información y conocimientos en todo el equipo del proyecto fue una buena práctica para la empresa, la inexistencia previa de cualquier tipo de práctica compartida costó un tiempo valioso para la empresa y casi puso en riesgo un proyecto importante.</p>
--	---

Estudio de caso 2

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.2. Interacción y compartición

Nombre de la organización	E&D Knowledge Consulting
País	Portugal
Título	Intercambio interno de conocimientos para un rendimiento óptimo
Resumen	Una empresa de TI establecida y exitosa compró una empresa joven y prometedora en un país de América del Sur. Para asegurar un ajuste adecuado a la cultura interna, los procesos y las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la empresa,

	<p>un equipo de gerentes de diferentes departamentos viajó y pasó un par de semanas con el nuevo equipo. Al mismo tiempo, el equipo se capacitó para utilizar herramientas internas que conectan oficinas de los diferentes países donde la compañía opera para apoyar el intercambio de conocimientos y el apoyo al desarrollo de soluciones.</p>
<p>Cuestiones clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La socialización desempeña un papel clave en el proceso de intercambio de conocimientos e ideas. • Si bien el conocimiento documentado puede ser de gran importancia para la adquisición de nuevos conocimientos, la contextualización, la experiencia y los aprendizajes son cruciales para adquirir conocimiento indocumentado (conocimiento tácito). • Las herramientas informáticas pueden ser muy útiles para apoyar el intercambio de conocimientos e ideas dentro de una organización.
<p>Duración</p>	<p>Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.</p>
<p>Descripción del estudio de caso</p>	<p>XPTO, Ltda es una empresa de TI de gran éxito, clasificada entre los mejores lugares europeos para trabajar y con una cultura de intercambio de ideas y conocimiento sólido y fluido. Como parte de su estrategia de expansión e internacionalización, XPTO adquirió una prometedora empresa sudamericana. Si bien esta nueva adquisición fue muy prometedora, con un equipo joven, trabajador y dinámico, los procesos, prácticas y cultura organizacional implementados estaban lejos de ser tan efectivos como los XPTO y contribuyeron a muchos defectos que comprometían el desempeño de la empresa.</p> <p>Desde el primer momento, para XPTO quedó claro la importancia de trabajar con el nuevo equipo para transferir procesos, cambiar la cultura interna e implementar prácticas y canales para vincular este nuevo equipo con los equipos de la empresa que trabajan en oficinas en tantos otros países.</p> <p>Se diseñó y puso en marcha un plan de trabajo colaborativo. El primer paso fue la creación de un equipo multidisciplinar que viajó y trabajó con el nuevo equipo, en sus propias oficinas, durante un par de semanas. Este aprendizaje peer-to-peer permitió la transferencia de conocimiento e información para apoyar al nuevo equipo a participar en la cultura de la empresa y los procesos de trabajo, así como la inmersión en las operaciones de la empresa.</p> <p>Después del compromiso personal en el proceso de intercambio de conocimientos, la compañía siguió con la interacción continua con el equipo a través de plataformas de intercambio de TI y visitas presenciales regulares. Haciendo uso de las plataformas de intercambio en línea de la empresa, el nuevo equipo estaba en constante contacto con equipos de todo el mundo, compartiendo información, conocimiento y discutiendo soluciones y oportunidades.</p>

La transferencia exitosa de conocimientos permitió la expansión de la empresa, manteniendo su principal ventaja estratégica: tener el mejor lugar para trabajar, los empleados se sienten felices y están altamente comprometidos y comprometidos con el éxito de sus proyectos, y tienen todas las herramientas y el entorno para compartir sus ideas y conocimientos.

Cuestionario 1

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.1. ¿Qué es el conocimiento?

Pregunta:	
<i>¿El conocimiento influye altamente en cómo opera una organización?</i>	
1ª opción <i>La verdad</i>	2ª opción <i>No es del todo cierto. El conocimiento es mucho más importante para las empresas de alta tecnología y las organizaciones intensivas en conocimiento</i>
3ª opción <i>Es falso. El know-how, el capital, el equipo superior, el trabajo duro y una buena gestión influyen en el funcionamiento de una organización</i>	4ª opción <i>Válido solo para organizaciones en sectores como la artesanía, donde la práctica y la experiencia son cruciales</i>
Respuesta:	
Primera opción → Verdadera	

Pregunta: Defina la pregunta.	
<i>¿Cuáles son los elementos clave del conocimiento?</i>	
1ª opción <i>Conjunto de datos, creencia, verdad</i>	2ª opción <i>Datos, contexto, formulario escrito</i>
3ª opción <i>Creencia, validez, evidencia</i>	4ª opción <i>Información, acción, resultados</i>

Respuesta:

Tercera opción → **Creencia, validez, evidencia**

Pregunta: Defina la pregunta.

¿Cuál puede ser la base del conocimiento tácito?

1ª opción

Opiniones personales

2ª opción

Experiencia

3ª opción

Conocimientos escritos, por ejemplo, libros

4ª opción

Verdadera creencia, pero que no se ha demostrado que es verdad

Respuesta:

Segunda opción → **Experiencia**

Cuestionario 2

7. Capacidad de compartir conocimientos e ideas internamente dentro de la organización

7.2. Interacción y compartición

Pregunta: Defina la pregunta.

¿Cómo se perciben espacios físicos relajantes como salones de oficina o bar en el contexto del intercambio de conocimientos?

