

# Título del módulo: Innovación social y emprendimiento



Elaborado por:



university of  
 groningen

**Visión general del módulo:****Lección 1. Organizando la innovación social****Objetivo de la lección:**

1. Demostrar la comprensión de los principales motores y estructuras de las organizaciones en el ámbito de la innovación social.

Actividad	Resultados de aprendizaje
Actividad 1.1. Preparar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la importancia de la organización en el éxito de las innovaciones sociales.</li> <li>2. Especificar las propias expectativas y resultados de aprendizaje sobre el tema de las organizaciones y las innovaciones sociales.</li> </ol>
Actividad 1.2. Estudio individual: Tipos de innovación social	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Describir la innovación social y clasificar los diferentes tipos de innovaciones sociales que se pueden identificar.</li> <li>4. Distinguir entre el papel de los individuos, las organizaciones y las redes en la materialización de una innovación.</li> <li>5. Describir la innovación social como un proceso con fases, decisiones y actores clave.</li> </ol>
Actividad 1.3. Trabajo conjunto: Analizar un fracaso	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analizar las causas del fracaso de algunas innovaciones sociales interesantes.</li> </ol>
Actividad 1.4. Diseñar: Sugerir una organización para un caso de innovación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diseñar una organización social que pueda llevar a cabo una innovación social específica (caso).</li> </ol>
Actividad 1.5. Practicar: Habilidades para dibujar un mapa del proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Practicar las habilidades necesarias para el diseño de un proceso efectivo: dibujar un mapa de proceso</li> </ol>
Actividad 1.6. Test Pon a prueba tus conocimientos y habilidades en este tema	

## Lección 2: Emprendedores sociales que gestionan recursos

Objetivos de la lección:

2. Aprender qué es la planificación del personal y el papel de la planificación del personal en una organización (social).
3. Aprender qué es una fuerza de trabajo diversa y qué implicaciones tiene en las decisiones del día a día.
4. Aprender a tratar los problemas en el ámbito de la planificación de personal (recursos humanos) en las organizaciones sociales.
5. Aprender cómo las tecnologías de la información pueden ayudar en la planificación del personal y la gestión de los recursos humanos

Actividad	Resultados de aprendizaje
Actividad 2.1. Preparar: Caso BRAC - Pobreza	9. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión de recursos humanos en las organizaciones sociales.
Actividad 2.2. Estudio individual	10. Aprender lo que es la planificación de personal y el papel de la planificación de personal en una organización (social). 11. Aprender qué es una fuerza de trabajo diversa y qué consecuencias tiene en las tareas del día a día.
Actividad 2.3. Trabajo conjunto	12. Aprender a tratar los problemas en el ámbito de la planificación del personal (recursos humanos) en las organizaciones sociales.
Actividad 2.4. Diseño	13. Aprender cómo la tecnología de la información puede ayudar en la planificación del personal y la gestión de los recursos humanos.
Actividad 2.5. Práctica	14. Practicar las habilidades en la planificación de personal utilizando las tecnologías de la información.
Actividad 2.6. Test: Pon a prueba tus conocimientos y habilidades en este tema	

**Lección 3: Emprendimiento social y gestión empresarial**

Objetivos de la lección:

- 1) Comprender los retos logísticos para los emprendedores sociales
- 2) Comprender los problemas típicos de la gestión de personal para la gestión de las innovaciones sociales.
- 3) Comprender los aspectos de gestión financiera de las empresas sociales.

Actividad	Resultados de aprendizaje
Actividad 3.1 Preparar	15. Identificar los posibles retos empresariales de los emprendedores sociales.
Actividad 3.2 Estudio individual	16. Comprender los desafíos logísticos para los emprendedores sociales 17. Comprender las cuestiones típicas de la gestión de personal para la gestión de las innovaciones sociales. 18. Comprender los aspectos de gestión financiera del emprendimiento social.
Actividad 3.3. Trabajo conjunto	19. Identificar los mecanismos de adaptación que puede utilizar un emprendedor social para paliar los problemas de gestión de la empresa.
Actividad 3.4. Diseño	20. Diseñar un mecanismo de adaptación para el caso de un emprendedor social en el ámbito de las tiendas de segunda mano.
Actividad 3.5. Practicar	21. Desarrollar la mejora de las habilidades
Actividad 3.6 Test: Pon a prueba tus habilidades en esta materia	

**Tiempo recomendado para las lecciones:****Lección 1: 8 horas****Lección 2: 8 horas****Lección 3: 8 horas****Total para este módulo: 24 horas**

## Lección 1: Organizando la innovación social

### Objetivos de la lección:

- 1) Demostrar la comprensión de los principales impulsos y estructuras de las organizaciones en el ámbito de la innovación social.

### Actividad 1.1. Preparar

Resultados de aprendizaje esperados:

1. Identificar la importancia de la organización en el éxito de las innovaciones sociales.
2. Especificar las propias expectativas y resultados de aprendizaje sobre el tema de las organizaciones y las innovaciones sociales.

<b>Tiempo</b>	1 hora
<b>Contenido</b>	<p><i>Los aprendientes tendrán que:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorizar o pensar ejemplos que les ayuden a identificarse con el tema.</li> <li>• Ver uno o más vídeos y analizar un caso de vídeo</li> <li>• Desarrollar la comprensión inicial del tema</li> <li>• Desarrollar objetivos de aprendizaje individuales</li> <li>• Compartir entre los compañeros de clase e identificar a los compañeros del grupo de estudiantes</li> </ul>
<b>Actividad del docente</b>	<p>Pide a los aprendientes que lean el texto en su actividad de aprendizaje y que compartan entre ellos ejemplos de fracasos de los que sean conscientes. Identificar a quién le gustaría examinar qué caso de vídeo y reunirlos para la primera tarea. Se les pide que vean el vídeo, que respondan a las preguntas y que informen a sus compañeros de clase.</p> <p>Para la segunda tarea, se necesita un enfoque más personal, por lo que los estudiantes deben sentirse seguros para compartir sus pensamientos y fracasos. Se les invita a participar dentro de un clima favorable para compartir y controlar el nivel de seguridad en el grupo.</p> <p>La última tarea es una tarea individual (para llevar a casa). Se les pide que las pongan en notas adhesivas amarillas para que compartan sus propios objetivos de aprendizaje y vean cómo se relacionan con los demás miembros del grupo.</p> <p>Como docente, puedes proporcionar retroalimentación sobre todas estas tareas.</p>

<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>¿Alguna vez te has preguntado por qué algunas innovaciones que proporcionarían un beneficio real a la gente no tuvieron éxito? ¿Qué podría haber causado el fracaso de esta innovación?</p> <p><i>Consideremos, por ejemplo, las siguientes innovaciones sociales y discutamos [en el foro] por qué pensamos que esta innovación no ha alcanzado (todavía) todo su potencial.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos habitacionales para gente sin hogar en Los Ángeles (vídeo de 10 minutos con subtítulos disponibles en varios idiomas) <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gazX_feRSW0">Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=gazX_feRSW0</a></li> <li>• Conservación de la vida silvestre en Nepal usando Google Glass (vídeo de 3 minutos, subtítulos en varios idiomas disponibles como Closedin Captions en Youtube) <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0-jnefZuOhA">https://www.youtube.com/watch?v=0-jnefZuOhA</a></li> <li>• Empleando refugiados (vídeo de 9 minutos, subtítulos en varios idiomas disponibles como Closedin Captions en Youtube) <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k-gbG2OXdjY&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=k-gbG2OXdjY&amp;feature=youtu.be</a></li> </ul> <p><i>(Duración total de la primera tarea: 20 minutos)</i></p> <p>Lo que tienen en común estas innovaciones es que son innovaciones sociales que involucran a las organizaciones para realizar la innovación.</p> <p>Esto nos lleva a considerar dos preguntas de apoyo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Necesitan las innovaciones sociales un enfoque diferente al de otras innovaciones?</li> <li>2) ¿Cuál es el papel de las organizaciones en el ámbito de la innovación social?</li> </ol> <p><i>Por favor, expresa tus propias ideas sobre estas dos preguntas abordando los temas relevantes para tu situación personal. ¿A qué retos te enfrentas y cómo se relacionan con la dimensión social de la innovación y/o el aspecto organizativo de la misma?</i></p> <p><i>(Duración total de la segunda tarea: 20 minutos)</i></p> <p>Esta lección/tema discutirá cuáles son los principales motores y estructuras que ayudarán a las organizaciones a desarrollar buenas ideas para las innovaciones sociales.</p> <p>Se abordarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de innovación social</li> <li>- Innovación e Innovadores</li> <li>- El proceso de innovación</li> <li>- ¿Por qué fallan algunas innovaciones?</li> </ul> <p><i>Por favor, expresa lo que esperas aprender al analizar cada uno de estos cuatro puntos.</i></p> <p><i>(Duración total de la tercera tarea: 20 minutos)</i></p>
<b>Materiales necesarios</b>	<p>Vídeo + internet</p> <p>Notas adhesivas amarillas</p>

## Actividad 1.2. Estudio individual de los tipos de innovación social

Resultados de aprendizaje esperados:

3. Describir la innovación social y clasificar los diferentes tipos de innovaciones sociales que se pueden identificar.
4. Distinguir entre el papel de los individuos, las organizaciones y las redes en la materialización de una innovación.
5. Describir la innovación social como un proceso con fases, decisiones y actores clave.

<b>Tiempo</b>	3 horas
<b>Contenido</b>	<p><b>Tipos de innovación social</b></p> <p>Según la Comisión Europea (<a href="#">EU, This is European Social Innovation, 2016</a>), las innovaciones sociales son nuevas ideas que satisfacen las necesidades sociales, crean relaciones sociales y forman nuevas colaboraciones. Estas innovaciones pueden ser productos, servicios o modelos que abordan las necesidades no satisfechas de manera más eficaz.</p> <p>Según la Comisión Europea (UE, This is European Social Innovation, 2016), las innovaciones sociales son nuevas ideas que satisfacen las necesidades sociales, crean relaciones sociales y forman nuevas colaboraciones. Estas innovaciones pueden ser productos, servicios o modelos que abordan las necesidades no satisfechas de manera más eficaz.</p> <p>Las innovaciones sociales abordan las necesidades no satisfechas en el ámbito social, es decir, en la forma en que las personas viven juntas y se ganan la vida. Las innovaciones sociales no se limitan al ámbito físico, ya que también incluyen actividades virtuales que se centran en el bienestar de las personas.</p> <p>Para comprender las diversas dimensiones de las innovaciones sociales, distinguimos entre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovaciones sociales orientadas a los productos,</li> <li>• innovaciones sociales orientadas al proceso,</li> <li>• innovaciones sociales orientadas a los servicios.</li> </ul> <p>Las innovaciones sociales orientadas a los productos tienen por objeto proporcionar un nuevo producto que permita a los clientes satisfacer mejor sus necesidades sociales. Un ejemplo de una reciente innovación social orientada a los productos es el segmento sentado o Seated Segway (véase la figura 1). Esta silla de ruedas permite a los usuarios llegar a zonas en las que no se pueden utilizar sillas de ruedas normales, como en pequeños ascensores, caminos sin asfaltar, etc. Por lo tanto, se considera una innovación</p> 



social, ya que satisface las necesidades sociales de los usuarios que utilizan una tecnología nueva e innovadora de un producto.

Las innovaciones sociales orientadas al proceso tienen como objetivo establecer un nuevo proceso que sirva a los clientes para satisfacer mejor sus necesidades sociales. Un proceso es una secuencia de pasos o actividades que se desarrolla para alcanzar un objetivo específico. Un ejemplo de una innovación social orientada a los procesos es el proyecto In-made y Ex-made para las personas en las prisiones holandesas (véase <https://www.youtube.com/watch?v=INEIUpI9Z74> ), en el que aprenden a desarrollar habilidades, disciplina y una actitud eficaz para el trabajo. El proceso ayuda a los clientes a desarrollar sus habilidades y a encontrar un trabajo remunerado después de su estancia en la cárcel. Por lo tanto, se considera una innovación social, ya que satisface las necesidades sociales de los clientes mediante un proceso nuevo e innovador.

Las innovaciones sociales orientadas al servicio tienen por objeto proporcionar nuevos servicios que ayuden a los clientes a satisfacer mejor sus necesidades sociales. Las innovaciones pueden centrarse en el servicio principal, pero también en proporcionar acceso a este servicio a grupos específicos de clientes. Un ejemplo de innovación social orientada a los servicios es un servicio de traducción automática para dar a los clientes con problemas de idioma un mejor acceso a la información.

Para comprender mejor la distinción entre estos tres tipos de innovación social, puede ver este vídeo de 5 minutos (subtítulos disponibles pulsando el botón CC en el vídeo de Youtube):

<https://www.youtube.com/watch?v=9QdhABLacUs>

### Innovación e innovadores

Los emprendedores están impulsando el cambio en los negocios. Estos individuos crean nuevos productos, procesos o servicios innovadores. Identifican una necesidad específica, desarrollan una idea o invento que ayudará a satisfacer esa necesidad y luego organizan el proceso de negocio que incluye la financiación, la comercialización, las ventas, la producción y la entrega del nuevo producto o servicio. Por consiguiente, los empresarios son innovadores.

Las empresas u organizaciones gubernamentales también pueden actuar como innovadores. También pueden especificar las necesidades concretas que desean atender, identificar grupos de clientes, elaborar un enfoque de comercialización, financiación, prestación de servicios y la logística que entraña la producción y entrega del producto o servicio.

Sin embargo, muchas ideas nunca llegarán a la etapa de satisfacer realmente las necesidades de los clientes. Esto implica una mentalidad emprendedora de los individuos involucrados para crear algo nuevo. Hay muchos riesgos involucrados, y los empresarios podrían tener que librar varias batallas al mismo tiempo a fin de superar las barreras para dar vida a la nueva idea.



