



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

---

Facultad de filosofía y letras  
Colegio de Pedagogía

Programa de Desarrollo para Servidores Públicos  
de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)

Informe Académico por Actividad Profesional  
que para obtener el Título de  
Licenciada en Pedagogía

Presenta:  
Rosa María Fragoso Martínez

Asesora: Mtra. Laura Alicia Márquez Algara



Ciudad Universitaria

2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimiento**

La realización y presentación de este trabajo ha sido posible no sólo por el trabajo concreto en que ha consistido su elaboración, sino también –y fundamentalmente– por diversas razones, emociones y experiencias relacionadas con mi crecimiento profesional y principalmente personal, por los cambios que se generaron en mi entorno y lograron de una manera violenta romper mi zona de “confort” y sin pedirlo, impactaron mi estructura como persona, iniciando en mi familia, quienes al día de hoy son el grupo que más enseñanzas, aprendizajes y conocimientos me han aportado, las experiencias grupales positivas y negativas que en el último año vivimos como familia, fueron un factor determinante y mi motor para lograr cerrar este ciclo universitario.

A lo largo de mi vida personal he ido ponderando cada una de mis decisiones y reconfigurando mis intereses; siempre enfocada hacia dónde voy y a dónde quiero llegar; sin embargo, lamentablemente en alguna parte del camino y sin darme cuenta decidí no titularme, desvíe el interés y dejé a un lado este importante proceso; pero nunca es tarde para hacer lo correcto y hoy retomo integrarme a la lista de profesionista pedagogos titulados de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), lo cual me llena de orgullo y satisfacción.

Agradezco a cada uno de los integrantes de mi familia su apoyo y palabras para no dejar este proyecto una vez más en el camino, a mis padres quienes durante este proceso, con todo su amor y palabras de aliento incrementaron significativamente mi capacidad de resistencia, a mis hermanas y hermanos quienes confiaron lo lograría, también dedico este esfuerzo a todos mis sobrinos y sobrinas que son mi motor de superación y que al enterarse que no estaba titulada me avergonzaron con su cara de sorpresa, pero en especial lo dedico a mi sobrina Génesis, quién profesionalmente me ha dado una de las mejores lecciones de mi vida.

Así también, agradezco la confianza, la paciencia, el apoyo y dirección realizada por la Maestra Laura Márquez, quien de una manera profesional y desinteresada me guió en la elaboración y conclusión de este trabajo.

# Programa de Desarrollo para Servidores Públicos de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>		1
<b>CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA DE LA CONAVI</b>		5
1.1. Características de la Comisión Nacional de Vivienda CONAVI		5
1.2. Estructura organizacional y funciones de puestos		7
1.3. Objetivos del proyecto y funciones realizadas		15
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>		17
2.1. Capacitación y formación		17
2.2. La didáctica		18
2.3. El proceso de enseñanza – aprendizaje		19
2.4. Teoría de los grupos operativos (ECRO)		21
2.5. La cultura organizacional		34
2.6. El Modelo Herrmann de dominancia cerebral		36
<b>CAPÍTULO III. PROGRAMA DE DESARROLLO – TRABAJO EN CAMPO</b>		41
3.1. Transformación cultural de la CONAVI		41
3.1.1. Marco estratégico institucional		41
3.1.2. Diagnóstico organizacional		46
3.1.3. El Instrumento LEAP- culture		47
3.1.4. El Ser CONAVI		50
3.1.5. El clima laboral dentro de una cultura organizacional		52
3.1.6. Estrategia para la mejora del clima en la CONAVI		54
3.1.7. Comunicación organizacional		59
3.2. Efectividad Personal		62
3.2.1. Los estilos de pensamiento según Ned Herrmann		62
3.2.2. El liderazgo CONAVI		68
3.2.3. Inventario de prácticas de liderazgo (IPL)		70
3.2.4. Matriz de competencias de liderazgo		72
3.2.5. El desafío del liderazgo		73
3.2.6. El proceso de “coaching”		75
<b>VALORACIÓN CRÍTICA</b>		79
<b>CONCLUSIONES</b>		82
Referencias Bibliográficas		86
Anexos		87

## INTRODUCCIÓN

La realización del presente trabajo tiene como objetivo principal la obtención del título de Licenciada en Pedagogía y se justifica desde un punto de vista personal y profesional, representa una valiosa oportunidad para consolidar mis conocimientos teóricos en Pedagogía, al tiempo que me permite ejercitarme en la actividad práctica de la capacitación y la formación de los Servidores Públicos de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI).

El obtener el título me consolida como profesionalista y me permite, con mayor seguridad compartir de una manera integral mis conocimientos teóricos y experiencia profesional en la práctica, me posiciona como una profesionalista completa e integra académicamente en el campo laboral, lo cual aunado a mi experiencia de más de 25 años en las diferentes disciplinas de recursos humanos, me permitirá enriquecer y fortalecer con mayor fundamento y justificación el capital humano de cualquier organización; el obtener el título de Licenciada en Pedagogía, me permitirá cerrar el ciclo universitario que por tantos años dejé inconcluso sin ser consciente de ello, y que de alguna manera significativa me obstaculizó para posicionarme en puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.

En este sentido, el programa de desarrollo para servidores públicos de la CONAVI responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que, fruto de una larga experiencia profesional en el área de recursos humanos, me ha permitido tener una aproximación práctica en el tema de desarrollo del capital humano en diversas organizaciones y vivir de cerca cómo los empleados van asumiendo diferentes roles, ampliando sus intereses y mejorando su talento tanto personal como laboral a fin de escalar nuevas posiciones y crecer en su equipo de trabajo, área u organización, todo esto lo logran conforme llevan a cabo programas de capacitación y formación que les proporcionan los conocimientos, habilidades y herramientas para ejecutar con más precisión sus competencias personales, gerenciales, técnicas y organizacionales.

Este trabajo se fundamenta principalmente en una base formativa – educativa; es decir, que a partir de este programa de capacitación y formación, se logró que los servidores públicos seleccionados logran un desarrollo integral dentro y fuera de la CONAVI, que adoptaran nuevas y mejores prácticas y estrategias para ejecutar sus funciones, integrarse a una nueva cultura organizacional y mejorar el clima laboral, lograr un autoconocimiento de sí mismo y planear su desarrollo personal para ser una mejor persona y un mejor servidor público, por lo que la adecuada aplicación de este tipo de programas encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

En el Capítulo I, describo las características generales de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), su razón de ser y objetivo general, su Misión, Visión, sus antecedentes y orígenes que la sustentan, una breve descripción de su evolución, así como las leyes que regulan y supervisan su participación e impacto en los niveles de bienestar de la población.

En dicho capítulo también expongo las responsabilidades de la CONAVI en materia de vivienda y cómo se dividen en tres principios fundamentales: el desarrollo urbano, el ordenamiento territorial y el desarrollo sustentable, así como la estructura y funciones de los puestos a primer nivel, responsables de cumplir los objetivos y estrategias que establece el Programa Nacional de Vivienda 2007-2012, mismos que son la razón y propósito del Programa de Desarrollo para Servidores Públicos.

Para el Capítulo II, presento el marco teórico de referencia sobre el cual justifico la tarea pedagógica del trabajo realizado, en éste expongo las bases educativas, psicológicas, didácticas y técnicas involucradas, a lo largo de los procesos de capacitación y formación realizados en la implementación del Programa de Desarrollo para Servidores Públicos.

La referencia teórica principal en la cual sustentó este trabajo, son los Grupos Operativos específicamente de Enrique Pichon-Rivière, quien establece el esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO), como un conjunto de experiencias en términos de pensamientos, emociones y vivencias, así como las referencias con que el operador, en este caso el servidor público aborda el campo de intervención.

El tercer Capítulo, está integrado por las actividades realizadas durante la implementación del Programa de Desarrollo a lo largo de más de dos años de ejecución, dichas actividades fueron realizadas primero de manera general, iniciando con un diagnóstico organizacional y de clima laboral a fin de identificar la situación del 2010 en la CONAVI, y posteriormente de manera particular, identificando el talento y liderazgo de los servidores públicos, posteriormente se diseñaron e implementaron estrategias e iniciativas de mejora tanto organizacionales como personales, que facilitaron la transformación cultural, así como su alineación a los objetivos y estrategias del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012.

En el Capítulo IV, dejo manifiesto mi experiencia y satisfacción en mi formación como pedagoga al realizar este trabajo, así como algunos puntos críticos y reflexivos que me permitieron identificar áreas de oportunidad como profesionista y como persona, y que fueron la base para desarrollarme de una manera más integral y competitiva en el campo laboral.

Como autora de este informe de trabajo estoy plenamente convencida que la educación y la formación son los dos principales pilares para el desarrollo de cualquier individuo y que el conocimiento y aprendizajes compartidos en grupos, hacen que las organizaciones sean exitosas y se desarrollen sanamente.

Así también estoy comprometida con mi labor como Pedagoga, en donde manifiesto que la educación formal y la no formal en los individuos son la solución a muchos problemas individuales, familiares y sociales que actualmente vivimos en esta era. La educación constante nos hace libres y conscientes de elecciones en nuestras vidas.



Este proyecto fue realizado con la certeza de que los programas de formación y capacitación dentro de las organizaciones son una herramienta necesaria que generan valor y se cuantifican en resultados medibles, es importante destacar que el factor principal para el crecimiento y expansión de una organización, radica en impulsar y desarrollar a su capital humano, la capacitación en conjunto con otros procesos de formación, reforzará el logro de los objetivos y el alcance de las metas propuestas.

El Programa de Desarrollo para Servidores Públicos se contextualizó y desarrolló en un momento que vivió la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), justo a dos años de concluir el Sexenio del C. Felipe Calderón Hinojosa y con altas posibilidades de que hubiera un cambio de partido político en el Gobierno Federal, lo cual trajo consigo una alta incertidumbre del rumbo que tomaría la Comisión, justo se contaba con dos años para darle un giro favorable a la CONAVI, lograr posicionarla como una organización sana y competitiva, con personal calificado, con habilidades de liderazgo robustas, que facilitaran e impulsaran un cambio significativo en la forma de trabajar hacia dentro y fuera de la CONAVI, se contaba con tan solo dos años para lograr una transformación cultural y desarrollar el talento de lo más valioso que tiene cualquier organización, su capital humano.

Lo anterior trajo consigo la necesidad y el reto de implementar un programa alternativo a los propuestos en ese entonces por la Secretaría de la Función Pública, quien establece y vigila el cumplimiento del Servicio Fiscal de Carrera, proceso que regula el desarrollo y crecimiento de un Servidor Público en el Gobierno Federal; sin embargo, y esa parte administrativa no me tocó vivirla, pero el C. Director General logró obtener permisos federales sin caer en incidencias que lo penalizaran en su cargo.

Entre varios objetivos profesionales e intereses personales, lo que me motivó a desarrollar este programa fue el interés en corroborar una vez más la importancia del capital humano en cualquier organización sin importar su ámbito, reafirmar que el talento en movimiento, es el factor clave para la transformación de cualquier cultura, así también reafirmar el impacto que tiene en la organización la forma de pensar, de actuar y los valores de cada uno de sus integrantes; así como la suma de cada uno de estos elementos van generando una totalidad, primero dentro de un grupo – equipo de trabajo, después dentro de un área de trabajo y por último dentro de una cultura organizacional en donde se desenvuelven.

Es importante hacer mención que a lo largo del presente informe se abordaron temas que evidencian significativamente el Marco Teórico propuesto, como es el trabajar con grupos operativos en los diferentes procesos de enseñanza, aprendizaje, formación, capacitación, comunicación, etc...todo aquel proceso de desarrollo que lleve implícito el mejorar el talento del ser humano, y para efectos de este proyecto e informe, el desarrollar e impulsar el talento personal y laboral de los Servidores Públicos líderes de la CONAVI.

Como lo mencioné al inicio del informe, el detonador principal de este proyecto fue el cambio del Director General a dos años de concluir su cargo el C. Felipe Calderón Hinojosa, era un momento de incertidumbre por el rumbo que tomaría la CONAVI, debían de implementarse rápidamente cambios significativos hacia dentro y fuera de la Comisión, debía haber ajustes que facilitaran e impulsaran el cambio de cultura y liderazgo requerido para el logro de los objetivos estratégicos.

Este Proyecto se desarrolló durante la ejecución y alcance de los objetivos y estrategias del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012, enfocado hacia un desarrollo habitacional sustentable que respondía a los retos del presente y el futuro de la vivienda en nuestro país, y su cumplimiento fue expresado en metas cuantitativas y cualitativas que buscaban el mayor impacto en los niveles de bienestar de la población, dicho programa estaba integrado por cuatro grandes objetivos.

<b>Objetivos Estratégicos del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012</b>		
Objetivo 1	Cobertura	Incrementar la cobertura de financiamientos de vivienda ofrecidos a la población, particularmente para las familias de menores ingresos.
Objetivo 2	Calidad y sustentabilidad	Impulsar un desarrollo habitacional sustentable.
Objetivo 3	Integralidad sectorial	Consolidar el Sistema Nacional de Vivienda, a través de mejoras a la gestión pública.
Objetivo 4	Apoyos gubernamentales	Consolidar una política de apoyos del Gobierno Federal que facilite a la población de menores ingresos acceder al financiamiento de vivienda, y que fomente el desarrollo habitacional sustentable”.

(Programa Nacional de Vivienda 2007-2012, pág.21)

Al igual que la vida humana requiere de continuos ajustes a nuevas situaciones, el individuo que va madurando aprende a distinguirse de los demás como un ser distinto, poco a poco elabora un concepto de sí mismo como miembro participante dentro de la estructura familiar, dentro de un grupo predefinido, es así como el crecimiento del concepto de sí mismo con respecto a otros va desarrollándose, al ir logrando una posición y un papel dentro de su comunidad y para efectos de este informe un papel en la organización.

Por lo anterior fue muy importante contar con herramientas que me permitieron identificar las preferencias de pensamiento de los integrantes de la CONAVI, específicamente de los nueve servidores públicos con los que trabajé de cerca el programa de desarrollo, identificar la alineación con el puesto que ocupaban y con el grupo – equipo de trabajo, así como la alineación con la nueva cultura requerida y el tipo de liderazgo necesario, para cumplir en tiempo y forma los objetivos estratégicos planteados en el Programa Nacional de Vivienda 2007- 20012.

## **CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA DE LA CONAVI**

### **1.1. Características de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)**

La Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) es la instancia federal encargada de coordinar la función de promoción habitacional, así como de aplicar y cuidar que se cumplan los objetivos y metas del gobierno federal en materia de vivienda.

*“Objetivo.-* Fomentar, Coordinar, Promover e Instrumentar la Política y el Programa Nacional de Vivienda del Gobierno Federal.

*Misión.-* Diseñar, coordinar y promover políticas y programas de vivienda del país, orientadas a desarrollar las condiciones que permitan a las familias mexicanas tener acceso a una solución habitacional, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

*Visión.-* Lograr que los mexicanos cuenten con opciones de vivienda suficientes, de acuerdo con sus necesidades, preferencias y condiciones económicas, que contribuyan a elevar su calidad de vida, en un entorno sustentable.” (<http://www.conavi.gob.mx/quienes-somos>. pag.1).

–Se creó en julio de 2001 con el nombre de Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI), y en junio de 2006 se convirtió en la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), organismo descentralizado, de utilidad pública e interés social, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En el nuevo esquema de organización, derivado de la reforma a la Ley Orgánica de la APF, se agrupa a la nueva Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano, siendo la CONAVI el brazo técnico especializado en materia de vivienda, encargado de la elaboración del Programa Nacional de Vivienda y de la operación de subsidios.

De acuerdo con la Ley de Vivienda, expedida en junio de 2006, la CONAVI tiene entre sus atribuciones supervisar que las acciones de vivienda se realicen con pleno cuidado del desarrollo urbano, el ordenamiento territorial y el desarrollo sustentable. Asimismo, tiene la función de promover y concertar con los sectores público, social y privado programas y acciones relacionados con la vivienda y suelo, así como desarrollar, ejecutar y promover esquemas, mecanismos y programas de financiamiento, subsidio y ahorro previo para la vivienda.” (ídem).

De igual manera, la CONAVI tiene la responsabilidad de promover la expedición de normas oficiales mexicanas en materia de vivienda; así fomentar y apoyar medidas que promuevan la calidad de la vivienda; generar la simplificación de procedimientos y trámites para el desarrollo integral de proyectos habitacionales, y establecer vínculos institucionales, convenios de asistencia técnica e intercambio de información con organismos nacionales e internacionales.

-El gobierno mexicano durante el sexenio del Presidente Felipe Calderón, se planteó el objetivo de satisfacer la demanda de vivienda de los nuevos hogares que se formarán en el sexenio 2007-2012, así como abatir el déficit que se venía arrastrando en la materia. Asimismo, se propuso sentar las bases para el desarrollo sustentable, con el fin de que el crecimiento habitacional no pusiera en riesgo el patrimonio natural de las siguientes generaciones; consolidar el Sistema Nacional de Vivienda con el propósito de hacer más eficientes los esfuerzos del sector público en materia de desarrollo habitacional y, sobre todo, consolidar una política para que los mexicanos de más bajos ingresos contaran con una solución habitacional acorde con su capacidad de pago". (ibídem, 2).

Aunado a la anterior, la CONAVI impulsa el programa de subsidios federales "Esta es tu casa", mediante el cual se apoya la adquisición de lotes con servicios, compra de vivienda, mejoramiento y autoproducción. Este programa se compone del ahorro del beneficiario, subsidio del gobierno y crédito hipotecario, lo que le da un amplio contenido social, ya que ofrece la oportunidad a muchas familias de escasos recursos de adquirir una vivienda digna, con modelos de desarrollo sustentables y utilizando de manera razonable el rezago de la vivienda.

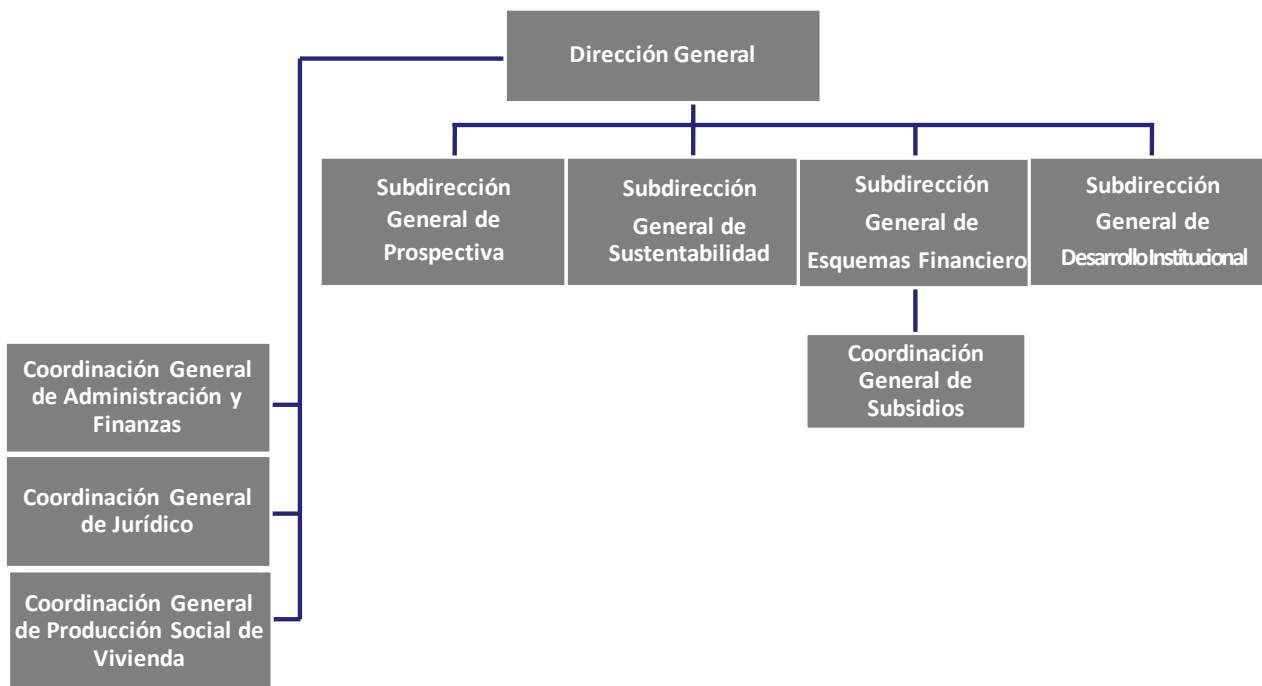
La profunda orientación social de esta política será, en consecuencia, el eje principal del trabajo de la CONAVI durante la presente administración

El desarrollo del Programa se llevó a cabo en las instalaciones de la CONAVI, considerando sus tres ejes organizacionales, Seguridad Institucional, Trascendencia Institucional y Política Públicas, así como las áreas sustantivas y administrativas, integradas por puestos operativos y ejecutivos de primer nivel, poniendo principal énfasis en el desarrollo de éstos últimos, identificados a partir de este momento como Funcionarios Federales.

Como anteriormente mencioné el *Programa de Desarrollo para Servidores Públicos de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)*, se llevó a cabo durante el Programa Nacional de Vivienda 2007-2012. Una vez se contó con el Tablero de Gestión Estratégica TGE que respondía a la estrategia del sector, se liberó dicho programa y como parte del proceso de ejecución se fueron trabajando varias líneas de acción que respondían al rol de la CONAVI, a sus principales proyectos, a su estructura y a las características de los equipos que ejecutarían esos proyectos, todo esto trajo como consecuencia la reorganización de las áreas, funciones y prioridades de la CONAVI, viéndose en la necesidad de transformar la cultura de la CONAVI, considerando como uno de los principales proyectos, el desarrollo de sus servidores públicos de la primera línea de reporte.

## 1.2. Estructura organizacional y funciones de puestos

Los funcionarios con los que se llevó a cabo el *Programa de Desarrollo para Servidores Públicos de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI)*, ocupaban la primera línea de reporte, jerárquica y estructuralmente dependían directamente del Director General, quien a su vez, reportaba al C. Presidente Felipe Calderón.



La estructura organizacional de la CONAVI, como en cualquier organización fue la base sobre la cual se organizaban los procesos, los procedimientos, las funciones y mecanismo de coordinación entre las áreas que la integraban, la alineación de una estructura organizacional permite identificar la ejecución efectiva de los procesos, identificar el nivel de duplicidad en procedimientos y actividades, así como la falta de claridad en roles y responsabilidades, ventajas y desventajas de la división del trabajo, el aprovechamiento de los niveles jerárquicos, los tramos de control e índices de gestión.

Como se muestra en la imagen anterior, la estructura organizacional estaba integrada por cuatro subdirecciones generales las cuales representaban ser los pilares, las áreas “core” de la CONAVI, sobre estas recaía más del 70% de las funciones, existían también cuatro coordinaciones las cuales se encargaban principalmente de proporcionar el soporte a las subdirecciones, proporcionaban servicios hacia adentro y fuera de la CONAVI.

Independientemente del nivel de responsabilidades que los ocho servidores públicos tenían, todos jerárquicamente le reportaban al Director General y cada uno de ellos era pieza clave para el funcionamiento correcto y exitoso de la Comisión.

## **Funciones de Puestos**

A continuación detallo las funciones y responsabilidades asignadas a los nueve puestos participantes del programa de desarrollo, es importante mencionar que las funciones son atribuciones inherentes a un puesto de trabajo, distribuidas con base a sus objetivos y los del área según estructura, las funciones son ejecutadas por la persona que ocupa el puesto y facilitan la organización y coordinación del trabajo.