1ª opción

Lugares muy importantes para fomentar el conocimiento y el intercambio de ideas

2ª opción

Es inútil. Solo los espacios esenciales como una cantina para almorzar son importantes en la organización

3ª opción

4ª opción

<i>Amenazas a la productividad</i>	<i>Espacios muy interesantes donde el personal interno puede conectarse con partes interesadas externas</i>
<p>Respuesta:</p> <p>4ª opción → <i>Lugares muy importantes para fomentar el intercambio de conocimientos e ideas</i></p>	

<p>Pregunta: Defina la pregunta.</p> <p><i>¿Cuál de las siguientes es una condición clave para fomentar la creación de conocimiento y las ideas?</i></p>	
<p>1ª opción <i>Experiencia</i></p>	<p>2ª opción <i>Orientación</i></p>
<p>3ª opción <i>Caos creativo</i></p>	<p>4ª opción <i>Todo lo anterior</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>Tercera opción → <i>Caos creativos</i></p>	

<p>Pregunta: Defina la pregunta.</p> <p><i>¿Cuál es el papel de la socialización en el proceso de intercambio de conocimientos e ideas?</i></p>	
<p>1ª opción <i>Extremadamente importante para el proceso de intercambio de conocimientos e ideas</i></p>	<p>2ª opción <i>Puede ser un obstáculo para el proceso</i></p>
<p>3ª opción <i>Es muy importante, especialmente cuando se trata de la etapa de documentación del conocimiento</i></p>	<p>4ª opción <i>No juega ningún papel en el proceso</i></p>

Respuesta:

Primera opción → ***Extremadamente importante para el proceso de intercambio de conocimientos e ideas***

Área de competencia 8: Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

Historia motivacional 1

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.1. El entorno externo y los flujos de conocimiento

APRENDER DE LOS ERRORES DE LOS DEMÁS

Jones es un economista recientemente retirado. Agotado de la vida en la gran ciudad y dispuesto a explorar nuevas actividades, Jones decidió mudarse al campo donde había heredado una casa y algunos acres de tierra, y dedicarse a la agricultura. A partir de la investigación, descubrió el alto valor de un tipo específico de naranja y el éxito de los agricultores con sus plantaciones. Sin pensarlo más, decidió que esta era la idea perfecta. Tenía todos los recursos necesarios y comenzó a prepararse para esta nueva empresa.

Viviendo en este nuevo lugar, Jones comenzó a hacer amistad y conectarse con otros agricultores. Mientras hablaba de sus planes para su tierra y actividad con uno de sus amigos y compañeros, el señor Simons, aprendió algo muy valioso.

A los planes del señor Jones, Simons respondió: *“No lo hagas, Jones, eso no funcionará. Déjame compartir algo contigo. Esa es en realidad una gran idea, pero pierdes toda tu inversión. He oído hablar del éxito de esa raza naranja, así que decidí experimentarla. Fue un gran error. Nuestras condiciones climáticas, específicas de este valle, son extremadamente reacias a ese tipo de plantación. ¡Perdí todos los árboles plantados! Pero te diré cuáles son las plantaciones en las que debes invertir, ya que tienen mucho éxito en nuestro tipo de tierra y condiciones climáticas...”*

Esta idea y el intercambio de conocimientos fueron de gran valor para el Sr. Le salvó de la frustración, la inversión perdió y lo dirigió a inversiones que terminaron siendo muy rentables para él.

Todos aprendemos, también, de los errores de otras personas.



Fuente de la imagen: Foto de Gerd Altmann en

<https://pixabay.com/pt/illustrations/falso-pior-situa%c3%a7%c3%a3o-assinar-98375/>

Historia motivacional 2

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.2. Canales y prácticas para el intercambio de conocimientos e ideas

NUEVAS IDEAS EN TORNO A LA MÁQUINA EXPENDEDORA DE CAFÉ

Una joven incubadora acogió múltiples start-ups y un par de centros de I+D de algunas compañías más grandes. El perfil de los emprendedores era muy diverso: desde jóvenes estudiantes universitarios convirtiendo sus proyectos de graduación en nuevos negocios, hasta emprendedores experimentados que comienzan sus propias empresas, gerentes de equipo que coordinan equipos de I+D. Los sectores de actividad de las empresas también fueron muy diversos, desde las TIC hasta los nuevos materiales, la construcción, la ingeniería, la robótica, etc.

En la incubadora, cada empresa tenía su propia oficina y no había espacios de coworking. Teniendo en cuenta los diferentes horarios trabajados por los diferentes empresarios y empleados y con el fin de permitirles tener acceso a café, bebidas, alimentos y dulces mientras trabajan, se creó un espacio especial con 2 máquinas expendedoras. A medida que los empresarios y los empleados hacían breves descansos para tomar café, se reunían muy a menudo en esta área que, día a día, comenzó a convertirse en un área de redes informales donde todos se reunían y hablaban entre sí.

Al principio, las conversaciones eran muy casuales: conocerse entre sí, sus intereses, su campo de operaciones de start-ups, fútbol, política, eventos mundiales, etc. Pero antes las conversaciones comienzan a evolucionar, también, en torno al mundo empresarial y empresarial. Muy a menudo, los empresarios compartirían problemas y recibirían asesoramiento de empresarios más experimentados sobre cómo lidiar con ellos, desarrollos y oportunidades del mercado, recomendaciones entre empresarios sobre oportunidades de nuevos clientes, etc. Se desarrolló un fuerte espíritu de colaboración y cada nuevo empresario que llegaba a la incubadora pronto sería bienvenido al grupo. Como resultado, comenzaron a discutirse algunas colaboraciones interesantes entre organizaciones.

Un ejemplo proviene de dos empresarios de dos sectores completamente diferentes: las TIC y la construcción. Mientras discuten los problemas locales, llegan a una solución para unirse a los dos expertos para desarrollar una nueva solución dirigida a los municipios. Se desarrolló una plataforma con múltiples funcionalidades: una primera interfaz permitiría a los ciudadanos comunicar los problemas de espacios públicos a resolver por el municipio, mientras que un privado presentaría soluciones sostenibles y eficientes, en términos de intervención constructiva, a aplicar. Las dos funcionalidades se complementaron con un sistema de gestión interna para el municipio. El proyecto fue, pronto, presentado al municipio local que en poco tiempo compró la solución al consorcio creado por los dos empresarios para el desarrollo de la solución.