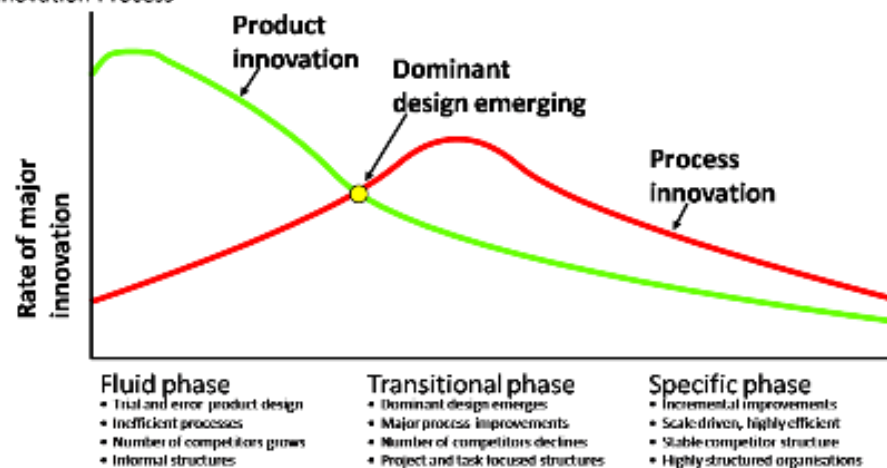
Desde hace tiempo se viene debatiendo cuál es la mejor manera de facilitar una innovación. ¿Sería mejor integrarla en una gran organización, ya que estas organizaciones tienen la capacidad de realizar grandes inversiones o de repartir los riesgos de las inversiones de alto riesgo? ¿O sería mejor utilizar empresas pequeñas, ya que son más ágiles y están más ansiosas por desarrollar nuevas oportunidades en el mercado? ¿O sería mejor que los empresarios individuales desarrollaran sus negocios por su cuenta, ya que esto ayuda a centrarse en el entorno óptimo para la innovación específica?

En este debate, se han utilizado varias teorías importantes para sostener una de las posturas. Por ejemplo,

- diseño dominante: [https://en.wikipedia.org/wiki/Dominant\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Dominant_design)
- capacidad de absorción: [https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive\\_capacity](https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity)
- dependencia de la ruta: [https://en.wikipedia.org/wiki/Path\\_dependence](https://en.wikipedia.org/wiki/Path_dependence)

Sobre la base de la teoría del diseño dominante, se ha argumentado que las empresas más grandes son más capaces de explotar las innovaciones que aparecen después de que un diseño dominante haya surgido en el mercado, mientras que las empresas de nueva creación y las empresas más pequeñas son más capaces de desarrollar innovaciones de productos. Ejemplos de diseños dominantes son las conocidas plataformas para teléfonos móviles: Android y iOS (apple). Ambas han surgido como plataformas, y muchas aplicaciones innovadoras se construyen para estas plataformas, mientras que plataformas como la de los teléfonos Windows, Nokia (Symbian) y otras tecnologías se han ido eliminando gradualmente o carecen de aplicaciones. De ahí que, cuando ha surgido un diseño dominante, surjan nuevas innovaciones basadas en el diseño dominante, como las innovaciones de procesos y las innovaciones de productos relacionados. Según esta teoría, se requiere que las empresas más grandes en la etapa posterior (como Apple y Google) lancen y mantengan con éxito estas plataformas y, por consiguiente, ulteriores innovaciones.

**Three Stages of Innovation**  
The Innovation Process



Source: James Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation"

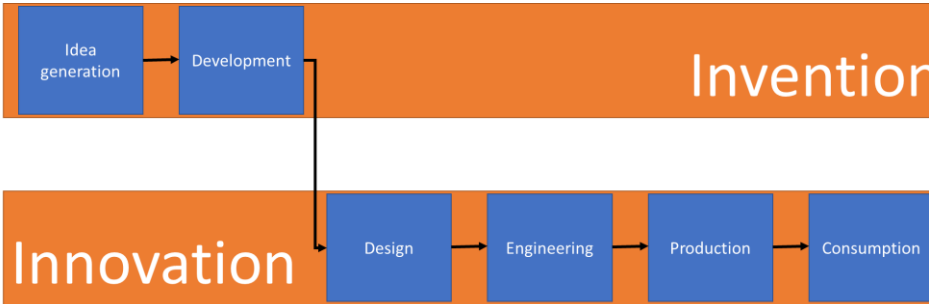
La teoría de la capacidad de absorción sostiene que las empresas tienen diversos niveles de capacidad para reconocer el valor de la nueva información externa (es decir, identificar oportunidades en el campo de la tecnología y las necesidades del mercado), asimilarla y utilizarla con fines comerciales. Estas diferencias se relacionan con los esfuerzos que realizan para identificar y evaluar la nueva información, la capacidad de generar resultados innovadores y la organización y la cultura internas. Las organizaciones innovadoras eficaces mantienen un equilibrio entre la mirada interna y la externa. Las empresas más grandes pueden tener más dificultades para transferir los nuevos conocimientos a otras partes de la organización. La innovación requiere una estrecha cooperación entre las diferentes funciones empresariales, como el diseño, la ingeniería, la producción, la comercialización, las finanzas y la gestión de los recursos humanos. En las empresas más pequeñas, algunas de esas funciones comerciales podrían ser desempeñadas por la misma persona, lo que facilita la comunicación. Sin embargo, las empresas más grandes tienen más poder para hacer cumplir las innovaciones, pueden organizar la investigación y el desarrollo en procesos eficaces que permitan una fácil transferencia de conocimientos en la organización.

La teoría de la dependencia del camino sostiene que las elecciones e inversiones realizadas en el pasado repercutirán en las elecciones futuras. Algunos caminos tomados por grandes empresas en el pasado pueden ser difíciles de abandonar, ya que las inversiones y el camino están asociados a la empresa. Por ejemplo, una empresa como Shell está fuertemente asociada con el petróleo y el gas, y no se la conoce como precursora en la transición energética, aunque ya ha invertido enormes cantidades de dinero para hacer esta transición. En sus decisiones estratégicas, esas grandes empresas tienen que equilibrar la explotación de las inversiones pasadas con una estrategia de futuro. Las empresas más pequeñas pueden tener menos dificultades para cambiar de rumbo.

El debate sobre el tamaño de la organización más eficaz para que surjan y se desarrollen las innovaciones no ha concluido todavía. En el pasado, el tamaño de las inversiones o la complejidad de la tecnología podrían haber sido la principal razón para que las grandes empresas tomaran la delantera. Hoy en día, las empresas más pequeñas trabajan en redes que son más flexibles y pueden extenderse fácilmente en las direcciones que se requieren para fomentar la innovación.

### El proceso de la innovación

La innovación puede describirse como un proceso. Un proceso consiste en una secuencia de etapas, pasos o actividades que se siguen para lograr un objetivo específico predefinido. El proceso en sí puede repetirse o modificarse ligeramente para alcanzar un objetivo similar. El proceso puede gestionarse centrándose en los pasos (quién, dónde, cuándo, cómo) y en el nivel superior (comunicación entre los pasos, planificación, preparativos, etc.). No es necesario que los pasos hayan terminado antes

	<p>de que comience otro paso. No obstante, en muchos procesos es posible determinar la secuencia entre los pasos de un proceso y averiguar qué comunicación entre los pasos es necesaria para que el proceso funcione sin problemas.</p> <p>El proceso de innovación comienza con la etapa creativa: la generación de ideas, basada en nuevas percepciones sobre lo que se puede o debe hacer, y luego el desarrollo de esta idea en una propuesta que pueda ser evaluada por otros. Denominamos a esto como la fase de invención, que comprende dos pasos, a saber: 1: generación de la idea y 2: desarrollo en propuesta. En los cuatro pasos siguientes, la invención se transfiere a una innovación. Lo denominamos fase de innovación, en la que el objetivo es hacer que el invento sea accesible a los usuarios. La fase de innovación comprende los pasos 3: diseño; 4: ingeniería; 5: producción; 6: consumo. Es posible dividir algunos de estos pasos en etapas más pequeñas (por ejemplo, producción = fabricación + entrega), pero el proceso general sigue siendo el mismo.</p>  <p>Como se muestra en la figura anterior, las descripciones de los procesos se proporcionan utilizando esquemas de procesos sencillos. Un bloque identifica un paso en el proceso, un arco la secuencia. Como ya se ha mencionado, la secuencia no significa necesariamente que la actividad precedente deba completarse antes de que pueda iniciarse la siguiente (la llamada relación fin-inicio). Otros tipos de relaciones (de inicio a inicio, etc.) pueden expresarse también utilizando el símbolo de arco. Además, el mapa del proceso puede contener información sobre los tiempos de espera necesarios entre los pasos, por ejemplo, debido al tiempo de secado. La espera se indica mediante un triángulo.</p>
<p><b>Actividad del docente</b></p>	<p>Los aprendientes deben estudiar el material en la sección de Contenido. Como formador, tienes la libertad de explicar las cosas con más detalle, pero como se trata de una actividad de estudio individual, no es necesario que lo hagas. Puedes hacerles algunas preguntas abiertas de antemano para cuestionar sus conocimientos actuales antes de que empiecen a leer el material. Las preguntas de ejemplo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Creéis que Shell es una empresa líder en la transición energética? ¿Por qué?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estáis de acuerdo o no en que las compañías realmente innovadoras innovan no solo en sus productos, sino también en sus procesos y servicios?</li> </ul> <p>Pide a los participantes que estudien el material y que a continuación se centren en las preguntas que se les han formulado en la sección Actividad de los participantes.</p> <p>Los aprendientes deben entregar tres tareas cortas. Como formador, puedes proporcionarles comentarios sobre estas tareas.</p>
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Estudad el material proporcionado para esta actividad en el apartado de Contenido.</p> <p>Examinad una innovación social de vuestro campo de interés y contestad a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidades sociales se satisfacen a través de esta innovación social? Diferencia entre las necesidades sociales de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ clientes directos,</li> <li>○ voluntarios,</li> <li>○ empleados, y</li> <li>○ de otros interesados.</li> </ul> </li> <li>• ¿Qué relaciones sociales se crean a través de esta innovación social?</li> <li>• ¿Se establecen nuevas colaboraciones a través de esta innovación social?</li> <li>• Describe el ámbito físico donde se produce la innovación social.</li> <li>• Explica las actividades virtuales que forman parte de esta innovación social (si las hay).</li> </ul> <p>(Duración total de la primera tarea: 20 minutos)</p> <p>Segunda misión: Ver el vídeo sobre los diferentes tipos de innovación social e identificar ejemplos de innovaciones sociales en cada una de las tres categorías.</p> <p>(Duración total de la segunda tarea: 20 minutos)</p> <p>Tercera misión: Lee los materiales de referencia de las tres teorías (diseño dominante, capacidad de absorción, dependencia de la trayectoria) y resume el mensaje principal de las teorías. ¿Qué supuestos hay detrás de estas teorías?</p> <p>(Duración total de la tercera tarea: 1 hora)</p>
<b>Materiales necesarios</b>	Conexión a internet y vídeo
<b>Enlace al objetivo #</b>	3-5

### Actividad 1.3. Trabajo conjunto: Analizar un fracaso

Resultados de aprendizaje esperados:

6. Analizar las causas del fracaso de algunas innovaciones sociales interesantes.

<b>Tiempo</b>	<b>2 horas</b>
<b>Contenido</b>	Los aprendientes tienen que trabajar en equipos de dos o más personas para identificar y examinar una innovación fallida.
<b>Actividad del docente</b>	Como docente, puede que tengas que ayudar a componer los equipos, motivar a tus aprendientes a identificar las innovaciones fallidas desarrollando una buena estrategia de búsqueda, y analizar el fracaso. Pídeles que se remitan a la teoría que estudiaron en la actividad anterior mientras analizan el fracaso.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Esta es una actividad conjunta para dos o más estudiantes.</p> <p>La tarea es encontrar y examinar una innovación social fallida. Puedes encontrar innovaciones fallidas en Internet, aunque puede ser difícil obtener detalles relevantes para tu tarea.</p> <p>Los libros suelen publicar pequeños casos de innovaciones fallidas, pero el principal problema aquí es la falta de detalles suficientes.</p> <p>También se pueden encontrar innovaciones fallidas examinando los periódicos, contactando con organizaciones que estén dispuestas a compartir los proyectos que han tenido éxito o no, etc.</p> <p>La tarea es identificar y examinar la innovación fallida de vuestro equipo. Esto puede lograrse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparando la innovación con una exitosa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ... en términos de objetivos;</li> <li>○ ... en términos de etapas del proceso;</li> <li>○ ... en cuanto a la participación de los interesados;</li> <li>○ ... en términos de enfoque de mercado.</li> </ul> </li> <li>• Tratando de encontrar explicaciones a partir de los antecedentes teóricos de la actividad anterior.</li> <li>• Formulando una propuesta sobre cómo mejorar la innovación social.</li> </ul>
<b>Materiales empleados</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	6

### Actividad 1.4: Diseño: Sugerir una organización para un caso de innovación.

Resultados de aprendizaje esperados:

7. Diseñar una organización social que pueda llevar a cabo una innovación social específica (caso).

<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Actividad del docente</b>	Esta es una actividad de diseño. Asegúrate de que todas las etapas de diseño se completen.
<b>Actividad del aprendiz</b>	<p>Imagina una innovación social que te gustaría organizar. Haz una breve descripción de la innovación social en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo objetivo (quién se beneficiará)</li> <li>• Necesidades atendidas</li> <li>• El producto, servicio y/o proceso que implica la innovación</li> </ul> <p>Ahora la tarea es diseñar una organización que sea capaz de ofrecer esta innovación al mercado y desarrollarla aún más.</p> <p>Tienes que proponer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una organización,</li> <li>• un diseño de proceso, y</li> <li>• explican por qué crees que la combinación de las elecciones que has hecho tendrá éxito.</li> </ul> <p>¿Qué áreas considera más esenciales? ¿En qué áreas considerarías una alternativa para tu sugerencia si alguien más se presentara con tal alternativa?</p>
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	7
<b>Otros...</b>	

### Actividad 1.5: Practicar: Habilidades para dibujar un mapa del proceso

Resultados de aprendizaje esperados:

8. Practicar las habilidades necesarias para el diseño de un proceso efectivo: dibujar un mapa de proceso.

Preparación del aprendiente:

<b>Tiempo</b>	3 horas
<b>Actividad del docente</b>	<p>Explica el concepto de un proceso de mapeo de la corriente de valor. Explica las tres capas del mapa e introduce los símbolos y su uso en un mapa. Pide a los estudiantes que dibujen un Mapa de la Cadena de Valor de un proceso simple y comprueben si entienden las capas y los símbolos del mapa. Pide que expliquen su mapa.</p> <p>Prosigue con un proceso más amplio y pide a los estudiantes que trabajen en equipo e investiguen un proceso. Enfócate en las decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el flujo del proceso principal? (nivel de proceso)</li> <li>• ¿Qué incluir y excluir en un mapa? (nivel de abstracción)</li> <li>• ¿Qué grado de detalle deben presentarse las actividades? (nivel de agregación)</li> <li>• ¿Qué límites deben considerarse? (control de los límites)</li> <li>• ¿Cómo se gestiona el proceso? (nivel de control)</li> <li>• ¿Qué datos están disponibles para este proceso? (nivel de datos)</li> </ul> <p>Antes de analizar los problemas del proceso, los aprendientes deben ser capaces de explicar por qué el diseño del proceso actual ha surgido a lo largo del tiempo.</p>
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Investigar el proceso necesario para la innovación social que se sugirió organizar en la actividad anterior. Utilizar la herramienta de mapeo de la corriente de valor del apéndice para desarrollar un mapa del proceso para este proceso. Presta atención a las tres capas, pero céntrate en las dos primeras: la capa de proceso y la capa de control.</p>
<b>Materiales necesarios</b>	Anexo Herramienta de mapeo del flujo de valor.