-El Director General de la Comisión será designado y removido por el Presidente de la República y deberá cumplir con los requisitos señalados en el artículo 21 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

El Director General tendrá la representación legal de la Comisión, y ejercerá las facultades, atribuciones y obligaciones establecidas en el Artículo 25 de la Ley, así como 22 y 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

En el ejercicio de sus atribuciones de representación legal, podrá celebrar u otorgar toda clase de actos y documentos inherentes al objeto de la Comisión. Contará para ello con las más amplias facultades para realizar actos de dominio, administración, pleitos y cobranzas, aun aquellas que requieran de autorización especial según otras disposiciones legales o reglamentarias". (Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación, 2011, pág. 2)

-En tal virtud y de manera enunciativa, mas no limitativa, podrá emitir, avalar, negociar títulos de crédito, otorgar perdón, ejercitar y desistirse de acciones judiciales, inclusive en el juicio de amparo; comprometer en árbitros y transigir, otorgar poderes generales y especiales con todas las facultades que le competan, aun las que requieran cláusula especial, sustituirlos, revocarlos y otorgar facultades de sustitución a los apoderados, debiendo obtener autorización expresa de la Junta de Gobierno cuando se trate de otorgar poderes generales para actos de dominio.

El Director General fungirá como Secretario Técnico ante la Junta de Gobierno; como Secretario Ejecutivo ante la Comisión Intersecretarial y como Coordinador General ante el Consejo Nacional de Vivienda.

Asimismo, al Director General le corresponde designar a los representantes de la Comisión en las comisiones, organizaciones, consejos, órganos de gobierno, instituciones y entidades en los que participe y establecer los lineamientos conforme a los cuales deban actuar." (ibídem, 3).

-Artículo 11.- Corresponde al Director General el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I. Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la Comisión;
- II. Coordinar la estrategia y el programa de comunicación social de la Comisión.

Artículo 12.- El Director General, para el despacho de los asuntos de su competencia, contará con un área administrativa de apoyo técnico y coordinación de actividades, la cual se encargará del desahogo y seguimiento de los acuerdos del Director General con las Subdirecciones Generales, será responsable de la comunicación institucional, de la logística de las giras y representaciones del Director General y de las demás funciones que le sean delegadas por éste.” (idem

### *Subdirección General de Prospectiva*

- ✓ -Apoyar al Director General para establecer mecanismos de evaluación que destaquen la eficiencia y la eficacia con que se desempeñe la Comisión y apoyarlo en la presentación de la evaluación de gestión al Órgano de Gobierno.
- ✓ Promover y participar en la expedición o elaboración de normas oficiales mexicanas en materia de vivienda, considerando los procesos de generación, edificación, comercialización y mantenimiento, así como las diversas modalidades productivas, en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- ✓ Promover y apoyar la constitución y operación de organismos de certificación y normalización, unidades de verificación y laboratorios de prueba a fin de contar con las normas y mecanismos que coadyuven a la habitabilidad, seguridad y calidad de las viviendas y desarrollos habitacionales, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- ✓ Integrar, generar y difundir la información para la planeación, instrumentación y seguimiento de la Política Nacional de Vivienda, así como para el fortalecimiento de la oferta articulada de vivienda del país.
- ✓ Coordinar, evaluar y dar seguimiento a la política de subsidios para la vivienda del Gobierno Federal de conformidad con lo previsto en la Ley, en el Plan Anual de Evaluación, el Programa Nacional de Vivienda y demás disposiciones aplicables, con la participación que corresponda a los sectores público, social y privado.
- ✓ Elaborar el Programa de trabajo anual de la Comisión y dar seguimiento al cumplimiento del mismo.
- ✓ Elaborar el Programa Nacional de Vivienda en coordinación con el resto de las ONAVIS y dar seguimiento e información sobre la implementación de la Política Nacional de la Vivienda”. (ibídem, 4)

### *Subdirección General de Sustentabilidad*

- ✓ -Realizar y promover investigaciones y estudios en materia de vivienda, y difundir públicamente sus resultados, así como coordinar las acciones necesarias para el otorgamiento y entrega del Premio Nacional de Vivienda.
- ✓ Realizar las acciones correspondientes a la Comisión a fin de establecer los mecanismos para que la construcción de vivienda respete el entorno ecológico y la preservación y el uso eficiente de los recursos naturales.

- ✓ Promover que los proyectos urbanos y arquitectónicos de vivienda, así como sus procesos productivos y la utilización de materiales se adecuen a los rasgos culturales y locales para procurar su identidad y diversidad. Formular el modelo normativo de calidad y sustentabilidad de la vivienda.
- ✓ Diseñar y promover medidas que proporcionen a la población información suficiente para la toma de decisiones sobre las tendencias del desarrollo habitacional sustentable urbano en su localidad y acerca de las opciones que ofrecen los programas institucionales y el mercado, de acuerdo con sus necesidades, posibilidades y preferencias.
- ✓ Proponer acciones que faciliten mecanismos de información y elaboración de estudios sobre las necesidades, inventario, modalidades y características de la vivienda.
- ✓ Fomentar la participación de los sectores público, social y privado en esquemas de financiamiento dirigidos al desarrollo y aplicación de ecotécnicas y de nuevas tecnologías en vivienda y saneamiento, principalmente de bajo costo y alta productividad, que cumplan con parámetros de certificación y cumplan con los principios de una vivienda digna y decorosa.
- ✓ Estudiar y proponer las estrategias de coordinación para el abatimiento de costos de la vivienda, así como los mecanismos que eviten prácticas indebidas que encarezcan el financiamiento, la adquisición, construcción y mejoramiento de la vivienda". (idem).

#### *Subdirección General de Esquemas Financieros*

- ✓ -Desarrollar y promover esquemas de subsidio, financiamiento, garantías, entre otros, que promuevan el acceso de la población a soluciones habitacionales.
- ✓ Coordinar las acciones de los desarrolladores de soluciones habitacionales, así como diseñar e impulsar esquemas para incrementar la oferta de vivienda.
- ✓ Desarrollar una relación institucional con organismos internacionales y otras comisiones de vivienda para acceder a las mejores prácticas internacionales en materia de vivienda a través de donaciones, estudios, financiamientos, entre otros.
- ✓ Desarrollar, ejecutar y promover esquemas, mecanismos y programas de financiamiento, subsidio y ahorro previo para la vivienda, en sus diferentes tipos y modalidades, priorizando la atención a la población en situación de pobreza, coordinando su ejecución con las instancias correspondientes.
- ✓ Promover y fomentar las acciones que faciliten.
- ✓ Desarrollar instrumentos programáticos, financieros, administrativos que faciliten el acceso a los recursos y al financiamiento público y privado para la construcción y mejoramiento de vivienda en diversos tipos y modalidades.
- ✓ Coordinar la promoción de los alcances para la aplicación del subsidio conforme a las reglas establecidas para los distintos participantes del sector vivienda. (ibídem, 5)



### *Subdirección General de Desarrollo Institucional*

- ✓ -Coordinar, concertar y promover programas y acciones de vivienda, con la participación que corresponda a los gobiernos de las entidades federativas, los municipios, así como con los Organismos Nacionales de Vivienda.
- ✓ Establecer vínculos institucionales, convenios de colaboración e intercambio de información relacionada con el sector vivienda con gobiernos locales, en coordinación con organismos nacionales y autoridades competentes.
- ✓ Proponer acciones que brinden asistencia y capacitación a los organismos locales para la programación, instrumentación, ejecución y evaluación de programas de vivienda.
- ✓ Proponer acciones que promuevan la homologación normativa y la simplificación de los trámites administrativos que se requieran para la ejecución de acciones de vivienda, reconociendo los distintos tipos y modalidades de producción habitacional.
- ✓ Otorgar asesoría a las autoridades de las entidades federativas y municipios que lo soliciten, en la elaboración, ejecución y evaluación de programas de vivienda, así como para la modernización del marco legal en materia de vivienda.
- ✓ Fomentar un sistema de estímulos y apoyos a los gobiernos de las entidades federativas y municipales que aporten recursos para la ejecución de programas federales en materia de vivienda.
- ✓ Proponer y coordinar con la banca de desarrollo y Organismos Nacionales de Vivienda acciones que faciliten el desarrollo de soluciones habitacionales, priorizando a la población en situación de pobreza”. (ibídem, 7)

### *Coordinación General de Subsidios*

- ✓ -Definir los procesos para la operación, ejecución y seguimiento de los subsidios que atiendan las necesidades de vivienda.
- ✓ Evaluar y dar seguimiento a la aplicación de fondos federales en favor de estados y municipios, y de los sectores social y privado que se deriven de las acciones e inversiones convenidas.
- ✓ Colaborar con la definición de alcances para la operación, ejecución y seguimiento de los subsidios que atiendan las necesidades de vivienda, conforme a las reglas y lineamientos que se establezcan en la política de vivienda.
- ✓ Coordinar la promoción de los alcances para la aplicación del subsidio conforme a las reglas establecidas para los distintos participantes del sector vivienda.
- ✓ Establecer los mecanismos de seguimiento y control de los subsidios que sean necesarios para la correcta aplicación y administración de los recursos.
- ✓ Hacer propuestas para el adecuado mantenimiento de la plataforma tecnológica para la correcta operación del subsidio.

- ✓ Coordinar la instrumentación de las nuevas líneas de producto de subsidio de forma conjunta con las áreas internas de CONAVI y organismos nacionales de vivienda.
- ✓ Realizar acciones correspondientes a la Comisión a fin de promover medidas de mejora regulatoria encaminadas a fortalecer la seguridad jurídica y disminuir los costos de la vivienda.
- ✓ Elaborar opiniones sobre los programas operativos anuales de las entidades de la Administración Pública Federal que lleven a cabo programas de vivienda u otorguen financiamiento para viviendas”. (ibídem, 6)

### *Coordinación General de Administración y Finanzas*

- ✓ -Proponer los lineamientos y políticas institucionales para los procesos de programación, presupuestación, organización y administración de los recursos humanos, relaciones laborales, recursos materiales, financieros, e informáticos; así como en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, de obra pública y servicios relacionados con la misma, en concordancia con la normatividad Federal.
- ✓ Dirigir, controlar y evaluar los procesos de administración de recursos presupuestales y financieros; así como los procesos de organización, simplificación y modernización de la estructura, procesos, procedimientos y demás herramientas de orden administrativo, de recursos humanos, materiales e informáticos y establecer estrategias tendientes a eficientar su aplicación, con base a las directrices autorizadas.
- ✓ Formular y proponer los planes y estrategias para dotar de recursos financieros y presupuestales a la Comisión, así como formular e integrar los anteproyectos de presupuesto, de ingresos y egresos y los programas anuales, para someterlos a la consideración del Director General, en cumplimiento de la normatividad específica en la materia.
- ✓ Proporcionar a las unidades administrativas de la Comisión servicios de apoyo administrativo en materia de recursos humanos, servicios generales, bienes muebles e inmuebles.
- ✓ Coordinar la integración, funcionamiento, control y seguimiento de los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas; de Enajenación de Bienes Muebles e Inmuebles; y de Información de la Comisión, en función a la normatividad aplicable.
- ✓ Participar en la elaboración de las Condiciones Generales de Trabajo y vigilar su cumplimiento y difusión a nivel Institucional.
- ✓ Proponer y coordinar los programas de capacitación y adiestramiento del personal de la Comisión, así como los de certificación de procesos y de calidad en los servicios.
- ✓ Proponer, dirigir, controlar y evaluar las políticas y medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria que determine la Junta de Gobierno, en congruencia con las disposiciones que señale la autoridad federal competente. (ibídem,10)

### *Coordinación General de Producción Social de Vivienda*

- ✓ -Proponer los instrumentos y apoyos a la producción social de vivienda, a la vivienda de construcción progresiva y a la vivienda rural.
- ✓ Proponer los lineamientos para la normalización de los bienes y servicios que se utilicen en los procesos de producción de vivienda.
- ✓ Realizar diagnósticos de la situación habitacional de todo el país.
- ✓ Recopilar de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal la información en aspectos vinculados con la vivienda y el suelo, así como la que permita identificar la evolución y crecimiento del mercado con el objeto de contar con información suficiente para evaluar los efectos de la Política Nacional de Vivienda.
- ✓ Proponer al Instituto Nacional de Estadística y Geografía los indicadores que en materia de vivienda deberán considerarse en el levantamiento de censos nacionales, encuestas de vivienda, económicas y sociodemográficas, y otros conteos.
- ✓ Coordinar con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y los Organismos Nacionales de Vivienda la actualización periódica de la información de la Cuenta Satélite de Vivienda en México, que permita conocer a profundidad el efecto del sector en el contexto global de la economía.
- ✓ Integrar, administrar y coordinar la operación y funcionamiento del Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda.
- ✓ Difundir a todos los actores del mercado, la información generada en materia de vivienda en forma sistematizada, oportuna y calendarizada.
- ✓ Asegurar que el Gobierno Federal cuente con información suficiente para orientar la política de vivienda, analizando su impacto a nivel geográfico y económico.
- ✓ Jerarquizar las necesidades de vivienda, realizar proyecciones y cuantificar el crecimiento del parque habitacional.
- ✓ Realizar y actualizar diagnósticos de la situación habitacional del país, así como un señalamiento específico de sus principales problemas, soluciones y tendencias”. (ibídem, 8).

### *Coordinación General de Jurídico.*

- ✓ -Representar a la Comisión en todos los asuntos legales o jurisdiccionales, así como en los espacios en donde ésta tenga presencia o participación.
- ✓ Establecer y coordinar la relación institucional de la Comisión con el Congreso de la Unión y el Poder Legislativo de los Estados.
- ✓ Establecer los lineamientos para la relación de la Comisión con la ciudadanía, así como observar y promover el cumplimiento del marco jurídico en materia de acceso a la información pública.

- ✓ Participar en la modernización del marco legal en materia de vivienda, incentivando las reformas legislativas y reglamentarias que correspondan a las necesidades del sector.
- ✓ Colaborar, bajo las indicaciones del Director General, en la elaboración del programa institucional de la Comisión, así como en los informes semestrales que deban someterse a la consideración de la Junta de Gobierno.
- ✓ Apoyar y asesorar a las diferentes unidades administrativas de la Comisión en la elaboración y celebración de los instrumentos jurídicos que sean necesarios para el adecuado ejercicio de las funciones de la Comisión.
- ✓ Tomar parte en los actos de los procedimientos adjudicatarios de contratos para la adquisición de bienes y servicios para la Comisión, en los términos que dispone la ley de la materia, así como revisión, modificación, y en su caso aprobación de los contratos relativos a esta misma materia.
- ✓ Asistir a los servidores públicos de la Comisión en las comparecencias a que deban atender ante las diversas autoridades, así como representarlos en juicio, en asuntos relacionados con el objeto de la Comisión.
- ✓ Gestionar el cobro de cualquier adeudo de recursos públicos en favor de la Comisión, y elaborar, en su caso, los dictámenes jurídicos de incobrabilidad.
- ✓ Practicar una revisión constante de las publicaciones hechas en el Diario Oficial de la Federación, a fin de hacerlas del conocimiento del o las áreas que deban tener conocimiento de las mismas.
- ✓ Revisar las iniciativas que en materia de vivienda formule la Comisión, así como la normatividad interna que rige sus funciones, y en su caso, dar trámite a la publicación que corresponda en el Diario Oficial de la Federación”. (ibídem, 9).

### 1.3. Objetivos del proyecto y funciones realizadas

La planeación y ejecución de este programa de desarrollo para servidores públicos de la CONAVI, está estructurado a partir de cuatro objetivos generales que inician su ejecución de una manera general, iniciando con un entorno organizacional, partiendo del marco estratégico, su misión y visión, identificando el primer nivel organizativo que justifica la razón de ser de la comisión, así como cada una de las funciones y roles que lleva a cabo con la sociedad mexicana y los valores que le permiten regular su actuación.

Una vez organizada esta primera parte y partiendo del diagnóstico y enfoque de hacia donde se necesitaba posicionar a la CONAVI, se planteó como siguiente objetivo mejorar el clima, reforzar a través de diferentes estrategias y acciones lo que se había hecho bien en diferentes aspectos, hacia dentro y hacia afuera de la Comisión, cerrar las brechas de aquellos factores que estuvieran incidiendo en generar comportamientos negativos entre el personal, establecer procesos de comunicación y seguimiento que me permitieran generar apertura y confianza entre pares, jefes y colaboradores, integrar equipos de trabajo que impulsaran y facilitaran los cambios, que fungieran como mis aliados en la implementación de dicho programa.

Como tercer objetivo propongo lograr la eficiencia individual de los nueve servidores públicos; es decir, obtener lo mejor de cada uno de ellos a fin de ser más eficientes primero como personas, y posteriormente como servidores públicos dentro de un marco de trabajo, esto se logró iniciando con la identificación de sus preferencias de pensamiento; es decir, conocer la manera en que estos servidores públicos se comunicaban, tomaban decisiones, procesaban la información y aprendían, reconocer que existen diferencias en cuanto a la capacidad que tiene la gente para aprender, ya que algunos aprenden de prisa, mientras que otros tienen más dificultades.

Como cuarto y último objetivo establecí y diseñé los contenidos de los temas que se impartirían, las metodologías y estrategias de instrucción, y la herramienta que utilice para hacer el diagnóstico de brechas entre el perfil del servidor público y el nuevo perfil del líder CONAVI. A continuación menciono los cuatro objetivos generales, así como cada una de las funciones realizadas.

*Objetivo 1.- Impulsar la Transformación Cultural de la CONAVI, en línea con el nuevo Marco Estratégico Institucional y la Cultura Organizacional requerida durante el periodo 2007-2012*

- a) Identificación del Marco Estratégico con el cual la CONAVI llevaría a cabo su gestión Humana, de Procesos, Financiera y de Servicios a la Comunidad.
- b) Ejecución de reuniones de trabajo con los directivos de primer nivel a fin de identificar hacia donde se dirigía la CONAVI, a partir de su Misión, Visión y Valores.
- c) Aplicación del Instrumento *LEAP- Culture* a todos los integrantes de la CONAVI, el cual permitió identificar la cultura actual y la cultura deseada y/o requerida en la CONAVI
- d) Diseño de los contenidos del Manual del participante y guía de instrucción para el Taller *“El Ser CONAVI”*.
- e) Impartición del taller *“El Ser CONAVI”* a todo el personal de la Comisión, a fin de difundir la Misión, la Visión, así como reconocer los elementos de la cultura organizacional y los valores que la soportan.

*Objetivo 2.- Fortalecer el Clima Laboral a fin de reforzar la Cultura Organizacional identificada en la CONAVI*

- f) Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral con el El Modelo Great Place to Work® el cual está integrado por las siguientes cinco dimensiones.
  - Credibilidad.- cómo el empleado percibe a sus superiores y a la empresa
  - Respeto.- cómo el empleado piensa es visto por sus superiores
  - Imparcialidad.- ausencia de discriminación, justicia, reglas claras
  - Orgullo.- valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad
  - Compañerismo.- sentimiento de familia y equipo
- g) Diseñar e implementar la estrategia para la mejora del clima organizacional
- h) Habilitar a los responsables de capital humano y agentes de cambio como facilitadores en la implementación y seguimiento de los planes de mejora

*Objetivo 3.- Lograr la Efectividad Individual de los integrantes de la CONAVI, a partir de la identificación de sus Estilos de Pensamiento.*

- i) Aplicación del *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI) a todos los empleados de la CONAVI, mismo que me permitió identificar las preferencias de pensamiento de sus integrantes. así como la alineación de los servidores públicos de primer nivel con su equipo de trabajo.
- j) Retroalimentación individual de los resultados del instrumento HBDI a cada uno de los Funcionarios de primer nivel
- k) Retroalimentación Grupal de los resultados HBDI.

*Objetivo 4.- Implementar y promover el Programa de Desarrollo para Servidores Públicos de la CONAVI.*

- l) Identificación de Evaluadores por cada uno de los Evaluados ( Funcionarios Públicos de la CONAVI)
- m) Aplicación del Instrumento de Liderazgo IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo), con la Metodología de la Evaluación 360°
- n) Captura y Procesamiento de la información
- o) Diseño y Elaboración de la Matriz de Competencias de Liderazgo para la identificación de las brechas de Aprendizaje
- p) Impartición del Taller *El Desafío del Liderazgo*
- q) Impartición del Taller de *Coaching Grupal (CO3)*.

Tanto los objetivos como la funciones fueron propuestas e implementadas a partir de los objetivos de mejora y transformación que la CONAVI tenía establecidos, se buscó mejorar tanto a la persona como a la organización misma, lograr mover la curva de desarrollo, cerrar brechas de aprendizaje e identificar al nuevo líder CONAVI, lo anterior con base a un marco teórico y referencias pedagógicas que sirvieron de respaldo para la planeación del trabajo, el diseño de contenidos e implementación de metodologías y estrategias de capacitación y formación.

## II. MARCO TEÓRICO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

### 2.1. Capacitación y formación.

La estrategia metodológica empleada en este trabajo se apoya en una labor de revisión de las fuentes relacionadas con el tema de la capacitación y formación dentro de las organizaciones, así como principalmente en la experiencia al planear, diseñar e implementar el programa de desarrollo para servidores públicos, considerando como base las siguientes premisas.

–Entendemos por *capacitación* la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que están encaminadas a realizar mejor el trabajo o función específica que se está desempeñando dentro de la institución. La *formación*, en cambio, incluye la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que van más allá del trabajo o de la función específica que se está desempeñando”. (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág.96).

El marco teórico identifica los conceptos y las teorías desde las cuales se trabajó el tema de desarrollo. El resultado de esta etapa fue la construcción de un texto en el que se da cuenta de los diversos matices y orientaciones que, hasta el momento, han servido de guía para la capacitación y formación de los integrantes de una organización, así como el desarrollo de su talento creando una propuesta pedagógica de desarrollo organizacional que les permita contar con un programa secuencial y ordenado para lograr los objetivos de la CONAVI.

En la actualidad las organizaciones no impulsan y no invierten de manera aislada en cursos para el desarrollo del talento de su capital humano, hoy los departamentos de Recursos Humanos generan y ponen en marcha programas internos de atracción, retención y desarrollo del talento, existen grandes compañías que tienen su propia universidad corporativa como fórmula para desarrollar capacidades y habilidades, reforzar su cultura, transmitir sentido de pertenencia, así como fomentar el orgullo de trabajar en las organizaciones.

A pesar de que muchas empresas hoy en día han logrado identificar lo importante que es el desarrollo del talento para el éxito de su organización, muy pocas son capaces de gestionarlo de forma estratégica, los dirigentes deben identificar e invertir en el talento que mejorará su crecimiento y le ayudará a acceder a mejores oportunidades de consolidación y expansión.

–El factor clave a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa, es su capacidad para utilizar el talento humano: descubrirlo, desarrollarlo, utilizarlo, motivarlo y reforzarlo. El talento humano, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas para lograr los objetivos de una empresa, es el recurso más productivo que existe y cuenta con una capacidad única para añadir valor a una empresa” [...] →.la empresa basada en el talento es aquella que invierte en la creación de habilidades distintivas en la gestión del talento para obtener unos resultados extraordinarios para la empresa”. (Cheese Peter, J. Robert. 2008, pág.28)

En la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), básicamente lo que hice fue intervenir primero de una manera individual, identificar la eficiencia de cada uno de los integrantes al programa, sus estilos de pensamiento para aprender y sus brechas de aprendizaje; posteriormente identificar su alineación al grupo que pertenece y su alineación a la cultura CONAVI, a fin de generar a través del Programa de Desarrollo para Servidores Públicos un proceso de enseñanza – aprendizaje integral, que le proporcionara los conocimientos y habilidades necesarios y de fácil aplicación tanto en su vida cotidiana personal como laboral generando cambios significativos y observables.

## **2.2. La didáctica**

A fin de estar en contexto y con el objetivo de compartir un mismo lenguaje iniciaremos con una breve explicación de lo que es la didáctica, que es la rama de la pedagogía que estudia los procesos de enseñanza – aprendizaje. En su raíz etimológica, proviene del griego *dídaxis*, que significa el arte de enseñar.

–El didacta es el que enseña, y el discípulo es el que aprende. El autodidacta es el que se enseña a sí mismo. Ser didáctico significa estar orientado a la enseñanza. Y la enseñanza tiene como objetivo el aprendizaje. De aquí que siempre unamos estos dos aspectos y hablemos del proceso de enseñanza--aprendizaje”. (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág.9)

–La Didáctica Grupal utiliza la dinámica del grupo para el logro más efectivo de los objetivos de aprendizaje, por ello es que al hablar de la dinámica del grupo nos referimos al conjunto de fuerzas, internas y externas, conscientes e inconscientes, individuales y colectivas, que explican el movimiento de un grupo, su dirección u orientación, su velocidad y profundidad; sin embargo, cuando hablamos de una técnica grupal, nos referimos a un procedimiento o conjunto de pasos, ya probados y sistematizados, y orientados o encaminados a conseguir un objetivo particular”. (ibídem, 10).

