



COM FACILITAR QUE LES ORGANITZACIONS APRENGUIN EN EL MARC DE LA COVID-19?

**Guia per a facilitar l'autoreflexió,
la captura dels aprenentatges i
coneixements clau,
per a compartir-los en equip, i
impulsar una crida a l'acció.**

**Nova cultura
d'aprenentatge organitzacional.**

Autoría

José Luis Alonso Andreano
Investigación y Transferencia en Estrategias de Aprendizaje
en las Organizaciones. Entornos personales de aprendizaje.
PLE.
Mondragon Unibertsitatea
jlalonso@mondragon.edu

Oscar Dalmau Ibañez
Gerente de Unió Consorci Formació y
Director de Nuevos Proyectos en
Fundació Universitària del Bages (Campus Manresa UVic-
UCC).
odalmau@ucf.cat / odalmau@umanresa.cat

Javier Martínez Aldanondo
Socio Cultura de Aprendizaje
KnowledgeWorks
javier@kworks.cl

Mariangélica Martínez Chavez
Investigación y Transferencia en Alianzas estratégicas con
Cliente.
Mondragon Unibertsitatea
mmartinezc@mondragon.edu

Jordi Conca Matias
Director Estudis d'ADE
Fundació Universitària del Bages
Campus Manresa UVic-UCC
jconca@umanresa.cat

Marc Bernadich Márquez
Professor d'ADE i Responsable Emprenedoria.
Fundació Universitària del Bages
Campus Manresa UVic-UCC
mbernadich@umanresa.cat

Xavier Gironès García
Responsable Recerca i Innovació
Fundació Universitària del Bages
Campus Manresa UVic-UCC
xgirones@umanresa.cat



Per tal que les organitzacions reflexionem i veritablement capitalitzem tota l'experiència i els aprenentatges de la situació extraordinària que estem vivint i fent front, és absolutament imprescindible incorporar rutines per a que l'aprenentatge tingui lloc.

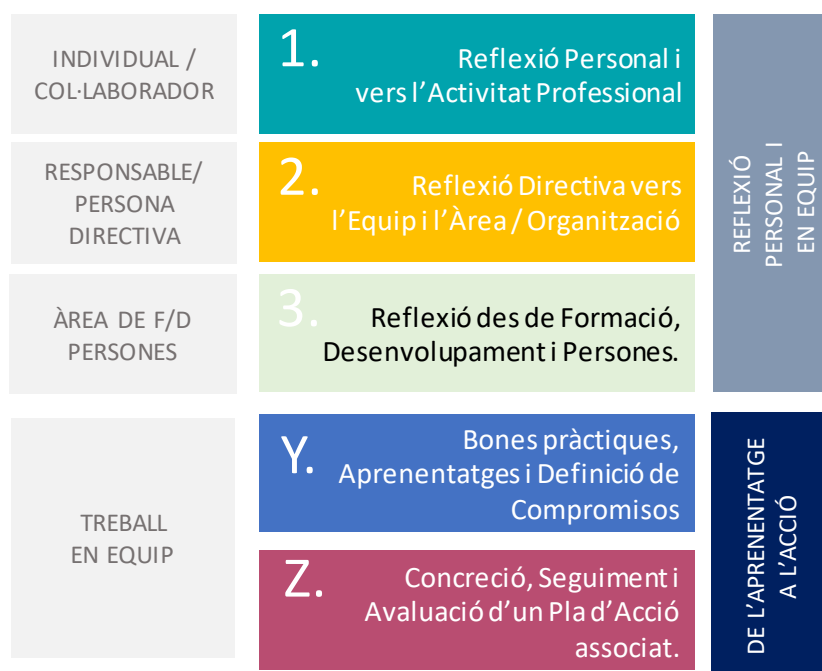
Reflexionar, capturar i documentar el que hem après, compartir-ho, contrastar-ho, aprendre en i amb l'equip, i a partir de l'aprenentatge, proposar-nos accions i canvis, emprendre'ls i aprendre dels mateixos, són cicles continuats que hauríem d'incorporar tant a nivell individual com en les dinàmiques de treball dels equips a les organitzacions.