Fuente de la imagen: Foto de StockSnap en <https://pixabay.com/pt/photos/pessoas-homem-mulher-garota-cara-2557451/>

Estudio de caso 1

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.1. El entorno externo y los flujos de conocimiento

Nombre de la organización	E&D Knowledge Consulting
País	Portugal
Título	Aportando conocimientos externos para ajustar una solución al mercado
Resumen	Cuando un empresario (o una pyme) está desarrollando una solución innovadora, la escasez de recursos (incluido el conocimiento) puede ser un obstáculo para el lanzamiento exitoso de la innovación en el mercado. Por lo tanto, es de gran relevancia entender qué conocimiento es necesario pero no detenido y buscar la colaboración adecuada para apoyar la innovación para convertirse en una realidad.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el entorno externo en el que opera una organización es crucial para comprender dónde existen las oportunidades de colaboración. • Las organizaciones tienen recursos limitados, incluido el conocimiento. Es crucial saber qué conocimiento se necesita y qué era encontrarlo. • En colaboración, el intercambio de conocimientos e ideas es un proceso que requiere un lenguaje común y un terreno común de comprensión y confianza para lograr con éxito los objetivos de colaboración.
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	Lb es un emprendedor con profunda experiencia en ingeniería. Aplica constantemente sus conocimientos académicos al desarrollo de nuevas soluciones para diferentes mercados. Durante el COVID-19, aburrido con su tiempo libre, él y algunos colegas de diferentes campos de experiencia desarrollaron un innovador dispositivo de salud con materiales que encontró en su hogar y oficina en casa. Al ver el potencial de su invención, LB contrató a expertos externos en el campo de la salud para contribuir a la transformación de la invención en innovación, lo que significa desarrollar una solución valiosa y aceptada por el mercado. Lb sabía exactamente a quién quería involucrar, basándose en el conocimiento que sabía que faltaba y sabiendo quién poseía ese conocimiento específico y la capacidad de aportar valor añadido al proyecto. La colaboración fue fructífera y terminó en un prototipo refinado. Con este prototipo, la solución estaba, entonces, protegida por patente.

Estudio de caso 2

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.2. Canales y prácticas para el intercambio de conocimientos e ideas

Nombre de la organización	E&D Knowledge Consulting
País	Portugal
Título	Encontrar el socio adecuado para desarrollar una nueva solución
Resumen	Para continuar con el desarrollo final del prototipo de un dispositivo de salud innovador, un joven emprendedor necesitaba buscar un socio externo. El socio externo debe tener la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar la carcasa del dispositivo de acuerdo con los requisitos del dispositivo y los materiales seleccionados. El desafío era encontrar el socio adecuado y lograr un terreno común de entendimiento para iniciar una colaboración exitosa.
Cuestiones clave	<p>Ingrese entre 3 y 5 aspectos clave. Puedes enumerarlos en una lista como la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al entrar en un proceso de colaboración para la innovación, con intercambio de conocimientos e ideas, es de gran relevancia identificar a las personas/organizaciones que poseen el conocimiento/experto que necesitamos. • Para lograr el éxito de la cooperación entre las organizaciones, es necesario armonizar los objetivos de la colaboración, es necesario establecer una cultura de trabajo alineada que conduzca a la confianza; • Un lenguaje común es crucial para que diferentes organizaciones puedan encontrar un terreno común para la colaboración • La protección del conocimiento es muy importante cuando la organización intercambia conocimientos e ideas
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	<p>Siguiendo el caso presentado para el submódulo 8.1, el camino hacia el lanzamiento de la nueva solución LB en el mercado siguió con la necesidad de involucrar a un nuevo socio.</p> <p>Con una solución validada y protegida por patente, llegó el momento de planificar el lanzamiento de la solución LB en el mercado. Si bien todos los conocimientos de ingeniería integrados en la solución estaban protegidos por una patente, el diseño final y la carcasa de producción de la solución requerían una colaboración muy necesaria. Se definió la idea de los requisitos del diseño final, así como los materiales que se utilizarán en la producción de la carcasa, un nuevo material basado en el reciclaje, perfectamente ajustado a las necesidades</p>

de la solución. ¿Quién era el dueño del conocimiento y la experiencia para desarrollar y producir la carcasa?

Lb y su equipo trabajaron con un experto en consultoría de start-up que había estado siguiendo el desarrollo del proyecto desde el principio, explicando las necesidades del momento y aclarando los requisitos clave para el socio necesario. Se presentó y discutió un grupo de posibles socios, y sobre la base de los requisitos, se invitó a un socio. Este socio cumplió con todos los requisitos de experiencia, su credibilidad del mercado y su cartera de productos fue analizado y aprobado, dos requisitos aún no se conocían. ¿Podría este socio producir este caso específico con este material específico? ¿Podrían las dos partes crear un terreno común de entendimiento: establecer un objetivo común, alinear las culturas de trabajo, intercambiar conocimientos en ideas para lograr la mejor solución, respetarse mutuamente, incluso estar disponibles para firmar Acuerdos de No Divulgación para proteger el conocimiento de cada parte?

El socio estaba en una proximidad geográfica muy cercana y una persona fue posible organizar en muy poco tiempo. Las partes se reúnen y discuten el proyecto. La conexión y alineación de los objetivos hacia el desarrollo de un producto final exitoso fue inmediata. A partir de ese momento, las dos partes siguieron trabajando juntas hasta que el producto final, listo para el mercado, se concluyó con éxito.

Cuestionario 1

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.1. El entorno externo y los flujos de conocimiento

<p>Pregunta: Defina la pregunta.</p> <p>¿El intercambio de conocimientos puede ser?</p>	
<p>1ª opción</p> <p><i>Intencional</i></p>	<p>2ª opción</p> <p><i>No intencional</i></p>
<p>3ª opción</p> <p><i>Por error</i></p>	<p>4ª opción</p> <p><i>Intencional y no intencional</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>Cuarta opción Intencional → y no intencional</p>	

Pregunta: Defina la pregunta.