Por lo anterior considero importante reforzar que el Programa de Desarrollo implementado en la CONAVI, inicia con la planeación de varias actividades que me permitieron identificar primero de una manera individual y posteriormente de manera grupal, cuál era la mejor dinámica de enseñanza y trabajo con los servidores públicos, para lograr alcanzar de manera satisfactoria los objetivos del programa.

–La didáctica grupal es un enfoque, una mentalidad, una forma de concebir, entender, explicar, diseñar, instrumentar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la que se pone especial énfasis en la utilización de la dinámica del grupo para el logro más efectivo de los objetivos de aprendizaje”. (ídem).

–Existe un gran número de técnicas grupales, las cuales se pueden dividir en dos tipos: las que están centradas en la tarea y las que están centradas en el grupo. Las técnicas centradas en la tarea se llaman así porque su objetivo es ayudar al grupo a organizarse y trabajar mejor en función del logro de los objetivos explícitos que se ha planteado como meta. En cambio, las técnicas



centradas en el grupo tienen como objetivo general ayudar al grupo a mejorar sus procesos de interacción, comunicación, coordinación y capacidad de trabajo en equipo; es decir, se orientan más a los aspectos implícitos de la tarea". (ídem).

Durante la ejecución del Programa de Desarrollo tuve la oportunidad de trabajar con los dos tipos de técnicas, la primera en virtud de que contaba con un tiempo establecido y concreto para el cumplimiento de los objetivos, más que establecidos para la ejecución del programa, establecidos para el cierre de administración y cumplimiento de objetivos estratégicos a nivel gubernamental.

El segundo tipo de técnica, la que establece la interacción, comunicación y coordinación entre los miembros del equipo, probablemente tuvo un mayor impacto ya que los mismos servidores públicos fueron los que crearon el clima de confianza, participación, trabajo y aportación a lo largo del desarrollo del programa, poco a poco se fueron interesando e involucrando en cada uno de los temas y metodologías a fin de obtener y reforzar los contenidos que integraban su proceso de desarrollo, así como la nueva forma de liderar y organizar su trabajo.

### **2.3. El Proceso de enseñanza- aprendizaje**

—Podemos afirmar que son cuatro los elementos claves del *proceso de enseñanza- aprendizaje*: los objetivos de aprendizaje, los contenidos formativos, las actividades de aprendizaje y los mecanismos de evaluación de los aprendizajes logrados". (ibídem,13).

Para diseñar el programa de desarrollo para servidores públicos se seleccionaron temas y contenidos que generaran cambios significativos en la conducta de los integrantes, que impulsaran el autoconocimiento de los servidores, su identificación de brechas tanto personales como de liderazgo, lograr incrementar su efectividad como personas, así como generar el cambio de cultura requerida con base a los nuevos objetivos estratégicos de la CONAVI, se buscó obtener aprendizajes significativos que les permitieran contar con un marco de referencia aplicable tanto en su vida personal como laboral, con un análisis profundo, apoyo del Director General y la experiencia de más de 25 años en diferentes áreas y disciplinas de recursos humanos principalmente en capacitación y formación, se logró hacer la propuesta del programa, se definieron los temas, su secuencia e interrelación, los materiales de apoyo, las dinámicas, los tiempos y las diferentes maneras de lograr que los servidores públicos tuvieran acceso a la información, pues era importante considerar las características de los grupos de la CONAVI, así como la heterogeneidad de tareas, funciones, responsabilidades y estilos de pensamiento de cada uno de los Servidores Públicos.

Es importante mencionar para los fines de este informe lo siguiente....Los aprendizajes significativos se orientan, sobre todo, a la adquisición de métodos y hábitos de trabajo, de lenguajes, de habilidades o capacidades intelectuales, de destrezas físicas o motoras, de hábitos, de actitudes y de valores positivos y constructivos [...] lo mismo podemos decir del aprender a investigar, a leer, a redactar, a argumentar, a trabajar en equipo, a buscar siempre su superación personal y profesional, a preocuparse por los demás, etc." (ibídem, 14).

-Los objetivos de aprendizaje son de dos tipos: informativos y formativos. Los objetivos informativos se refieren al conocimiento, comprensión y manejo de la información propia del curso, mientras que los objetivos formativos se refieren a la adquisición y/o desarrollo de métodos y hábitos de trabajo, lenguajes, habilidades y destrezas, actitudes y valores.” (ibídem, 15).

Durante la ejecución y aplicación del programa de desarrollo se llevaron a cabo ambos objetivos de aprendizaje, debido a que los servidores aplicaron y pusieron en práctica lo aprendido en el aula de una manera teórica y durante un tiempo determinado, aplicaron dichos aprendizajes relevantes y significativos para su desarrollo y crecimiento en su vida cotidiana tanto personal como laboral, lograron aprender lo que necesitaban para desempeñar con éxito el rol del nuevo líder CONAVI.

-Para Ausubel, desde el punto de vista cognoscitivo, *la significatividad de un aprendizaje* se da cuando se relaciona la nueva información recibida con información previamente asimilada por el sujeto. Un aprendizaje es significativo cuando la información nueva es relacionada de una manera lógica y no arbitraria con información que ya posee el alumno. De esta forma, se deja de lado como no significativo el "aprendizaje" memorístico de información, el cual se retiene únicamente para presentar un examen y luego se olvida [...] Ausubel habla de dos condiciones básicas, sin las cuales un aprendizaje no puede llegar a ser significativo: la disposición del alumno o su motivación, y la potencialidad significativa del material sobre el que se trabaja”. (ibídem, 23).

En relación a la significatividad de un aprendizaje es importante mencionar que para los servidores públicos de la CONAVI el participar en el programa de desarrollo fue una oportunidad de mejora, para ellos fue un reto tanto personal como laboral, vivieron de manera significativa el integrarse a un nuevo equipo de trabajo, asumir responsabilidades de alto nivel y ser parte del cambio de una de las mejores entidades federativas en ese entonces, todo esto les permitió revalorar y reconocer que no contaban con todos los talentos necesarios y habilidades de liderazgo para asumir este nuevo reto, así como el conocimiento de la organización y su entorno, los cuales eran relevantes para transformar la Comisión y lograr los objetivos estratégicos planteados.

-Para Rogers, desde el punto de vista humanista o existencial, un aprendizaje es significativo cuando produce cambios reales en la personalidad y en la conducta del que aprende, cuando se traduce en sus pautas de comportamiento”. (ibídem, 24).

Rogers como Ausubel coinciden en los siguientes elementos:

- El aprendizaje significativo se contrapone al aprendizaje memorístico de información.
- El aprendizaje significativo requiere como primera condición la motivación o el interés por parte del alumno.
- El aprendizaje significativo requiere del trabajo activo del alumno sobre la información recibida. (ídem, 24)

Durante la implementación del Programa de Desarrollo para los Servidores Públicos, se llevaron a cabo las tres premisas anteriores, debido a que dicho programa requería e integró a los servidores de primer nivel, para los que el programa significaba un desarrollo y crecimiento tanto personal como laboral, estaban motivados por participar e impulsar los cambios organizacionales, eran un grupo de funcionarios que compartían los mismo valores e intereses que el Director General, así como los institucionales, estaban comprometidos con los objetivos estratégicos establecidos por el

gobierno y contaban con los talentos personales para influenciar significativamente en el cambio cultural de la CONAVI y más aún, llevar a la práctica y aplicar los conocimientos adquiridos, compartirlos entre sus pares y replicarlos posteriormente entre sus colaboradores.

Mucho se habla hoy en día de procesos grupales en la organización, de las organizaciones que aprenden, esto ha permitido reducir costos de inversión y tiempos de implementación de los programas de desarrollo, ya que suman la sinergia e intereses de los individuos a un mismo fin u objetivo, generando aprendizajes grupales que favorecen a diferentes grupos de una misma organización, lo cual permite que las personas de la organización reconozcan que el aprendizaje continuo en todo el ámbito organizativo es decisivo para el éxito actual y futuro de la organización.

- El aprendizaje es un proceso continuo que, utilizado estratégicamente, se integra en el trabajo y es paralelo a éste.
- Se cree que el pensamiento sistémico es fundamental.
- Las personas disponen de un acceso continuo a la información y a los recursos de datos que son importantes para el éxito de la compañía.
- El clima de la organización estimula, premia y acelera el aprendizaje individual y en grupo.
- Los empleados son innovadores y establecen contactos, tanto dentro como fuera de la organización.
- La organización se compromete con el cambio, deben ser ágiles y flexibles.
- Las personas de la organización están impulsadas por un deseo de calidad y de mejora continua, deben planificar las futuras competencias, emprender acciones y asumir riesgos.
- Las organizaciones que aprenden consideran que la formación en toda la empresa es crucial y significativa para su crecimiento y desarrollo. (elaboración propia).

Los integrantes de un grupo son personas con potencialidad para el desarrollo, al constituir un grupo [...] dichos integrantes en conjunto sabrán encontrar su meta [...] así como el camino más adecuado para lograrla, siempre y cuando se den las condiciones de la comprensión empática, la aceptación incondicional y la coherencia para que se puedan desarrollar, tanto individualmente y como grupo". (ibídem, 44).

## **2.4. Teoría de los grupos operativos (ECRO)**

La teoría de los grupos operativos analiza a los grupos como una realidad humana, y trata de explicarlos no a través de las manifestaciones externas y visibles de los mismos, sino a través del análisis de los aspectos ocultos o latentes de su vida interior; es decir, hace un psicoanálisis de la realidad grupal.

Algunos de los conceptos desarrollados en la Teoría de los Grupos Operativos son los siguientes:

- El concepto de Tarea, con sus dos vertientes básicas: la tarea explícita y la tarea implícita, también denominadas la tarea manifiesta y la tarea latente.
- Los momentos grupales en relación a la tarea: la pretarea, la tarea y el proyecto

- Los momentos de desarrollo del grupo: de indiscriminación, de discriminación y de síntesis.
- Los conceptos de pertenencia, cooperación y pertinencia.
- La interpretación operativa como herramienta fundamental para llegar a lo latente, a través de lo manifiesto.
- Los conceptos de emergente grupal, de portavoz o depositario de la ansiedad del grupo, y el de "chivo emisario" del grupo.
- El concepto de esquema conceptual referencial y operativo (ECRO).
- Los conceptos de grupo interno o imaginario y el de fantasía grupal.
- Las conductas estereotipadas, las conductas defensivas y la resistencia al cambio, etc., etc. (ibídem, 51).

A fin de lograr un entendimiento más profundo de los orígenes de la teoría de los grupos operativos, específicamente de la teoría de Enrique Pichon-Rivière, veamos un poco sus orígenes.

–Enrique Pichon-Rivière. Nace casi a principios de siglo XX en 1907, en Ginebra, y muere en 1977, en Buenos Aires, muere en los momentos en que las ilusiones y creencias progresistas están en franco retroceso y existen varios golpes militares, y los movimientos progresistas de los años 60 [...]. Pichon-Rivière fue deportista, periodista y crítico de arte. Psiquiatra, psicoanalista, y por último, iniciador de una perspectiva diferenciada en la psicología social. Como fundamento de esa psicología social, definió una perspectiva grupal conocida como –grupos operativos”. (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 584).

–Un hecho fundamental en la historia de Pichon-Rivière lo constituye el contraste entre dos experiencias [...] entre dos culturas: la europea - francesa y la indígena - guaraní de poblaciones rurales, al encuentro contradictorio entre ambas, Pichon le llama –conflicto”. Aquí reside uno de los grandes nudos sobre el que girarán muchas de las propuestas teóricas y de las intuiciones de Pichón.” (ibídem, 590).

–Es durante la década del 60 cuando el desarrollo de las propuestas grupales – entre ellas, el grupo operativo– conoce su máximo desarrollo. Es también la época de mayor productividad de Pichón-Rivière en cuanto a los grupos operativos; hacia fines de esta década y comienzos de la siguiente perfilará sus propuestas grupales como soporte de una psicología social”. (ibídem, 872).

–Su crítica inicial a la psiquiatría, a través de la experiencia psicoanalítica, y la crítica al psicoanálisis que le lleva a postular una psicología social parecen sustentarse en esa búsqueda que hemos denominado como –la investigación de Pichon”, además de responder a los intensos movimientos del contexto intelectual y profesional en que se encontraba.” (ibídem, 876).

–Pichon-Rivière entiende la psicología social como disciplina en proceso de construcción. Y en ese sentido, encuentra como uno de sus principales fundamentos al psicoanálisis. Reconoce a Freud como fundador de la psicología social, ya que alcanzó una comprensión del problema de la relación individuo-sociedad.” (ibídem, 878).

De acuerdo al marco teórico de la psicología social, —. la meta de los grupos operativos es aprender a pensar [...] en efecto, no puede perderse de vista que el pensamiento y el conocimiento son producciones sociales [...] necesariamente, para aprender a pensar, el individuo necesita del otro, [...] pensar, siempre es pensar en grupo.” (Grupos y Roles, pág. 2).

—La valoración de la práctica que sostiene Pichon le lleva a postular uno de sus conceptos fundamentales: el *ECRO*, *el esquema conceptual, referencial y operativo*. El Ecro está conformado por el conjunto de experiencias (en términos de pensamiento, emociones, vivencias) y las referencias (científicas y no científicas) con que el operador aborda el campo de intervención.” (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 882).

La teoría de Enrique Pichón Riviére implica una práctica permanente del aprender a pensar en grupo y en relación a la vida cotidiana del individuo. Se trata de ir configurando a partir del aprendizaje, un esquema conceptual referencial y operativo (ECRO) que permita lograr en grupo el objetivo establecido, esto implica la estructuración de un determinado tipo de pensamiento, aprender a pensar desde un modelo conceptual que nos permita elaborar y abordar los procesos, ordenarlos e interpretarlos y alinearlos en este caso, al Programa de Desarrollo para los Servidores Públicos, mismo que nace de una necesidad integral y grupal para lograr un cambio significativo cultural.

*El proceso grupal* dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a la ejecución de los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo, es decir, la posición que ocupa de manera formal e informal dentro del grupo y dentro de la estructura, su formación y experiencia en el puesto que ocupa y dentro de otras áreas de la CONAVI; sus conocimientos individuales y los que comparte con otros, la integración de sus intereses personales y laborales a una cultura organizacional, es así como se va construyendo un aprendizaje grupal. Para lograr dicho aprendizaje es muy importante tomar en cuenta las habilidades y facilidad que cada integrante tiene para asumir sus funciones y responsabilidades asignadas, así como sus talentos personales mismos que le permitirán asumir y jugar diferentes roles situacionales.

Para Pichón Riviere, rol... "es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros [...] se denomina rol al desempeño de una persona en una situación dada, es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición. El rol es el papel que debe representarse, por lo que el aspecto dinámico del status [...] el concepto de status, refiere a la identificación social, que establece la relación de un individuo con los otros, dentro de la trama de los vínculos sociales. (ibídem, 6).

Para que los integrantes al programa de desarrollo para servidores públicos operaran como un verdadero equipo, fue necesario considerar el rol de cada uno de ellos, identificar sus competencias y habilidades en relación a los proyectos, así como la inserción oportuna de cada rol durante la implementación del programa; es decir, de cada momento del proceso de aprendizaje, en el proceso total.

Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas competencias las cuales se complementarán con las de otro, formando así un aprendizaje tanto individual como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso y del programa, facilitando el proceso de integración, de comunicación, el rendimiento grupal, la asimilación de la información, los contenidos y el aprendizaje mismo.

Uno de los fenómenos que se lleva a cabo cuando se necesita lograr un aprendizaje en cualquier proceso de capacitación y desarrollo, es romper con estereotipos, lo cual ocasiona cierta resistencia al cambio y esto es generado solo por algunos cuantos integrantes del grupo operativo... "generan mecanismos de defensa y no asumen la tarea a ejecutar, solo se observan formas de no entrar en la tarea". (Riviere, Pichón. 1985, pág. 34).

A fin de minimizar dicho proceso de resistencia al cambio en la CONAVI se organizaron grupos que impulsaron la aceptación de las nuevas formas de trabajar, los nuevos roles y la nueva cultura organizacional, a los integrantes de éstos grupos se les nombraron Agentes de Cambio, los cuales tuvieron como función principal, sensibilizar al personal sobre los beneficios del Programa de Desarrollo para los Funcionarios, así como impulsar y dar seguimiento a la ejecución de actividades en cada una de las fases.

Las fuerzas convergentes económicas, sociales y tecnológicas han incrementado la importancia del talento en las empresas del siglo XXI [...] saben identificar y sacar partido al talento en un entorno cada vez más cambiante [...] cada vez más, el mundo depende del talento y las empresas comprenden la importancia estratégica del mismo y consideran la gestión del talento como una habilidad empresarial fundamental". (Cheese Peter, J. Robert. 2008, pág. 7).

Hoy en día se necesita un nuevo paradigma para la negociación del entorno operativo de los negocios, uno que permita a la organización responder de manera instantánea y en perfecto ritmo con los cambios en ese entorno, nuevas formas de pensar y actuar son evidentes en los segmentos más competitivos y de rápido crecimiento del mercado, es necesario generar nuevas estrategias y formas de trabajar que impulsen e incrementen la productividad de las organizaciones.

La técnica operativa es lo que Pichón-Rivière propone como forma de potenciar la acción de los grupos, de canalizar o aumentar la productividad, de incrementar la creatividad de los grupos. Así, la técnica operativa de grupo es entendida como un instrumento que permita ganar en productividad, en creatividad, que permita potenciar la acción (adaptación activa a la realidad)... un grupo es operativo cuando apunta a una dirección determinada para comprenderlo y dirigirlo. El grupo operativo es un instrumento para lograr una praxis". Es decir, el grupo operativo apunta a una dirección, el grupo operativo tiene una direccionalidad. Y esa direccionalidad está dada por la idea de tarea, del objetivo como lo que da sentido al grupo." (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 726).

–Para los grupos operativos, el eje inicial fue el aprendizaje –de psiquiatría, psicología, psicología social– y posteriormente, las psicoterapias –con pacientes con diversas patologías–. Los grupos operativos, tanto desde su inicio (a principios de los 50) como en su dilatado desarrollo en la década siguiente se centraron en esas dos áreas: salud y formación. De todos modos, no hay que olvidar que el enfoque psicosocial que se deriva de la propuesta pichoniana hizo que no sólo se utilizara la técnica operativa en centros hospitalarios o ambulatorios, sino en otros ámbitos institucionales: educativos, comunitarios, etc.” (ibídem, 730).

–El primer texto en que Pichon habla de tarea se titula: “Técnica de los grupos operativos” –de 1960, [...] fue escrito en colaboración con destacados discípulos: José Bleger, David Liberman y Edgardo Rolla.” (ibídem, 436).

–Los grupos operativos o comunidades del mismo tipo tienen su actividad centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y comunicación provocadas por el monto de ansiedad que despierta todo cambio. Los grupos pueden ser verticales, horizontales, homogéneos o heterogéneos, primarios o secundarios pero en todos debe observarse una diferenciación progresiva, es decir, una heterogeneidad adquirida en la medida que aumenta la homogeneidad en la tarea [...] dicha tarea depende del campo operativo del grupo [...] si se trata de un grupo de aprendizaje de psiquiatría o psicología clínica, la tarea consiste en la resolución de las ansiedades ligadas al aprendizaje. El propósito general es el esclarecimiento dado en términos de los miedos básicos, aprendizaje, comunicación, marco de referencia, semántica, decisiones, etc. De esta manera coinciden el aprendizaje, la comunicación, el esclarecimiento y la resolución de la tarea con la curación del grupo”. (ibídem, 734).

Otro de los objetivos del programa de desarrollo para servidores públicos fue precisamente lograr romper estructuras estereotipadas, romper con paradigmas individuales, grupales y organizacionales que generaban estancamiento en la CONAVI y dificultades para operar eficientemente, fue impulsar una nueva forma de aprender, trabajar y compartir los conocimientos, resolver conflictos personales y laborales entre los integrantes de la institución, lograr mover a los servidores públicos a un nuevo esquema referencial de pensamiento, conductas y valores, con el objetivo de transformar la cultura de la CONAVI y proporcionar un mejor servicio integral a la comunidad mexicana.

De la misma manera que en los grupos operativos, dentro de la CONAVI se tuvo la oportunidad de integrar grupos de trabajo homogéneos y heterogéneos, horizontales y verticales, contar con líderes formales e informales de diferentes niveles jerárquicos y áreas, los cuales impulsaron el nuevo esquema de trabajo, fungieron como patrocinadores del proyecto, así también hubo equipos multidisciplinarios que permitieron interactuar, generar y transferir aprendizajes de manera individual; o bien; en algunos casos de manera grupal.

“La técnica de grupos llamada grupos operativos, se caracteriza por estar centrada en forma explícita en una tarea que puede ser el aprendizaje [...] el diagnóstico de las dificultades de una organización laboral, la creación publicitaria, etc... bajo esta tarea explícita subyace otra implícita, que apunta a la ruptura, a través del esclarecimiento, de las pautas estereotipadas que dificultan el aprendizaje y la comunicación, significando un obstáculo frente a toda situación de progreso o cambio.” (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 738).

–En términos de trabajo grupal podemos distinguir tres instancias: la pretarea, en la que se ponen en juego las técnicas defensivas del grupo movilizadas por la resistencia al cambio y destinadas a postergar la elaboración de las ansiedades que funcionan como obstáculo. La tarea consiste precisamente en este abordaje, donde el objeto de conocimiento se hace penetrable a través de una elaboración que implica la ruptura de la pauta estereotipada que funciona como estancamiento del aprendizaje y deterioro de la comunicación. El proyecto surge cuando se ha logrado una pertenencia de los miembros; se concreta entonces una planificación”. (ibídem, 739).

–La especificación del grupo operativo como un grupo centrado en la tarea es propuesta como elemento diferenciador de otras corrientes de grupos. Pichón dice que: –Para nosotros, la tarea es lo esencial del proceso grupal; por lo tanto en esta caracterización tenemos los tres tipos: a) centrados en el individuo, b) centrados en el grupo como un conjunto total, c) los grupos centrados en la tarea, aclarando que no es lo mismo tarea que grupo total”. (Pichon Riviere, 1970, pág. 234).

“El ECRO –abreviatura de esquema conceptual, referencial y operativo– tuvo diversos desarrollos; una de las maneras coloquiales en que Pichon lo mencionaba era así: –un aparato para pensar”, el esquema, un aparato para poder pensar. El Ecro constituiría un concepto puente, que permite reunir materiales diversos, aspectos ligados a la experiencia, al pensamiento y a las emociones.” (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 768).

–El esquema de referencia, o esquema referencial está constituido por el conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que se piensa y actúa; ésta es la noción tal como es utilizada en general por los grupalistas de la perspectiva pichoniana.” (ibídem, 769).

–El primer desarrollo del concepto referido a los grupos, y que ya aparece como ECRO, es decir, esquema conceptual referencial y operativo, data de 1960, en el artículo –Empleo del Tofranil en psicoterapia individual y grupal”. Se refiere a la construcción de un Ecro, necesario para poder intervenir en el trabajo clínico –tanto individual como grupalmente– [...] este artículo fue presentado por Pichon a un coloquio internacional sobre estados depresivos, y trata del uso instrumental y situacional de una droga antidepresiva (Tofranil), empleada durante el transcurso de tratamientos psicoterápicos individuales o grupales. En el artículo se propone el uso de la droga con el objetivo de facilitar la movilización de estructuras o pautas estereotipadas (estereotipos) que se presentan y operan con las características de resistencias al progreso del proceso terapéutico. Y explicita que las ansiedades frente al cambio o aprendizaje (de tipo depresivo y paranoide) promueven la estructuración del estereotipo.” (ibídem, 778).