Enlace al objetivo #	8
Otros...	

### Actividad 1.6: Test

Tiempo	1/2 horas
Actividad del aprendiente	<p>A continuación, se presentan algunas preguntas de respuesta múltiple y de opción múltiple que abarcan los principales temas de la actividad 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la principal diferencia entre la innovación y la invención?             <ol style="list-style-type: none"> <li>Comienza con una innovación, luego hay que inventar el proceso para entregar la innovación.</li> <li>Comienza con un invento, luego el proceso para obtenerlo tiene que ser determinado. Esto último se denomina innovación.</li> <li>La innovación consiste en la invención y el diseño del proceso.</li> <li>La invención consiste en la innovación y el diseño de procesos.</li> </ol> </li> <li>Distinguimos entre innovaciones de productos, servicios y procesos. Un ejemplo de una innovación de producto social es:             <ol style="list-style-type: none"> <li>un camión de comida que proporciona comida sana a los clientes.</li> <li>Un avión teledirigido que entrega alimentos a las personas en las zonas inundadas.</li> <li>Una silla de ruedas de equilibrio que permite a los usuarios entrar en zonas concurridas y salir de la carretera.</li> <li>Un proceso más corto para que los refugiados obtengan la aprobación para un nuevo hogar.</li> </ol> </li> <li>Distinguimos entre innovaciones de productos, servicios y procesos. Un ejemplo de una innovación de proceso social es:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Un camión de alimentos que proporciona alimentos saludables a los clientes.</li> <li>Un avión teledirigido que entrega alimentos a las personas en las zonas inundadas.</li> <li>Una silla de ruedas de equilibrio que permite a los usuarios entrar en zonas concurridas y salir de la carretera.</li> <li>Un proceso más corto para que los refugiados obtengan la aprobación para un nuevo hogar.</li> </ol> </li> </ol>

4. Distinguimos entre innovaciones de productos, servicios y procesos.  
Un ejemplo de una innovación de servicio social es:

- a) Un camión de alimentos que proporciona alimentos saludables a los clientes.
- b) Un avión teledirigido que entrega alimentos a las personas en las zonas inundadas.
- c) Una silla de ruedas de equilibrio que permite a los usuarios entrar en zonas concurridas y salir de la carretera.
- d) Un proceso más corto para que los refugiados obtengan la aprobación para un nuevo hogar.

\*Nota que a) no es correcta ya que es una práctica común y no una innovación.

## Lección 2: Emprendedores sociales que gestionan recursos: personas

### Objetivos de la lección:

- 2) Aprender qué es la planificación del personal y el papel de la planificación del personal en una organización (social).
- 3) Aprender qué es una fuerza de trabajo diversa y qué implicaciones tiene en las decisiones del día a día.
- 4) Aprender a tratar los problemas en el ámbito de la planificación de personal (recursos humanos) en las organizaciones sociales.
- 5) Aprender cómo las tecnologías de la información pueden ayudar en la planificación del personal y la gestión de los recursos humanos

### Actividad 2.1. Preparar.

#### Resultados de aprendizaje esperados:

9. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión de recursos humanos en las organizaciones sociales.

<b>Tiempo</b>	1 hora
<b>Contenido</b>	<p>Este tema trata de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones sociales y el papel que los sistemas de información tienen al respecto. Para preparar este tema, los alumnos deben leer primero el siguiente caso sobre el Comité para el Adelanto Rural de Bangladesh BRAC.</p> <p>BRAC es una organización social no gubernamental que tiene por objeto reducir la pobreza en los países subdesarrollados. La reducción de la pobreza se logra mediante la concesión de microcréditos, la enseñanza primaria, la atención primaria de la salud y el socorro en casos de desastre. El BRAC fue fundado en 1972 en Bangladesh y ha crecido cada año de manera significativa. La organización sin fines de lucro emplea actualmente a unas 100.000 personas en 11 países diferentes. La gestión tradicional de los recursos humanos tiene poco o nada en cuenta la gestión de los voluntarios. BRAC depende en gran medida de los voluntarios además de los empleados remunerados. Por consiguiente, una proporción significativa de las 100.000 personas son voluntarios comprometidos con el objetivo social de reducir la pobreza.</p> <p>El mantenimiento de 100.000 empleados requiere un enfoque estratégico. Khatun y Hasan (2016) han investigado el enfoque de BRAC para la gestión de los empleados, tratando de equilibrar los objetivos sociales y financieros. Algunos extractos fueron tomados de su trabajo para este propósito. El</p>

documento completo está disponible al público, y en las referencias se encuentra el sitio web.

**Extracto 1. Análisis del departamento de RRHH del BRAC, de Khatun y Hasan (2016, p.49-53)**

*La División de Recursos Humanos de BRAC es un socio estratégico de BRAC para alcanzar su objetivo (hrd.brac.net). La División de Recursos Humanos de BRAC trata de fomentar la moralidad de los empleados y un ambiente de trabajo amigable, así como la práctica de la cultura de liderazgo y ayuda a crear ese ambiente. Durante la realización de la entrevista, un directivo reconoce que tiene motivación para trabajar en BRAC porque tiene margen para desempeñar un papel de liderazgo en su lugar de trabajo. Para aumentar la moralidad de los empleados, la División de Recursos Humanos de BRAC introduce una serie de políticas y procedimientos eficaces de recursos humanos que garantizan la moralidad y la seguridad de los empleados (Objetivo de la Unidad de Desarrollo de Políticas y Capacidades). Pero en algunas situaciones, podría ser difícil para la División de Recursos Humanos de las Empresas Sociales garantizar la motivación y la mejora de la moralidad de los empleados debido al problema de la gestión de los miembros y la falta de equilibrio entre el objetivo social y el financiero (Roger et al., 2009, p.256-258). La División de Recursos Humanos de BRAC está tratando de desarrollar la psicología de los empleados mediante diferentes cursos de capacitación en los que los empleados pueden desarrollar su autoconciencia y su capacidad de liderazgo, lo que puede ayudar a los empleados a ser auténticos líderes en algunos contextos. Al realizar la entrevista con otro gerente, afirma que está acostumbrado a estimular a sus compañeros porque no quiere desmoralizarlos. Se da cuenta de que dar a los empleados la oportunidad de ser empleados florecientes es algo positivo que el liderazgo real incorpora. Añade además que siempre trata de averiguar el potencial de sus compañeros y colegas e intenta recuperar el talento latente de ellos que podría ocurrir al adoptar el rasgo de auténtico liderazgo.*

*La División de Recursos Humanos del BRAC introduce el código de conducta de los empleados (hrd.brac.net) que dicta las actitudes y comportamientos de los empleados de tal manera que ayuda a aumentar el nivel de productividad, lo que también es apoyado por Doherty y otros (2014, p.98). La División de Recursos Humanos del BRAC es también una cierta, relación dentro de la organización al dar a los empleados la oportunidad de ser aseados de muchas maneras. La dirección de la División de Recursos Humanos de BRAC se dedica a ayudar a sus compañeros, colegas y subordinados proporcionando directrices que se apoyan en algún terreno por la característica de un auténtico liderazgo (Northouse, 2010, p.221-222). También se puede conferir que el BRAC HRD tiene margen para patrocinar el auténtico liderazgo porque el gerente menciona que, como líder, siempre trata de minimizar los puntos débiles de sus pares y colegas para que puedan*

salir a relucir sus puntos cada vez. Añade además que el BRAC HRD practica en tres o cuatro estilos de liderazgo diferentes que es el liderazgo sinérgico, el liderazgo auténtico, el liderazgo situacional y la teoría motivacional de X-Y porque el BRAC es una empresa social, por lo que el BRAC HRD hace hincapié en el reclutamiento y la retención de talentos. Es un gran desafío para ellos. Por lo tanto, tratan de asegurar un estilo de liderazgo participativo más amplio, especialmente para motivar a sus empleados, por lo que BRAC puede crecer más rápidamente. Pero asegurar la motivación de los empleados no es tan fácil para la mayoría de las empresas sociales porque la capacidad financiera es importante para asegurar la motivación de los empleados. Borzaga y Solari (2001, p.340) mencionan que la mayoría de las empresas sociales están enfrentando una crisis financiera.

La práctica de un auténtico liderazgo no siempre demuestra la dirección recta de cómo el BRAC HRD desempeña un papel de liderazgo significativo porque este liderazgo es un proceso complejo que siempre busca el desarrollo de la calidad que ayuda a los líderes a crear un ambiente de confianza (Northouse, 2010, p.221). Además, en esta investigación se ha elegido un solo estudio de caso, pero éste no ofrece un resultado tan convincente como los estudios de casos múltiples (Yin, 2013).

El BRAC HRD está tratando de crear una buena cultura en el conjunto del BRAC porque el BRAC es una organización intercultural. Así como la misión de BRAC es crear un liderazgo femenino que pueda atraer a utilizar la cultura del liderazgo sinérgico. El encuestado opina que BRAC es un lugar de trabajo multicultural y diversificado. Hay un número significativo de personas que provienen de grupos diversos. Hay un número significativo de mujeres empleadas que trabajan en BRAC, cuyo porcentaje es del 30%. Así que el DRH de BRAC está tratando de lograr cierta diversidad en la fuerza de trabajo. En el proceso de reclutamiento y promoción, BRAC HRD está tratando de asegurar la diversidad y la justicia. A través de todo el proceso, BRAC HRD está tratando de lograr la misión y la visión de BRAC.

Como el BRAC es una empresa social, de modo que su primacía es para el objetivo social como otras empresas sociales (Peattie y Morley, 2008, citado en Doherty y otros, 2014, pág. 26-27) que implica en la mejora de las habilidades de la comunidad local por la que la sociedad medirá el impacto positivo. El BRAC HRD está contratando un 30% de empleadas y tratando de ascenderlas a la posición de liderazgo (entrevista con el gerente: 17:14-18:57) que ayuda al BRAC a lograr su misión y su visión porque especialmente los pobres y las mujeres de los países en desarrollo se ven desfavorecidos. En esta situación, BRAC HRD contrata un 30% de personal femenino que se alinea con la estrategia de BRAC por la cual BRAC potencia a las mujeres en la sociedad y la sociedad obtiene una difusión positiva de esas actividades. Esta gran tarea gigantesca es posible para el BRAC HRD porque cuenta con un sólido apoyo logístico ([hrd.brac.net](http://hrd.brac.net)) pero ha habido

*algunas empresas sociales que dependen de los fondos de los donantes, que tienen problemas para equipar su División/Departamento de Recursos Humanos para alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de toda la organización. Los encuestados afirman que el proceso de toma de decisiones de BRAC y HRD es absolutamente participativo. No hay autocracia y cada decisión es muy participativa y las personas que trabajan en la línea de fondo también pueden participar en el proceso de toma de decisiones, incluso pueden participar en el proceso de decisión estratégica. Por otro lado, el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados es la prioridad de HRD. Trabajan en dos tipos de desarrollo de habilidades. Una es la habilidad blanda y la otra es la habilidad dura. Para que la gente reciba entrenamiento en habilidades técnicas relacionadas con su habilidad de trabajo. Por otra parte, están proporcionando algún entrenamiento basado en valores y algún entrenamiento motivacional y asesoramiento al personal para que puedan actuar con eficacia, lo que está alineado con el valor y la cultura del BRAC también. La motivación de los empleados es uno de los principales objetivos y desafíos del Departamento de Recursos Humanos del BRAC. Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos del BRAC ha tomado muchas iniciativas eficaces que se pueden escuchar en la entrevista del encuestado. Se aborda que el área más prioritaria de BRAC HRD es mantener el nivel de motivación del personal de BRAC de manera óptima para que el empleado pueda rendir al máximo. Por lo tanto, BRAC HRD lanza diferentes programas para motivar a los empleados como el software de gestión de recursos humanos, bases de datos, software de transferencia. De esta manera, tienen algunos impactos en la motivación de los empleados. Por otro lado, tienen un plan de sucesión; tienen algunos acuerdos de beneficios diferentes, así como paquetes de compensación y otras cosas, que también son competitivas en el mercado. De esta manera, intentan motivar a las personas en el lugar de trabajo. Además, BRAC HRD también está lanzando diferentes tipos de iniciativas de desarrollo de habilidades para que los empleados puedan mejorar sus capacidades en la organización, lo que también ayuda a la progresión de su carrera. De esta manera, HRD puede crear un impacto en la motivación de los empleados en BRAC. De modo que se puede lograr esa iniciativa estratégica. Pero en muchos casos, las empresas sociales no logran motivar a los empleados debido a la escasa progresión de su carrera y a los bajos salarios (Hynes, B., 2009).*

*BRAC HRD también practica en la participación de los empleados que coincide un poco con la gestión de la actitud y el comportamiento de Y hacia los empleados. BRAC HRD practica en tres o cuatro estilos de liderazgo diferentes que son el liderazgo sinérgico, el liderazgo auténtico, el liderazgo situacional y la teoría motivacional de X-Y porque BRAC es una empresa social, por lo que BRAC HRD se centra en la contratación y retención de talentos. El gerente piensa que esto es un gran desafío para ellos para que traten de practicar el estilo de liderazgo participativo más ampliamente,*



especialmente para motivar a sus empleados por lo que BRAC puede crecer más rápido. También añade que están trabajando con comunidades como la de los pobres, los desfavorecidos y los privilegiados para que tengan un entorno de trabajo muy informal. Además, menciona que la creación de un futuro líder que lidere el BRAC es importante para ellos. La gestión de la actitud y el comportamiento de Y tal vez cree un buen ambiente de trabajo que puede influir en los empleados para que trabajen con motivación y aumenten su rendimiento, lo cual también es apoyado por Pfeffer (2001, p. 248-59). Reconoce que el entorno de trabajo favorable a los empleados y la estructura y el sistema organizativo flexible a veces pueden desempeñar un papel vital para el desempeño destacado de los empleados.

