

 Universidad AUTÓNOMA de Occidente	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE					Valoración
	FACULTAD DE INGENIERIA			PENSAMIENTO SISTÉMICO	GRUPO 1	
	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS					
	CODIGO:		NOMBRE:			
EXAMEN #2						FECHA: Febrero 13 al 16 de 2024

**Nota: Estimad@ estudiante, justifique breve y claramente cada respuesta (se evalúa su justificación cuando corresponda).**

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TODO HARINAS S.A.

[Párrafo 1] Un nuevo aire de cultura organizacional se respira en Todo Harinas S.A., compañía dedicada al despacho de alimentos cuyo ingrediente principal sea la harina de trigo a todos los restaurantes y grandes superficies del país. Su nuevo gerente, ha asumido la dirección de la empresa desde tres ejes principales: Promover más programas de formación y capacitación del personal en temas relacionados con el proceso productivo de alimentos, promover la cultura del diálogo como una práctica permanente entre las diferentes áreas de la compañía, y hacer modificaciones en la visión de la compañía, con apoyo de todo el personal.

[Párrafo 2] El departamento de Recursos Humanos ha programado una jornada de capacitación y entrenamiento personal (Coaching y Comunicación asertiva) para sus colaboradores, con el ánimo de poder sensibilizarlos en su visión personal y la relación que ésta tiene con la realidad que actualmente viven, es decir, una jornada donde puedan encontrar conexiones entre lo que desean crear como proyecto de vida y cómo pueden modificar su realidad actual, en dirección al cumplimiento de dicha visión. El antiguo gerente nunca estuvo de acuerdo con esta propuesta. Sin embargo, Recursos Humanos insiste en conseguir aprobación para esta jornada, por parte del nuevo gerente, quien concluye que: *“No interesa saber las aspiraciones y deseos de formación personal de nuestros colaboradores. Lo que necesitan es conocer detalladamente cómo funciona un sistema productivo de producción y distribución de nuestros productos, porque es así como podrán apoyar fácilmente la solución a problemas complejos”*. Por lo tanto no aprueba la jornada de capacitación y entrenamiento personal.

[Párrafo 3] Los jefes de área (calidad, producción, logística y finanzas) han recibido la instrucción de comenzar a ejercer la práctica del diálogo con todo su personal a cargo. Lo que consideran estos jefes para comenzar, es explorar los supuestos y creencias que tienen cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, reflexionar sobre las acciones y actitudes que son desencadenadas por dichos supuestos y creencias; para lo cual, se apoyarán de instrumentos como la Escalera de Inferencias o Columna Izquierda para realizar la sensibilización. Luego, desean generar la cultura de la escucha activa y consciente de los asuntos complejos, buscando eliminar las rutinas defensivas (hábitos mentales arraigados que permiten protegerse de estados de amenaza cuando exponemos nuestro pensamiento). Una vez logrado esto, se podrán desarrollar sesiones de conversación sobre asuntos complejos con apoyo de árbitros (cuando sea necesario), donde cada integrante considerará al otro como colega, y habrá consecuentemente un espacio donde se pueda promover el diálogo completamente, para finalmente, llegar a un espacio de discusión experta, y determinar soluciones o decisiones sobre los asuntos complejos planteados en el equipo. El equipo de jefes es consciente que esta práctica no se logra en el corto plazo, sin embargo, el gerente, desea ver resultados inmediatos de esta práctica (del diálogo), afectando el desempeño productivo del personal, y lógicamente del proceso.

[Párrafo 4] Para lograr modificaciones en la visión, el gerente considera que tener en cuenta a todos los integrantes de la organización para lograr una construcción colectiva, es algo que no se puede lograr, porque el nivel de rotación de personal no permite crear estos espacios de manera completa. Por lo tanto, ha decidido adoptar una metodología donde los diferentes directivos reflexionan sobre lo que desean crear, para luego reunirse con los jefes de área, compartir la nueva visión definida, y posteriormente, que dichos jefes informen a los equipos de colaboradores sobre el norte establecido por la empresa, y lógicamente, ellos deban acatar formalmente la reestructuración de dicha visión.