Para Pichon Rivere enseñar y aprender siempre operan dentro de un mismo marco de trabajo. Forman una estructura funcional y sólo considerados así pueden organizarse y adquirir un carácter operativo y una vigencia, es decir, un tiempo establecido que determine la forma y función instrumental de una estructura dinámica, mejorada y adaptable a la nueva cultura.

—El eje principal está dado por la construcción de un nuevo esquema referencial a partir del trabajo grupal: [...] en los grupos operativos la actividad está centrada en la movilización de estructuras estereotipadas, dificultades de aprendizaje y comunicación [...] la tarea adquiere prioridad y la elaboración de un esquema referencial común, a partir de que cada integrante lleva su propio esquema referencial al grupo [...] ese proceso se dará en un complejo trabajo que Pichon denomina como “vuel~~t~~as de espiral”, “trab~~a~~jo espiralado”, “desarrollo del cono invertido”, etc., aludiendo al proceso de anudamiento (confrontación, solapamiento, sumación, complementariedad, etc.) entre las diversas perspectivas singulares”. (ibídem, 784).

En el programa de desarrollo para los servidores públicos de la CONAVI, el nuevo esquema referencial sobre el cual se movería tanto el trabajo como las persona, fue generar un nuevo líder, con nuevas competencia y habilidades que le permitieran desarrollarse dentro del nuevo esquema de trabajo, consecuencia de una transformación y cambio significativo, tolerando y superando barreras tanto personales como de conocimientos y comunicación.

*“El ECRO, esquema conceptual, referencial y operativo, orientado hacia el aprendizaje a través de la tarea [...] nos permite la comprensión horizontal (la totalidad comunitaria) y vertical (el individuo inserto en ella) de una sociedad en permanente situación de cambio y de los problemas de adaptación del individuo a su medio. Como instrumento es lo que permite planificar un manejo de las relaciones con la naturaleza y sus contenidos en las que el sujeto se modifica a sí mismo y modifica el mundo en un constante interjuego dialéctico”* (ibídem, 787).

Reforzando las características del ECRO en relación al aprendizaje, a través de la tarea y los cambios que conllevan ejecutarla, es importante hacer mención que los servidores públicos del programa lograron cambios significativos, primero de una manera individual al conocer y reconocer sus áreas de oportunidad en relación a sus estilos de pensamiento, lo cual les proporcionó la pauta para involucrarse en la forma de ser del otro, forzarse por adaptar su estilo al grupo y modificar la manera de relacionarse y comportarse con otros.

—Una de las leyes básicas de la técnica de grupos operativos (“a mayor heterogeneidad de los miembros y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad”), aprendizaje para transformar, y se refiere al proceso de aprender a aprender como elemento básico. De ese proceso de aprendizaje surgirán modelos, pautas o esquemas referenciales con los que se opera; se trata de un aprendizaje como proceso de apropiación de la realidad para modificarla de una manera creativa y adaptativa.” (ibídem, 790).

—Dentro de su esquema teórico, Pichón Rivière utiliza un elemento llamado portavoz, se refiere a aquel que con su accionar expresa motivaciones, acciones, sentimientos, deseos, etc. de otros, de otros con los que constituye un grupo. Se trata de una noción que busca articular lo singular, lo personal con la estructura o trama grupal, o vincular, el portavoz (un determinado miembro del grupo) será utilizado para dar cuenta de los procesos grupales en general, enuncia lo implícito del grupo, la situación implícita, por su intermedio se puede acceder a la comprensión de la situación

implícita o latente [...] Puede decirse que es un concepto de pasaje, un concepto mediador: pasaje entre lo individual y lo grupal, pasaje entre lo explícito y lo implícito, [...] el portavoz no habla sólo por sí sino por todos, en él se conjugan lo que llamamos verticalidad y horizontalidad grupal, entendiendo por verticalidad lo referido a la historia personal del sujeto, y por horizontalidad el proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en la totalidad de los miembros.” (ibídem, 884).

–Dicho *portavoz o emergente* podría ser considerado como el más fuerte, convirtiéndose situacionalmente en el más débil por su incapacidad de soportar la depositación masiva, transformándose luego en el *líder del cambio* a través de la terapia, es decir, en el líder operativo [...] el emergente se refiere siempre a una cualidad nueva [...] el emergente puede ser expresado por uno o varios portavoces. Así puede darse de varias formas: portavoces por redundancia, portavoces por acumulación, portavoces por oposición.” (ibídem, 810).

Es común que en las organizaciones cualquier intervención o implementación de un nuevo proyecto o programa, genere resistencias entre sus integrantes, frente a la incertidumbre, las personas pueden adoptar diversas actitudes que van desde el temor, hasta el optimismo ante un nuevo desafío y en ocasiones se genera una resistencia natural, por lo que es necesario realizar un estudio del nivel de compromiso inicial de todo el personal impactado, a fin de definir e implementar herramientas y estrategias que incrementen la colaboración, la comunicación y el nivel de responsabilidad individual, para lograr el éxito del programa.

Por lo anterior durante la implementación del programa de desarrollo para servidores públicos se llevaron a cabo acciones específicas para gestionar el cambio que se estaba generando hacia dentro y fuera de la CONAVI, se buscó alinear el esfuerzo del factor humano, afinar la colaboración, activar la actitud propositiva para buscar las soluciones y alternativas más viables, disminuir el desgaste interpersonal que se pudiera producir en los equipos y crear un alto sentido de responsabilidad en cada uno de los integrantes para lograr exitosamente los resultados esperados.

–Señalamos como situación central del grupo operativo la *actitud ante el cambio* que se modifica en términos de incremento o resolución de las ansiedades depresiva o paranoide, de pérdida y ataque, coexistentes y cooperantes en tiempo y espacio”. (ibídem, 832).

–Para Pichón, el cambio tiene algunas especificaciones fundamentales: disminución de las ansiedades básicas, aprendizaje, reparación del objeto, apropiación del objeto de conocimiento, todos esos procesos, o esas alusiones a procesos diferentes, son los que posibilitan el cambio, que se realiza fuera, en el ámbito social.” (ibídem, 889).

Uno de los principales elementos a trabajar como una barrera de desarrollo y crecimiento en toda institución, es precisamente el miedo o la resistencia al cambio, la CONAVI como ya lo he mencionado es una empresa gubernamental, integrada por servidores públicos con varios años de servicios, que por varias administraciones llevaron a cabo sus funciones de la misma manera, la ejecución de los procesos y los proyectos era la misma, no existían iniciativas de mejora, no había impulso al desarrollo y crecimiento de su capital humano, el romper los paradigmas individuales y sociales generaba cierta incertidumbre y desconfianza, planear e implementar de proyectos y programas de desarrollo que impulsaran el crecimiento de sus servidores públicos era imposible,

pues entre otras cosas, tenían que cumplir al 100% los estatutos de Capacitación establecidos por la Función Pública.

Otro de los elementos valiosos que se consideró en la planeación e implementación del programa de desarrollo para servidores públicos, para lograr un eficiente proceso de enseñanza – aprendizaje, fue lo que para Pichon significaba el Encuadre.

“*El encuadre*, además de sus elementos formales (espacio, tiempo, roles, tarea), cobra su importancia en la medida que es a partir del mismo que se posibilita la existencia misma de la situación grupal; fuera del encuadre no hay situación grupal, propiamente dicha. El encuadre es fundamentalmente un acuerdo (o contrato) entre los integrantes del grupo y sus coordinadores, y a partir de su constitución se organiza y determina el lugar y la función de cada uno de los participantes (es un acuerdo al que quedan comprometidos tanto los integrantes como los propios coordinadores)”. (ibídem, 847).

-Encuadre está integrado por cinco actividades: presentaciones de los participantes, prueba de diagnóstico, análisis de expectativas, presentación del programa, y plenario de acuerdos y de organización operativa [...] el objetivo principal del encuadre es lograr que el grupo establezca el vínculo con la tarea [...] las presentaciones sirven para establecer un clima de mayor confianza entre todos, y para ir estableciendo las bases para una mayor integración grupal.” (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág. 114)

Las presentaciones que se hacen al inicio de cada uno de los cursos o talleres, sirven para que los participantes se empiecen a conocer, y para empezar a crear ese clima de cordialidad y confianza del que hablábamos. Durante las cinco actividades que componen el Encuadre, se trabaja en equipos, con el fin de que los participantes empiecen a experimentar las técnicas grupales, y empiecen a percibirse como grupo. Al realizar el análisis de expectativas, se les empieza a involucrar en la tarea propia del curso en cuestión.

Al presentar a los servidores públicos el programa de desarrollo se les indico claramente los objetivos que se requerían lograr, los cuales se convirtieron en la guía del trabajo grupal, plenario de acuerdos y de organización operativa, se les involucró en la toma de decisiones, con el fin de responsabilizarlos cada vez más como un grupo autodirigido de su propio proceso de aprendizaje.

-El grupo operativo, entendido como grupo centrado en la tarea será lo que define la posición y labor de la coordinación, ésta constituye el tercer vértice en la triangularidad: grupo, tarea y coordinación. Se trata de abordar, entonces, el trabajo de los coordinadores en tanto tercer vértice de ese triángulo, que expresa la especificidad del modelo grupal. Y desde esa posición de tercer elemento se deriva la función, el rol y las tareas que éste conlleva el coordinador no está, no participa en la experiencia grupal (que se refiere al eje grupo – tarea), está excluido de ella. Esto implica que no ocupa un lugar en la propia estructura grupal (está descentrado); su exclusión es una condición para el propio trabajo grupal, para la realización de la tarea (la tarea es el líder, dice Pichon)”. (ibídem, 849).

-En los Grupos Operativos, a la persona a cargo del proceso grupal se le llama coordinador, y su función principal es ayudar al grupo a constituirse como grupo operativo, como grupo efectivo, que

funciona para el logro de los objetivos que se ha propuesto, impulsa la comunicación entre los participantes en el grupo (comunicación intragrupal), es responsable de crearla, mantenerla activa, impedir los cierres [...] La comunicación es considerada como dimensión fundamental, a partir de la cual se posibilitan los objetivos: el aprendizaje y la elaboración.” (ibídem, 850).

Durante el Diseño e implementación del programa de desarrollo para los servidores públicos se trabajó con dos coordinadores, uno externo a la CONAVI y uno interno, quien contaba con una amplia experiencia en el sector público, conocía los procesos internos de la institución y los objetivos estratégicos que estaban impulsando el cambio de Cultura organizacional, a dicho coordinador se le capacitó en las habilidades técnicas y humanas para fungir como coordinador interno del programa de desarrollo, sus funciones fueron principalmente operativas, sin embargo a continuación se enlistan aquellas que entre ambos coordinadores llevaron a cabo.

1. Selección y validación de los temas que integraban el Programa
2. Elaboración y validación del programa de desarrollo para su implementación
3. Diseño de los contenidos y materiales didácticos como son presentaciones, manuales, dinámicas, etc...
4. Metodología de trabajo y técnicas de aprendizaje e integración
5. Selección de los servidores públicos participantes el programa de desarrollo
6. Organización e invitación a las reuniones, cursos, talleres y eventos que se llevaron a cabo durante la planeación, implementación y seguimiento al programa
7. Entrega y validación de información confidencial para la elaboración de los materiales
8. Preparación de la logística de las aulas para llevar a cabo los cursos y talleres
9. Reproducción de materiales didácticos
10. Impartición de los cursos y talleres
11. Evaluación del aprendizaje de los servidores públicos participantes
12. Asesoría personalizada de manera individual y grupal
13. Seguimiento a la implementación del programa de desarrollo

*“La tarea del coordinador se va a desarrollar en dos niveles claramente diferenciados: en el nivel de lo explícito o manifiesto, y en el nivel de lo implícito o lo latente. El nivel de lo explícito o manifiesto está constituido por aspectos como los siguientes: la manera como el grupo se organiza, la manera como se comunica, la manera como los integrantes se coordinan entre sí, la manera como enfrentan y analizan los problemas que se les presentan, etc. lo más importante es que el grupo pueda detectar, analizar y superar los aspectos implícitos o latentes, que es donde radican los principales obstáculos para el proceso grupal. (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág. 50).*

*“El Coordinador deberá utilizar preferentemente la didáctica grupal como metodología de trabajo, capacitar a los participantes para que puedan trabajar en equipo, y convertir al conjunto de integrantes en un verdadero grupo de trabajo; así tenemos, pues, que la tarea del coordinador es doble: por un lado, ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, y por otro, ayudar al grupo a aprender a trabajar como grupo, a convertirse en un verdadero grupo.” (ibídem, 109).*

—La Teoría de los Grupos Operativos es una herramienta que le permite al coordinador de grupos:

1. En primer lugar, saber en qué cosas fijarse del proceso grupal.
2. En segundo lugar, no dejar pasar de lado, sino detectar los principales fenómenos que se presenten en los grupos con los que trabaje.
3. En tercer lugar, interpretar y entender eso que está sucediendo en los grupos, con el fin de establecer una estrategia para manejarlo adecuadamente.” (ibídem, 51).

—De acuerdo con la teoría de los Grupos Operativos, lo ideal es que un grupo ya no necesite de un coordinador, cuando ha alcanzado la madurez necesaria para trabajar de manera operativa por sí mismo. El coordinador de un grupo operativo debe tener siempre en mente este ideal, e ir llevando al grupo, de manera pedagógica, a que sea cada vez más autosuficiente. Esta autosuficiencia se tiene que dar en los dos niveles mencionados: en el nivel de lo explícito (planeación, organización, coordinación, comunicación, trabajo, etc.) y en el nivel de lo implícito (análisis a fondo de los contenidos latentes, para superar de raíz los problemas y obstáculos que se les presenten)”. (ibídem, 47).

—Pichón consideraba que llegaría un momento en que ya no haga falta la intervención de los coordinadores, las interpretaciones ni los señalamientos; sería el momento en que el grupo se puede autogestionar; y esto lo piensa en tanto modelo utópico [...] podríamos plantear que cuando los coordinadores tienen que intervenir más, es cuando hay más pretarea [...] en caso contrario, si el grupo está en tarea, la intervención de los coordinadores ha sido mínima.” (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 764).

“*El liderazgo democrático* es el rol ideal que puede asumirse en el trabajo grupal. El intercambio entre líder-coordinador y el grupo se realiza en forma de una espiral permanente, donde se ligan los procesos de enseñar y aprender formando una unidad de alimentación y realimentación (feedback). Los intercambios de ideas se hacen entre los miembros del grupo, de manera que su intervención consistiría sólo en señalar la dificultad en su funcionamiento.” (ibídem, 856).

Pichón considera que la propia estructura y funcionamiento del grupo depende del tipo de liderazgo que asuma el coordinador.

—Una de las condiciones necesarias para que el grupo se constituya como grupo es que tome sobre sí la responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje, que llegue a la autogestión, a la autodeterminación, a la autorresponsabilización.” (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág. 150).

—La valoración de la práctica que sostiene Pichón le lleva a postular uno de sus conceptos fundamentales: el ECRO, el esquema conceptual, referencial y operativo. El Ecro está conformado por el conjunto de experiencias (en términos de pensamiento, emociones, vivencias) y las referencias (científicas y no científicas) con que el operador aborda el campo de intervención. Y como instrumento con el que se opera en el campo de la psicología social, si bien opera como una unidad (de ahí las siglas utilizadas como un sustantivo: -el ecro”),” (Echevarrieta Adrián Buzzaqui. 1999, pág. 881).

-El modelo grupal planteado por Pichón se apoya en un supuesto primordial: la idea de que el grupo operativo apunta a una dirección, que tiene una direccionalidad, y esa direccionalidad viene dada por la idea de tarea, del objetivo como lo que da sentido al grupo [...] define al grupo operativo como un grupo centrado en la tarea [...] la tarea como eje del grupo, es decir, como algo que no son los integrantes, pero que es de ellos, algo (un producto a producir) que harán ellos, a partir de sí mismos, pero que no se confunde con ellos.” (ibídem, 883).

El esquema referencial conocido o identificado como un conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que un individuo piensa y actúa, tiende a una determinada unidad, tiende a disminuir las disociaciones y las contradicciones por medio del trabajo grupal, promoviendo simultáneamente en ese grupo un esquema referencial y operativo que posibilita la resolución de los obstáculos y conflictos, y que evidentemente sustenta y justifica la modificación de los esquemas previos.

El ECRO según Rivière es la teoría y el repertorio metodológico con el cual abordaremos al sujeto en sus condiciones concretas de existencia, para comprender así su conducta en los diferentes ámbitos en los que se encuentra inmerso incluyendo el ámbito organizacional, específicamente y para los fines de éste Programa en la cultura CONAVI, dicho esquema referencial, nos permite percibir, distinguir, sentir, organizar y operar en la realidad.

-En cuanto teoría, el Grupo Operativo es ese conjunto de conocimientos, armónicamente entrelazados y coherentemente fundamentados, mediante los cuales se pretende explicar los fenómenos que se presentan en la vida de un grupo, analizado éste desde un enfoque operativo. En cuanto técnica, el Grupo Operativo es la forma como se aplican los conocimientos generados por la teoría, para intervenir directamente en el trabajo con un grupo.” (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág. 50).

-El ECRO consiste en una especie de código común que el grupo ha ido construyendo a lo largo de su accionar como grupo, a través del estudio en común, a través de la discusión de temas, teorías y materiales de apoyo, a través de la detección, análisis y solución de los problemas que se le van presentando, en general, a través de todo ese conjunto de experiencias vividas que significa el trabajar en equipo [...] es un esquema conceptual, el cual está integrado por el conjunto de ideas y conceptos que el grupo mismo ha ido construyendo a lo largo de las sesiones de discusión y análisis [...] es el principal instrumento que le sirve al grupo para operar en función del logro de su tarea, y la guía a la cual hacer referencia en los momentos de clarificación de la tarea y de toma de decisiones importantes para el grupo.” (ibídem, 95).

Durante el diseño e implementación del programa de desarrollo para los servidores de la CONAVI, se llevaron a cabo varias reuniones de definición que ayudaron e impulsaron a que los integrantes del programa identificaran que todos estaban inmersos en dicho programa por un mismo fin, existía una definición clara de los objetivos a cumplir, era evidente el compromiso con ellos y entre ellos, con anticipación llevamos a cabo la planeación de tareas, funciones y actividades, asignamos roles muy específicos y tanto la organización como la coordinación del proyecto estuvieron a cargo del consultor externo a la CONAVI y líder del proyecto, el proceso de comunicación y solución de problemas fue a puertas abiertas, de manera individual cara a cara y de manera grupal, interactuando los integrantes del programa.

Se diseñó e implementó una estrategia de comunicación iniciando con reuniones de sensibilización que impulsaron y facilitaron la aceptación al programa de desarrollo, a los objetivos estratégicos y a la nueva cultura organizacional, se llevaron a cabo acciones de comunicación para mantener informadas a las diferentes audiencias acerca de la visión y objetivos del programa, tener conocimiento de lo que se estaba trabajando, para qué y cuáles eran las siguientes actividades, los avances, los retos y los cambios, con estas acciones se logró fortalecer la participación y compromiso del personal de dicha institución.

Se llevaron a cabo *evaluaciones* antes, durante y después de la implementación del programa de desarrollo, lo cual permitió contar con información valiosa para la planeación, diseño, implementación y seguimiento del programa, poco a poco y durante varios meses fuimos perfeccionando y ampliando los temas y contenidos que lo integraban, las evaluaciones que se aplicaron fueron algunas de manera individual a fin de identificar los estilos de pensamiento de los integrantes al programa, así como su efectividad individual y avances de aprendizaje en el programa, así también se aplicaron evaluaciones grupales mismas que permitieron identificar la alineación de los integrantes en un grupo, verificar su integración como equipo de trabajo y validar la efectividad grupal, y por último se aplicó una evaluación organizacional, ésta última principalmente para identificar el tipo de cultura de la CONAVI, cuál era la situación actual y hacia donde se quería llegar con base a las nuevas estrategias de gobierno, así como identificar y lograr la alineación de los servidores públicos al Grupo que pertenecían y la alineación a la organización.

—La Evaluación es una función indispensable en todo grupo, por medio de la evaluación continua, el grupo puede ir detectando si van por el camino correcta en la consecución de sus objetivos, o si es preciso corregir el rumbo [...] es importante que, desde la etapa de la planeación, se prevean momentos para realizar esta evaluación del proceso que se está siguiendo [...] debe tratarse de una evaluación continua y permanente [...] es estimular el sentimiento de responsabilidad de los participantes, sobre su propio proceso de trabajo. Autoevaluarse significa ser dueño de sí mismo y de sus acciones [...] propiciar que los participantes vayan aprendiendo a trabajar como grupo... es estimular el compromiso y la motivación del grupo en relación con el trabajo que está realizando.” (ibídem, 98).

Llevar a cabo evaluaciones durante la implementación del programa de desarrollo, permitió identificar el avance y logro tanto de los objetivos del programa como de los objetivos de formación; es decir, si se consiguió que los servidores públicos aprendieran lo que se esperaba que aprendieran e identificar cuales aprendizajes se consiguieron y cuáles no, así como la razón por la cual no se logró lo esperado en un periodo determinado y ajustar lo necesario, desde el contenido, la forma de impartición, la metodología o dinámica utilizada, lo que se buscaba con dichas evaluaciones era mejorar el rendimiento de los servidores públicos, así como generar en ellos la corresponsabilidad en el éxito tanto del programa como de la formación misma.

En un grupo de aprendizaje, el coordinador debe realizar evaluaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje, en varios momentos: al final de cada unidad o bloque de temas tratados, después de aplicar una nueva técnica o de seguir una metodología de trabajo diferente, después de la aplicación de cada examen (si es que se practica esta modalidad), y sobre, todo, al final del curso [...] es responsable, tanto del encuadre del grupo como de la evaluación del desarrollo grupal. (ibídem, 99).

-En un grupo de aprendizaje, es más importante la integración operativa que la afectiva. La tarea del grupo es obtener aprendizajes significativos, éste es el producto o el resultado que se pretende y se debe alcanzar. En este sentido, el grupo de aprendizaje es un grupo de trabajo, en el que la operatividad cuenta más que la afectividad.” (ibídem, 117).

Esto último es de suma importancia en la implementación del programa de desarrollo para servidores públicos, ya que uno de los rubros de dicho proyecto fue identificar el nivel de eficiencia operativa de los participantes, identificar que tan eficientes eran en el puesto que ocupaban y qué tanto requerían conocer y aprender de manera individual y grupal para posicionarse en un puesto de mayor responsabilidad y facultad, así como impulsar los cambios organizacionales y generar una nueva cultura.

Si bien dicha evaluación se hizo de manera individual y grupal, también se consideraron otros elementos en los que está inmerso el participante, otra dinámica más general y amplia que le permite direccionar su comportamiento como es la Cultura CONAVI.

## **2.5. La Cultura Organizacional**

*“La Cultura Organizacional, es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”* (TPM, *“Cultura Organizacional”*, 2007 pág. 1)

Cada organización tiene su propia cultura, ya que tiene su propia historia, el recuerdo de cómo ha sido manejada en el pasado, la forma en que se enfocan hoy los problemas, su mezcla de personalidades y estilos, los patrones establecidos de cómo se hacen las cosas aquí, la experiencia de cómo se han instituido los cambios, su propio clima, su personalidad, sus valores y creencias núcleo, sus héroes, sus ritos y rituales y otros elementos distintivos que no permitan



-Leer” su carácter, elementos tales como sus edificios, sus estructuras, sus informes anuales, la vestimenta de la gente, etc...

-Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones”, (ibídem, 5).

Un valor es una cualidad estructural que tiene existencia y coloca sentido dentro de una situación concreta, es una escala de referencia determinada al mismo tiempo por el ambiente físico, el medio social, el conjunto de necesidades, expectativas y aspiraciones que uno va desarrollando a lo largo de la vida, por lo anterior dichas cualidades se tornan en diferentes niveles de jerarquización.

Los valores personales influyen en todas las acciones que llevamos a cabo en nuestro entorno, tanto en lo personal, como en lo laboral, familiar, de amistad, influyen en todas las decisiones que tomemos, los valores son los que nos motivan a hacer lo que hacemos, establecen las normas de conducta.