Per aquest motiu hem cregut oportú dissenyar aquesta guia, amb la voluntat que pugui ser d'utilitat per als professionals, per a les persones amb funció directiva, i per aquells referents i facilitadors que puguin i vulguin conduir aquest procés de reflexió i aprenentatge en els equips. I ho hem d'anar fent ara, no només quan tot hagi acabat.

El model metodològic plantejat respon al següent esquema:



Per a facilitar-ho, la guia incorpora 5 fitxes que poden facilitar el treball:



Sent com és una guia, les persones que ho utilitzin ho han de fer utilitzant aquestes fitxes com una referència per a propiciar la reflexió i els aprenentatges associats.

En aquest sentit, les **preguntes suggerides no són un qüestionari per a emplenar sinó diferents exemples que poden impulsar la nostra reflexió**. Per tant, que cadascú utilitzi unes o altres en funció del seu context, intenció, realitat del propi equip, àrea o de la pròpia organització.

Esperem sincerament que siguin d'utilitat i amb elles i amb el seu ús, incorporem progressivament en les dinàmiques de treball amb els equips aquesta nova cultura de l'aprenentatge a les organitzacions.

Moltes gràcies !

A partir de les diferents preguntes, suggerides com a disparador no com qüestionari a respondre, reflexiona sobre els següents àmbits personals i organitzatius i anota aquelles consideracions que consideres clau.

1. Reflexió en clau personal

Com t'has sentit aquests dies? Quines dificultats has trobat? Com les vas superar? Què has après? Què has descobert en tu que fins i tot no pensaves abans? Quines coses creies que et costarien més? Quines eines noves has utilitzat?

3. Anàlisi de l'activitat que desenvolupes

Com has exercit la teva activitat? S'ha vist afectada? Com? Com l'has reajustat què has pogut fer diferent? Si es repetís aquesta situació, què canviaries la propera vegada? Com t'has relacionat amb altres serveis o equips? Hi ha hagut dificultats? ...

3. Els teus clients (interns o externs)

Com han reaccionat els teus clients? (Interns / externs) Han necessitat de més o menys ajuda que abans? Han necessitat altres coses? Com has pogut donar resposta a les seves demandes? Quines accions han facilitat o dificultat aconseguir-ho? ...

4. Els resultats

Quin tipus de resultats hem aconseguit? Què volíem aconseguir? Què ha motivat la desviació? Què s'ha intentat fer per corregir-ho? Què ho han facilitat o dificultat? Què hauríem de canviar per corregir les diferents coses identificades? ...

5. Mirada curiosa i oberta

Com altres àrees i equips, de la mateixa organització o altres, han desenvolupat la seva activitat? Quines iniciatives i activitats han impulsat? Com les han realitzat? Amb qui? Quines altres experiències t'han cridat l'atenció?

...

Comparteix amb altres persones
del teu equip o del teu entorn



Què has après de la seva visió i del feedback
que t'han proporcionat?

A partir de les diferents preguntes, suggerides com a disparador no com qüestionari a respondre, reflexiona sobre els següents àmbits estratègics i organitzatius i anota aquelles consideracions que consideres clau.

1. Anàlisi de l'equip

Com està l'equip? Poden mantenir l'activitat de treball confinats? Què estan aprenent? Quines eines noves utilitzen? Quines dificultats han trobat? Com les han pogut superar? ...

2. Anàlisi de la proposta de Valor

Com ha afectat la pandèmia al meu negoci? S'ha frenat l'activitat? Ha augmentat? S'ha mantingut? I les vendes? I el finançament? La necessitat que cobriem, segueix existint? Ha evolucionat? Hi ha canvis normatius que ens afecten? Com? ...

3. Observació comercial

Com ha afectat la pandèmia als nostres clients? Quines necessitats tenen avui que no tenien abans? Quines solucions estan buscant? Necessiten avui els nostres serveis? Com podríem aportar-los més valor?