En términos de transferencia de conocimiento, ¿cuáles son algunos de los diferentes factores que se pueden utilizar para «medir» la distancia entre las organizaciones?

1ª opción

Factores geográficos, sociales, culturales, tecnológicos y lingüísticos

2ª opción

Factores geográficos, sociales, culturales, tecnológicos, de relaciones y cognitivos

3ª opción

Factores geográficos, tecnológicos, ambientales, culturales y cognitivos

4ª opción

Solo los factores geográficos y culturales realmente afectan la distancia

Respuesta:

2ª opción → Factores geográficos, sociales, culturales, tecnológicos, de relaciones y cognitivos

Pregunta: Defina la pregunta.

¿Cuál es el elemento crucial para un intercambio efectivo de conocimientos e ideas en el exterior?

1ª opción

Lenguaje común

2ª opción

Dominio técnico del idioma

3ª opción

Utilización de tecnologías sofisticadas de la información y la comunicación

4ª opción

Capacidad para proteger el conocimiento

Respuesta:

1ª opción → ***Idioma común***

Cuestionario 2

8. Capacidad de compartir conocimientos e ideas externamente

8.2. Canales y prácticas para el intercambio de conocimientos e ideas

<p>Pregunta: Defina la pregunta.</p> <p><i>¿Quién, dentro de la organización, puede unir el conocimiento y las ideas compartiendo y capturar el proceso con el exterior?</i></p>	
<p>1ª opción <i>Alta dirección</i></p>	<p>2ª opción <i>Gerentes de Departamento</i></p>
<p>3ª opción <i>Personal y gerentes de I+D</i></p>	<p>4ª opción <i>Cualquier persona que trabaje en la empresa</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>4ª opción → <i>Cualquiera que trabaje en la empresa</i></p>	

<p>Pregunta: Defina la pregunta.</p> <p><i>¿Qué es clave saber para un proceso exitoso de intercambio de conocimientos?</i></p>	
<p>1ª opción <i>Para saber quién es el dueño del conocimiento que necesita</i></p>	<p>2ª opción <i>Saber quién es tu conocimiento de interés</i></p>
<p>3ª opción <i>Saber cuáles son las organizaciones/personas adecuadas para compartir conocimientos con</i></p>	<p>4ª opción <i>Todas las opciones anteriores</i></p>
<p>Respuesta:</p> <p>4ª opción → <i>Todas las opciones anteriores</i></p>	

Pregunta: Defina la pregunta.

Al buscar un socio externo para colaborar para la innovación, ¿a quién debería buscar?

1ª opción

Nuevas empresas. Son más baratos

2ª opción

Grandes empresas. Te ayudarán a crecer

3ª opción

Los que tienen el conocimiento y la experiencia que necesito, y con los que podemos tener un terreno común para un trabajo colaborativo

4ª opción

Los más cercanos a mí. Nos ahorrará dinero

Respuesta:

3ª opción → *Tes con el conocimiento y la experiencia que necesito, y con la que podemos tener un terreno común para un trabajo colaborativo*

Área de competencia 9: Conciencia cultural

Historia motivacional 1

9. Conciencia cultural

9.1. Introducción a la conciencia cultural

Diversidad cultural y cómo aprender de otras culturas

Piia obtuvo una pasantía en España. Por supuesto, decidió aprovechar la oportunidad y viajar de Finlandia a España durante 6 meses. Viniendo de un país donde la mayoría de la población habla inglés, Piia creía que sería de la misma manera en España. Cuando llegó a Sevilla, y en su apartamento alquilado, se dio cuenta de que, de hecho, podría no ser tan fácil de comunicar como había pensado. Piia no sabía español. Fue oradora de finlandés, sueco e inglés. La pasantía iba a ser en inglés, pero fuera de la oficina tendría que hacer todo lo posible para comprar su camino en la comunidad. Y se dio cuenta de esto en el ejemplo de la vida nocturna diferente que tenía Sevilla en comparación con Jyväskylä. En su ciudad natal por lo general salía los viernes y sábados, mientras que en Sevilla básicamente todas las noches podía escuchar a la gente en las calles en pubs o bares tomando algunas tapas, y hasta muy tarde, lo que también era algo nuevo para acostumbrarse, pero también una forma de aprender sobre la cultura. Una vez que comenzó a participar en la vida nocturna de Sevilla, se dio cuenta también de lo fuerte que puede llegar a ser y por lo tanto entender las conversaciones se vuelven aún más complicadas sin el conocimiento de un poco de español. Después de dos semanas de su estancia, Sarah se dio cuenta de que debía empezar a aprender español. El lugar de trabajo le ayudó a encontrar una clase de español y una semana después comenzó. Sarah lamentó no haber decidido aprender español antes porque perdió casi un mes tomando la decisión. Las clases le dieron más flexibilidad para interactuar con la comunidad local. No solo adquirió lo básico en el diálogo español, sino que aprendió el lenguaje corporal y la cultura, exponiendo a nuevas experiencias. Al final Sarah entendió que fue llevada a España por una razón, para desafiar la mente de sus colegas españoles e intercambiar experiencias, fomentando la creatividad en la empresa.