*Los Valores* que se identificaron en los servidores públicos que participaron en éste programa y que permitieron identificar su alineación con los valores institucionales de la CONAVI, fueron los que se establecen en la escala de factores motivacionales conocida como RITT de Thomas C. RITT Jr. por ello del nombre corto, y que se describen a continuación; sin embargo, es importante mencionar que no se aplicó ninguna herramienta para este fin, solo se realizó un análisis detallado de manera individual de los nueve servidores públicos, haciendo un comparativo entre los resultados que se obtuvieron de cada uno de ellos en sus resultados del Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) y las definiciones de cada uno de los descriptores que se enlistan a continuación y que se tienen identificados en cuatro cuadrantes bajo el enfoque del Modelo Herrmann de Dominancia Cerebral.

#### *Descripción de los factores motivacionales - valores según la escala de RITT*

*Cuadrante A. “Motivador Teórico* se refiere al deseo de conocer y comprender los aspectos intelectuales. Las personas con estos valores tienden a ser incisivas, objetivas, críticas, y más fácticas que emocionales.

*Cuadrante A. Motivador de Búsqueda de Poder*, se relaciona con las personas que desean el control, les gusta el reconocimiento público y concretar sus metas.

*Cuadrante B. Motivador Materialistas*, se refiere al deseo de acumular riqueza, éxito y cosas materiales. Las personas con este valor son prácticas, competitivas y muy trabajadoras, les gusta concretar los objetivos y cumplen con lo que se proponen.

*Cuadrante B. Motivador Ritualista*, se relaciona con la necesidad de obedecer órdenes, políticas y procedimientos. Son personas que sienten la necesidad de ser reconocidos y viven con altos niveles de ética.

*Cuadrante C. Motivador Humanitario*, se relaciona con el deseo de sentirse útil, compartir y enseñar. Buscan la oportunidad de ser serviciales brindando su tiempo y talento a los demás.

*Cuadrante C. Motivador Espiritual*, muestra permanentemente la necesidad de creer y aceptar. Tienen fe y acepta cosas que no tienen explicación. Tiene vocación de servicio y tiende a ver únicamente lo bueno en los demás.

*Cuadrante D. Motivador Individualista*, representa a aquellas personas que valoran la independencia y demuestran necesidad de ser libres. Buscan singularidad, tratan de evitar ser "uno más del montón", les gusta tener su propio estilo personal y hacer las cosas a su manera."

*Cuadrante D. Motivador Estético*, se relaciona con la búsqueda de armonía y belleza. Desean demostrar constantemente que disfrutan y que aprecian cosas bellas y gozan compartiéndolas con los demás. Son más productivos cuando se encuentran en ambientes en los que pueden crear y sentirse libres." (NOVARTIS. 2014, pág. 51)

El objetivo de utilizar dicha escala de valores fue que los servidores públicos reflexionaran sobre sus valores personales y los valores de la CONAVI, a fin de identificar su alineación, así como aquellos en los que tenían discrepancia y retomarlos como un área de oportunidad a desarrollar durante la ejecución de su programa de desarrollo.

Como se puede identificar en la definición de cada uno de los descriptores, la escala de los valores tiene una estrecha relación con las características de cada uno de los cuatro cuadrantes establecidos por Ned Herrmann, mismo que diferencian cuatro radicales estilos de pensamiento.

## **2.6. El Modelo Herrmann de dominancia cerebral.**

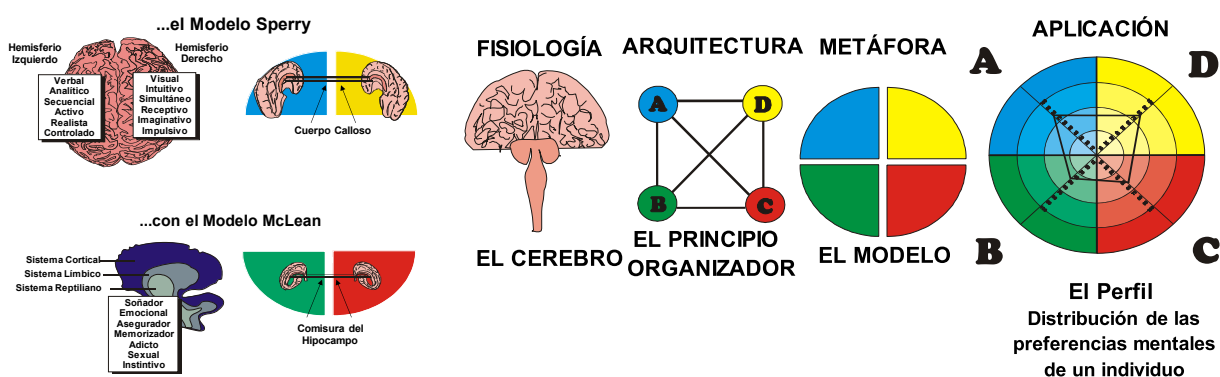
Para iniciar el programa de desarrollo de los servidores públicos de la CONAVI, se llevó a cabo el diagnóstico individual de estilos de pensamiento, identificando la complementariedad de las personas y su alineación con el grupo al que pertenecen y su alineación a la institución, utilizando las herramientas, la metodología y las aplicaciones que derivan de la Tecnología HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument).

-Ned Herrmann inició sus investigaciones en 1976 como resultado de su interés personal por la localización de la fuente de la Creatividad en el Cerebro, así como el interés por identificar el estilo de aprendizaje y preferencia de pensamiento de los ejecutivos de General Electric, esto como consecuencia de haber sido asignado responsable del programa de desarrollo de ejecutivos." (Ned Herrmann. 2002, pág. 42).

-Ned intentó comprobar el predominio de una zona cerebral sobre la otra, realizando trabajos que median las ondas generadas por personas mientras ejecutaban tareas específicas, de hecho sus primeros trabajos los realizó aplicándose el mismo los electrodos con un instrumento electroencefalográfico compuesto de dos unidades, una conectada al hemisferio cerebral izquierdo y la otra al derecho, dichas pruebas confirmaron la diferencia existente entre las funciones de ambos hemisferios." (ibídem, 45).

-Este modelo de cerebro identifica cuatro cuadrantes, metafóricamente hablando, o estilos de pensamiento, relacionándolos con las estructuras especializadas de pensamiento, también llamadas dominancia. Ned Herrman parte como base de la división de los dos cerebros de Roger Sperry (izquierdo y derecho) y combina esta distribución con el cerebro triuno de Paul MacLean, dando por consiguiente un cerebro cortical izquierdo -A” y derecho -D”, y uno límbico, izquierdo -B” y derecho -C”. (Kasuga Y. Linda, GUTIEREZ Carolina.1998, pág. 32).

*De la Estructura Cerebral a la Aplicación de teoría de los Hemisferios Cerebrales.*



-Cuadrante A, identificado con el color azul, es el cuadrante analizador, este se encarga del pensamiento de tipo lógico y crítico, analiza los hechos, el procesamiento es cuantificado y de números, es racional, realista, conoce cómo funcionan las cosas, no toma decisiones sino tiene los hechos claros, siempre investiga el porqué de las cosas y sus teorías y decisiones así como la solución de problemas están basadas en los hechos.” (ibídem, 32).

-El Cuadrante B, identificado con el color verde, es el cuadrante organizador, este se encarga del pensamiento ordenado, organiza los hechos, elabora planes, programas, procedimientos y secuencias, procesa con estructura, todo tiene un principio y un fin, revisa cuidadosamente y a detalle, es previsor se antepone a los hechos, ejecuta y lleva a la acción, hace que las cosas sucedan, es exacto y preciso.” (ídem.).

-El Cuadrante C, identificado con el color rojo, es el cuadrante Interpersonal, este se encarga básicamente de lo intuitivo y expresivo, es emocional y kinestésico, tiene una tendencia significativa a enseñar, a instruir, educar y formar a otros, es sensitivo y empático, impulsa las mejores prácticas en comunicación y trabajo en equipo.” (ídem.).

-El Cuadrante D, identificado con el color amarillo, es el cuadrante Imaginativo, este realiza procesos creativos, procesa en forma global, es holístico e integrador, conceptualiza, especula, rompe reglas y paradigmas, le agradan las sorpresa, lo no planeado, no tiene estructura, es curioso, toma riesgos y fantasea sobre la realidad y lo que no existe.” (ibídem, 33).

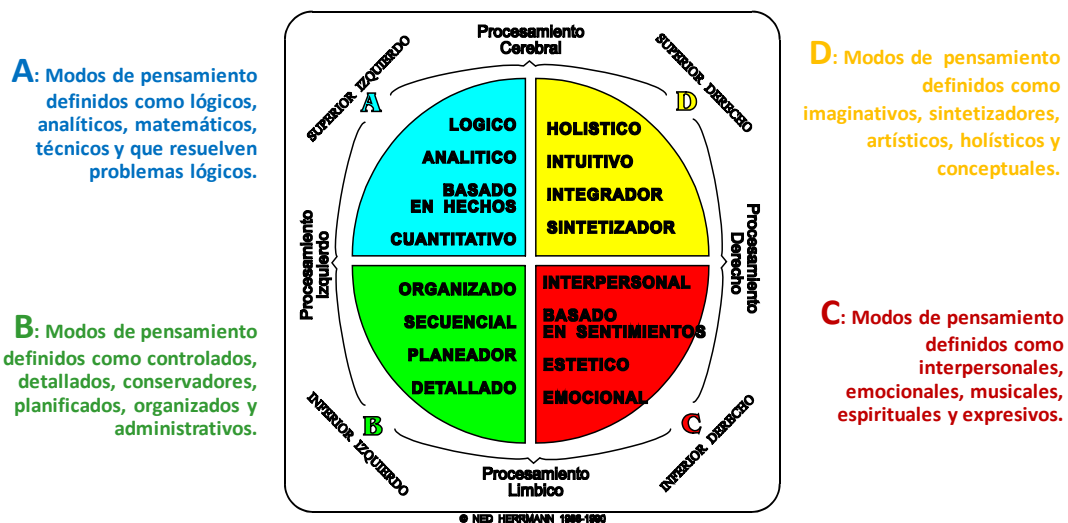
Para Ned Herrmann estos cuatro cuadrantes operan de manera simultánea e interactiva, pero siempre con cierta predominancia de uno sobre el otro, las diferencias de conducta resultantes de nuestras preferencias mentales son expresiones perfectamente normales de la dominancia del cerebro en el ser humano. Cada uno de nosotros tiene una preferencia mental, misma que impacta y afectan nuestra conducta.

A través de la aplicación de este Instrumento se logró identificar el estilo de pensamiento de los participantes del programa de desarrollo, identificar su preferencial mental para la ejecución de sus funciones, resolución de problemas y forma de comunicarse con su equipo de trabajo y grupo al cual se estaban integrando para la implementación de este programa, así también se logró identificar si estaban en la posición correcta, sin con base a ésta metodología cumplían o no lo requerido por el puesto y si contaban con las habilidades humanas para impulsar los cambios y fortalecer la nueva cultura organizacional.

Ned Herrmann diseña un instrumento que le permitió medir la dominancia del cerebro, y después de más de 2 millones de aplicaciones a diferentes personas de diferentes profesiones y oficios, termina el *Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)* que está integrado por 120 preguntas, mismas que reflejan las preferencias mentales del ser humano.

*The Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)*, permite identificar si la persona tiene una tendencia más racional, objetiva y ordenada o es más imaginativa, intuitiva y emocional, lo cual es determinante para la toma de decisiones, para aprender y conocer nuevas cosas, para identificar el cómo se comunica y relaciona con otros, así cómo percibe el mundo que lo rodea, y cómo resuelve los problemas que enfrenta.

### Tipo de pensamiento por Cuadrante



Si bien The Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI), nos proporcionó información sobre la forma en cada uno de los integrantes del programa aprende y se comunica, no hay que restar importancia a estos dos procesos, ya que se ejecutan a la par y son significativos para generar cualquier cambio, tanto personal, como laboral y cultural [...] "el aprendizaje va estrechamente ligado con la comunicación y mientras más rica sea esta comunicación, el aprendizaje logrado será más significativo y enriquecedor. (Zarzar, Charur Carlos. 2001, pág. 158).

-Es importante establecer en el grupo redes de comunicación en todos los sentidos y a todos los niveles [...] fomentar un ambiente agradable de trabajo, en el que se facilite y propicie la participación de todos los integrantes del grupo." (ídem.).

Llevar a cabo una comunicación formal a través de reuniones, exposiciones, procesos, metodologías, etc... y una comunicación informal enfocada más a las relaciones públicas y la motivación de los integrantes, donde los participantes del Programa se conozcan y se sientan integrados en un mismo grupo, sientan confianza y se comprometan con ellos mismos y el grupo.

-Todo aprendizaje es, en última instancia, individual, pero cuando se trabaja grupalmente para conseguirlo, no sólo se aprende de diferente manera, sino que, además, se aprenden otras cosas que no se aprenderían si se trabajara individualmente [...] el aprendizaje grupal contribuye de una manera más efectiva a la formación." (ibídem, 148).

Las actividades de desarrollo ejecutadas a través de la implementación del programa de desarrollo para servidores públicos, ayudó a sus integrantes en el manejo de responsabilidades actuales y futuras, proporcionó e impulsó la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que van más allá del trabajo o función específica que está desempeñando en el puesto que actualmente ocupa. Esto es lo que diferencia claramente la capacitación de un programa integral de desarrollo, ya que como hemos observado la capacitación solo busca que el individuo aplique lo adquirido en forma inmediata en su puesto actual de trabajo y este programa de desarrollo como su nombre lo indica, desarrolló a los servidores de una forma integral que les facilite su adaptación a una nueva cultura organizacional y generó una nueva sinergia con su entorno empresarial.

*Una cultura de aprendizaje* es aquella que tiene un clima que acelera el aprendizaje individual y grupal. Las organizaciones que aprenden a enseñar a sus empleados el proceso de pensamiento crítico para la comprensión de lo que hace y por qué lo hace, éstas personas ayudan a las propias organizaciones a aprender de los errores como de los éxitos, como resultado de ello, reconocen los cambios en su entorno y adaptarse eficazmente a las organizaciones de aprendizaje puede ser visto como un grupo de empleados empoderados que generan nuevos conocimientos, productos y servicios.

El aprendizaje juega un papel importante en la transformación de nuestra capacidad de recuperación ante cualquier cambio, y la confianza para cumplir cualquier reto. El aprendizaje debe generar entusiasmo y vigor para cumplir con los desafíos, con un espíritu de valentía y alegría, en lugar del miedo y la impotencia.

El aprendizaje social consiste en aprender con y de otras personas, surge de manera espontánea en conferencias, grupos y entre viejos amigos en un café, al igual que en los ejercicios del aula o entre colegas conectados en línea que nunca se han reunido en persona. Lo experimentamos cuando atravesamos la sala para hacer una pregunta y cuando publicamos esa misma pregunta en LinkedIn, en un blog o en Twitter, previendo que alguien la responderá. El aprendizaje social es un poderoso enfoque para compartir y descubrir una gran variedad de opciones, algunas incluso que no sabíamos que necesitábamos o bien que no habíamos experimentado como el caso de los procesos de "coaching", el cual es visto como una práctica a través de la cual un individuo apoya el aprendizaje o la mejora en el rendimiento de otra persona mediante un interrogatorio interactivo, y otro tipo de aportaciones y apoyos activos.

Un "Coach" identifica los "gaps" en el rendimiento, obtiene un compromiso con el aprendizaje, construye una práctica aplicada y dirige una aplicación y una reflexión continuas para elevar realmente la competencia. Una relación de "coaching" se construye sobre la disciplina y la confianza. Un "coach" es un agente de cambio en el comportamiento y en el rendimiento en un entorno sustentador aunque exigente.

El "coaching" se refiere a guiar el desarrollo del rendimiento. Un coach no sólo aborda la cuestión del rendimiento y hace que el empleado se apropie de la opción del comportamiento, sino que también trabaja directamente con el empleado mostrándole cómo aplicar una nueva habilidad y poner en práctica un comportamiento. La gente no puede simplemente cambiar su comportamiento. Es necesario que practiquen el nuevo comportamiento en tiempo real con alguien que sabe cómo se hace.

## **CAPÍTULO III.- PROGRAMA DE DESARROLLO – TRABAJO EN CAMPO**

### **3.1. Transformación cultural de la CONAVI**

El proceso de transformación de cualquier organización surge de primera instancia de la necesidad de alinear la misión y visión a los objetivos estratégicos de la organización; si bien, en la CONAVI este primer esfuerzo ya se había realizado con anterioridad a la implementación del Programa de Desarrollo para Servidores Públicos, el factor que impulso a la necesidad de generar la transformación cultural fue la ejecución y alcance de los objetivos y estrategias del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012.

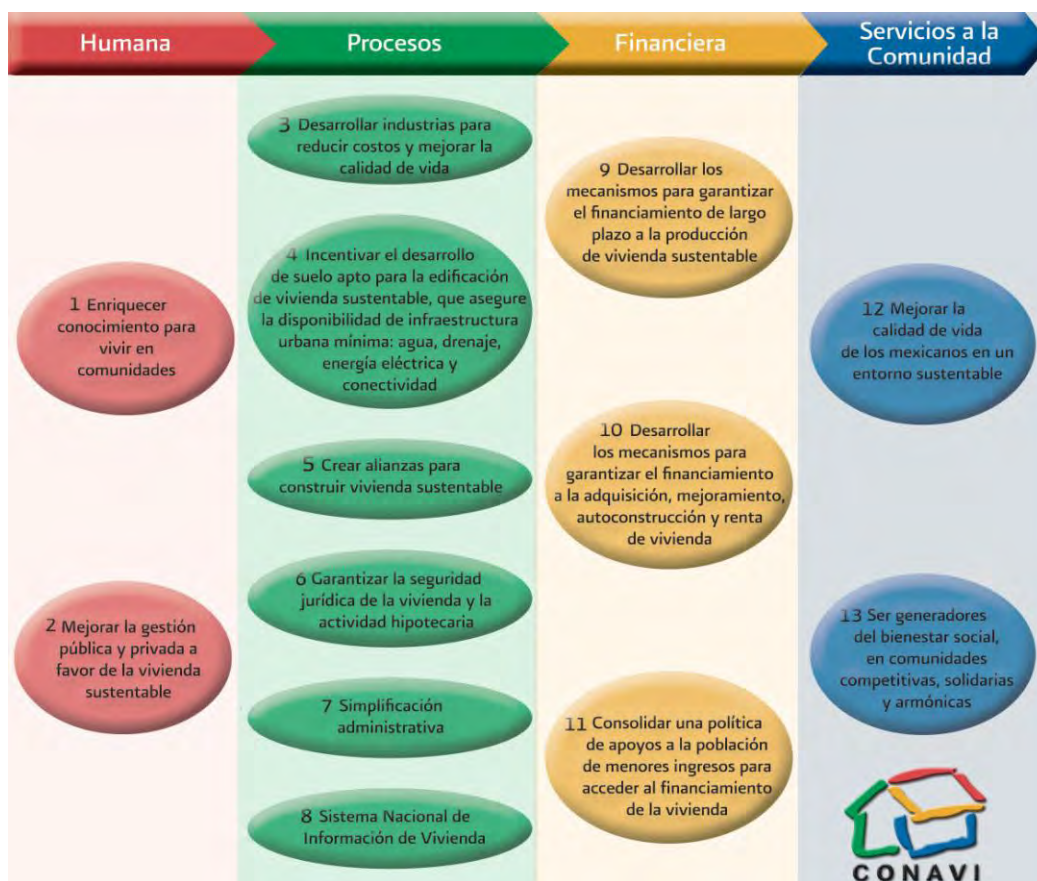
Lo cual trajo consigo identificar un nuevo paradigma para la negociación y organización del entorno tanto interno como externo a la CONAVI, uno que permitiera a la Comisión responder de manera instantánea y en perfecto ritmo con los cambios en ese entorno. Nuevas formas de pensar y actuar fueron necesarias y evidentes.

#### **3.1.1. Marco Estratégico Institucional**

En el Programa Nacional de Vivienda 2007-2012: Hacia un desarrollo habitacional sustentable se exponen los objetivos, estrategias y acciones que propone el Gobierno Federal, a partir de la identificación de los principales desafíos que enfrenta nuestro país en materia de vivienda.

La Identificación del TGE (Tablero de Gestión Estratégica) o bien Marco Estratégico con el cual la CONAVI llevaría a cabo su gestión humana, de procesos, financiera y de servicios a la comunidad. El TGE auxilia a las organizaciones a traducir su estrategia en objetivos operativos, para delinear acciones a seguir e impulsar comportamientos que mejoren el desempeño. Se utiliza para asegurar la adecuada ejecución de la estrategia a través de tres efectos que provoca en la organización: focalización, alineación y aprendizaje.

## Tablero de Gestión Estratégica (TGE)



(CONAVI, Programa de Labores 2010, pág.25)

Entre los principales retos que enfrentó la CONAVI, tomando como marco de referencia la implementación del Tablero de Gestión Estratégica (TGE), fue el reto de ampliar las posibilidades de acceso a una vivienda a la población de menores ingresos, anticipando las tendencias demográficas y haciendo frente al rezago existente, esto supuso multiplicar los recursos de inversión; mejorar las condiciones de financiamiento; abrir opciones de vivienda a los menores costos, nueva, usada, rentada o autoconstruida, e impulsar la máxima productividad de los organismos nacionales, estatales y municipales de vivienda, a través de la modernización de sus estructuras institucionales y formas de operación.



Así también enfrentar el reto de establecer las bases para contener y corregir la tendencia histórica de un crecimiento urbano desordenado a la calidad de vida de las familias, para impulsar, en cambio, el desarrollo habitacional sustentable como un nuevo paradigma que garantiza la calidad de la vivienda y de su entorno, es un reto asociado a esfuerzos eficaces de concurrencia de la federación, los estados y los municipios.

Definir y desarrollar una política nacional de reservas de suelo con vocación habitacional; fomentar modelos de construcción y de crecimiento de las ciudades, distinguidos, entre otros aspectos, por la sustentabilidad de su equipamiento, por las previsiones que adopten para racionalizar el uso de agua y la energía, optimizar la infraestructura existente, o proponer opciones de ampliación de zonas verdes. También significa hacer frente a la heterogeneidad e inadecuación de los marcos regulatorios de edificación y vivienda en el país y resolver la carencia de cuadros capacitados en los tres órdenes de gobierno para impulsar una cultura del desarrollo habitacional sustentable.

Este proyecto se desarrolló durante la ejecución y alcance de los objetivos y estrategias del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012, enfocado hacia un desarrollo habitacional sustentable que respondía a los retos del presente y el futuro de la vivienda en nuestro país, y su cumplimiento fue expresado en metas cuantitativas y cualitativas que buscaban el mayor impacto en los niveles de bienestar de la población, dicho programa se fundamentó en cuatro objetivos estratégicos.

<b>Objetivos Estratégicos del Programa Nacional de Vivienda 2007-2012</b>		
Objetivo 1	Cobertura	Incrementar la cobertura de financiamientos de vivienda ofrecidos a la población, particularmente para las familias de menores ingresos.
Objetivo 2	Calidad y sustentabilidad	Impulsar un desarrollo habitacional sustentable.
Objetivo 3	Integralidad sectorial	Consolidar el Sistema Nacional de Vivienda, a través de mejoras a la gestión pública.
Objetivo 4	Apoyos gubernamentales	Consolidar una política de apoyos del Gobierno Federal que facilite a la población de menores ingresos acceder al financiamiento de vivienda, y que fomente el desarrollo habitacional sustentable.

(Programa Nacional de Vivienda 2007-2012, pág.21)

### 3.1.2. Diagnóstico Organizacional

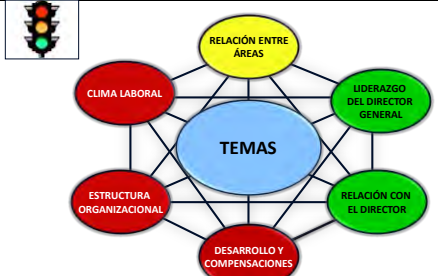
A fin de lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados e identificar los recursos con los que contaba la CONAVI en ese momento, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual, se llevaron a cabo diferentes actividades entre ellas conferencias de liderazgo con diferentes ponentes, a fin reconocer el tipo de liderazgo con el cual se trabajaba en la CONAVI, teniendo como resultado la identificación de los siguientes.