BRAC HRD siempre trata de crear una relación de empleados significativa que pueda ayudar a BRAC HRD a retener y desarrollar empleados potenciales, así como empleados voluntarios para lograr los objetivos de BRAC sobre todo. Doherty y otros (2014, pág. 105) afirman que la relación amistosa de los empleados tiene un impacto significativo en su retención en la organización, especialmente las Empresas Sociales tienen que asegurar la buena relación de los empleados dentro de la organización porque también dependen de los empleados de los voluntarios. BRAC HRD está tratando de reclutar y retener a los empleados mediante la introducción de programas de capacitación y desarrollo, aunque muchas de las organizaciones en países en desarrollo como Bangladesh no lograron reclutar de manera fluida debido a la presión política y al entorno externo (Tabassum, A., 2011, p.55-67).

BRAC HRD está reclutando a las personas adecuadas en el lugar y el momento adecuados para lograr la visión de BRAC ([hrd.brac.net](http://hrd.brac.net)). Los encuestados explican el proceso de reclutamiento de BRAC HRD. Explican amablemente que tienen un proceso de reclutamiento muy efectivo y tratan de asegurar el reclutamiento libre de prejuicios por el cual pueden retener a los empleados potenciales en su mayoría. Además, afirman que tienen procedimientos y directrices específicas para llevar a cabo la contratación. Estos procedimientos y código de conducta de alguna manera aseguran que el BRAC HRD es el único responsable de un reclutamiento justo. A veces el BRAC HRD organiza exámenes escritos y en algunas situaciones, sólo realiza pruebas prácticas. En la mayoría de los casos, BRAC HRD va a organizar entrevistas para el proceso de selección con transparencia. La tarea mencionada puede ser posible en el contexto del BRAC porque tiene imagen de marca y solvencia financiera, pero ha habido muchas empresas sociales que se enfrentan a la falta de imagen de marca y a la insolvencia financiera que podría ser difícil de garantizar la motivación de los empleados (Doherty et al., 2014). El BRAC cuenta con programas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo y la retención que ayudan sobre todo al BRAC a lograr su visión. Las buenas prácticas de RRHH ayudan a alinear las estrategias de RRHH con la estrategia de BRAC. Además, los procesos de RRHH ayudan a BRAC a




	<p><i>evitar situaciones desiguales y a que BRAC sea una organización exitosa. En realidad, especialmente para las organizaciones pequeñas, la División/Departamento de Recursos Humanos que no están bien equipadas es difícil lograr el éxito de la División/Departamento de Recursos Humanos porque el éxito de la División de Recursos Humanos depende de la satisfacción de las necesidades de la organización (Ulrich, 1997).</i></p>
<b>Actividad del docente</b>	<p>Pide a los participantes que lean el caso del Comité para el Avance Rural de Bangladesh BRAC. Ayúdales a comprender que la gestión de los recursos humanos en organizaciones sociales como el BRAC no es sencilla. Tal vez reconozcan algunos de los problemas que tiene el BRAC. Si no es así, es muy probable que en el futuro tengan que ocuparse de este tipo de cuestiones.</p> <p>Las próximas actividades de este tema profundizan en los recursos humanos en las organizaciones sociales, centrándose en cómo la tecnología de la información puede desempeñar un papel importante en esto.</p>
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Lee el texto de arriba. Piensa en las siguientes preguntas y escribe cómo las trata el Comité para el Avance Rural de Bangladesh BRAC. No hay una respuesta estándar, aunque las posibles soluciones se dan más adelante. Puedes discutir las respuestas en el foro de discusión.</p> <p>1. ¿Qué es lo que se considera dentro del BRAC y de las organizaciones sociales como el problema o los problemas más críticos en la gestión de los recursos humanos?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><i>Las posibles respuestas son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La gestión de los miembros y el desequilibrio entre los objetivos sociales y financieros se considera el principal problema dentro del BRAC (párrafo 1).</i></li> <li>• <i>"Borzaga y Solari (2001, p.340) mencionan que la mayoría de las empresas sociales están enfrentando una crisis financiera". (párrafo 2)</i></li> <li>• <i>"La motivación de los empleados es uno de los principales objetivos y desafíos de BRAC HRD." (párrafo 6)</i></li> </ul> </div> <p>2. El texto identifica algunas formas en las que BRAC mejora las cualidades y la motivación de sus empleados. Nombra algunas.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><i>Las posibles respuestas son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proporcionar capacitación donde los empleados puedan desarrollar su autoconciencia y capacidad de liderazgo (párrafo 1)</i></li> </ul> </div>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un código de conducta para los empleados que dicte las actitudes y el comportamiento de los empleados de manera que contribuya a aumentar la productividad (párrafo 2)</li> <li>• Impulsar un estilo de liderazgo participativo, que motive a los empleados y por lo tanto beneficie el crecimiento (párrafo 2)</li> <li>• Cada decisión es altamente participativa, y las personas que trabajan en la línea de fondo también pueden participar en el proceso de toma de decisiones. (párrafo 5)</li> <li>• Implementación de software de gestión de recursos humanos, bases de datos, software de transferencia. (párrafo 6)</li> <li>• Ofrecer planes de beneficios y paquetes de compensación competitivos. (párrafo 6)</li> </ul> <p>3. ¿Cómo intenta BRAC garantizar la diversidad? ¿Tenéis algún consejo para que la dirección de BRAC mejore esto?</p> <p><i>Las respuestas incluyen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hay un número significativo de mujeres empleadas que trabajan en BRAC, cuyo porcentaje es del 30%." (párrafo 4)</li> <li>• "BRAC HRD está reclutando un 30% de empleadas mujeres y tratando de ascenderlas a la posición de liderazgo (entrevista con el gerente: 17:14-18:57) que ayuda a BRAC a lograr su misión y visión porque especialmente los pobres y las mujeres de los países en desarrollo están desprovistos". (párrafo 5)</li> </ul> <p>4. El autor del texto distingue entre el desarrollo de habilidades blandas y duras. ¿Cuál es la diferencia? También puedes buscar esto en Internet.</p> <p><i>La respuesta debería ser así:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de habilidades duras implica el entrenamiento en la habilidad técnica que está relacionada con su habilidad de trabajo.</li> <li>• El desarrollo de habilidades blandas implica una capacitación basada en valores y algo de capacitación motivacional y asesoramiento al personal para realizar el trabajo de manera efectiva, lo cual está alineado con los valores y la cultura de BRAC.</li> </ul>
Materiales necesarios	

## Actividad 2.2. Estudio individual

Resultados de aprendizaje esperados:

10. Aprender lo que es la planificación de personal y el papel de la planificación de personal en una organización (social).
11. Aprender qué es una fuerza de trabajo diversa y qué consecuencias tiene en las operaciones diarias.

<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Contenido</b>	<p><b>Gestión de los recursos humanos</b></p> <p>La gestión de los recursos humanos es la capacidad estratégica de una organización para desplegar y gestionar a las personas de manera adecuada, con la consiguiente ventaja competitiva a largo plazo. La HRM cubre todos los pasos desde el reclutamiento de personal y voluntarios (incorporación de empleados) hasta el eventual retiro de la fuerza de trabajo. La figura 1 muestra los pasos entre el reclutamiento y el despido.</p> <p><b>Figura 1. Pasos del proceso de HRM</b></p>  <pre> graph LR     A[Reclutamiento] --&gt; B[Selección]     B --&gt; C[Formación]     C --&gt; D[Asesoramiento]     D --&gt; E[Motivación]     E --&gt; F[Finalización]   </pre> <p><b>Reclutamiento</b></p> <p>El reclutamiento es la contratación de nuevo personal de la manera más eficiente y eficaz posible. Dentro de las organizaciones sociales, los voluntarios desempeñan un papel muy destacado. El mantenimiento de un grupo diverso de trabajadores, compuesto por trabajadores remunerados y no remunerados de diferentes disciplinas, requiere un proceso de reclutamiento adecuado. Preferiblemente, una organización social desea contratar el mayor número posible de voluntarios, ya que es poco costoso. Por otra parte, suele ser conveniente ofrecer a algunas personas un trabajo remunerado porque esos trabajadores suelen tener un horario fijo y están vinculados jurídicamente a una organización. Además, la contratación de voluntarios suele ser diferente de la contratación de personal remunerado. Es conveniente planificar de antemano cuántas horas-hombre se necesitarán y qué tipo de trabajo es el más adecuado. Esto se puede hacer mediante un formulario de descripción del trabajo. En la tabla 1 (Itika, 2011) se presenta una plantilla de un formulario de descripción del trabajo.</p> <p>En la práctica, el proceso de contratación no difiere sustancialmente del de la industria manufacturera y de los sectores público y privado. La adición es la mejor manera de reclutar voluntarios. Sin embargo, se han reconocido varias diferencias en el reclutamiento (Booth, 2019). Una diferencia en las organizaciones sociales es que la motivación para participar en la organización difiere de las organizaciones con fines de lucro. En las organizaciones sociales, los trabajadores suelen buscar una motivación intrínseca para participar en el objetivo social. Además, los trabajadores de</p>

las organizaciones sociales desean participar en el proceso de adopción de decisiones. Estos trabajadores también esperan un salario atractivo, mientras que a menudo es difícil competir con los salarios y las oportunidades de crecimiento del sector privado.

**Tabla 1. Plantilla de formulario de descripción del puesto de trabajo (adaptado de Itika, 2011)**

<b>Trabajo</b> <i>Denominación del trabajo.</i>
<b>Ubicación</b> <i>Lugar donde la persona es necesaria.</i>
<b>Informará a</b> <i>Título de la persona encargada de la supervisión.</i>
<b>Formación y supervisión</b> <i>El grado de las sesiones de capacitación, su frecuencia y quién las supervisa. También, se menciona el grado de evaluación.</i>
<b>Propósito del trabajo</b> <i>Se explica por qué el trabajo es necesario.</i>
<b>Principales tareas y responsabilidades</b> <i>Indicar las principales tareas y responsabilidades que tiene el trabajador.</i>
<b>Dedicación horaria</b> <i>El horario acordado por semana, también hay que indicar qué días si es necesario.</i>
<b>Beneficios</b> <i>Los beneficios pueden incluir un salario, pero en caso de trabajo voluntario, los beneficios también pueden incluir la adquisición de conocimientos y experiencia.</i>

Hay varios métodos de reclutamiento de trabajadores. Algunas opciones son el boca a boca, el contacto directo con la gente, el uso de los medios de comunicación de masas (por ejemplo, la televisión, la radio, el periódico, en línea), la contratación a través de las escuelas, los centros comunitarios o las ferias de empleo, el uso de listas de correo, y más.

### **Selección**

La selección incluye la elección de la persona más adecuada para el trabajo en cuestión. Esta fase suele comenzar con la realización de entrevistas. Itika (2011) identifica tres tipos de entrevistas que son posibles:

- Las *entrevistas individuales* son entrevistas uno a uno.
- *Entrevistas en paneles* significa que varias personas entrevistan a una persona. Por lo general, en estos paneles participan diferentes personas de diferentes departamentos.
- *Los paneles de selección* son más formales que los paneles de entrevista, donde un supervisor general supervisa el proceso de selección.

Las alternativas para las entrevistas son pruebas de capacidad, pruebas de inteligencia y pruebas de personalidad.

### **Formación**

La capacitación es una forma de mejorar las aptitudes de una persona y, por lo tanto, de aumentar el rendimiento (en términos de calidad, velocidad o eficiencia, o permitir que una persona aprenda nuevas aptitudes). En las organizaciones sociales, se trata principalmente de la construcción de habilidades blandas, el entrenamiento de habilidades duras y la experiencia laboral. La formación de habilidades blandas implica el entrenamiento de habilidades personales e intelectuales, por ejemplo, mejorar la actitud y reducir el absentismo. El desarrollo de habilidades duras implica mejorar las habilidades cognitivas y técnicas de la fuerza de trabajo. La experiencia laboral significa permitir que los trabajadores adquieran la experiencia y las aptitudes necesarias en el mercado de trabajo.