Fuente de la imagen: https://www.freepik.com/free-vector/students-characters-learning-spanish-foreign-language-course_15128903.htm#query=spanish&from_query=spanish%20class&position=1&from_view=search

Historia motivacional 2

9. Conciencia cultural

9.2. Entender las culturas que te rodean

Generar confianza en todas las culturas

Mark tenía una reunión programada con un nuevo cliente alemán. Aunque Mark era nuevo en el negocio, tuvo la oportunidad de continuar su racha de buena suerte después de recientemente causar una buena impresión y traer a expertos externos para analizar nuevas formas de anunciar un producto. Hans, su cliente alemán, volaba a Varsovia desde Frankfurt al mediodía. Cuando Mark llegó al cuarto de reunión a las 12, se sorprendió al ver a Hans ya en la sala. Lo que Mark no pensó es que Hans podría llegar antes, ya que viajaba en coche y no en avión. Sorprendido por la situación, Mark inmediatamente tomó su asiento y comenzó su presentación. No hizo una buena primera impresión en Hans, pero logró ganar reconocimiento con la presentación del producto a medida resultante de las ideas capturadas de su colaboración con el asistente ejecutivo de Hans.

La historia muestra que construir confianza en todas las culturas es una competencia importante en los negocios y que lleva tiempo. En las reuniones con clientes extranjeros, es importante que no solo se prepare en el tema y el tema de la reunión, sino que también haga su tarea con respecto a su cultura. Esto significa que con respecto al país del que proviene su cliente puede estar esperando un tratamiento diferente. Investigación sobre formas de saludo y otro lenguaje corporal. Asegúrense de los comportamientos comunes de esa nación. Como en el caso de los alemanes, ser directo y puntual generará confianza y causará una buena primera impresión. También se recomienda aprender la jerarquía y comprender el papel de los



Fuente de la imagen: https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal_14245105.htm#query=trust&position=24&from_view=search

Estudio de caso 1

9. Conciencia cultural

9.1. Introducción a la conciencia cultural

País	Polonia
Título	Cultura tradicional y cultura digital
Resumen	La diversidad cultural puede causar problemas culturales, pero también provocar un cambio cultural hacia una cultura más digital. El proceso es inevitable para aquellos que quieren mantenerse al día con el ritmo de vida y ser ciudadanos modernos. Las culturas también aprenden unas de otras, se inspiran e inspiran a sí mismas. Sin embargo, la comunicación digital no supera las diferencias culturales, pero es un motor hacia la integración de las culturas. Las culturas también deben ser respetadas en la comunicación; cualquiera que sea el modo utilizado.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad cultural impacta en las formas de comunicación. • Aceptación de diferentes tradiciones y hábitos de comunicación. • Demostrar respeto a las tradiciones de los demás. • Transformación a modos digitales de comunicación.
Descripción del estudio de caso	<p>La empresa A se está comunicando con sus clientes principalmente a través de las redes sociales. La empresa B utiliza llamadas telefónicas y mensajes de fax. Si las empresas A y B comienzan a hacer negocios juntos, ¿cuál será su forma predominante de contacto?</p> <p>Depende de los países, de sus costumbres, también de su disposición a adoptar la nueva situación. También es la zona horaria lo que importará y los hábitos de trabajo. La transformación digital en los países en cuestión importará e impactará el futuro del negocio. Los países «sobresalientes» en términos de digitalización son Corea del Sur, Singapur, Hong Kong, Estonia, Taiwán y los Emiratos Árabes Unidos, muestran una alta adaptabilidad y están impulsados por la innovación. Pero llévate a Asia, hogar de casi 50 países, un continente muy heterogéneo. Si quieres interactuar con la gente por ahí tienes que hacer una investigación. En China y Hong Kong la comunicación en línea pasa principalmente por WeChat en lugar de las opciones europeas de WhatsApp, Instagram o Twitter. Las opciones también están interrelacionadas con la sensación de seguridad. Sin embargo, incluso con el COVID, países como Japón e India mantuvieron el boletín impreso con tanta vida como antes de los períodos de confinamiento. Por lo tanto, también es un sentido de tradición que influye en los comportamientos sociales.</p>

País	Polonia
Título	Comportamiento de reunión de negocios específico de la cultura
Resumen	Al participar en reuniones con extranjeros, especialmente en el contexto empresarial, debe prepararse y leer sobre su etiqueta. La pequeña charla no es la misma en todo el mundo, así como en la jerarquía en las empresas. La actitud que tomas y la forma en que te comportas en las negociaciones internacionales afectarán los resultados de la reunión, si llegas a un acuerdo o no.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los comportamientos específicos de la cultura. • Etiqueta comercial internacional. • Preparación para reuniones.
Descripción del estudio de caso	<p>La fábrica de pollos en Polonia está invitando a clientes potenciales que están interesados en exportar productos seleccionados. El lunes los delegados son de Oriente Medio, mientras que el martes desde Alemania. Ambas delegaciones están representadas por los jefes de la empresa y un miembro de su departamento de ventas. Después de visitar la planta de la fábrica, las discusiones continúan en la sala de conferencias. Durante el primer día, no es el jefe de la empresa el que habla, sino su representante de ventas, mientras que el segundo día es lo contrario. Las bromas no son parte del segundo día, cuando la conversación es más seria, lo que podría esperarse de los saudíes, que están acostumbrados a hacer más preguntas de cortesía sobre la familia y responder llamadas telefónicas causando la interrupción de la reunión. En ambas situaciones, durante ambos días, la reunión y las negociaciones posteriores tienen éxito.</p> <p>¿Por qué es así?</p> <p>En Oriente Medio, la persona más baja en la jerarquía hará la charla en la reunión cuando asista a ella con su jefe, que es el observador. Mientras que en Alemania la persona que es más alta en la jerarquía participará desde el comienzo de la conversación hasta la negociación. El calendario de reuniones, incluida una pequeña charla, también se rige por una etiqueta. En Alemania, los chistes no deberían formar parte de las reuniones formales. En Arabia Saudita, por ejemplo, hablando de cosas menores, irrelevante para la conversación sirve el propósito de entrar en la conversación. También recoger llamadas telefónicas no es grosero, sino una costumbre de combinar asuntos de negocios y placer, mientras que los alemanes serán más estrictos y harán una línea entre su vida profesional y privada.</p>