- El Liderazgo por obligación (Derechos: la gente le sigue porque tiene que hacerlo).
- El Liderazgo por tolerancia (Relaciones: la gente le sigue porque quieren hacerlo).
- El Liderazgo por productividad (Resultados: La gente le sigue por lo que ha hecho por la organización –grupo, iglesia o empresa–).
- El Liderazgo por desarrollo del personal (Reproducción: La gente lo sigue por lo que ha hecho por ellos).
- El Liderazgo por personalidad (Respeto: La gente lo sigue por lo que es y lo que representa).

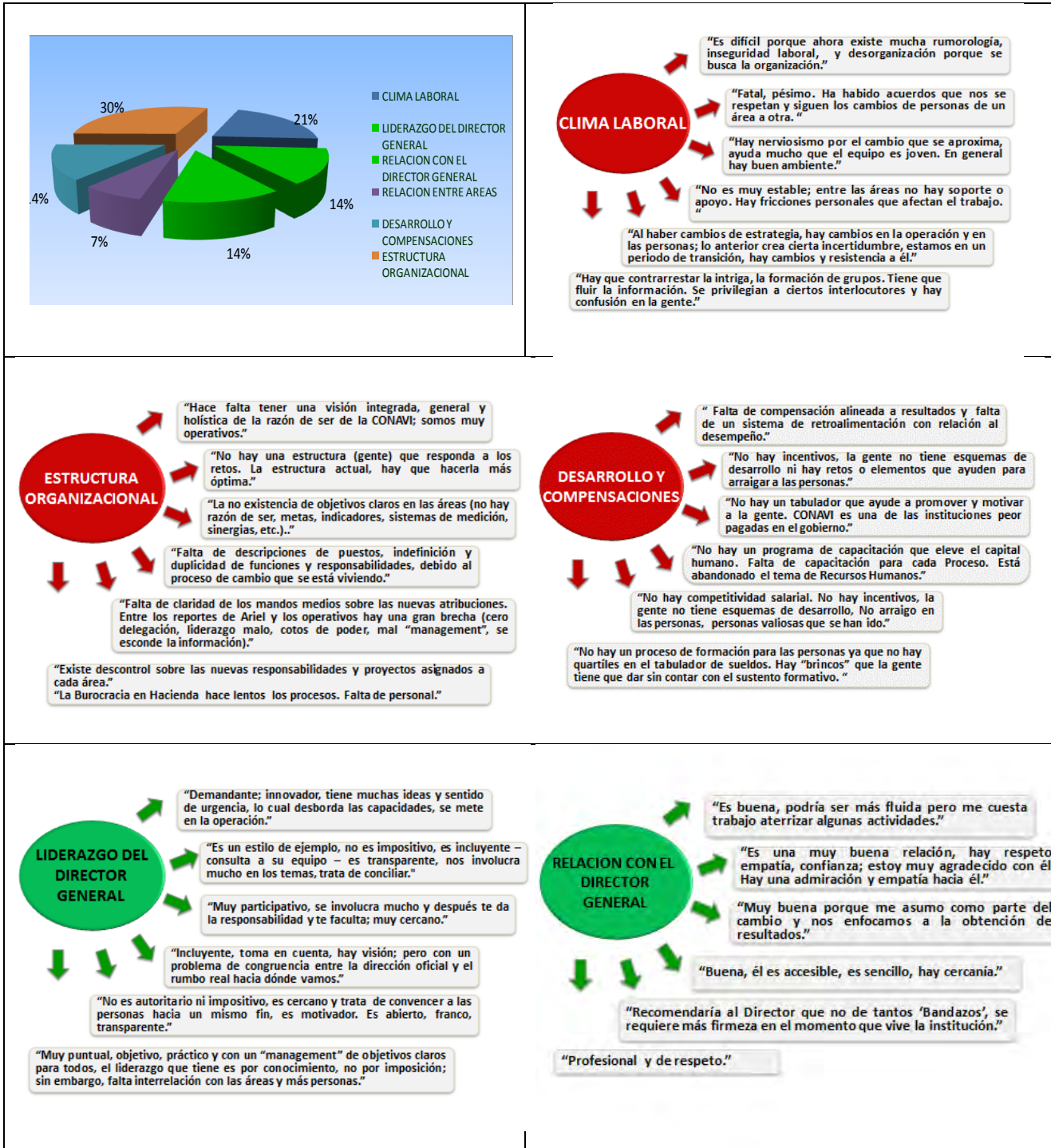
Sin embargo; y a fin de contar con información precisa, fidedigna y confiable, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los servidores públicos de primer nivel tanto de la actual como de la anterior administración, a fin de identificar hacia donde se dirigía la CONAVI, su nuevo rol, alinear la misión, visión y valores a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Labores. Se llevaron a cabo reuniones de planeación y alineación estratégica, que permitieron identificar y planear las acciones necesarias a corto y mediano plazo, dichas reuniones fueron parte importante del Diagnóstico inicial logrando obtener como temas prioritarios los siguientes:

- El tablero de gestión estratégica que responde al sector
- La priorización de proyectos del programa 2010-2012
- El mapeo de los proyectos CONAVI
- La nueva estructura y su organización
- Los equipos de trabajo que ejecutarían los proyectos

Así también se aplicaron varias entrevistas a servidores públicos con una gran trayectoria en la CONAVI y a otros que se estaban integrando al equipo de la nueva administración, el objetivo de las entrevistas fue identificar la situación actual de la CONAVI, la problemática común entre las diferentes áreas, las áreas de oportunidad tanto en la parte de procesos como en la parte humana, específicamente en los temas de liderazgo, integrando una Entrevista con los siguientes rubros:

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relación entre áreas</b></li><li>• <b>Clima Laboral</b></li><li>• <b>Estructura Organizacional</b></li><li>• <b>Desarrollo y Compensaciones</b></li><li>• <b>Relación con el Director General</b></li><li>• <b>Liderazgo del Director General</b></li></ul>	 <p>El diagrama muestra un círculo central azul con el texto "TEMAS". Alrededor de este círculo central hay seis círculos de colores conectados por líneas. Desde la parte superior y en sentido horario, los círculos son: amarillo con "RELACIÓN ENTRE ÁREAS", verde con "LIDERAZGO DEL DIRECTOR GENERAL", verde con "RELACIÓN CON EL DIRECTOR", rojo con "DESARROLLO Y COMPENSACIONES", rojo con "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL", y rojo con "CLIMA LABORAL". En la esquina superior izquierda del cuadro hay un icono de un semáforo con tres luces (rojo, amarillo, verde).</p>
--	--

Los siguientes resultados complementaron la decisión de fortalecer principalmente el Liderazgo de los servidores públicos de la CONAVI, que si bien existían brechas en el tema de clima, estructura organizacional y compensaciones, el tema de desarrollo era el principal y movilizador de los otros tres.





(Elaboración propia)

El Director General de la CONAVI en conjunto con su equipo de trabajo lograron identificar y a través de varias prácticas de diagnóstico entre ellas las mencionadas, análisis de información, visitas en campo, entrevistas, etc...la necesidad de:

- Impulsar la transformación cultural de la CONAVI, en línea con el nuevo marco estratégico Institucional, apoyada de un proceso de gestión del cambio
- Impulsar la efectividad organizacional de la CONAVI, fortaleciendo el clima organizacional y promoviendo el desarrollo de su capital humano.
- Desarrollar el modelo de liderazgo CONAVI para fortalecer las habilidades gerenciales de sus líderes.

Los Líderes hoy en día necesitan incorporar a sus entornos los aprendizajes de otras organizaciones e incorporarlas a sus equipos, es importante aprender de los demás en todo momento y de esta manera reforzar a todo el personal de las organizaciones nuestra intención de abrazar el cambio.

El crear entornos de aprendizaje implica también encontrar los momentos de la enseñanza, El momento para enseñar es tan importante como el contenido del conocimiento o la conducta que se quiere estimular. Esto es válido tanto para los equipos del líder como para sus colegas dentro y fuera de la organización.

### 3.1.3. El Instrumento LEAP- Culture

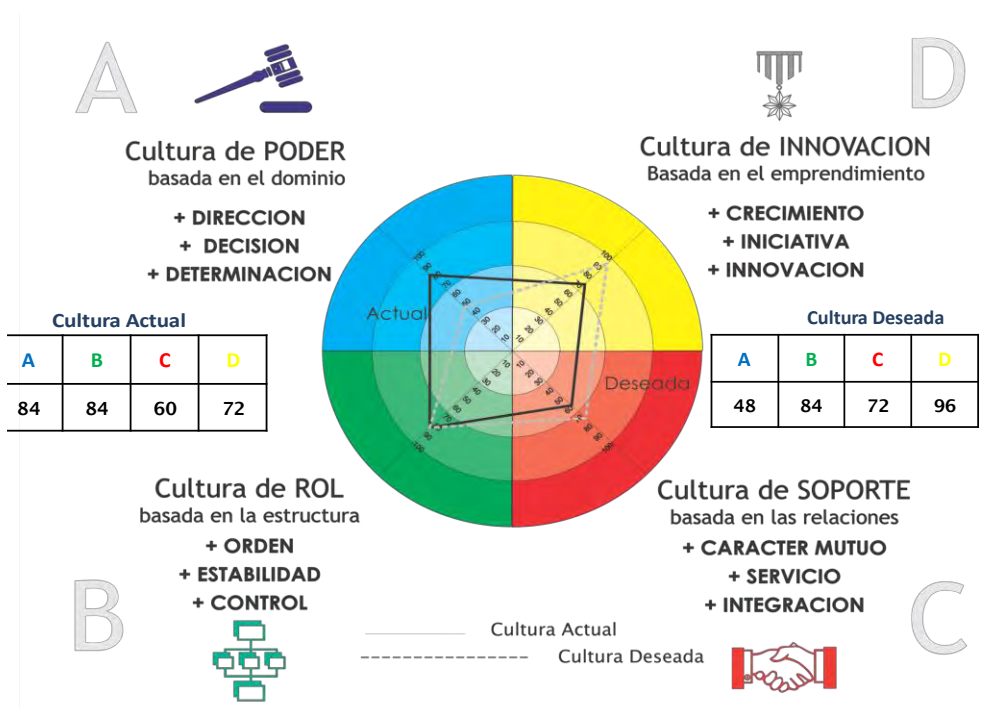
Entendemos por Cultura el conjunto de creencias, normas, hábitos, rituales y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, la Cultura Organizacional es la personalidad de la Organización, es la forma en que se hacen las cosas y transmite un sentido de identidad a sus miembros.

El Leap- Culture es una herramienta que permite evaluar el tipo de cultura que se tiene en las organizaciones, dicha evaluación fue aplicada a todos los integrantes de la CONAVI el cual permitió identificar la cultura actual y la cultura deseada y/o requerida en la CONAVI. El instrumento Leap- Culture retoma el concepto de Harrison-Stokes sobre las culturas y el concepto de Ned Herrmann sobre análisis de resultados en cuatro cuadrantes.

*(Anexo 1, Instrumento Leap Culture)*

<b>Culturas orientadas al PODER</b>	<b>Culturas orientadas a la INNOVACIÓN</b>
<p>El Líder es fuerte y carismático; transmite coraje y claridad a la gente.                      Los líderes cuidan a los suyos; retribuyen y protegen a los seguidores leales.                      El líder es sabio y benevolente.                      Actúa unilateralmente; siempre en los mejores intereses de la organización y de sus miembros.                      El Líder es exigente, pero justo; claro sobre lo que se exige y retribuye el cumplimiento.                      La gente que avanza es leal, pero antepone los deseos del líder a sus propias necesidades.</p>	<p>La gente comparte un sentido de urgencia en lograr metas y valores que cuentan; sienten que están trabajando por algo más grande que ellos mismos.                      La gente se maneja sola y hace voluntariamente lo que cree que debe hacerse.                      No se permite que las reglas y procedimientos se interpongan en la forma de actuar en el trabajo.                      La gente trabaja muchas horas sin quejarse.                      Hay buen ánimo, un sentido de "todos para uno".                      Existe un sentido de ser único y diferente, una "élite" con mitos y jerga especiales.</p>
<b>Culturas orientadas al ROL</b>	<b>Culturas orientadas al RESPALDO</b>
<p>Se juzga el desempeño individual en comparación con las descripciones de puestos: siempre que los empleados sigan las normas, estarán seguros.                      Se premia a la gente por actuar de acuerdo con las reglas y con un servicio confiable y dependiente hacia la firma.                      La ineficiencia, la incertidumbre y la confusión se reducen, los medios, objetivos, sistemas y procedimientos son claros.                      El abuso personal de poder disminuye por medio de las reglas que limitan el uso arbitrario de la autoridad.                      La autoridad y responsabilidad por los trabajos están claramente definidos y reducen al mínimo las luchas de poder y cuestiones ocultas.                      Los métodos de trabajo reducen al mínimo la variación del desempeño y minimizan la necesidad de tomar decisiones individuales.</p>	<p>La gente se apoya tanto en su trabajo que hasta se apartan de sus tareas individuales para cooperar.                      La gente valora la armonía; trata por todos los medios de resolver los conflictos detrás de un objetivo común.                      La gente brinda su tiempo y energía a los demás; está a disposición, escucha y se preocupa por el otro.                      La gente confía en que la organización los considerará como personas.                      La gente se aprecia y reconoce los aportes de los demás.                      La gente tiene sentido de pertenencia; se siente aceptada por los que trabajan con ellos; les gusta pasar el tiempo juntos.</p>

## Cultura Actual vs. Cultura Deseada en la CONAVI 2011



(Elaboración propia)

La *Cultura de la CONAVI*, cuando aplicamos el Diagnóstico de “Leap Culture” era una cultura de Poder (Resultados cuadrante A) y Rol (Resultados cuadrante B), prácticamente las decisiones se tomaban a partir de las jerarquías, la dirección, el dominio de los jefes, así como de la Normatividad y procesos establecidos, la planeación, el control y seguimiento eran los elementos significativos de ese entonces.

Algunos de los elementos que se identificaron como áreas de oportunidad en estos dos cuadrantes fue la comunicación, el personal solicitaba que la *comunicación* se proporcionara de una manera formal en toda la organización, que no se diera solamente en ciertos niveles jerárquicos la información no debiera ser solo para unos cuantos y por el puesto que ocupaban.

Contar con políticas y procedimientos que faciliten la toma de decisiones, y no solo grandes libros de procesos formales.

Así también el personal solicitaba contar con una *estructura, roles y funciones* que especifiquen las responsabilidades de cada puesto, ya que era muy común la duplicidad de funciones y la asignación de Jefes sin nadie a su cargo. Que el Director General y los Subadministradores facultaran a los diferentes miembros del equipo, a fin de fomentar una competencia sana y no de poder entre los miembros de los equipos.

Contar con un programa de reconocimiento a todo el personal por acciones y no por la relación que se tiene con sus supervisores. Así como estar abiertos a opiniones e ideas de los demás miembros del equipo.

En relación al Cuadrante C (Cultura de Soporte) y el Cuadrante D (Cultura de Innovación), el personal solicitaba que existiera más integración de equipos, compañerismo entre los integrantes de las diferentes áreas, que hubiera más empatía hacia el colaborador, que la toma de decisiones sea más arriesgada para darle celeridad a las mismas, que se deje a un lado tanta rigidez y formalismo que existe en las relaciones y principalmente en los procesos.

Se necesitaba y hacía falta que el equipo actuara más Automotivado, innovador y con iniciativa, que todos compartieran una misma visión, que existiera confianza por parte de los jefes hacia los colaboradores.

Así también el equipo solicitaba que la toma de decisiones se llevara a cabo más consensada, con menos imposición, que el Director General y su primera línea de reporte se arriesgaran a romper los paradigmas, se atrevieran a hacer las cosas de manera diferente sin caer en riesgos, aprendieran a delegar y dieran la oportunidad a sus equipos de proponer y resolver.

En general los integrantes buscaban más libertad, más expresión, menos imposición y rigidez.

### 3.1.4. El Ser CONAVI

Una vez que se trabajó en conjunto con el Director General de la CONAVI y su equipo de trabajo sobre el diseño y alineación de la misión, visión y los valores de la cultura CONAVI, así como el estudio y análisis de su cadena de valor, de los procesos sustantivos, investigación de su historia, éxitos representativos y disposición al cambio, se tomó la decisión de elaborar los contenidos para impartir talleres que permitieran difundir a todos los integrantes de una manera teórico – práctica el marco de referencia de la nueva cultura, la nueva forma de trabajar y la nueva filosofía de integrarse y alinearse a un equipo de trabajo y a una organización.

Así también se diseñó el manual del participante, la presentación y guía de instrucción del facilitador, (*Anexo 2, Guía del Facilitador*), al taller se le llamó “El Ser CONAVI”, pues el objetivo principal del Director General fue que todos los integrantes se sintieran identificados con esta nueva forma de Ser, entendiendo el “Ser CONAVI” como la identidad de pertenencia a una institución, de hecho durante la ejecución de dichos talleres dejamos como Slogan de esta fase del proyecto dicha frase, así también se mandaron a hacer tasas, impresiones y hasta playeras que el personal portaba con mucho orgullo.

Los objetivos de dicho taller fueron los siguientes:

- Entender la misión y la visión de la CONAVI, así como el marco estratégico que permitirá consolidarlas.
- Reconocer los elementos de la cultura organizacional y los valores que la soportan, identificando cómo los integrantes de la CONAVI participan en la construcción de la misma, a través de su actuación cotidiana.
- Fortalecer el orgullo y sentido de pertenencia de los integrantes a la CONAVI.
- Incorporar en tu desempeño diario los principios que regulan nuestra actividad en el trabajo.

La estrategia de instrucción fue presencial, fue un taller teórico – práctico con una duración de 5 horas, se impartieron 7 talleres de “El Ser CONAVI”, siendo un total de aproximadamente 150 personas las que asistieron de las diferentes áreas de la CONAVI, las cuales al inicio del evento mostraron un tanto de resistencia, ya que su participación era prácticamente “nula”; sin embargo, la facilitadora a través de dinámicas propició el involucramiento y participación de un porcentaje significativo, principalmente cuando se abordó el tema de los éxito más representativos de la CONAVI, fue evidente que algunos de los participantes dominaban datos y cifras que se estaban presentando de los resultados obtenidos en los últimos tres años, de hecho cuestionaron la obtención de la información.

Uno de los temas que solo algunos participantes conocían muy bien fue la Historia de la CONAVI, para algunas personas era la primera vez que alguien les decía como la CONAVI se había transformado, en lo que a lo largo de los años se había convertido y como poco a poco fue tomando posicionamiento desde su origen su origen, cómo había apoyado a miles de familias y los tantos de reconocimientos y logros que tenía; así también, cuál era su objetivo principal y a qué población del sector estaba dirigida su razón de ser.



El desarrollo de esta parte del taller en conjunto con el análisis de la película “Zea”, fue impactante, ya que pese al desconocimiento que el personal tenía de lo que ha sido la CONAVI, sí conocían lo que en ese momento hacía, si conocían en qué lugar estaba, y visualizan a dónde querían llevarla dentro de un proceso de transformación y cambio.

Uno de los temas que no dominaban y prácticamente desconocían los integrantes de la CONAVI es el tema relacionado con el programa de labores, y los objetivos estratégicos, existe desconocimiento no hay comunicación por parte de los líderes, por ello la necesidad de reforzarlo en este taller, y también se les propuso lo estudiaran con independencia al taller y trataran de identificar a que estrategia contribuye su labor cotidiana.

Durante el desarrollo del taller se llevaron a cabo varias dinámicas, una de las más significativas y en donde se pudo apreciar el compromiso que los integrantes tienen con la CONAVI, es en donde se les pidió dibujaran una Metáfora de la CONAVI, como la visualizaban en el 2012 y el resultado fue sorprendente, es evidente sin ponerse de acuerdo entre los equipos y los grupos, visualizan a la CONAVI a todo lo largo y ancho de la República, con un impacto nacional.

Por último en la impartición de cada uno de los talleres llevamos a cabo la elaboración de una comunidad sustentable, en donde les pedimos que elaboraran una maqueta identificando lo que la CONAVI busca impulsar como uno de sus principales objetivos estratégicos... *Una Política Pública de Vivienda Sustentable*, en dicha maqueta debieran identificar los elementos de vivienda sustentable, económica, social y ecológica, así como presentar los argumentos de cada uno de ellos.

Para finalizar el taller el personal estaba muy interesado e involucrado en los temas desarrollados, quedando el Acuerdo que cada uno de ellos enviaría a facilitadora del taller, sus compromisos para continuar con la transformación cultural de la CONAVI, y lograr un crecimiento más significativo como Institución y la manera en cómo desde un valor personal cada integrante impulsaría dicho crecimiento.

### 3.1.5. El Clima Laboral dentro de una Cultura Organizacional

En CONAVI se llevó a cabo la aplicación de la encuesta de clima laboral con la participación y apoyo de la empresa Great Place to Work® (GPTW), dicha empresa fue quien realizó el diagnóstico a todos los integrantes de la organización, identificó las brechas de oportunidad por diferentes rubros, por áreas, por temas específicos, por niveles jerárquicos, proporcionando información fidedigna y concreta misma que posteriormente utilizamos como insumo y base en el diseño e implementación de la estrategia de *Mejora del Clima Organizacional*, con el apoyo de una correcta gestión del cambio.

El modelo Trust Index® se deriva de la definición de un Great Place to Work®, un lugar donde los empleados *confían en las personas con quienes trabajan, tienen orgullo de lo que hacen, y les gustan las personas con las cuales trabajan*. Esta definición implica que el alma de los excelentes lugares para trabajar, está en la calidad de las relaciones que allí existen, y en la interconexión de esas relaciones:

- Entre los empleados y los jefes,
- Entre los empleados y su trabajo/ Dependencia, Institución u Organización, y
- Entre los mismos empleados.

El Great Place to Work® Trust Index® fue desarrollado por el autor del best-seller “The 100 Best Companies to Work for in America” (co-autoría de Milton Moskowitz), Robert Levering, con la colaboración de un equipo de profesionales, con años de experiencia en encuestas a empleados y miles de entrevistas realizadas en la última década. Comparando los resultados de la dependencia, institución u organización con el promedio de las mejores empresas del modelo Great Place to Work®, los jefes podrán fortalecer su dependencia, institución u organización a partir de las cualidades fuertes y trabajar en sus debilidades, reveladas por el Trust Index

Su investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, la han hecho líder en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza. Para ello utiliza un instrumento de valoración integrado por 85 preguntas organizadas y distribuidas entre las siguientes cinco dimensiones:

**Credibilidad:** Evalúa la confiabilidad conferida por cada empleado a los jefes a través del análisis de la percepción de los empleados sobre los métodos de comunicación, capacidad e integridad.

**Respeto:** Evalúa en qué medida cada empleado se siente respetado por los jefes, mediante el análisis de la percepción de los empleados sobre las acciones de los jefes en relación a su apoyo profesional, valoración como individuos, colaboración, ambiente estimulante y calidad de vida.

**Imparcialidad:** Evalúa en qué medida cada empleado reconoce la justicia en los métodos adoptados por los jefes, evaluando la equidad en los niveles de compensación, la igualdad en los reconocimientos, la ausencia de favoritismo, la ausencia de discriminación y los mecanismos de apelación.

**Orgullo:** Evalúa en qué medida cada empleado se siente orgulloso por su trabajo, analizando sus sentimientos con respecto a su trabajo, equipo o grupo de trabajo y por la propia Dependencia, Institución u Organización.

**Compañerismo:** Evalúa el sentido de compañerismo del empleado en su ambiente de trabajo, analizando el nivel de cercanía entre los compañeros de trabajo, la hospitalidad, y sentido de familia.