### **Evaluación**

La evaluación significa que se comprueba periódicamente el rendimiento del trabajador, acordando también puntos concretos de mejora. El primer paso consiste en formular los resultados del aprendizaje, es decir, ¿qué debería poder hacer la fuerza de trabajo (a lo largo del tiempo)? El segundo paso es concebir y elaborar los criterios de evaluación: las normas que deben cumplirse. La elaboración de los criterios de evaluación incluye la determinación de medidas de rendimiento. Las medidas de rendimiento implican concebir, recopilar y analizar la información correcta. Las medidas de rendimiento que se utilizan con frecuencia son la producción (la cantidad de producción por persona, máquina o sistema) y la eficiencia (la producción dividida por la entrada).

### **Motivación**

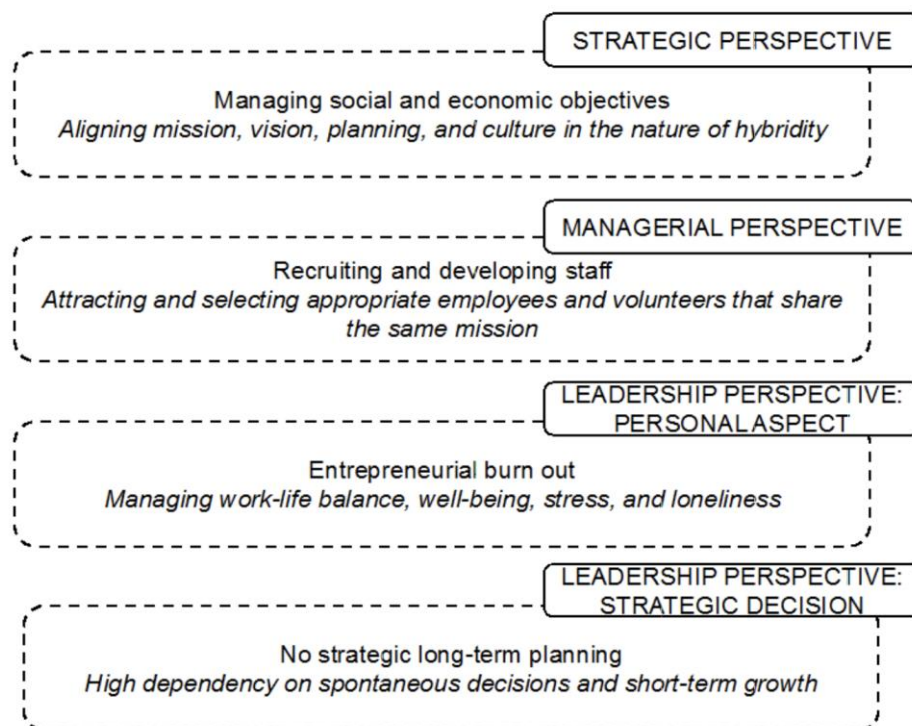
*La motivación* es el proceso de mejorar la sensación en la que se basa una persona para actuar o comportarse en relación con una determinada tarea o actividad. La motivación de una persona conlleva las siguientes opciones:

- Ofrecer promociones, incentivos y beneficios por buen comportamiento.
- Ofrecer tareas desafiantes que requieren más habilidades (por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo).
- Hacer cumplidos (como supervisor o colega directo) si el empleado hace bien su trabajo.
- Brindar seguridad laboral, por ejemplo, dando más autoridad al trabajador.
- Llevar al compañero o al equipo a una excursión.

### **Cuatro grandes desafíos de la gestión de los recursos humanos en las empresas sociales**

La figura 2 muestra los cuatro desafíos de la gestión de los recursos humanos en las empresas sociales encontrados por Booth y otros (2019). Estos se dividen en una perspectiva estratégica, una perspectiva de gestión, una perspectiva de liderazgo personal y una perspectiva de liderazgo estratégico.

**Figura 2. Cuatro desafíos de la gestión de los recursos humanos en las empresas sociales (Booth et al., 2019)**



### Planificación del personal

La planificación del personal o de la fuerza de trabajo incluye todas las actividades necesarias para alinear los recursos humanos de una organización con su plan de actividades para cumplir su misión. La planificación de personal considera cuándo y cuánto se necesitan recursos humanos para las tareas requeridas. En las organizaciones sociales se reconoce que estas organizaciones utilizan un grupo diverso de trabajadores, es decir, una mezcla de trabajos remunerados, trabajos voluntarios, trabajadores flexibles y personas que se encuentran a distancia del mercado laboral. Dentro de la fuerza de trabajo, hay diferentes competencias y diferentes antecedentes en materia de educación, conocimientos y cultura. La definición formal de la planificación de personal es contar con las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el trabajo adecuado, realizando las tareas adecuadas de manera eficiente y eficaz.

### Planificación del personal a largo plazo

La planificación del personal a largo plazo significa que una organización examina los objetivos de la organización y la fuerza de trabajo actual y evalúa si es adecuada a largo plazo. En el cuadro 2 se muestran las siete etapas de la planificación del personal a largo plazo, basadas en Cotten (2007). A largo plazo, la falta de personal conlleva un aumento del volumen de trabajo y del estrés que experimenta la fuerza de trabajo. Las horas extraordinarias pueden ser más costosas que las horas de trabajo normales. Al mismo tiempo, las horas extraordinarias pueden provocar más aburrimiento y pocos incentivos para la fuerza de trabajo. El exceso de personal también puede significar costos adicionales innecesarios. Tanto la falta como el exceso de personal son indeseables para una organización y, por lo tanto, deben



evitarse. Una planificación eficaz del personal a largo plazo debe garantizar que los objetivos a largo plazo y la reserva de recursos humanos existente estén en consonancia entre sí.

Existen diferentes estrategias para la planificación del personal a largo plazo:

- Una estrategia reactiva significa que la organización adapta el conjunto de recursos de los trabajadores tan pronto como se producen determinados fenómenos. Un ejemplo es la acumulación de trabajo atrasado, lo que puede significar que no hay suficiente personal para las tareas pendientes. Otro ejemplo es el aumento del estrés percibido en la fuerza de trabajo.
- Una estrategia proactiva significa que la organización reflexiona periódicamente sobre la situación actual y hace un pronóstico para el próximo período. Significa que se establecen puntos de referencia que se revisan periódicamente. Los puntos de referencia son, por ejemplo, la productividad por trabajador, la rentabilidad por trabajador o las horas extraordinarias por trabajador. Los puntos de referencia pueden utilizarse entonces para reconocer una mejora o un deterioro de la situación antes de que esta se agrave.

**Tabla 2. Siete pasos en la planificación del personal a largo plazo (adaptado de Cotten, 2007)**

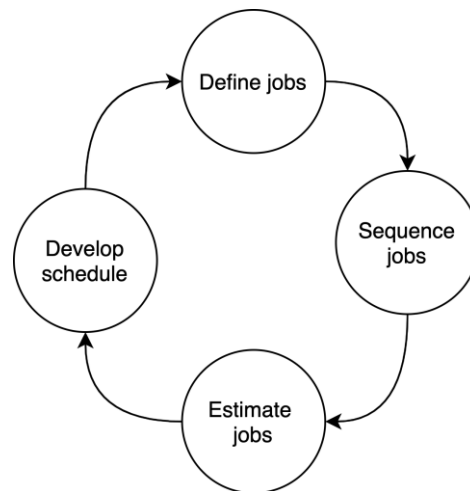
Fase	Objetivo	Método
1	Definir la dirección estratégica de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan estratégico a largo plazo de la organización.</li> <li>- Definición de la misión, la visión, las metas y los objetivos.</li> <li>- Alinear los recursos humanos con el plan.</li> </ul>
2	Escanear el entorno interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los problemas internos como los tecnológicos y sociales.</li> <li>- Identificar cuestiones externas, como las tendencias macropolíticas y macroeconómicas y cómo estas pueden perjudicar a la organización.</li> </ul>
3	Modelar la fuerza de trabajo actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar a todos los trabajadores y su papel. ¿Cuál es su contrato?</li> <li>- Identificar a todos los voluntarios. ¿Cuáles son sus demandas?</li> </ul>
4	Evaluar las necesidades de la fuerza de trabajo en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tienen los voluntarios la intención de irse pronto? ¿Deberían ser reemplazados?</li> <li>- ¿La organización está creciendo? ¿Cómo adaptarse eficazmente a las nuevas circunstancias?</li> </ul>



	5	Identificar las deficiencias y elaborar estrategias para superarlas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo.</li> <li>- Observar las métricas como el tiempo promedio que un trabajador está dentro de la organización. ¿Se pueden mejorar?</li> <li>- Examinar las razones por las que los trabajadores entran y/o salen de la organización. ¿Están las personas satisfechas?</li> </ul>
	6	Aplicar las estrategias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar soluciones para las deficiencias identificadas.</li> <li>- Probar las soluciones en la organización.</li> </ul>
	7	Evaluar la eficacia de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener reuniones periódicas para discutir la progresión.</li> <li>- Ajustar la política donde sea y cuando sea necesario.</li> </ul>
<p><b>Planificación del personal a corto plazo</b></p> <p>La planificación del personal a corto plazo incluye las necesidades inmediatas del personal, es decir, a diario. Para una buena planificación del personal a corto plazo es esencial saber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) que está presente por día y para qué turno, si lo hay,</li> <li>(2) las cualidades de los trabajadores actuales, preferentemente con la correspondiente productividad laboral,</li> <li>(3) qué tareas se requieren en un día, a menudo basadas en órdenes abiertas,</li> <li>(4) qué cualidades se requieren para las tareas.</li> </ul> <p>La programación es una tarea que se repite periódicamente y que forma parte de la planificación de personal a corto plazo. La programación forma cuatro pasos globales que se repiten periódicamente.</p> <p><i>En la figura 3 se muestran los pasos esquemáticamente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Definir los trabajos.</i> Un trabajo es una tarea específica o una pieza de trabajo que necesita ser hecha. Un orden específico proporciona tareas. Las tareas deben ser convertidas en trabajos que son recogidos por los trabajadores.</li> <li>• <i>Secuenciar los trabajos.</i> Un proceso a menudo contiene varios pasos consecutivos. Por lo tanto, los trabajos múltiples deben realizarse en secuencia y en el orden exacto. Mira específicamente si los pasos son obligatorios o no y cuál es el mejor flujo. Utilice un mapa del proceso (diagrama de secuencia) para visualizar el proceso.</li> <li>• <i>Hacer una estimación de los trabajos.</i> 1) Estimar qué recursos se necesitan para el trabajo. Los recursos son personas, materiales y máquinas. (2) Estimar cuánto tiempo se requiere para el trabajo. (3) Considerar un tiempo de amortiguación si se desea.</li> <li>• <i>Desarrollar un programa.</i> Determinar quién es el más adecuado para cada trabajo en función de la disponibilidad de la mano de obra.</li> </ul>			

Evaluar periódicamente el estado de un proyecto. Si es necesario, realizar cambios en el conjunto de requisitos o en quién es más adecuado para qué trabajo.

**Figura 3. Pasos en la programación**



### **La tecnología de la información**

La llegada de las tecnologías de la información ha provocado una transformación digital en las organizaciones. La transformación digital significa que se han adaptado y creado modelos de negocio completos para maximizar el valor de los sistemas digitales. Para ello se aplican dos requisitos. En primer lugar, la organización debe tener acceso a los activos digitales, es decir, a los activos que permiten el almacenamiento de datos y el suministro de información. Para ello, debe tener acceso al equipo y los programas informáticos adecuados. Además, la organización debe poseer agilidad digital, es decir, la capacidad de aprovechar las oportunidades que han surgido parcial o totalmente gracias a las tecnologías digitales. Sin embargo, deben cumplirse ambas condiciones y la TI debe aplicarse correctamente para obtener una ventaja competitiva.

### **La TI para la gestión de los recursos humanos**

El trabajo se organiza principalmente en los sistemas de información de recursos humanos (HRIS). En este tipo de sistema se pueden guardar los datos de todos los funcionarios, incluyendo el procesamiento de los salarios y las autorizaciones de tareas. Los desafíos de los sistemas de información de recursos humanos constituyen las principales ventajas competitivas de las organizaciones. Las organizaciones sociales movilizan tanto a los trabajadores remunerados como a los no remunerados, lo que supone un reto para los directivos en la gestión de este diverso grupo de trabajadores. El problema radica principalmente en el mantenimiento de la fuerza de trabajo, aunque también deben cumplirse los objetivos sociales y económicos.

En los últimos decenios, los sistemas de información se han vuelto asequibles y están al alcance de todo tipo de organizaciones. Independientemente del tamaño de la organización, esos sistemas pueden prestar apoyo en la gestión de la información y proporcionar instrumentos

	<p>analíticos para apoyar las decisiones. Las ventajas de los sistemas de información sobre recursos humanos son el aumento de la eficiencia y la eficacia.</p> <p><b>TI para la programación</b></p> <p>En las organizaciones sociales existe un alto grado de incertidumbre en la programación. Los trabajadores tienen diferentes niveles de disponibilidad, a menudo carecen de conocimientos técnicos y tienen diferentes niveles de productividad. En entornos de gran incertidumbre, el mejor enfoque es utilizar un enfoque flexible en la programación. Los planificadores humanos influyen mucho en el proceso de planificación de las organizaciones. En entornos de incertidumbre, es complicado modelar las capacidades humanas plenas del planificador en sistemas completos de programación. El uso de una solución para sustituir los planificadores humanos por completo por computadoras no es deseable en las organizaciones sociales. Las computadoras deberían servir de apoyo a los encargados de adoptar decisiones, y el usuario debería tener el control total del sistema. Por lo tanto, los sistemas de información son un buen complemento para la programación de la fuerza de trabajo, donde es particularmente importante dentro de las organizaciones sociales que el programador humano siga siendo el responsable último de la planificación final.</p>
<b>Actividad del docente</b>	Esta actividad de estudio es individual, pero los docentes pueden ayudar a los aprendientes a estudiar el material, hacer que lo expliquen a sus compañeros o hacer preguntas para averiguar si han comprendido los puntos principales del texto.
<b>Actividad del aprendiente</b>	Esta es una actividad de estudio individual, por lo que se espera que los aprendientes estudien individualmente los materiales proporcionados en la sección de contenido. Pueden pedir al docente que explique algunas partes con más detalle o que inicie un debate con sus compañeros de clase sobre las diversas contribuciones teóricas.
<b>Materiales necesarios</b>	<p>Booth, M., Shin, H., &amp; Slavec, A. (2019). Human resource management challenges in a Slovenian social enterprise: a case study. <i>International journal of human resource development practice, policy &amp; research</i>, 4(2), 65-81. Open Access available at <a href="https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=114829">https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=114829</a></p> <p>Cotten, A. (2007). Seven steps of effective workforce planning. IBM Center for the Business of government. Available at <a href="http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf">http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf</a></p> <p>Itika, J. (2011). Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa. <i>African Public Administration and Management Series</i>. Open Access available at <a href="https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf">https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf</a></p> <p>Khatun, F. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC. <i>European Journal of Economics, Law and Politics</i>, 3(2), 37-57. Open Access available at <a href="https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066">https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066</a></p>



Enlace al objetivo #	
Otros	

### Actividad 2.3. Trabajo conjunto

Resultados de aprendizaje esperados:

12. Aprender a hacer frente a los problemas en el ámbito de la planificación del personal (recursos humanos) en las organizaciones sociales.