Cuestionario 1

9. Conciencia cultural

9.1. Introducción a la conciencia cultural

Pregunta 1	
<i>¿De qué se trata la conciencia cultural?</i>	
1ª opción <i>Sensibilidad</i>	2ª opción <i>Reconocimiento</i>
3ª opción <i>Existencia</i>	4ª opción <i>Todas las respuestas son correctas</i>
Respuesta:	
4ª opción → <i>Todas las respuestas son correctas</i>	

Pregunta 2	
<i>¿Cuál es la definición de cultura de masas?</i>	
1ª opción <i>Proviene de grandes grupos, lo que se puede explicar en el ejemplo de Internet ya que los medios de Internet tienen el poder de influir en la sociedad incluso de manera inconsciente y las ideas del otro lado del planeta tienen el poder de llegar a usted.</i>	2ª opción <i>Algo que no se puede evitar, que sucede con el tiempo y puede ser influenciado por actividades globales.</i>
3ª opción <i>Se relaciona con los entornos digitales y la experiencia común compartida entre culturas en el uso de la tecnología digital.</i>	4ª opción <i>Problemas que resultan de conflictos entre representantes de diferentes culturas.</i>
Respuesta:	

→ La primera opción proviene de grandes grupos, lo que se puede explicar en el ejemplo de Internet ya que los medios de Internet tienen el poder de influir en la sociedad incluso de manera inconsciente y las ideas del otro lado del planeta tienen el poder de llegar a ustedes.

Pregunta 3

¿Cuál es la definición de cambio cultural?

1ª opción

Proviene de grandes grupos, lo que se puede explicar en el ejemplo de Internet ya que los medios de Internet tienen el poder de influir en la sociedad incluso de manera inconsciente y las ideas del otro lado del planeta tienen el poder de llegar a usted.

2ª opción

Algo que no se puede evitar, que sucede con el tiempo y puede ser influenciado por actividades globales.

3ª opción

Se relaciona con los entornos digitales y la experiencia común compartida entre culturas en el uso de la tecnología digital.

4ª opción

Problemas que resultan de conflictos entre representantes de diferentes culturas.

Respuesta:

2ª opción → Algo que no se puede evitar, que ocurre con el tiempo y puede ser influenciado por actividades globales.

Cuestionario 2

9. Conciencia cultural

9.2. Entender las culturas que te rodean

Pregunta 1

¿Qué son las expresiones faciales universales para comunicar emociones?

1ª opción

Boca abierta para demostrar sorpresa

2ª opción

Ojos abiertos para demostrar miedo

3ª opción <i>Nariz arrugada para demostrar disgusto</i>	4ª opción <i>Todas las respuestas son correctas</i>
Respuesta: 4ª opción → <i>Todas las respuestas son correctas</i>	

Pregunta 2 <i>¿Por qué a veces malinterpretamos a los extranjeros?</i>	
1ª opción <i>Debido a la diferente pronunciación</i>	2ª opción <i>Debido a frases desconocidas</i>
3ª opción <i>Debido a diferentes lenguajes corporales</i>	4ª opción <i>Todas las respuestas son correctas</i>
Respuesta: 4ª opción → <i>Todas las respuestas son correctas</i>	

Pregunta 3 <i>¿Qué representan el espacio personal o la jerga y la jerga?</i>	
1ª opción <i>Lenguaje corporal</i>	2ª opción <i>Etiqueta de networking</i>
3ª opción <i>Conceptos erróneos de las culturas</i>	4ª opción <i>Ninguna de las respuestas anteriores es correcta</i>
Respuesta: 2ª opción → <i>Etiqueta de Networking</i>	

Área de competencia 10: Habilidades de comunicación

Historia motivacional 1

10. Habilidades de comunicación

10.1. Comunicación verbal

EL ARTE DE UNA BUENA COMUNICACIÓN

Los correos electrónicos se han convertido en el medio de comunicación más utilizado en el lugar de trabajo. Aquí hay extractos de correos electrónicos enviados por el CEO y propietario de una organización sin fines de lucro con sede en Hong Kong, Sabitha. Veremos cómo se comunica de manera diferente con sus subordinados que con sus clientes. Las diferencias en el estilo de escritura pueden deberse a diferentes factores, como los participantes, el contexto, el momento, la urgencia o el propósito. Los dos primeros correos electrónicos están dirigidos a sus subordinados. Sabitha ha estado trabajando junto con sus colegas en la misma oficina de planta abierta durante mucho tiempo. Como resultado, sus correos electrónicos son más fluidos e informales, como si fueran una conversación oral.

1er extracto:

*«Situación: Reunión con (...)
¿Puedes trabajar en esto?»*

2º extracto:

*«Situación: Participar en Hong Kong
¿Qué estás haciendo al respecto?»*



Como se puede observar, los mensajes no contienen ningún saludo, cierre o mitigación de construcciones. Ella es clara, corta y explícita. Por el contrario, se trata de un correo electrónico a sus clientes.

«Querida Daisy

Muchas gracias por los maravillosos pasteles de luna que recibí esta tarde. ¡Están deliciosos!

Me gustaría establecer una telecom con ustedes para ver cómo podemos seguir adelante con nuestro trabajo con (nombre de la empresa) y mi colega Betty estará en contacto con usted para establecer un momento para que hablemos. Gracias de nuevo Sabitha»

Sabitha utiliza un tono diferente, comenzando con un saludo y antes de pasar al objetivo del correo electrónico (tener una teleconferencia), trata de crear un vínculo agradeciéndote por lo que has hecho. En el mundo de los negocios, es importante construir buenas relaciones con los clientes y mantener asociaciones con el tiempo. Todos estos son ejemplos de buena comunicación profesional, pero cambian según el contexto y el destinatario. Es el arte de la comunicación.