*Resultados de la Encuesta Clima Laboral GPTW 2010*

• 127 participaciones de 129	<b>98.45%</b>
• Organización	51%
• Área	<u>65%</u>
• Promedio para ranking	58%
• % requerido para certificación	<u>60%</u>
• Diferencia	2%

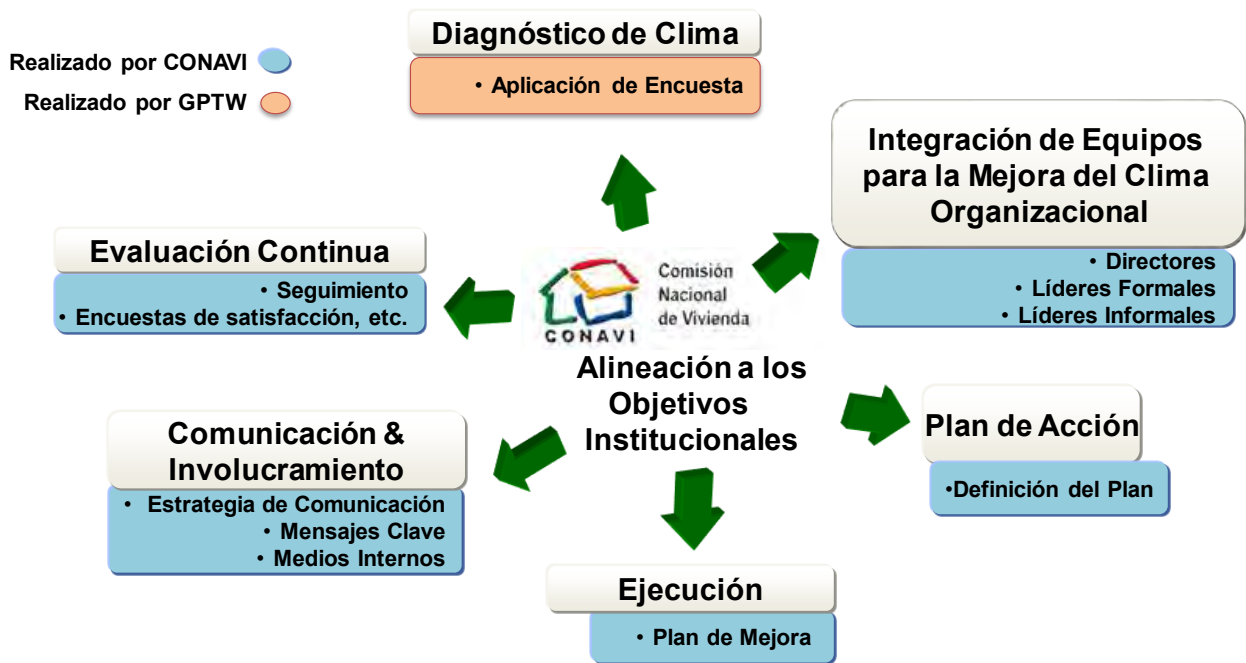
<b>Índices Globales</b>	<b>Institución</b>	<b>Por área</b>
• Liderazgo	44%	61%
• Alineación estratégica	60%	61%
• Procesos organizacionales de capital humano	39%	52%
• Compromiso y cooperación	40%	63%

<b>Dimensiones</b>	<b>Institución</b>	<b>Por área</b>
• Credibilidad	54%	68%
• Respeto	44%	18%
• Imparcialidad	48%	59%
• Orgullo	68%	79%
• Compañerismo	44%	64%
• Preguntas adicionales México	51%	57%
• Preguntas adicionales CONAVI	67%	76%

*(Anexo 3, Detalle de resultados por dimensión)*

### 3.1.6. Estrategia para la Mejora del Clima en la CONAVI

Una vez se obtuvieron los resultados de la encuesta de clima laboral por parte de GPTW se llevaron a cabo varias acciones entre ellas y la principal fue integrar y “localizar” a la cultura CONAVI las brechas identificadas, se llevaron a cabo sesiones de trabajo por áreas, cada uno de los subdirectores generales entregó a sus equipos de trabajo los resultados, se sensibilizó a los integrantes sobre la importancia de su participación en el diseño de los planes específicos que facilitaron e impulsaron las acciones de mejora.



(Elaboración propia)

*Integración de los Equipos de trabajo*, cuando los subdirectores generales llevaron a cabo las sesiones con los integrantes de sus áreas, para la entrega de los resultados de la encuesta de clima de GPTW, aplicaron algunas dinámicas que les permitieron integrar e identificar más a sus equipos de trabajo, así también lograron identificar y seleccionar a los Líderes formales e informales en los cuales se apoyarían para la implementación y seguimiento de los factores de mejora, los mismos integrantes de las áreas con apoyo de un formato de selección identificaron a los Agentes de Cambio.

(Anexo 4, selección de agentes de cambio).

Un *„Agente de Cambio’* es un promotor del cambio, que asume una actitud positiva ante la transición, influye positivamente en los equipos de trabajo y ayuda a otros a enfrentar la ansiedad que el cambio puede provocar. Las personas seleccionadas para ejecutar este rol fueron formadas para ello, se les facultó por parte del Director General en sus nuevas responsabilidades mismas que requerían nuevas habilidades, mucha flexibilidad, capacidad de adaptación para relajarse y seguir la corriente del cambio sin oponer resistencia.

Se les indicó que sus funciones más representativas de este nuevo rol serían las siguientes:

- Representar a los compañeros que los eligieron como integrantes del equipo de mejora del clima organizacional, fueron ellos los portavoces de las quejas y sugerencias de los integrantes de su área y de algunas otras.
- Ser un modelo de rol para sus compañeros de área
- Facilitar la integración de los equipos de mejora de clima organizacional, llevaban a cabo prácticas deportivas, organizaron eventos infantiles, del día de la madre y del padre, mesas de juego de ajedrez y domino, etc..
- Asegurar la continuidad y seguimiento de los planes de mejora de clima de cada área, coordinaban y ejecutaban sesiones de seguimiento a los planes elaborados, cada ocho días los martes se reunían y cada uno de los agentes exponía en plenaria los avances de las iniciativas a cargo, contaba lo que había sucedido en la semana, e identificaba posibles obstáculos de continuidad, ya fueran técnicos o humanos.
- Identificar continuamente oportunidades de mejora para el clima organizacional de su área
- Identificar posibles desviaciones y/o conflictos que impidan el avance de los planes de trabajo
- Retroalimentar a capital humano sobre el programa y sus avances
- Apoyar en la elaboración del *–Slogan”* del proyecto, fue necesario llevar a cabo reuniones de trabajo para identificar un nombre, darle identidad al proyecto, que los integrantes de la CONAVI se sintieran identificados y dueños del proceso
- Mantener una continua comunicación con los integrantes del área que representaban así como los agentes de cambio de otras, proporcionar información de las actividades realizadas y los siguientes pasos.
- Difundir los programas de capacitación, así como apoyar en la coordinación y logística de los cursos y pláticas.

## Roles de los Equipos en un Proceso de Cambio

<b>Director de Área/</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valida y apoya los proyectos y las acciones de mejora de clima que propone el equipo de su Área / Región</li> <li>• Motiva la participación de cada uno de los integrantes del equipo</li> <li>• Reconoce los logros por las acciones implementadas por el equipo</li> <li>• Retroalimenta al equipo sobre las oportunidades que identifica en el desarrollo de los proyectos</li> </ul>
<b>Integrante de Equipo „Agente de Cambio“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se muestra positivo, entusiasta y abierto</li> <li>• Participa activa y propositivamente aportando sus conocimientos y experiencia</li> <li>• Se compromete con las responsabilidades adquiridas cumpliendo en tiempo con lo acordado.</li> <li>• Apoya al líder y a los demás miembros del equipo en los procesos de interacción: liderazgo, comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones, etc.</li> </ul>
<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita las sesiones para que el equipo defina el plan de mejora de clima para su Región</li> <li>• Identifica conflictos en el equipo que puedan afectar el desarrollo de los planes establecidos</li> <li>• Monitorea el avance, reuniéndose periódicamente por el equipo</li> <li>• Reporta avances y retroalimenta a la Dirección y los Agentes de Cambio sobre el proceso.</li> </ul>

*(Elaboración propia)*

*Plan de Acción*, uno de los principales objetivos en las reuniones que los subdirectores generales llevaron a cabo con sus integrantes de área, además de entregar los resultados del diagnóstico fue identificar entre todos los factores los más críticos, aquellos que tenían un impacto en todas las áreas, que afectaban de manera negativa el clima laboral, así como la ejecución de las funciones del personal de la CONAVI, y que proponer una mejora sería de fácil aplicación y a bajo costo.



*(Elaboración propia)*

Por lo anterior y una vez analizada la información de todas las áreas se tomó la decisión de trabajar y elaborar un plan de acción por los siguientes factores: comunicación, capacitación, compañerismo, reconocimiento, flexibilidad de horarios, conocimiento de los procesos, trabajo transversal y equidad. En la gráfica abajo podemos observar los resultados más significativos por cada una de las cinco áreas de la CONAVI, así como en el centro los factores críticos seleccionados.

*Factores de Mejora del Clima Laboral*



*Factores de Mejora y Acciones concretas*

Factor de Mejora	Planes de Acción
<b>Comunicación</b>	Establecer mecanismos de Coordinación para impulsar la comunicación entre los Jefes y Colaboradores.
	Llevar a cabo reuniones de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas de Mejora del Clima, así como reuniones informales de integración entre el Equipo.
	Desarrollar un MicroSitio de comunicación interno, Impulsaran el uso de la Intranet; Desarrollar un proceso de carpetas electrónicas para el concentrado de información del área.
	Tener un foro al mes, donde voluntariamente se expongan temas de interés para todos, se expongan problemas de impacto con alternativas de solución.
	Comunicar problemas y errores.
	Hacer evaluaciones periódicas de trabajo y Retroalimentar al otro.
	Presentación por parte de los titulares de las actividades y proyectos de cada una de las áreas. Seguimiento por medio de correos electrónicos, subir información a Internet. Utilizar formatos e instructivos existentes.
	Difundir las funciones de las áreas y medidas administrativas, a fin de evitar especulaciones. Llevar a cabo reuniones, elaborar trípticos, carteles.

<b>Capacitación</b>	Investigar opciones para tomar cursos de inglés para todos, Office, Evaluación de Proyectos, Project, Capacitación en Outlook que son los cursos que si necesitan.
	Llevar a cabo capacitación individual, sin esperar a que R.H. programe los cursos que a veces son los que No se necesitan,
	Aprovechar la experiencia y conocimientos de todos en actividades diferentes a sus responsabilidades, Ofrecerte como voluntario en proyectos que no son de tu responsabilidad pero que puedes aportar, cada tres meses elegir la mejor idea, iniciativa o mejora y difundirla.
	Tener un foro al mes, en donde voluntariamente se expongan temas de interés para todos y/o se expongan problemas de impacto con alternativas de solución.
	Llevar a cabo análisis de las áreas para la impartición de cursos que apoyen la ejecución de las funciones. Identificar las necesidades de la persona.
<b>Compañerismo</b>	Llevar a cabo reuniones en espacios alternos a la oficina a fin de impulsar la integración.
	Implementar en el área un programa como el "Hoy No Circula".
	Elaborar un directorio con los domicilios de cada uno de los integrantes del área a fin de identificar las rutas comunes de camino
	Organizaran un torneo de boliche para los meses de Enero y Febrero, Se llevará a cabo una comida al mes para celebrar los cumpleaños.
<b>Equidad</b>	Reasignación de lugares en Balmes y solicitud de teléfonos para quien lo requiera
	Distribución de cargas de trabajo que impulsen dinamismo a las actividades.
	Se requiere contar con 2 Lap Tops en el área
	Gestionaran con el área correspondiente quiten la alfombra y pongan aire acondicionado,
<b>Flexibilidad de horarios</b>	Clarificar los criterios para la asignación de lugares de estacionamiento.
	Impulsar a salir los viernes a las 15:00 hrs.
	Se impulsará la flexibilidad de horarios considerando las necesidades del Equipo; sin embargo Enrique les pide sean más agresivos en sus metas,
	Que se le permita a cada titular establecer horarios con base a necesidades del área. Que se le permita al personal irse una tarde los viernes.
	Objetivos semaforizados y separación de la lista de asistencia. Cubrir los horarios efectivos de oficina. Elaborar un rol de guardias.
<b>Conocimiento de los Procesos</b>	Establecer prioridades claras al definir las responsabilidades.
	Difundir políticas y requerimientos de reemplazos internos y crecimiento del personal. Establecer políticas internas de cómo ir avanzando de nivel jerárquico, como concursar para las vacantes.
	Revisión de la política y proceso de anticipo y reembolso de viáticos. Simplificación de trámites. Homologar la información con la que maneja el Gobierno Federal. Realizar los pagos en los plazos establecidos.
<b>Reconocimiento</b>	Proporcionar medio día libre al funcionario que cumpla sus metas con puntualidad.
	Llevar a cabo un desayuno o convivencia con el Director General con base en criterios y rol establecidos.
	Establecer políticas de incentivos y no necesariamente económicos.
<b>Trabajo Transversal</b>	Participar, involucrarse en otras áreas de trabajo.



A fin de proporcionar un seguimiento constante al cumplimiento e implementación de las acciones de mejora, los Agentes de Cambio fueron los responsables en conjunto con el dueño de la propuesta de mejora, de registrar en un Formato cada una de las iniciativas por factor, estableciendo el proyecto y/o actividad con la cual se cerraría la iniciativa, así como el tiempo, la fecha de ejecución y el responsable de su ejecución. (*Anexo 5, Formato – Registro de Iniciativas por Factor*).

### **3.1.7. Comunicación Organizacional**

Es el proceso mediante el cual se difundió e involucró a todo el personal de la CONAVI en el proyecto de mejora del clima laboral, a través de este proceso se dieron a conocer los objetivos del programa, qué es lo que haríamos en la Comisión, para qué, cómo y en cuanto tiempo, quienes eran los involucrados y sus roles específicos.

La CONAVI se enfrentaba a la necesidad de concretar su cultura organizacional y objetivos, fortalecer su imagen interna en vista de los cambios experimentados entre ellos, cambios en posiciones clave de liderazgo, Reestructuración de algunos roles y funciones, Cambios en el entorno que afectan al personal de la Comisión, puesta en marcha del programa –El Ser CONAVI”. Entre otros, por ellos se llevó a cabo un diagnóstico de la Comunicación a fin de identificar cuáles eran los medios de comunicación con los cuales trabajaba la CONAVI, cuáles eran los más apreciados, más prácticos y menos costosos.

Se realizó un –Focus Group” y 3 sesiones de trabajo que consistieron en lo siguiente:

- Focus Group: Identificar los temas a comunicar, identificar canales y formas
- En la primer sesión se discutieron los temas a desarrollar
- En la segunda sesión se discutió la mejor forma de comunicarlo
- En la tercer sesión las áreas desarrollaron los temas
- Cada una de las áreas desarrolló los temas que se comunicaron y para realizaron su propuesta de mensajes
- El equipo en conjunto definió las fechas para comunicar los mensajes
- Se llevaron a cabo sesiones de trabajo mensuales

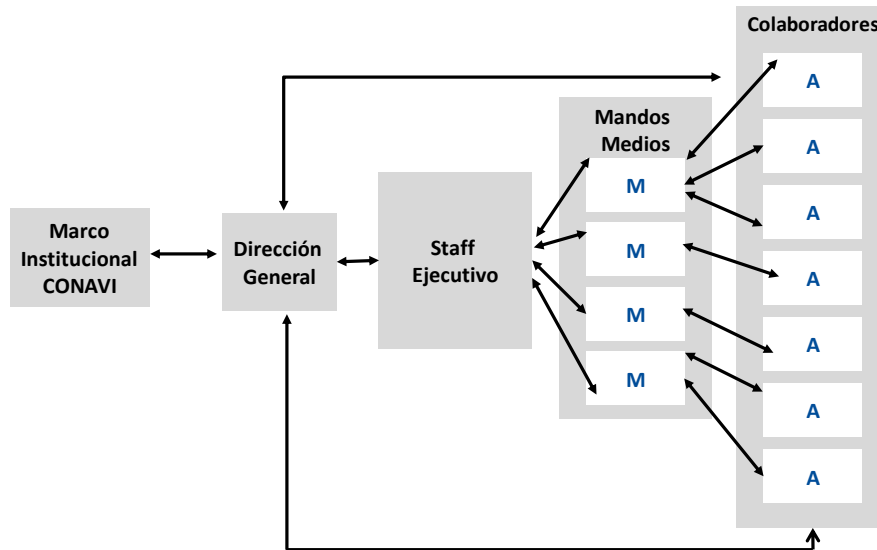
Se lograron identificar las siguientes herramientas de comunicación.

- Intranet, Revista digital, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Revista interna impresa, Jornadas de puertas abiertas, Convención anual, Tableros Institucionales, Teléfono de información, Reuniones con la dirección, Buzón de sugerencias.





¿Qué queremos lograr con la implementación de una estrategia de comunicación?

- Fortalecer el sentido de PERTENENCIA
- Establecer un fuerte COMPROMISO
- Pensamiento hacia el futuro, PERMANENCIA
- RECONOCIMIENTO a las personas que lo hacen posible

Proceso de Comunicación Interna



Ejemplos de Carteles elaborados para el Proceso de Comunicación

 <p><b>! Bienvenidos !</b></p> <p><b>Comunidad</b></p> <p><b>CONAVI</b></p>	 <p><b>¿ SABÍAS QUÉ ...</b></p> <p>... La CONAVI atiende compromisos internacionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CONAVI tiene la responsabilidad de atender los compromisos derivados de acuerdos internacionales firmados por México y su participación en foros y organizaciones multinacionales.</li> <li>• En el 2012, México, a través de la Conavi, ocupa la Presidencia de la Asamblea General de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Urbanismo de los Países de América Latina y el Caribe (MINURVI) que entre otras actividades, tiene que organizar la XXI Asamblea General en el mes de agosto.</li> </ul> 	 <p><b>¿ SABES QUÉ ES ...</b></p> <p>... COCODI?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el Comité de Control y Desempeño Institucional, es un órgano colegiado que tiene como propósito, contribuir al cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales con enfoque a resultados.</li> <li>• Gracias al comité, de 2010 a la fecha se han llevado a cabo 10 Sesiones Ordinarias.</li> <li>• La lista de integrantes del comité la puedes consultar en la intranet.</li> </ul> 
--	--	---




Comisión Nacional de Vivienda

**Campaña de comunicación**

DESARROLLO HABITACIONAL SUSTENTABLE DE MÉXICO

**¿ SABÍAS QUÉ ...**





Comisión Nacional de Vivienda

**Objetivo**

- Dar a conocer los temas estratégicos de la CONAVI, enfocándonos en el plan de labores 2012.
- Proporcionar avances, cifras y resultados de esos proyectos.







Comisión Nacional de Vivienda

**Mensajes estratégicos correspondientes al**

**DESARROLLO HABITACIONAL SUSTENTABLE DE MÉXICO**





Comisión Nacional de Vivienda

**¿ CONOCES ...**

**Cuáles son los Estándares de la Política Pública de Vivienda?**

- **Ordenamiento Territorial.**- Crecimiento y expansión de las ciudades de una manera ordenada.
- **Planeación Urbana.**- Planeación de los servicios y equipamientos.
- **Vivienda Sustentable.**- Significa que los procesos de construcción se lleven a cabo de forma armónica con el medio ambiente.






Comisión Nacional de Vivienda

**¿ CONOCES LOS ...**

**... Reconocimientos y beneficios de la "Vivienda Sustentable"?**

- Premio Internacional otorgado por la Alliance to Save Energy, a México por ser el primer país en tener un proyecto de vivienda sustentable.
- Obtención de recursos internacionales a través del programa (NAMA) que impulsaron a tener Bonos de Carbono en México.



Comisión Nacional de Vivienda

**¿ SABES ...**

**... Cuales son los pilares de la sustentabilidad?**





Comisión Nacional de Vivienda

**Mensajes correspondientes a las sesiones de trabajo del Focus Group**





Comisión Nacional de Vivienda

**¿ SABÍAS QUÉ ...**

**... En la CONAVI tenemos capacitación gratuita?**

- La CONAVI a través del área de Recursos Humanos te invita a participar en los talleres de capacitación en línea.
- El programa del mes de Septiembre es:

Taller	Hora y Fecha

- ¡Participa! La capacitación la puedes tomar en el lugar y hora que más te convenga.



Comisión Nacional de Vivienda

**¿ SABÍAS QUÉ ...**

**... en la INTRANET, podemos encontrar información de interés**

Información	Ruta
Código de Conducta	Http://
Trámites	Http://
Prestaciones	Http://
Políticas	Http://



(Elaboración propia)

### 3.2. Efectividad Personal

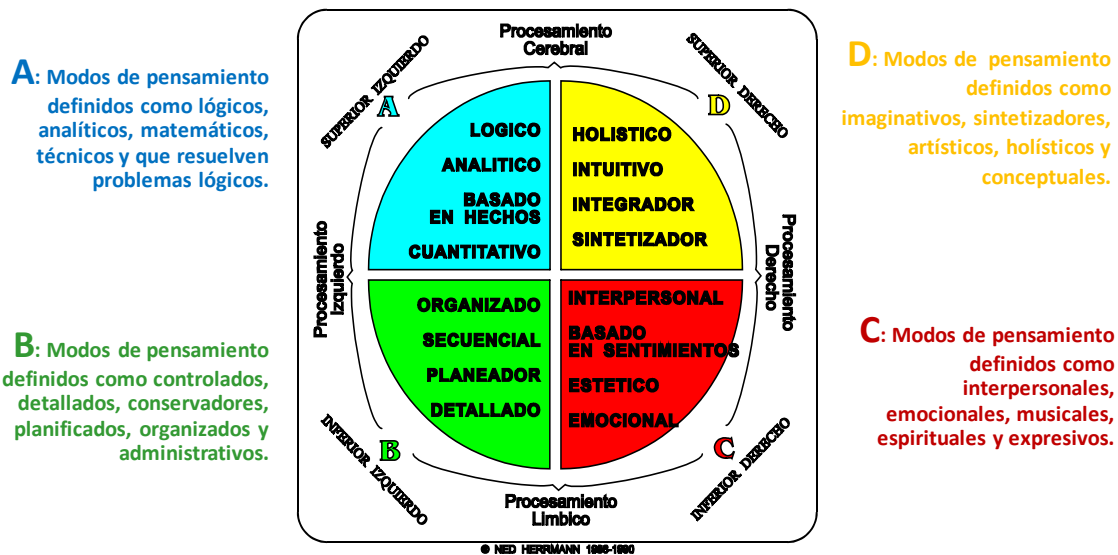
El desarrollo de éste capítulo está enfocado principalmente a identificar que tan eficiente es la persona, en este caso el servidor público para llevar a cabo las funciones asignadas al puesto que ocupa; entiendo por efectividad la cualquier mejora en el rendimiento que se traduce en un cambio de comportamiento, mismo que impacta tanto en el desempeño del individuo como en el cumplimiento de los objetivos y el incremento de los resultados del negocio.

A fin de conocer un poco más a cada uno de los servidores participantes al programa de desarrollo, inicié esta fase del proyecto con la aplicación del instrumento Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI).

#### 3.2.1. Los Estilos de pensamiento según Ned Herrmann

El Modelo Herrmann de Dominancia Cerebral de cuatro cuadrantes, puede concebirse como una combinación armoniosa de los conceptos de cerebro izquierdo/cerebro derecho y “Triune Brain”, expresado en una metáfora que se basa en la fisiología cerebral.

The Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI), es el Instrumento que permite identificar el estilo de pensamiento de las personas, permite detectar el grado de dominio que la persona prefiere utilizar del hemisferio izquierdo y del hemisferio derecho del cerebro; es decir, identificar su preferencia mental. Identificar si la persona tiene una tendencia más racional, objetiva y ordenada ó es más imaginativa, intuitiva y emocional, lo cual es determinante para la toma de decisiones, para aprender y conocer nuevas cosas, para identificar el cómo se comunica y relaciona con otros, como percibe el mundo que lo rodea, y como resuelve los problemas que enfrenta.



El instrumento HBDI fue aplicado a todo el personal de la CONAVI con el objetivo de identificar el estilo de pensamiento de cada uno de sus integrantes, verificar si con base a esta metodología cada individuo estaba alineado al puesto que ocupaba, las funciones que realizaba y el área en la que se encontraba.