Preparación del aprendiente

<b>Tiempo</b>	<b>1 hora</b>
<b>Actividad del docente</b>	Esta actividad se realiza en pequeños grupos de 2 o más personas. Hay que asegurarse de que los alumnos hayan completado las dos actividades anteriores antes de comenzar con esta actividad.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Como tarea práctica dentro de este módulo, primero diseñará una matriz de habilidades con un compañero de trabajo o de estudio. En la tarea de seguimiento, se verá específicamente cómo puedes mejorar las habilidades de los trabajadores y lo que necesitas para ello.</p> <p>Una matriz de habilidades es una herramienta de visualización que indica qué habilidades y competencias están presentes en una organización, y cuáles son las habilidades y competencias de todos los individuos de la organización, grupo o equipo. La matriz es una forma relativamente simple de obtener una visión de las capacidades de la organización. También ofrece la posibilidad de vincular a las personas adecuadas con los puestos de trabajo adecuados. Este método es adecuado para organizaciones con un número reducido de trabajadores u organizaciones más grandes, pero que trabajan en pequeños equipos independientes. Si la organización está creciendo con fuerza, es conveniente pasar a un sistema más mecanizado que apoye la adopción de decisiones, como un sistema de apoyo a la adopción de decisiones en materia de planificación de personal, como el que se examinó en la actividad anterior (SIDH). Este tipo de sistema puede utilizar modelos matemáticos para proporcionar uno o más programas óptimos.</p> <p>Para esta tarea, es importante que tengas una visión de las actividades de un equipo de hasta 20 personas dentro de tu propia organización o de una organización a la que puedas echar un vistazo. Puedes clasificar las habilidades de un trabajador usando un sistema de clasificación. Este sistema se muestra en la Tabla 3.</p> <p>Se puede llevar a cabo esta tarea en un programa de hoja de cálculo como Excel, pero también se puede utilizar un cuaderno.</p>

Tabla 3. Sistema de clasificación

Puntuación	Nivel de destreza	Descripción y factores desencadenantes
<b>5</b>	Experto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con plena experiencia para la tarea</li> <li>- Puede ser necesario para otros departamentos</li> <li>- Puede demostrar las habilidades a otros, mejorando el aprendizaje organizacional</li> <li>- No necesita asistencia</li> </ul>
<b>4</b>	Competente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaz y experimentado</li> <li>- Puede demostrar la habilidad con facilidad</li> <li>- Requiere poca ayuda para la tarea</li> </ul>
<b>3</b>	Mejorando	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de realizar la tarea adecuadamente sin mucha ayuda</li> <li>- Requiere supervisión de vez en cuando</li> </ul>
<b>2</b>	Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad y experiencia limitadas</li> <li>- No puede realizar tareas críticas</li> <li>- Requiere la ayuda y la supervisión de trabajadores más experimentados</li> </ul>
<b>1</b>	Ninguno /bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapaz de realizar la tarea</li> <li>- Poca o ninguna experiencia</li> </ul>

**Plantilla:**

	Habilidad 1	Habilidad 2	Habilidad 3	Habilidad 4	Promedio
Trabajador 1					
Trabajador 2					
Trabajador 3					
Trabajador 4					
Trabajador 5					

**Un plan paso a paso:**

1. Elegir un equipo específico y determinar todas las habilidades necesarias. Colócalos en el eje horizontal.
2. Hacer un inventario de todos los trabajadores del equipo, colocarlos en el eje vertical.
3. Determinar por habilidad cuál es la clasificación del 1 al 5. Si es necesario, añadir colores para que sea visualmente claro.
4. Determinar la puntuación media sumando los números de cada fila y dividiéndola por el número de habilidades.

Es importante identificar periódicamente las capacidades actuales de la organización. La matriz de habilidades es una forma sencilla de visualizar

	esto. Al mirar regularmente el progreso, se pueden establecer activamente objetivos para cada individuo. También se puede ampliar la matriz de habilidades, por ejemplo, midiendo específicamente la productividad laboral, pero la matriz de habilidades también se puede ampliar con la voluntad de aprender y el potencial de aprendizaje.
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	
<b>Otros...</b>	

### Actividad 2.4: Diseño

Resultados de aprendizaje esperados:

13. Aprender cómo la tecnología de la información puede ayudar en la planificación del personal y la gestión de los recursos humanos.

<b>Tiempo</b>	1 hora
<b>Actividad del docente</b>	Esta actividad de diseño implica la formación de pequeños grupos de 2 o más alumnos. Hay que asegurarse de que los alumnos hayan completado las tres actividades anteriores antes de empezar con esta actividad.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Basándonos en la matriz de habilidades de la sección anterior, es bueno ver cómo podemos mejorar a los trabajadores con un rango bajo para una habilidad. A través de esta tarea, vas a construir un plan de acción para mejorar las habilidades de los trabajadores.</p> <p>Si todo va bien, habrás formulado las habilidades con bastante precisión. Si no es así, es posible que tengas que hacer la descripción de la habilidad un poco más precisa durante esta tarea. Utiliza eso dentro de tu matriz de habilidades también. La intención es que indiques para cada habilidad cuál es la descripción de la misma, cuál es el objetivo, cómo puedes hacerla medible y cómo quieres conseguirlo. Para este propósito, desarrollarás una tabla. La tabla tiene este aspecto:</p>



Habilidad	Descripción	Medida	Objetivo	Logro
¿Cuál es la habilidad exactamente?	Breve descripción de la habilidad.	¿Cómo se mide esto?	¿Qué es lo que intentas conseguir? ¿Cuál es el objetivo?	¿Cómo puedes mejorar (o aumentar o disminuir) lo medible?
<i>Ejemplo en la fabricación:</i>				
Montar las vigas con tornillos	Capacidad de montar los tableros a las vigas con tornillos especiales de cubierta de forma recta.	Contar el número de vigas montadas	5 por hora	Capacitación y dominio
<i>Ejemplo en la industria de servicios:</i>				
Gestión de las reseñas de las redes sociales	Capacidad de responder rápidamente a las críticas positivas y negativas de los clientes, encontrando una buena solución para las críticas negativas.	Registrar la cantidad de reseñas atendidas, ponerlas en una hoja de Excel...	5 por hora	Capacitación, elaborar textos predeterminados que puedan ser utilizados para múltiples instancias
<p>Crear una tabla puede ser difícil y llevar mucho tiempo. No dude en tomarse el tiempo necesario para ajustar las expectativas. A menudo tendrás que investigar cómo algo es efectivamente medible y qué es un buen objetivo. Cuanto más lo hagas y más investigues sobre el trabajo, más fácil será.</p> <p>Para determinar una buena medida, puedes trazar un objetivo SMART. SMART significa específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno. Específico significa que su objetivo está formulado muy claramente. ¿Qué</p>				

	<p>quieres lograr, por qué es importante y quién está involucrado? Medible significa que el objetivo sea fácilmente cuantificable, por ejemplo, midiendo el rendimiento por persona. Alcanzable significa que el objetivo debe ser realista. Empieza por algo pequeño y mejora continuamente el proceso. Relevante significa que el instrumento de medición debe ser parte del objetivo final. Además, debe valer la pena. Oportuno significa que se puede fijar una fecha límite, para que se pueda lograr en un determinado período.</p> <p>En conjunto, se establece una tabla. A continuación, compartiréis la tabla con los miembros del equipo para los que habéis desarrollado la matriz de habilidades. Seguidamente, definiréis puntos de acción concretos para el equipo. Es posible que el equipo aún tenga retroalimentación sobre la tabla, pero es importante que cada uno de los miembros del equipo esté de acuerdo con los objetivos y los considere alcanzables. Esto también crea motivación entre los trabajadores.</p>
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	
<b>Otros</b>	

## Actividad 2.5: Practicar

Resultados de aprendizaje esperados:

14. Practicar la planificación de personal con ayuda de las tecnologías de la información.

<b>Tiempo</b>	30 minutos
<b>Actividad del docente</b>	<p>Como formador, tienes que apoyar a tus participantes en la selección de un reto de formación apropiado, dados sus objetivos personales de aprendizaje, los roles que tienen y las formaciones previas. El aprendizaje se produce en su entorno de trabajo, por lo que esta es una sesión de entrenamiento en la vida real para experimentar y aprender de la actividad propuesta.</p> <p>Pide al aprendiente que reflexione sobre la experiencia de trabajo que ha adquirido mientras preparaba y ejecutaba la actividad de capacitación. Podría ser útil que informen sobre su aprendizaje a sus compañeros en una reunión conjunta posterior.</p>
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>En esta sección, pondrán en práctica los conocimientos y la experiencia que han adquirido. Es aconsejable completar una o más de las siguientes opciones.</p> <p><b>Aplicar vuestros conocimientos a otros responsables</b> Puedes transmitir tus conocimientos sobre planificación de personal y la matriz de habilidades a otras personas de la organización, por ejemplo, a otros supervisores. Al explicar cómo se puede hacer efectivo algo así, lo recordarás más rápido y te harás más competente en esta habilidad. Una opción es hacer una presentación o hacer que estas personas completen también este curso.</p> <p><b>Aplicar la matriz de habilidades a otros equipos</b> Una opción diferente es aplicar la matriz de habilidades a otros equipos de su la organización. De esta manera, también aprenderás las habilidades específicas que pertenecen a las diferentes funciones. Tómame el tiempo necesario para sentirte más ágil. Si es necesario, pide al supervisor del otro equipo que te guíe en esto o consulta el foro de discusión.</p> <p><b>Evaluar periódicamente las matrices de habilidades existentes</b> La última opción es evaluar periódicamente la matriz de habilidades desarrolladas y adaptarla cuando sea necesario. Esta es la forma más rápida de determinar si los trabajadores están haciendo los progresos necesarios y si los objetivos son realmente alcanzables. Tú mismo determinas la frecuencia ideal, en base a los objetivos que has establecido.</p>
<b>Materiales necesarios</b>	

## Actividad 2.6: Test

<b>Tiempo</b>	1/2 hora
<b>Actividad del docente</b>	Ofrecer a los aprendientes el siguiente test para que comprueben si han entendido las principales ideas sobre la planificación del personal en las organizaciones sociales. Se subrayan las respuestas correctas.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>A continuación, se presentan algunas preguntas de opción múltiple que cubren los temas principales de la Lección 2. Esta última sección contiene cinco preguntas teóricas sobre este tema. Puede ver esto como una prueba final para ver si ha dominado la teoría.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>¿Qué es la planificación de personal?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Contratación de personal de manera efectiva.</li> <li><u>Todas las actividades necesarias para armonizar los recursos humanos de una organización con su plan de actividades para cumplir su misión.</u></li> <li>La mejor manera de tratar el exceso y la falta de personal como organización, sin cambiar el número de trabajadores.</li> </ol> </li> <li><b>¿Qué son los objetivos SMART?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y oportunos.</u></li> <li>Superfluo, dominante, adverso, correcto y oportuno.</li> <li>Escrupuloso, medible, antagónico, remoto y oportuno.</li> </ol> </li> <li><b>¿Por qué es beneficiosa las TI en la programación para las organizaciones sociales?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Porque la informática siempre es beneficiosa, para cualquier tipo de organización.</li> <li><u>Porque hay un alto grado de incertidumbre en la organización.</u></li> <li>La programación requiere TI para ser apropiada.</li> </ol> </li> <li><b>¿Qué no constituye un paso en la planificación de personal a largo plazo?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Escanear el entorno interno y externo.</li> <li>Identificar las deficiencias y desarrollar estrategias para cerrarlas.</li> <li><u>Capacitar a la fuerza de trabajo para suplir y resolver las deficiencias.</u></li> </ol> </li> <li><b>¿Qué afirmación sobre la capacitación NO es cierta??</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>La formación es siempre una buena estrategia, para toda organización, incluso si los trabajadores ya son extremadamente ágiles en su conjunto de habilidades.</u></li> <li>El entrenamiento es una forma de mejorar las habilidades de una persona y por lo tanto aumentar el rendimiento o permitir que una persona aprenda nuevas habilidades.</li> <li>En las organizaciones sociales, se trata principalmente de la construcción de habilidades blandas, la formación de habilidades duras y la experiencia laboral.</li> </ol> </li> </ol>

### Lección 3: Emprendedores sociales que gestionan recursos: flujo de bienes

#### Objetivos de la lección:

- 10) Comprender los desafíos logísticos para los emprendedores sociales.
- 11) Comprender los problemas típicos de la gestión de personal para la gestión de las innovaciones sociales.
- 12) Comprender los aspectos de gestión financiera de las iniciativas de emprendimiento social.