Fuente: Schnurr, S. (2012). *Explorando la comunicación profesional: Lenguaje en acción*. Taylor & Francis Group. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177>

Fuente de la imagen: <https://image.shutterstock.com/image-vector/email-interface-mail-window-template-600w-1401850595.jpg>

Historia motivacional 2

10. Habilidades de comunicación

10.2. Comunicación verbal en el espacio de trabajo

CONTENIDOS CLAVE SOBRE LA COMUNICACIÓN VERBAL

El discurso de los líderes en el trabajo es crucial para influir en sus subordinados. Define la forma de liderazgo. Un ejemplo real se toma de una reunión en una empresa de Nueva Zelanda. Clara, la líder del equipo, expresa su confianza en el equipo y transmite su aprecio.

Un par de cosas sobre el proyecto. Realmente esperamos un equipo de alto rendimiento y estoy muy seguro de que lo hemos logrado con la composición de las personas que tenemos aquí». Vine et al. (2008: 348).

El gerente está cumpliendo tres objetivos de liderazgo: a) motivar a su equipo a hacer todo lo posible en su nuevo proyecto, y b) expresarles que tiene altas expectativas y su confianza; c) crear espíritu de equipo y buenas relaciones dentro del equipo, están asociados con un alto nivel de confianza y confianza. De esta manera, está aumentando el rendimiento de los trabajadores. Pero aparte de motivar, un líder debe asegurarse de que las tareas de todos sean claras, así como los plazos a cumplir para un proyecto. El siguiente ejemplo se toma de una reunión de actualización dirigida por Smithy, subdirector de sección y gerente de proyecto especial.

«Herrería: Los elementos de acción de la reunión de la semana pasada, Clara Banks, fue organizar el acceso (sistemas) con Keely Cooling, ¿y lo has hecho?
[breve debate sobre este tema]

La herrería: Reunión de capacitación con Fraser sobre el curso de satisfacción del cliente.
Tessa: sí + (lo hicimos)

La herrería: Tessa para el seguimiento de [nombre] para la notificación del sistema de formación para [sistema]

Tessa: sí, lo hemos hecho ++»

Fuente: Vine et al. (2008: 348).



El extracto muestra cómo Smithy comienza comprobando que todos los miembros han llevado a cabo sus tareas asignadas. Su objetivo es iniciar el próximo proyecto, por lo que no utiliza ninguna estructura para mantener las relaciones de equipo o motivarlos. Esto podría extraerse de otros comportamientos, como el lenguaje corporal. Por lo tanto, se concluye que la forma en que hablan los líderes debe adaptarse al tipo de liderazgo que desean transmitir y adaptarse a la situación.

Fuente: Schnurr, S. (2012). *Explorando la comunicación profesional: Lenguaje en acción*. Taylor & Francis Group. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177>

Fuente de la imagen: <https://image.shutterstock.com/image-photo/millennial-employees-gathered-boardroom-training-600w-1315451216.jpg>

Estudio de caso 1

10. Habilidades de comunicación

10.1. Comunicación verbal

Nombre de la organización	Asociación Valencia INNO HUB
País	España
Título	Comunicación escrita
Resumen	En la India, hay un papel llamado «Análisis Escrito de Comunicación (WAC) lector» que actúa dando retroalimentación sobre las habilidades de escritura a los estudiantes de MBA. La investigación de Raina intenta probar la efectividad de este papel.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Comentarios • Comunicación escrita
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	La comunicación escrita es uno de los resultados de aprendizaje más importantes entre las instituciones de educación superior. Fore School of Management, Nueva Delhi (India) comenzó a ofrecer cursos sobre comunicación escrita y análisis para estudiantes de primer año de MBA. A los estudiantes se les enseñó a desarrollar y expresar ideas por escrito, a comunicarse con otros en cualquier tipo de entorno, ya sea académico o comunitario, y a transmitir sus ideas y convicciones claramente. Practicaron sus habilidades escritas y cómo

	<p>transmitir de manera efectiva con un lenguaje directo y seguro para construir confianza con el destinatario.</p> <p>Pero las habilidades de comunicación escrita dependen de la retroalimentación que reciben. El estudio evalúa el papel del lector de WAC, un nuevo asistente para profesores de clases de comunicación que evaluará el trabajo escrito de los estudiantes, los informes y los análisis de casos proporcionándoles una evaluación crítica constructiva.</p> <p>Después de preguntar a 60 estudiantes en una de las clases, el 56,8 % de los estudiantes han encontrado esta nueva posición muy satisfactoria para su aprendizaje escolar; y el 63 % de los participantes indicaron que estaban de acuerdo en que la retroalimentación del WAC les ayudó a comprender sus debilidades en la comunicación y a centrarse en las mejores soluciones.</p> <p>Fuente: RAINA, R. (2020). Evaluación de la percepción de los estudiantes de la importancia y relevancia de los comentarios en la comunicación escrita por el lector de análisis escrito de comunicación (WAC). <i>Abhigyan</i>, 37(4), 30-38. https://www-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609</p>
--	--

Estudio de caso 2

10. Habilidades de comunicación

10.2. Comunicación verbal en el espacio de trabajo

Nombre de la organización	Asociación Valencia INNO HUB
País	España
Título	Comunicación formal-verbal
Resumen	El estudio de Sanchis y Bonavia revela que la concepción de los trabajadores en las pequeñas empresas es que la comunicación es oral y de arriba hacia abajo. Se dan recomendaciones sobre cómo mejorar la comunicación dentro de la empresa.
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal • Comunicación descendente • Comunicación verbal
Duración	Este estudio de caso debería ocupar como máximo una página.
Descripción del estudio de caso	La comunicación empresarial es un proceso social clave para la cohesión de las relaciones, pero en realidad no se representa correctamente. Sanchis y Bonavia realizaron investigaciones para

evaluar los procesos de comunicación dentro de una pequeña organización (60 empleados) en Valencia, y para averiguar cómo se perciben a diferentes niveles jerárquicos. En este caso, había cuatro niveles jerárquicos: 1) gerente, 2) director del departamento de ventas y director de recursos humanos, 3) un gerente intermedio y 4) un trabajador.