4. Vigilància competitiva

Com ha reaccionat la competència? Qui ha impulsat ràpidament noves iniciatives? Quines? Com? S'han propiciat aliances i col·laboracions? Han entrat nous *players* en el mercat? Com han reaccionat empreses del nostre sector, però en altres països? ...

5. Mirada curiosa i oberta

Com altres empreses d'altres sectors han resolt el moment actual? Quines iniciatives i activitats han impulsat? Com les han realitzat? Amb qui? Quines altres experiències han cridat l'atenció dels nostres clients? Com alguns referents estan proposant solucions? ...



A partir de les diferents preguntes, suggerides com a disparador no com qüestionari a respondre, reflexiona sobre els següents àmbits estratègics i organitzatius i a nota aquelles consideracions que consideres clau.

1. Anàlisi personal com a Responsable

Com estàs? Com han anat tot aquests dies? Com ha estat l'equip de recursos humans i persones? Quins han estat els temes més crítics? Quines són les principals dificultats en clau trobades? Com les has resolt? ...

2. Anàlisis del treball amb d'altres Equips

Com ha estat la relació amb d'altres equips de treball? Com s'ha desenvolupat durant aquest temps? Quins han estat els temes més crítics vinculats a la teva feina en formació/desenvolupament/persones? Hi ha hagut algun conflicte? Quines són les principals dificultats heu trobat? Com s'han resolt?...

3. Anàlisi de l'activitat

La teva activitat normal s'ha vist afectada? De quina manera? Has fet coses que fins ara no venies fent? Com has reajustat el que feies? Quines dificultats i obstacles principals t'has trobat? Quins han estat els temes prioritaris en aquest temps? Com han canviat els circuits?...

4. El desenvolupament dels professionals

Què heu prioritzat aquest temps? Quines accions hem deixat de fer, o heu començat a fer diferent i quin impacte ha tingut en les persones ateses? Han necessitat d'altres coses que no hem pogut donar? Com s'han après ràpidament les coses? Quines coses s'han après? Qui li ho ha ensenyat? Com?.

5. Els resultats

Quin tipus de resultats hem assolit a l'àrea de formació, desenvolupament i persones? Què volíem aconseguir? Què ha motivat la desviació? Del que vas fer, què repetiries i què deixaries de fer? Què creus que s'hauria d'haver fet per tal que hagués anat millor? Què canviaries? Què faries més omenys? O què faries nou aquest proper cop?

Comparteix les teves anotacions amb
d'altres persones del teu equip



Què has après de la seva visió? Com
complementen el que havies anotat?

A partir de les diferents preguntes, suggerides com a disparador no com qüestionari a respondre, reflexiona sobre els següents àmbits estratègics i organitzatius i a nota aquelles consideracions que consideres clau.

6. Nous coneixements, habilitats... apreses.

Què has après tots aquests dies? Com estàs aprenent? De qui aprens? Què aprens sol/sola? Què has après de recursos de l'organització o de fora? Què has après de companyes i companys, de l'equip? Què has après del treball d'altres equips i d'altres unitats o serveis?

7. Canvis i transformacions impulsades

Quins són els principals canvis que s'han impulsat des de l'àrea de formació, desenvolupament i persones aquests dies? Què has après dels mateixos? Quins creus que es mantindran en el temps i que definitivament modificaran el que fins ara fèiem?

8. Mirada curiosa i oberta

Quines experiències vinculades a formació, desenvolupament, persones, que hagi conegut d'altres organitzacions de salut t'han cridat l'atenció? O fins i tot, d'empreses que no siguin del sector salut? Podrien desenvolupar-se a la nostra organització? Què o qui ens hi podria ajudar? Què milloraria del nostre servei? ...

9. Nous reptes i desafiaments

Quins creus que seran els reptes que tenim per davant a les àrees de formació, desenvolupament i persones? Què creus que hauriem de dur a terme per a facilitar-los i assolir-los? Quines barreres creus poden haver-hi i com podríem superar-les o qui ens hi podria ajudar? Què hauriem d'aprendre?