#### Actividad 3.1. Preparar.

Resultados de aprendizaje esperados:

15. Identificar los posibles retos empresariales de los emprendedores sociales.

<b>Tiempo</b>	1 hora
<b>Contenido</b>	<p>Este tema cubrirá aspectos de la gestión de materiales por parte de las organizaciones de innovación social. También se discutirán algunos aspectos del papel de la mano de obra a la hora de gestionar el material de las organizaciones sociales. En primer lugar, se aprenderá más sobre el flujo de materiales en sí, el papel de la fuerza de trabajo en el flujo de materiales, y se obtendrán conocimientos sobre las dificultades en la manipulación de materiales. Al final podrán contextualizar esta información en su propio papel como directivos e identificar sus retos en el manejo de materiales. Posiblemente, los métodos discutidos en este tema le ayudarán a superar estos desafíos en el futuro.</p> <p>Antes de empezar a leer más sobre la manipulación de materiales es importante entender por qué es necesaria la gestión de materiales en algunas organizaciones. Para iniciaros en el tema, ¿podrías pensar en tres razones por las que los materiales son importantes para una organización (social)? Para mayor inspiración, podéis ver el siguiente vídeo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&amp;ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding">https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&amp;ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding</a> .</p> <p>También se pueden discutir las respuestas en el foro de discusión.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Los formadores deberían esperar respuestas como.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para producir productos finales</li> <li>Sin bienes alguna organización no puede operar</li> </ul> </div>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones orientadas a los servicios pueden necesitar materiales para operaciones secundarias como el papel para la impresión.</li> </ul> <p>Se pueden mencionar muchas razones por las que los materiales son importantes para una organización, pero la más evidente puede ser que las organizaciones no pueden operar sin ellos. Además, muchas organizaciones de innovación social no pueden funcionar sin la ayuda de los voluntarios de su personal. Es esta combinación única de voluntarios y el manejo de materiales lo que diferencia a las organizaciones de innovación social de otras organizaciones que manejan materiales en sus procesos. Esta situación puede crear desafíos adicionales que las organizaciones regulares no encuentran. Un ejemplo puede ser que los voluntarios tienen menos probabilidades de realizar una tarea que no les gusta en comparación con un trabajador remunerado normal. Esto podría contrarrestarse con un gerente que le dejara claro a un voluntario que el voluntariado no está exento de obligaciones.</p> <p>Otra cuestión que puede plantearse es de gran relevancia a la luz de la sostenibilidad y la necesidad de que las organizaciones sociales sean más sostenibles. Especialmente en el manejo de materiales los desechos son inevitables. Esto podría requerir un cambio de mentalidad en cuanto a la gestión de residuos. Por lo tanto, se propone ver el siguiente video: <a href="https://youtu.be/zCRKvDyyHml">https://youtu.be/zCRKvDyyHml</a> . Pensando en la gestión de los materiales en su organización, ¿cuáles son los residuos que se crean? ¿Y cómo podríais evitarlos o reutilizarlos?</p> <p>Respuestas que se pueden esperar: Por ejemplo, materiales de embalaje de los artículos recibidos que pueden ser utilizados para enviar otros artículos. Usar tazas de plástico para el café que pueden ser reemplazadas por tazas reutilizables.</p> <p>A veces resulta difícil reducir los residuos como organización individual y se requiere la ayuda de otras organizaciones que le suministran bienes o a las que usted suministra bienes. Tal como la reducción del uso de materiales de embalaje sólo podría lograrse si su proveedor realmente implementa tal cambio. Esto demuestra que los desafíos en el manejo de materiales pueden extenderse más allá de su organización y operaciones internas. Por consiguiente, aprenderás más sobre los desafíos en el manejo de materiales y cómo otras organizaciones sociales hacen frente a estos desafíos.</p>
<b>Actividad del docente</b>	Pide a los aprendientes que se preparen para esta lección leyendo el material en Contenido y que lo discutan con sus compañeros en una sesión en línea o fuera de línea.

<b>Actividad del aprendiz</b>	Para preparar esta lección, lee el material de la sección de Contenido y discútelo en el foro o en la sesión de clase.
<b>Materiales necesarios</b>	



### Actividad 3.2. Estudio individualmente

Resultados de aprendizaje esperados:

16. Comprender los desafíos logísticos para los emprendedores sociales
17. Comprender las cuestiones típicas de la gestión de personal para la gestión de las innovaciones sociales.
18. Comprender los aspectos de gestión financiera del emprendimiento social.

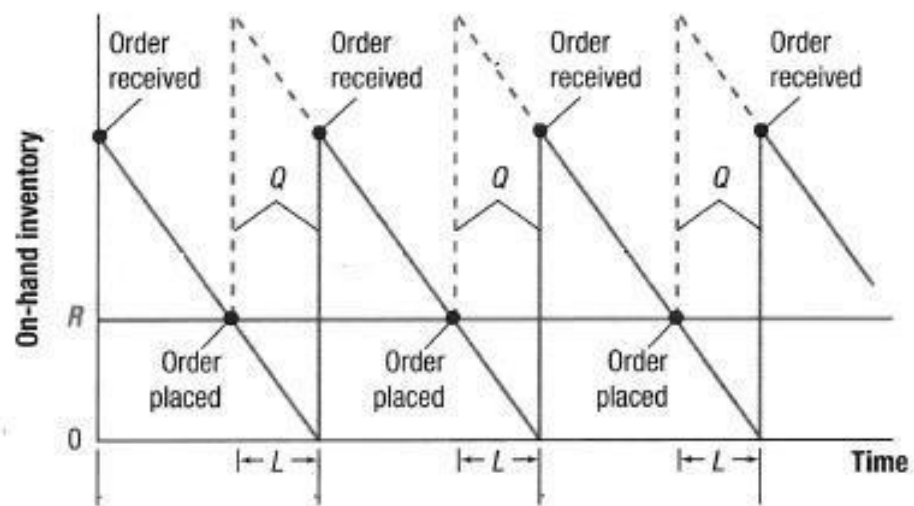
<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Contenido</b>	<p>Los materiales son importantes para cualquier organización. Incluso las organizaciones que solo proveen servicios tienen una cierta dependencia de los materiales en algún momento. Aunque es menos obvio, la falta de material de oficina puede llevar a una menor eficiencia en la prestación de servicios. Por supuesto, las organizaciones que manejan materiales para crear productos y valor son más vulnerables a las interrupciones en el flujo de materiales. Sin embargo, algunos conceptos discutidos en esta sección son también aplicables a la industria de servicios.</p> <p><b>¿Almacenar o no almacenar?</b></p> <p>Si se dispone de existencias de todas las piezas y materiales importantes que se necesitan y se dispone de suficientes existencias para seguir produciendo cuando aparezcan interrupciones en el suministro, se podría pensar que no habrá ningún problema. Sin embargo, hay desventajas en llevar muchas existencias. En primer lugar, para adquirir las existencias necesitas hacer costos para comprarlas. Cuanto más tienes en stock, más dinero está atado a él. En segundo lugar, los cambios en un producto pueden hacer que tus acciones actuales se vuelvan obsoletas. Además, necesitas tener espacio para almacenar todo ese stock, lo que aumenta aún más la inversión financiera. Además, un determinado producto puede perder valor con el tiempo, lo que significa que usted pagó de más por el material que necesita hoy habiendo comprado en el pasado. Por lo tanto, la pregunta que surge a menudo es si va a almacenar un producto o material y cuánto va a necesitar. La respuesta a esa pregunta no es tan sencilla como se podría pensar. Esto depende de muchos factores, algunos de los cuales serán discutidos aquí como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Características del producto y dependencia</li> <li>● Tiempos de espera</li> <li>● Proveedores</li> </ul> <p><b>Características del producto y dependencia</b></p> <p>Si en el proceso de producción se utiliza una pieza muy especial que solo tú utilizas y que es fabricada por un solo proveedor en el mundo, tendría más sentido mantener un cierto nivel de existencias de este producto en comparación con un producto básico que se podría comprar en todas las ferreterías. La dependencia de una pieza muy especializada es a menudo mayor que la dependencia de una pieza de producto básico. Por supuesto, si una de las dos partes falta, la producción de los bienes finales podría no</p>

continuar. Sin embargo, es probable que una pieza de reemplazo sea más rápida para la parte de la mercancía que para la parte especializada.

La regla básica que se desprende de esta proposición es que cuanto más única sea una pieza o material, más inventario se necesita de esta pieza o material. Esta regla es válida para la mayoría de los escenarios, pero puede estar sujeta a excepciones como una buena relación con el proveedor o los costos de la pieza. Específicamente los costos pueden hacer que no sea deseable mantener (mucho) inventario de un determinado producto. Si los costos de compra y/o mantenimiento son elevados, entonces hay mucho capital inmovilizado en el inventario. Lo que significa que este dinero no puede ser gastado en otra parte. Se trata de una compensación que debe hacerse entre mantener el inventario, pero el dinero está inmovilizado y posiblemente quedarse sin una parte, pero se inmoviliza menos dinero en el inventario.

### ***Tiempos de espera***

Los tiempos de espera, o los plazos de entrega, también pueden influir en la decisión del inventario. En este caso no nos referimos a los tiempos de espera en sus propios procesos, sino al tiempo que transcurre entre el pedido de una pieza o material y su recepción. En el mundo perfecto el tiempo de espera de una pieza es cero. Después de pedir una sola pieza, la recibiría directamente. En este caso no tendrías ningún inventario en absoluto. Sin embargo, en el mundo real el tiempo de entrega es inevitable.



En el gráfico, el tiempo de espera está representado por la " $L$ " en la parte inferior. El gráfico representa el nivel de inventario de una sola pieza. La línea " $R$ " es su punto de reordenación. Como puedes ver, tu inventario está vacío al final del tiempo de entrega. Pero, un nuevo lote de una pieza se ordena en el punto de reordenación (comienzo del período de tiempo de entrega). Por lo tanto, el nivel de inventario no baja de cero. Cuanto más largo sea el plazo de entrega " $L$ ", más alto debería ser su inventario. De lo contrario, tienes la posibilidad de que se te acabe una determinada pieza.

	<p><b>Proveedores</b></p> <p>La influencia de los proveedores se hace evidente desde el momento en que el material se obtiene de fuera de su propia organización. Diferentes proveedores pueden cobrar diferentes precios por los productos, tener diferente calidad, y/o diferentes plazos de entrega. La elección de los proveedores puede ser compleja, pero está relacionada con la decisión de mantener o no el inventario. Los aspectos de las relaciones con los proveedores pueden influir en esta decisión. Cuanto mejor sea la relación y los acuerdos con el proveedor, menor será la necesidad de mantener un inventario adicional si el plazo de entrega lo permite.</p> <p>Otra opción con los proveedores es seleccionar varios proveedores para una sola pieza o material. De esta manera, el riesgo de quedarse sin una pieza o material es menor, ya que se podría pedir más a uno de los proveedores con los que ya se tiene un contrato si un proveedor se queda sin existencias. Sin embargo, esto solo es posible si el material o la pieza está disponible de varios proveedores. Si no es así, es muy importante mantener una buena relación con tu proveedor.</p> <p><b>Las cadenas de suministro sostenibles y la economía circular</b></p> <p>El hecho de dirigir nuestra atención más hacia la innovación social da como resultado un campo que es de particular interés para este sector. Durante la última década el concepto de sostenibilidad es muy discutido en las organizaciones de todo el mundo. Cuando se profundiza en la sostenibilidad uno se encuentra con el término economía circular. La economía circular gira en torno a hacer que toda la cadena de producción y distribución sea más sostenible, reduciendo el desperdicio de materias primas, reutilizando productos y componentes tanto como sea posible, y reciclando los productos usados para recuperar las materias primas tanto como sea posible. Sin embargo, la economía circular no solo se centra en una cadena de suministro físico sostenible, ya que también incluye el tratamiento de los seres humanos (empleados, proveedores, clientes) y las fuentes de energía que se necesitan.</p> <p>Muchas organizaciones sociales definen su servicio en partes de la economía circular en las que se puede añadir valor en procesos que pueden involucrar a personas con una distancia a la sociedad. Para poder reutilizar los materiales en procesos de producción muy eficientes dentro de la industria, los materiales que son adecuados para la reutilización o el reciclado deben ser clasificados, verificados, clasificados y empaquetados de tal manera que el flujo de materiales que se obtienen de la reutilización pueda competir con los flujos regulares de materias primas. Por ejemplo, las tiendas de segunda mano recogen y comprueban la ropa usada y la revenden a un grupo específico de clientes, por ejemplo, personas sin empleo que no pueden permitirse comprar ropa nueva. Este caso de las tiendas de segunda mano se examinará en una de las actividades de la próxima lección de este módulo.</p>
<b>Actividad del docente</b>	<p>El material proporcionado anteriormente ofrece a los aprendientes algunos instrumentos útiles para estudiar los aspectos de la circulación de material de las organizaciones sociales. Se trata de una actividad de estudio</p>

	individual, pero es posible que haya que pedir a los participantes que compartan sus progresos, preguntas y conclusiones para que estudien con mayor eficacia y se ayuden mutuamente a aprender más sobre el tema.
<b>Actividad del aprendiente</b>	Estudid el material sobre el flujo de materiales y tratad de comprender los conceptos básicos en el contexto de las organizaciones sociales. Involucra a tus compañeros de estudios o a un docente para obtener una mejor comprensión de los conceptos que crees que son difíciles de comprender.
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	
<b>Otros</b>	

### Actividad 3.3. Trabajo conjunto

Resultados de aprendizaje esperados:

19. Identificar los mecanismos de adaptación que puede utilizar un emprendedor social para mitigar los problemas de gestión de la empresa.