[Párrafo 5] El gerente está convencido que de esta forma, se puede transformar la cultura organizacional, y promover escenarios de Organización Inteligente. Sin embargo, los demás integrantes (jefes de área y colaboradores), perciben que “algo” hace falta para lograrlo.

**PREGUNTA #1 [1,0 Puntos]** Describa un modelo mental presente en alguno de los actores involucrados en el caso de estudio.

R/ Uno de los modelos mentales presentes en el caso es la creencia del nuevo gerente de que la capacitación y formación personal de los colaboradores no es relevante para mejorar la productividad y solucionar problemas complejos. Él considera que el conocimiento detallado del proceso productivo es lo que realmente importa. Esta mentalidad podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y nuevas formas de trabajo, ya que no está considerando el desarrollo personal y profesional de su equipo como un aspecto fundamental para el éxito organizacional.

**PREGUNTA #2 [1,0 Puntos]** Según el párrafo 2, el departamento de Recursos Humanos desea promover una de las herramientas fundamentales para trabajar una de las 5 disciplinas. ¿Cuál es? Justifique.

OPCIONES	Escriba aquí su justificación
a. Escalera de Inferencias b. Discusión experta c. Diagramas Causales d. <b>Tensión creativa</b>	Considero que es la tensión creativa ya que hace referencia a la brecha entre la visión personal (lo que se desea lograr) y realidad que actualmente viven (el estado actual). Esta brecha puede ser una fuente de motivación para el cambio, independientemente de si el jefe aprueba o no la jornada de capacitación y entrenamiento personal. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la falta de apoyo del jefe puede dificultar la capacidad de los colaboradores para actuar sobre esa tensión y realizar cambios positivos. Ya que, aunque la tensión creativa puede existir, la capacidad de los colaboradores para utilizarla efectivamente puede verse limitada sin el apoyo adecuado.

**PREGUNTA #3 [1,0 Puntos]** Según el párrafo 3, el plan que han establecido los jefes de área con su personal a cargo obedece a la disciplina:

OPCIONES	Escriba aquí su justificación
a. Dominio Personal b. Modelos Mentales c. Visión Compartida d. <b>Aprendizaje en Equipo</b>	Creo que obedece a la disciplina de aprendizaje en equipo, ya que busca que cada miembro del equipo pueda desarrollar su capacidad para trabajar juntos, comunicarse abiertamente, escucharse mutuamente y eliminar barreras que puedan dificultar la colaboración.

**PREGUNTA #4 [1,0 Puntos]** Según el párrafo 4, ¿se puede decir que la metodología adoptada por el gerente, para reestructurar la visión, obedece a las características de una visión compartida? Justifique.

R/ Rotundamente No, la metodología adoptada por el gerente para reestructurar la visión no obedece a las características de una visión compartida.

Porque una visión compartida es algo que se construye con la participación y el compromiso de todos y cada una de las personas en la organización. Es un proceso colectivo que permite a todos aportar y sentirse parte de la visión.

En este caso, parece que el gerente ha decidido la visión por sí mismo y luego la ha comunicado a los jefes de área, quienes a su vez la transmiten a los colaboradores. Esto es más una visión impuesta que una compartida, ya que los colaboradores no tienen la oportunidad de contribuir a su creación. Además, el hecho de que se les pida a los colaboradores que acaten formalmente la reestructuración de la visión sugiere que no se valora su aporte ni se busca su compromiso. Esto es contrario a la idea de una visión compartida.

**PREGUNTA #5 [1,0 Puntos]** ¿El gerente está aplicando coherentemente las 5 Disciplinas para la construcción de una Organización Inteligente? Reflexione críticamente desde ese “algo” que falta para lograrlo.

**R/** Aunque el gerente está haciendo un esfuerzo para aplicar algunas de las disciplinas que son clave para construir una organización inteligente. Está poniendo énfasis en la capacitación y en fomentar el diálogo, lo cual es genial porque ayuda a promover el aprendizaje en equipo y a desarrollar una visión compartida.

Sin embargo, parece que hay algo que se está perdiendo y es que la organización sea verdaderamente inteligente, es importante que todos los niveles de la organización estén involucrados en la definición y construcción de la visión compartida. No se trata solo de los gerentes o los líderes, sino de todos en la organización.