Aquí están los resultados y conclusiones del estudio.

En cuanto al tipo de comunicación a utilizar. Al ser una organización pequeña, todos concluyeron que la comunicación formal se hacía oralmente. Y cuando se les preguntó cómo percibían el uso de la comunicación verbal, la mayoría concluyó que la mayor presencia de medios de comunicación era de arriba hacia abajo (de gerentes a trabajadores) en lugar de de abajo hacia arriba y horizontal.

Por otro lado, los medios más utilizados fueron:

— Tablón de anuncios. Aunque la dirección sostiene que existe total libertad para plantear quejas sobre su funcionamiento, la percepción de los niveles es que estas propuestas no se tienen en cuenta. Como recomendación, el estudio propone el uso de más medios con una opción de respuesta como el correo electrónico o las reuniones para conocer lo que se ha recibido y conocer la retroalimentación (positiva o negativa).

— Caja de sugerencias. Siendo un medio de comunicación ascendente (de trabajadores a superiores), era curioso cómo los gerentes no sabían de su existencia. El estudio recomienda concienciar a todos los niveles de que tienen a su disposición un recurso para comunicarse con sus superiores y colocarlo en un lugar visible.

— Reuniones. El gerente indicó que tenían que ser limitados en el tiempo. Los trabajadores de producción no los mencionaron como un medio de comunicación, y los gerentes declararon que las reuniones solo eran propuestas por la dirección y no se celebraban en niveles inferiores, a pesar de la percepción general de su necesidad. Como recomendación, la compañía debe tratar de fomentar la comunicación de abajo hacia arriba y horizontal, en lugar de de arriba hacia abajo.

— Llamadas telefónicas. Su uso principal era resolver dudas que necesitaban una respuesta inmediata. Como problemas, el gerente propone que su uso se limite a lo que es realmente importante para ser efectivo, y el gerente medio indica que se deben cuidar barreras como la cobertura o el ruido ambiental.

— Correo electrónico. Todo el mundo dice que es el medio de comunicación más importante, debido a su inmediatez y la ventaja de poner todo por escrito. Sin embargo, los trabajadores señalan que no han sido entrenados para usarlo correctamente.

En general, el estudio concluye que la empresa debe establecer estándares comunes para la comunicación y, además, apoyar la comunicación de una manera que deje temas importantes por escrito y que perdure en el tiempo.

Sanchis, P. I., & BONAVIA, T. (2017). Análisis interno del sistema de comunicación en una pequeña empresa. *Documentos de trabajo sobre gestión de operaciones*, 8(1), 9-21.
<https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>.

Cuestionario 1

10. Habilidades de comunicación

10.1. Comunicación verbal

Pregunta: ¿Qué tipos de comunicación verbal hay? Seleccione la opción correcta

1ª opción
Comunicación verbal y comunicación no verbal

2ª opción
Comunicación formal y comunicación informal

3ª opción
Comunicación formal y no verbal

4ª opción
Todos son correctos

Respuesta:

4ª opción

Todos son correctos

Pregunta: La escucha activa está lejos de escuchar las palabras que se dicen. ¿Qué más incluye?

1ª opción
Prestar atención al orador.

2ª opción
Para redirigir la conversación

3ª opción
Para ser honesto en su respuesta, sea lo que sea.

4ª opción
Las opciones 2 y 3 son correctas

Respuesta:

1ª opción

Prestar atención al orador.

Pregunta: Cuando usted tiene una presentación pública, un buen discurso hablado es suficiente.	
1ª opción <i>Falso, además, necesitas usar el lenguaje corporal, así como la moderación de tu tono de voz.</i>	2ª opción <i>Es cierto que es suficiente conectar con el público de una manera clara.</i>
3ª opción <i>Falso, también necesitas combinar los colores y formas de tus presentaciones para hacerlas atractivas.</i>	4ª opción <i>Las opciones 1 y 3 son correctas</i>
Respuesta: 4ª opción <i>Las opciones 1 y 3 son correctas</i>	

Cuestionario 2

10. Habilidades de comunicación

10.2. Comunicación verbal en el espacio de trabajo

Pregunta: ¿Cuáles de estas características no son requisitos previos para una buena comunicación en el trabajo?	
1ª opción <i>Debemos tratar de tener una relación de respeto previo y honestidad.</i>	2ª opción <i>Es importante prestar atención a una formulación clara de lo que desea comunicar</i>
3ª opción <i>La comunicación es una calle de un solo sentido: el orador debe ser escuchado.</i>	4ª opción <i>Ninguno es correcto</i>
Respuesta: 3ª opción <i>La comunicación es una calle de un solo sentido: el orador debe ser escuchado.</i>	

Pregunta: Imagina que estás en una reunión tratando de tener una conversación suave, pero uno de los oradores se molesta, ¿qué harías para mantener la comunicación? Seleccione la reacción incorrecta.

1ª opción
Es importante que no intentes llenar el vacío de comunicación

2ª opción
Es necesario revisar las opiniones y contribuciones de todos los participantes y valorarlas.

3ª opción
para mantener tu enfoque y tus hechos claros

4ª opción
Ninguno es correcto

Respuesta:

4ª opción
Ninguno es correcto

Pregunta: ¿Por qué la mala comunicación afecta a las empresas?

1ª opción
En realidad, la mala comunicación solo afecta a las pequeñas empresas, no a las grandes donde no hay una relación cercana.

2ª opción
Porque los empleados pueden sentir que no pueden expresar sus ideas libremente y, por lo tanto, tienden a ser menos productivos.

3ª opción
Porque se traduce en reprocesamientos, clientes insatisfechos y costos excepcionales para el empleador.

4ª opción
Las opciones 2 y 3 son correctas

Respuesta:

4ª opción
Las opciones 2 y 3 son correctas