<b>Tiempo</b>	<b>1 hora</b>
<b>Contenido</b>	
<b>Actividad del docente</b>	Se trata de una actividad de estudio conjunta que puede adoptar la forma de un juego de roles (dos estudiantes se entrevistan entre sí), o de una actividad de " la vida real " (en la que un estudiante proporciona información sobre la entrevista a otros estudiantes que la han visto). En ambos casos, el formador debe asegurarse de que pequeños grupos de estudiantes trabajen juntos en esta actividad conjunta.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Durante el ejercicio de trabajo conjunto, vas a realizar una entrevista con un compañero de trabajo, estudiante o directivo, preferiblemente de una organización de innovación social diferente a la tuya. El objetivo es averiguar cuál es el reto en el manejo de material del entrevistado. Intenta averiguar cuáles son las dificultades que tiene en relación con el manejo de material. También, trata de averiguar lo que el entrevistado ha hecho para hacer frente al desafío.</p> <p>En la entrevista, es importante que no pidas directamente respuestas sobre tus objetivos. Es mejor introducir primero el tema de la manipulación de materiales y el flujo de material. Esto permite al entrevistado dar respuestas a tus preguntas dentro del marco. Además,</p>

le dará una mayor posibilidad de que las respuestas a sus preguntas se refieran a la gestión de materiales en lugar de a los desafíos generales con los que se enfrenta el entrevistado.

Por ejemplo, se puede empezar con un ejemplo de la propia experiencia y preguntar si el entrevistado se está reconociendo en la situación. Si no es así, podría preguntar si el entrevistado está familiarizado con ciertos aspectos de la manipulación de materiales que se aprendieron en la sección anterior. No tengas miedo de seguir haciendo preguntas si el entrevistado no es claro con una respuesta o explicación. Además, el reto inicial que plantea el entrevistado podría ser el resultado de un reto más profundo o grande al que se está enfrentando. Por lo tanto, no olvides tratar de averiguar por qué ciertas situaciones son un desafío.

Para estructurar la entrevista es aconsejable establecer un protocolo de entrevista. En este protocolo se anotan los objetivos que se quieren alcanzar en la entrevista, estructurados cronológicamente. Sin embargo, las respuestas del entrevistado no son conocidas por ti. Por lo tanto, debe darse un cierto grado de flexibilidad en la entrevista. Así, es aconsejable no escribir las preguntas en su totalidad. En su lugar, escribe tus preguntas/objetivos clave y deja espacio para preguntas de seguimiento basadas en las respuestas dadas. A continuación, se dan ejemplos.

1. *¿Existe un desajuste entre la oferta y la demanda en tu organización?*

a) *¿Por qué crees que hay/no hay un desajuste?*

En la pregunta complementaria "1.a" se puede ver que se puede ajustar la redacción durante la entrevista en función de la respuesta dada por el entrevistado a la pregunta "1".

2. *¿Cuánto tiempo tarda un artículo en ser procesado en tu organización?*

a) *¿Qué implican estos procesos?*

3. *¿Hay cosas en el proceso que crees que puedes mejorar?*

a) *Céntrate en cómo se podría lograr esto, o por qué no se puede lograr actualmente.*

En las preguntas "2" y "2.a" el foco está en el proceso de una organización. Esto sirve como una introducción al tema, similar a lo que se va a hacer con los desafíos relacionados con la manipulación de

	<p>materiales. Además, sirve de ayuda para que tú, como entrevistador, entiendas mejor la respuesta que se dará a la pregunta "3".</p> <p>La pregunta "3.a" es un buen ejemplo de una pregunta de seguimiento que aún no se ha formulado. Como se quiere explorar las oportunidades de mejora en un proceso, o los retos en un proceso, pero no se conoce aún la respuesta exacta de su entrevistado. Ahora puedes adaptar tu pregunta a la respuesta dada sin perder el enfoque de lo que realmente quieres una respuesta.</p> <p>Ahora es el momento de establecer un protocolo de entrevista y llevar a cabo una entrevista. Asegúrate de introducir primero el tema sobre el que vas a preguntar con una pregunta inicial. Por último, no olvides hacer preguntas de seguimiento para comprender plenamente lo que el entrevistado está diciendo.</p>
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	
<b>Otros...</b>	

### Actividad 3.4: Diseño

Resultados de aprendizaje esperados:

20. Diseñar un mecanismo de adaptación para el caso de un emprendedor social en el campo de las tiendas de segunda mano.

<b>Tiempo</b>	1 hora
<b>Contenido</b>	
<b>Actividad del docente</b>	Esta es una actividad de diseño. Es mejor mantener la misma composición del equipo que en la actividad anterior. Desafía a los grupos a seleccionar una entrevista/caso en una tienda de segunda mano a la vez y comenzar el análisis de seguimiento. Si todavía tienen tiempo, pueden continuar con el siguiente caso.

### Actividad del aprendiz

Después de haber realizado la entrevista, es hora de continuar el ejercicio de búsqueda de desafíos relacionados con la manipulación de materiales. En esta parte intentarán encontrar un desafío que puedan mejorar. La clave es empezar con pequeños desafíos. Los grandes cambios pueden ser perjudiciales para ti y los trabajadores en el proceso, mientras que los pequeños cambios son más fáciles de implementar. Así que, para empezar tienes que indicar un pequeño reto que quieras abordar en esta tarea. Para ayudarte a avanzar, te proporcionamos dos posibles direcciones para identificar estos retos:

- **Cuellos de botella:** Son puntos de congestión en un sistema, proceso u operación. Pueden ocurrir si los materiales llegan demasiado rápido para un proceso. Una posible solución puede ser aumentar la capacidad del proceso de los cuellos de botella o optimizar completamente el cuello de botella para lograr el máximo rendimiento.
- **Desechos:** Tirar material puede considerarse un desperdicio, lo que posiblemente se resuelva reutilizando el material en otro lugar. Además, el tiempo que una máquina o persona está esperando también podría considerarse un desperdicio, ya que en ese momento no ocurre nada productivo. Esto podría resolverse posiblemente combinando tareas para una sola persona o intentando utilizar una máquina para múltiples actividades.

Una vez que has indicado un desafío que quieres abordar, ahora tienes que hacer un plan de mejora. En este plan destacarás:

- Cuál es el desafío y por qué quieres abordarlo.
- Por qué se produce este desafío.
- Cómo crees que puedes abordar este tema en cuestión.
- Lo que necesitarías para abordar el tema.

En la siguiente sección intentarás ejecutar el plan de mejora que acabas de hacer en esta parte del módulo. Además, el concepto de mejora continua puede ser aplicado a tu plan de mejora. Por ahora, esto está fuera del alcance de este módulo, pero es una buena práctica estar familiarizado con el concepto de mejora continua.

**Plan:** Reconocer una oportunidad y planear un cambio.

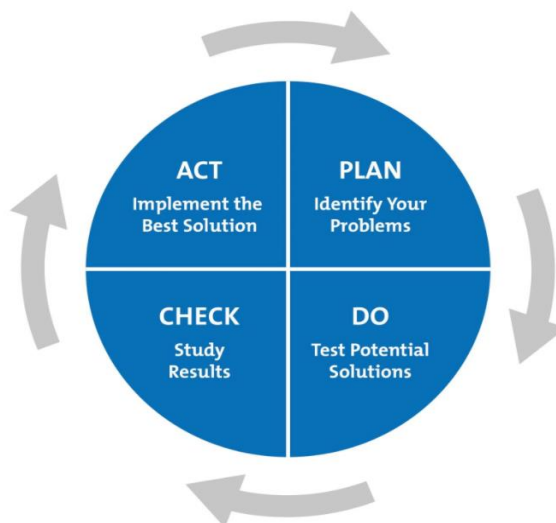
**Hacer:** Probar el cambio a pequeña escala

**Comprobar:** Revisar la prueba, analizar los resultados e identificar lo que has aprendido.

**Actuar:** Actúa en base a lo que has aprendido en el paso anterior: Si el cambio no funcionó, vuelve a pasar por el ciclo con un plan diferente. Si



tuviste éxito, incorpora lo que aprendiste de la prueba a cambios más amplios. Utiliza lo que aprendiste para planificar nuevas mejoras, comenzando el ciclo de nuevo.



Con la mejora continua se ajusta el plan de tal manera que se termina en un ciclo de mejora como se describe arriba. Esto demuestra que primero tienes que ser consciente de tu entorno y de lo que está pasando en tu lugar de trabajo. En segundo lugar, identificas tus retos y haces planes para mejorarlos. Luego implementas estos planes con pasos incrementales. Finalmente, después de que el plan se implementa con éxito, empiezas a mirar tu espacio de trabajo de nuevo para buscar tu próximo reto. Si el problema no se resuelve con éxito, el ciclo vuelve a empezar de todos modos. Esta vez, puede que quieras buscar una solución en otra dirección, o intentar resolver un problema más pequeño primero.

¿Recuerdas los pequeños cambios de los que hablamos antes? El poder del ciclo de mejora continua es que repetidamente mejoras los problemas más pequeños que enfrentas. Al final puede ser más valioso resolver muchos problemas pequeños con éxito que fallar en la resolución de su mayor desafío. También la mejora continua promueve que busques situaciones en las que puedas mejorar en lugar de buscar situaciones que van mal. Este enfoque positivo se percibe como beneficioso para mejorar tu desempeño.

**Materiales  
necesarios**

**Enlace al  
objetivo #**

### Actividad 3.5: Practicar

Resultados de aprendizaje esperados:

21. Practica tus habilidades de mejora.

<b>Tiempo</b>	½ hora
<b>Contenido</b>	Practica tus habilidades de mejora
<b>Actividad del docente</b>	Desafía a los mismos grupos de las actividades anteriores para que elaboren un plan más avanzado hacia la aplicación. Se trata de una actividad de capacitación en la que los estudiantes aprenden después de planificar y hacer, reflexionando y adoptando o sugiriendo medidas apropiadas. Los docentes deben ayudarles a centrarse en estos últimos resultados.
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>Vosotros como grupo vais a implementar uno de los planes de mejora que habéis hecho antes. La recomendación fue abordar primero un pequeño problema. Continuamos en esta dirección aconsejando que primero intenten implementar su plan a pequeña escala. Podrían, por ejemplo, intentar su plan con un trabajador o compañero primero antes de implementar un cambio en todo un departamento.</p> <p>Para ver si tu plan de mejora tiene un efecto positivo tienes que medir un indicador de rendimiento. Este podría ser cualquier cosa siempre y cuando sea medible y se relacione con el desafío que quieres abordar. Ejemplos de ello son el tiempo, los costes, la cantidad de residuos o la satisfacción de los empleados.</p> <p>Antes de implementar tu cambio es importante tomar una medida de referencia de la situación actual. Esta medida de referencia le permite comparar los resultados antes y después de la implementación de su plan. Si los resultados del indicador de rendimiento cambian positivamente, tu plan tiene el efecto deseado. Si los resultados del indicador de rendimiento se ven afectados negativamente tienes que volver a la mesa de dibujo y ajustar tu plan.</p> <p>Los pasos de implementación de tu plan de mejora deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar un indicador de rendimiento adecuado para probar la eficacia de la mejora</li> <li>• Tomar una medida de base del indicador de rendimiento para comparar los resultados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el plan de mejora</li> <li>• Tomar una segunda medida del indicador de rendimiento</li> <li>• Comparar los resultados de las medidas antes y después de la aplicación</li> </ul> <p>Después de este paso puedes optar por la mejora continua reiniciando los pasos que has seguido en este módulo. Sin embargo, esta vez elegirás un aspecto diferente que te desafía en el manejo de tus materiales. Al final notarás que la mejora continua no solo es aplicable en la gestión de tus materiales, sino que se aplica a casi cualquier operación en tu organización.</p>
<b>Materiales necesarios</b>	
<b>Enlace al objetivo #</b>	
<b>Otros...</b>	

### Actividad 3.6: Test

<b>Tiempo</b>	1/2 hora
<b>Actividad del aprendiente</b>	<p>A continuación, se incluyen algunas preguntas de respuesta múltiple y de opción múltiple que abarcan los temas principales de la Actividad 3.</p> <p>Esta última sección contiene cinco preguntas teóricas sobre este tema. Puedes ver esto como una prueba final para ver si dominas la teoría.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>¿Qué es la gestión del flujo de mercancías?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>La gestión de todo el material de oficina y el papeleo.</li> <li><u>La gestión de las corrientes de materiales e información asociadas con las materias primas, los componentes y las existencias terminadas que se necesitan en el proceso primario de la organización.</u></li> <li>La gestión de la entrega de pedidos, es decir, la entrega de productos finales al cliente.</li> </ol> </li> </ol>

**2. ¿Qué NO es una desventaja de llevar stock?**

- a. Inversión financiera.
- b. Riesgo de obsolescencia.
- c. Espacio necesario.
- d. Riesgo de depreciación del valor.
- e. Anticipación del aumento del precio de compra.

**3. 3. ¿Cuál es el efecto de un aumento del plazo de entrega en la cantidad de existencias que necesita mantener?**

- a. Si el plazo de entrega de una pieza que necesitas comprar aumenta, necesitas pedir antes, pero no necesitas tener más existencias de esa pieza.
- b. Si el plazo de entrega de una pieza que necesitas comprar aumenta, necesitas pedir antes, y también necesitas tener algo más de stock de esa pieza.
- c. Si el plazo de entrega de una pieza que necesitas comprar aumenta, necesitas tener muchas más existencias de esa pieza, pero no tienes que pedirla antes.
- d. Si el plazo de entrega de una pieza que necesitas comprar aumenta, necesitas tener muchas más existencias de esa pieza, y también tienes que hacer un pedido algo más temprano.

**4. ¿Cuándo se necesita preferiblemente más de un proveedor de un componente específico?**

- a. Para beneficiarse de las diferencias de precios.
- b. Para mitigar los problemas de calidad.
- c. Para anticiparse a las diferencias de tiempo de entrega.
- d. Todo lo anterior.
- e. Ninguna de las anteriores.

**5. ¿Qué se entiende por economía circular?**

- a. La economía del comercio es óptima cuando es recíproca: el cliente y el proveedor tienen que intercambiar papeles como parte de un círculo.
- b. El aspecto circular de la economía se limita a los materiales utilizados en la producción del producto o servicio. Si estos materiales pueden ser reciclados después de su consumo o uso, la economía se denota como una economía circular.
- c. La economía circular trata de una cadena de suministro sostenible, que no se restringe al flujo de materiales (reciclaje, reutilización, reducción de residuos, consumo de energía, emisión de CO2) sino que también incluye el tratamiento sostenible de los empleados y proveedores.