10. Principals conclusions.

En definitiva, quins són els principals aprenentatges que t'emportes? Quina és per a tu una bona pràctica del que s'ha fet? Què és el que creus has i s'ha de continuar treballant i aprenent per a fer-ho millor? Què és el que hauríem de reorganitzar i repensar per donar resposta als reptes futurs? ...

Comparteix les teves anotacions amb
d'altres persones del teu equip



Què has après de la seva visió? Com
complementen el que havies anotat?



CAPTURANT APRENTATGES EN EQUIP I DEFININT REPTES I COMPROMISOS



De les coses fetes durant la COVID-19, quines hem de continuar fent? Quines hem de canviar? Quines hem de deixar de fer?



De les coses que no hem fet durant la COVID-19, quines hauríem de fer? Com o qui ens hi pot ajudar?

DESPRÉS DE COMPARTIR, POSEM EN VALOR ELS APRENTATGES

Quines de les coses que s'han fet durant la COVID-19 que hem compartit, s'haurien de continuar fent? Com? Pera què?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quines de les coses fetes durant la COVID-19 hem de canviar de nou? Perquè? Com les hauríem de canviar?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quines de les coses fetes durant la COVID-19 s'haurien de deixar de fer? Perquè no han funcionat? Quins resultats no hem assolit?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quines de les coses que no hem fet durant la COVID-19 hauríem de fer? (Coses que potser han fet altres àrees, empreses o organitzacions de salut)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En definitiva, què és el més significatiu que heu après en l'equip? Quins són els principals canvis que hauríem d'impulsar? Què hauríem de fer diferent? Què hauríem de canviar o adaptar?

.....
.....
.....

DE TOT EL QUE HEM ASSENYALAT AMB ANTERIORITAT, IDENTIFIQUEM AQUELLES ACCIONS QUE US COMPROMETEU A IMPULSAR, CANVIAR, DESENVOLUPAR A PARTIR D'ARA.

1
.....
.....
.....

2
.....
.....
.....

3
.....
.....
.....

Aquesta fitxa es planteja com a eina per a documentar un pla d'acció que promogui l'assoliment dels objectius establerts.

NUM: ACCIÓ:

FIXAR OBJECTIUS	PLANIFICAR ELS MEDIS	IDENTIFICAR RECURSOS	FIXAR TERMINIS	ESTABLIR FITES
Quin és l'objectiu? Què espero del mateix?	Com ho faré?	Qui m'ha d'ajudar? Què necessitaré per a fer-ho? On ho faré?	Quan ho faré?	Com ho mesuraré? Amb quin indicador?

REVISAR I AVALUAR

Qui pot donar-me feedback?

Comentaris i observacions:

Avaluació del pla d'acció i aprenentatges associats.

Què esperaves aconseguir i què has aconseguit? Assenyala exemples reals del que s'hagi assolit.

.....

Quina és per a tu una bona pràctica del que has desenvolupat associada a l'acció?

.....

Del que vas fer, Què repetiries i què deixaries de fer?

.....

Què creus que hauries d'haver fet per tal que hagués anat millor? Què hagués anat millor?

.....

Del que vas fer, què canviaries? Què faries més o menys? O què faries de nou a aquest cop?

.....

Quines accions addicionals proposes per a millorar el coneixement i la pràctica desenvolupada?

.....

Comparteix la teva visió i reflexió amb altres persones per enriquir, aprendre i consolidar les lliçons apreses.

Per una nova cultura d'aprenentatge organitzacional.

Mondragon Unibertsitatea
Facultad de Empresariales

Ibarra Zelaia, 2
20560 Oñati
Gipuzkoa

www.mondragon.edu

Knowledge Works

Paseo Mikeletes, 12
20008 San Sebastián
Gipuzkoa

www.kworks.cl

Unió Consorci Formació

c/ Esteve Terrades, 30
Parc Sanitari Pere Virgili, Edf.
Tramuntana, baixos.
08023 Barcelona

www.ucf.cat

UManresa (UVic-UCC)

Fundació Universitària del Bages.
Campus Manresa (UVic-UCC)
c/ Av. Universitària, 4,
08242 Manresa, Barcelona.

www.umanresa.cat