Así también generar en los participantes, el Autoconocimiento, el re-conocimiento del otro y el respeto de las diferencias, la promoción de un mejor manejo de la diversidad, favorecer el funcionamiento y operación de los equipos mediante el análisis de sus características, estilo de gestión y dinámica cotidiana, promover la confianza como base de las culturas organizacionales.

Su aplicación fue vía Internet en donde cada uno de los participantes recibió un correo en su bandeja y contestaba el cuestionario de 120 preguntas, una vez concluido enviaba a servidor y el sistema en automático procesaba los resultados obteniendo por cada uno de ellos, un reporte que describía a detalle las características de la persona con base en los cuatro cuadrantes que integran la metodología, haciendo referencia en sus dos cuadrantes predominantes.

Durante la aplicación de este instrumento, y la obtención del diagnóstico individual y grupal de los diferentes estilos de pensamiento y sus combinaciones, resulto muy interesante y un reto profesional como Pedagoga comprobar lo siguiente:

- El aprendizaje experiencial y por descubrimiento es más efectivo, el ver como cada uno de los participantes generaba un autodescubrimiento en su mismos resultados, en ocasiones empatía y aceptación hacia los mismo y en otras rechazo de primera instancia y al cabo del tiempo curiosidad por seguir descubriéndose desde este enfoque.
- Así también corroborar como los "marcadores emocionales", el humor y las actividades cotidianas facilitan la efectividad del proceso de aprendizaje.
- El "parafraseo" de los puntos clave de aprendizaje es un paso esencial para el aprovechamiento integral de la diversidad presente en los alumnos.
- La metáfora es uno de los métodos más importantes en el proceso de aprendizaje.
- El mundo es un cerebro integral, por lo que se deben agrupar las actividades de enseñanza y aprendizaje alrededor de este principio.
- La iteración entre modos y cuadrantes es un elemento clave para expandir la capacidad mental y estimular la creatividad.
- Se debe tener siempre en cuenta la importancia que tiene la etapa de incubación en los procesos de aprendizaje y creatividad.
- Es muy importante balancear "a cerebro integral" no solo el contenido sino el proceso de aprendizaje.
- El sistema límbico juega un rol muy importante en el proceso de transformación de la memoria.
- La última validación de que el proceso de aprendizaje ha sido exitoso se produce cuando el participante puede enseñar y se convierte en un nuevo facilitador.
- Y por último la forma más efectiva y menos riesgosa de diseñar una experiencia de aprendizaje creativa, es asumir que el grupo de participantes compone un cerebro integral.

En relación a las sesiones de devolución para la entrega de los resultados del instrumento HBDI, cabe hacer mención que se llevaron a cabo de manera individual y grupal, como parte del programa de desarrollo para servidores públicos, dichas sesiones fueron teórico – prácticas con una duración de cinco horas, en donde mediante el conocimiento de la teoría de dominancia cerebral, el descubrimiento del estilo individual, y las diferentes técnicas aprendidas, los participantes fueron descubriendo sus estilos individuales de pensamiento, creación, comunicación y toma de decisiones y, cómo afectan éstos en su forma de trabajar y/o en su forma de comunicarse y de interactuar con otros y el medio, tanto en situaciones personales como profesionales.

Todas las actividad de las sesiones fueron diseñadas y presentadas en forma a "Cerebro Integral" ("Whole Brain"), lo cual permitió llegar con éxito a personas con distintos estilos preferentes de pensamiento; asegurando de este modo un aprendizaje significativo e integral. (*Anexo 6, Reportes Grupales The Herrmann Brain Dominance Instrument*).

Las sesiones se desarrollaron con la siguiente agenda:

- Introducción con la presentación creativa de los participantes
- El concepto de percepción
- El juego de la diversidad
- El modelo Herrmann de dominancia cerebral
- Metáforas del cerebro.
- Explicación del perfil
- Fundamento científico de la Tecnología Herrmann de Dominancia Cerebral.
- El modelo Herrmann.
- Las distintas mentalidades y las ocupaciones típicas.
- Explicación de mapas grupales y de pareja
- Trabajo en equipo y comunicación

La Metodología y sustento se fundamenta con los siguientes libros.

- El cerebro creativo.
- ~~La~~ "Decisión", cruzando el Puente de nuestras mentes.
- Acreditación en la comprensión de la herramienta Herrmann de Dominancia Cerebral.

# Ejemplo de Reporte HBDI



PERFIL HERRMANN  
DE DOMINANCIA CEREBRAL

Hoja del perfil

FERNANDO VERA

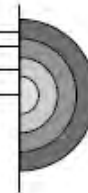
Finalización del Cuestionario: 07.07.2014



Perfil Genérico  
Código 1 2 1 2

CUADRANTE	A	B	C	D
CÓDIGO DEL PERFIL	1	2	1	2
PARES DE ATRIBUTOS	100	30	70	80
PUNTAJE	83	62	93	63

1. Prefiere: > 67
2. Usa: 33 < - < 66
3. Rechaza: < 33



## Modo Cerebral

**SUPERIOR  
IZQUIERDO**

A 49 % D

**SUPERIOR  
DERECHO**

Lógico  
Cuantitativo  
Racional  
Concreto  
Técnico  
Analítico  
Crítico

**A**

**D**

Imaginativo  
Sintetizador  
Artístico  
Holístico  
Integrado  
Conceptual  
Simultáneo

HEMISFERIO  
IZQUIERDO

A  
48 %  
B

HEMISFERIO  
DERECHO

D  
52 %  
C

Organizado  
Controlador  
Conservador  
Planificador  
Detallista  
Secuencial  
Dominante

**B**

Interpersonal  
Emotivo  
Musical  
Espiritual  
Expresivo  
Empático  
Kinestésico

**C**

**INFERIOR  
IZQUIERDO**

B 52 % C

**INFERIOR  
DERECHO**

## Modo Límbico

*Resultados HBDI del Director General, los Subdirectores y Coordinadores Generales*

	<p><b>Dirección General- Ariel Cano.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento significativamente más cortical que límbico, con una tendencia a ser holístico, visionario e innovador, suele crear proyectos novedosos, enfocado a los hechos, con tendencia a la comprobación, crítico, analítico, con interés por generar dinero, emprendedor, excelente empresario, poco organizado, con tendencia a la poca planeación e implementación, no es de mantener la norma y el proceso, sus relaciones son de empatía e interés hacia con los otros.</p>
	<p><b>Subdirección General de Esquemas Financieros- Eduardo López.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento cortical significativamente más hemisferio izquierdo, con tendencia a ser muy crítico, analítico, racional y objetivo, toma decisiones a partir de los hechos, interesado por generar dinero y busca la forma de hacerlo, su alto índice de análisis, poca estructura y planeación pueden generar se pierda en la solución de un problema, la comunicación con otros no es muy fluida, poco interesado en las relaciones y los problemas de otros, poco innovador y creativo.</p>
	<p><b>Subdirección General de Sustentabilidad. Jorge Wolpert.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento cortical, con tendencia a ser crítico, analítico, basado en hechos, en estadísticas y métodos, tiene un pensamiento holístico, innovador y creativo, la norma, la política, la estructura y el proceso no es algo que se le facilite, así como el orden y la planeación, en la solución de problemas y toma de decisiones así como en sus procesos de aprendizaje procura no involucrar a otros, es más bien enfocado a la parte intelectual de los proyectos e iniciativas de mejora.</p>
	<p><b>Subdirección General de Desarrollo Institucional- Enrique Aranda.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento con tendencia al hemisferio izquierdo, muy racional, objetivo, crítico y basado en hechos, enfocado en la metodología, en lo preestablecido, tiende a seguir la norma, la política, el proceso y las reglas, su estilo de pensamiento es ordenado, secuencial, es de tareas paso a paso y de establecer tiempos y formas, no es de relaciones interpersonales, prácticamente no se preocupa por la gente es más enfocado a resultados, es un excelente ejecutor, implementador y seguidor de proyectos macro que involucren un alto presupuesto.</p>

*(Elaboración propia)*



	<p><b>Subdirección General de Prospectiva. Nuria Torroja.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento cortical con tendencia a ser objetiva, racional, crítica, matemática, enfocada en hechos, métodos y resultados, su toma de decisiones y solución de problemas conlleva un poco de innovación y creatividad, visualiza el todo desde un enfoque holístico, es integradora y emprendedora. No enfocada a la implementación, al seguimiento ni al control, medianamente interesada por interactuar con otros.</p>
	<p><b>Coordinación General de Producción Social y Vivienda. Margarita Chávez.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento más de hemisferio izquierdo, racional, objetiva, crítica, analítica, su toma de decisiones y solución de problemas están basada en los hechos, en datos históricos, en los métodos, le interesa el orden, la planeación, la estructura y la secuencia lógica se preocupa y ocupa por el bienestar de otros, en la solución de problemas deja a un lado la innovación y la creatividad.</p>
	<p><b>Coordinación General de Subsidios. Marco Quiroz.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento con tendencia al hemisferio izquierdo, es muy crítico, analítico, objetivo, racional, sus decisiones y solución de problemas la basa en los hechos, en lo establecido, en la norma, la política, y los procesos, difícilmente se sale de su estructura y orden, no es muy enfocado en los otros, sus relaciones son más de compromiso que de interés, aprecia trabajar con números, estadísticas, procesos, es un buen seguidor del deber ser y cumplimiento de tareas.</p>
	<p><b>Coordinación General de Jurídico. Sandra Aguirre.</b> Es una persona con estilo de pensamiento altamente límbico, con tendencia más a las relaciones con otros, se preocupa y ocupa por el bienestar de los demás, confía y entrega con facilidad, corre el riesgo de tomar decisiones y solucionar problemas desde la parte visceral, con poca objetividad y análisis, es enfocada en la norma, la regla y el proceso pero suele ser flexible en ellos, gusta de las buenas formas.</p>
	<p><b>Coordinación General de Administración y Finanzas- Luis Rolando González.</b> Es una persona con un estilo de pensamiento a cuatro cuadrantes, toma decisiones, resuelve problemas y se comunica con otros a cerebro integral, filtra la información desde la parte cortical y límbica, hemisferio izquierdo y derecho, lo cual puede ocasionar que sea percibido como lento o indeciso, es capaz de desarrollar cualquier proyecto que le asignen, dirigir equipos de trabajo, planear e implementa proyectos, se preocupa y ocupa por beneficiar a otros, gusta de innovar y de la mejora continua.</p>

(Elaboración propia)

### 3.2.2. El Liderazgo CONAVI

Durante la ejecución del programa de desarrollo para servidores públicos, se llevaron a cabo varias actividades que me proporcionaron el marco adecuado, para proponer específicamente los cursos que serían proporcionados a los nueve servidores públicos identificados en la primera línea de reporte del Director General.

El objetivo principal de esta fase del proyecto fue proporcionar los conocimientos, las competencias y habilidades requeridas en los líderes CONAVI, después de llevar a cabo varios diagnósticos e implementación de iniciativas de mejora, que fortalecieron tanto la Cultura Organizacional como el tipo de liderazgo que se requería para el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos estratégicos, se aplicó un instrumento llamado “Inventario de Prácticas de Liderazgo” (IPL), a fin de identificar los treinta principales comportamientos que el Líder CONAVI debiera de tener.

El IPL proporciona información acerca de cómo evaluar nuestras conductas de liderazgo y de cómo nos evalúan otras personas en las mismas. El IPL no evalúa el coeficiente intelectual, la habilidad gerencial ni la personalidad. El IPL les pide a las personas que indiquen con qué frecuencia se comprometen en 30 conductas de liderazgo utilizando —.una escala de 10 puntos, en la que 1 indica “raro, casi nunca”, y 10 puntos, el uso “frecuente o muy frecuente” de dichas conductas”. (James M. Kouzes & Barry Z. Posner, 2013, pág.1).

Estas afirmaciones abarcan cinco prácticas de liderazgo independientes o bien Competencias específicas llamadas, *Desafiar el sistema*, *Inspirar una visión compartida*, *Permitir actuar a otros*, *Modelar el camino* y *Animar el corazón*. (“Independiente” significa que una categoría en la práctica no afecta a otras.)

En cuanto a la aplicación cada participante completa su auto evaluación y luego la de su jefe, la de dos pares y/o la de dos reportes directos. Por eso cada participante debe haber completado entre 4 o 6 cuestionarios.

Lo interesante del IPL es que también genera una respuesta grupal para que cada uno de los evaluados; es decir, en este caso los nueve Servidores Públicos, puedan apreciar, cómo están calificados en las prácticas de Liderazgo y busquen acciones para acortar las brechas en busca de mejoras.

*(Anexo 7, Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL)*

El proceso inicia con la *identificación de los Evaluadores*; es decir, quien evaluara a cada uno de los servidores públicos participantes, se les proporcionó una hoja de registro en donde se les solicitó llenar sus datos generales, nombre completo, área y correo electrónico, así como la información de sus evaluadores y la relación que mantenían con ellos, Jefe, Colega, Reporte Directo, se les pidió seleccionaran mínimo cuatro evaluadores máximo seis. (Formato al pie de la hoja).

**CONAVI, 360° - Formato para elección de Evaluadores**

Escribe tu nombre, el de tu jefe, los de tus colegas y reportes directos en el espacio indicado. **Te recomendamos discutir la selección de tus evaluadores con tu jefe ANTES de completar el formato.** Por favor toma en cuenta que en un marco de confidencialidad, deberás elegir colegas (del mismo nivel organizacional ) y reportes directos ( colaboradores; Si es que aplica) los cuáles contestarán los cuestionarios con el fin de generar un **Reporte de Evaluación 360°** .

Nombre	Apellido	Dirección electrónica	Relación	Lenguaje de preferencia – por favor escoge Inglés o Español.
Ejemplo: Rosa María	Fragoso	rosyfragoso@herrmannlatin.com	Yo mismo	

Nombre	Apellido	Dirección electrónica (asegurate que aparezca tal y como se encuentra en el correo electrónico de la CONAVI)	Relación que guarda conmigo...	Lenguaje de preferencia – por favor escoge Inglés o Español.
			Yo mismo	

			Jefe 1	
--	--	--	--------	--

			Colega 1	
			Colega 2	

			Reporte directo 1	
			Reporte directo 2	

**Cuando hayas terminado de llenar tu formato envíalo a la atención de Rosa Ma. Fragoso. Por favor guarda tu archivo bajo tu nombre para que lo identifiquemos fácilmente.**

### 3.2.3. Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en un periodo de un mes, en virtud de ser una evaluación con un enfoque de 360°; es decir, hubo varios evaluadores por participante, se rompió con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus colaboradores", en este proceso se consideró la opinión de otras personas que conocían muy bien al servidor público, lo ven actuar, tomar decisiones y relacionarse con otros, como son sus antagonistas, sus colaboradores, sus clientes internos y proveedores.

La captura se realizó en un programa de excel en donde cada una de las 30 preguntas/ conductas que integra el IPL tiene una ponderación y esta correlacionada entre sí, para promediar los resultados por cada una de las cinco Prácticas – competencias de liderazgo, los números capturados corresponden a la calificación que cada uno de los evaluadores proporcionó al evaluado, en una escala de 10 puntos, en la que 1 indica "raro, casi nunca", y 10 puntos, el uso "frecuente o muy frecuente" de dichas conductas.

*Matriz de Captura*

Datos de Carga	Auto Evaluación	Evaluación del jefe	Par N° 1	Par N° 2	Reporte N° 1	Total Observadores	Promedios Observadores
1	8	9	6	9	8	32	8.00
2	8	9	5	9	7	30	7.50
3	8	8	9	9	8	34	8.50
4	7	9	10	6	7	32	8.00
5	7	7	9	8	5	29	7.25
6	7	6	4	10	7	27	6.75
7	9	8	3	9	9	29	7.25
8	9	8	10	8	6	32	8.00
9	8	9	7	7	7	30	7.50
10	8	9	4	8	6	27	6.75
11	6	7	3	10	8	28	7.00
12	7	8	2	8	7	25	6.25
13	9	10	10	10	9	39	9.75
14	8	9	6	7	7	29	7.25
15	6	8	8	7	7	30	7.50
16	4	10	7	9	8	34	8.50
17	7	9	6	9	7	31	7.75
18	8	9	7	9	8	33	8.25
19	7	9	9	10	7	35	8.75
20	7	8	8	9	8	33	8.25
21	6	9	2	7	9	27	6.75
22	8	8	2	9	9	28	7.00
23	8	9	9	9	9	36	9.00
24	7	9	10	8	7	34	8.50
25	6	7	8	9	7	31	7.75
26	6	9	9	7	8	33	8.25
27	8	8	2	9	8	27	6.75
28	7	7	6	9	7	29	7.25
29	8	10	10	9	8	37	9.25
30	7	8	8	9	8	33	8.25

*Ejemplo de Resultados por cada una de las Cinco Prácticas del Liderazgo, así como el promedio por Conducta*

Promedios	Autoevaluación	Jefe	Par Nº 1	Par Nº 2	Reporte Nº 1	Promedio Observadores	
<b>1. Desafiar el Sistema</b>	6.2	8.3	5.2	8.7	8.0	<b>7.5</b>	
1	8	9	6	9	8	8.0	1
6	7	6	4	10	7	6.7	6
11	6	7	3	10	8	7.0	11
16	4	10	7	9	8	8.5	16
21	6	9	2	7	9	6.7	21
26	6	9	9	7	8	8.2	26
<b>2. Inspirar una Visión Compartida</b>	7.8	8.3	3.3	8.8	7.8	<b>7.1</b>	
2	8	9	5	9	7	7.5	2
7	9	8	3	9	9	7.2	7
12	7	8	2	8	7	6.2	12
17	7	9	6	9	7	7.7	17
22	8	8	2	9	9	7.0	22
27	8	8	2	9	8	6.7	27
<b>3. Permitir Actuar a Otros</b>	8.2	8.5	8.5	9.0	7.8	<b>8.5</b>	
3	8	8	9	9	8	8.5	3
8	9	8	10	8	6	8.0	8
13	9	10	10	10	9	9.7	13
18	8	9	7	9	8	8.2	18
23	8	9	9	9	9	9.0	23
28	7	7	6	9	7	7.2	28
<b>4. Modelar el Camino</b>	7.5	9.2	8.7	7.8	7.2	<b>8.2</b>	
4	7	9	10	6	7	8.0	4
9	8	9	7	7	7	7.5	9
14	8	9	6	7	7	7.2	14
19	7	9	9	10	7	8.7	19
24	7	9	10	8	7	8.5	24
29	8	10	10	9	8	9.2	29
<b>5. Animar el Corazón</b>	6.8	7.8	7.5	8.3	6.8	<b>7.6</b>	
5	7	7	9	8	5	7.2	5
10	8	9	4	8	6	6.7	10
15	6	8	8	7	7	7.5	15
20	7	8	8	9	8	8.2	20
25	6	7	8	9	7	7.7	25
30	7	8	8	9	8	8.2	30




### 3.2.4. Matriz de Competencias de Liderazgo

Una vez se tuvieron los resultados del IPL por cada uno de los servidores se vaciaron en la matriz de –Goaching” la cual identifica las 30 conductas – competencias de liderazgo requeridas en el líder CONAVI, así como el proforma del HBDI indicado en la columna A, es decir, el deber ser y modelo de pensamiento que dicho Líder CONAVI debe tener. Los resultados indicados en la columna B, son de la persona de su HBDI (The Herrmann Brain Dominance Instrument), la columna C indica la brecha de pensamiento entre ambos. Los resultados indicados en la columna D, corresponden al promedio proporcionado por los evaluadores en el IPL del evaluado. Los resultados indicados en la columna E, corresponden a la autoevaluación del servidor público, y los resultados indicados en la columna F, corresponden a las brechas de liderazgo que es necesario el servidor público cierre a través de un proceso de –Goaching” y otras prácticas de desarrollo.

En el programa de desarrollo para servidores públicos se trabajó muy de cerca con nueve personas, por lo que son nueve las *Matrices de “Coaching”* que se elaboraron. (*Anexo 8, Matrices de “Coaching”*).

#### Ejemplo de una Matriz de “Coaching”

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
		A	B	C	D	E	F
NOMBRE: NURIA TORROJA				PUNTOS A OBSERVAR			
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	Brecha	IPL 360°		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A D		90	90	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A D	C	77	80	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A D		80	90	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A D		80	50	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A	D	72	90	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A	D	75	80	
2	INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA						
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A D		85	100	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A	D	77	80	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A D	C	72	90	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A D	C	80	20	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A D		67	60	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A D	B	80	100	

-  Representa Menor Autoevaluación
-  Representa Mayor Autoevaluación
-  Representa Mayor Autoevaluación en mas de 15 puntos

### 3.2.5. El Desafío del Liderazgo

Se llevó a cabo un taller a las afueras de la Ciudad de México, en donde hubiera espacios al aire libre y se facilitara la aplicación de varias dinámicas, al taller asistieron los nueve Servidores Públicos que contaban con un proceso de trabajo previo y que fueron los integrantes del Programa de Desarrollo, así como 10 personas más identificadas como personal clave en la CONAVI, personas con un alto liderazgo informal, eran vistas con potencial para ocupar los puestos de estos Servidores en la siguiente Administración, eran posibles candidatos a desarrollar dentro de un plan de reemplazo.

Todos los participantes mostraron interés en el taller, estaban interesados en conocer un poco más acerca del liderazgo CONAVI y sobre todo por conocer sus resultados de la Evaluación 360 que habían aplicado unos días antes. Los participantes en un principio se organizaron e integraron con las personas de su área y con las que regularmente trabajan, o mejor se comunican.

El desarrollo del Taller se llevó a cabo primero de una manera expositiva, en donde los Facilitadores expusieron la parte Teórica "*The Leadership Challenge*", basado en el libro de Jim Kouzes y Barry Posner, y planearon como objetivos de la sesión el impulsar y proporcionar información, ejemplos y dinámicas que permitieran a los participantes:

- Identificar tus fortalezas de liderazgo y áreas a mejorar.
- Buscar oportunidades para tomar riesgos necesarios para su crecimiento.
- Expresar su imagen futura.
- Inspirar a otros a que compartan una visión común.
- Construir colaboración, trabajo en equipo y confianza.
- Fortalecer la habilidad de otros para distinguirse.
- Comunicar sus valores fundamentales y creencias.
- Enfocar los esfuerzos de las personas hacia valores claves a través de sus propias acciones.
- Reconocer los logros de los demás.
- Aplicar las cinco prácticas de los líderes exitosos en el desafío actual del negocio.

La sesión dio inicio con la exposición de lo que es el Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) a fin de recordar y retomar los conceptos de la metodología, la manera en cómo impacta el estilo de pensamiento de cada persona en su toma de decisiones, en la manera en cómo resuelve los problemas, en cómo percibe el mundo que lo rodea, cómo se comunica con otros y cómo aprende, así como la forma en que un líder se conduce dentro de un equipo de trabajo.

Se integraron cinco equipos de trabajo en donde se identificaron las siguientes características en relación a lo que se entiende por Liderazgo, cada uno de ellos expuso sus ideas e integraron soluciones y/o iniciativas a ejecutar para mejorar el liderazgo en la CONAVI.

El Liderazgo en la CONAVI					
Características de un LIDER según los integrantes de la Sesión	Los Comelones	Los Gladiadores	Los Autenticos	Erasmus "5"	Trio de "4"
	Carisma para convencer Coherencia pensamiento/acciones. Seguridad/creer en lo que haces Perseverancia. Enfrentar la adversidad positivamente. Dar resultados. Creatividad Creer que estás haciendo lo correcto	Tener un objetivo o ideal Tener una estrategia clara Visión Inteligencia Inspirar Perseverante Consecuente Confianza en el equipo Trascender su ideal	Representatividad Innovación Transformación Credibilidad Visión Convicción Trascendencia Congruencia Comunicación Convence Desafía Asume riesgos	Congruencia entre pensar y actuar Aprovechar las oportunidades Fortalecer debilidades Pasión Atiende a la demanda. Compromisos Sabe donde quiere llegar.	Credibilidad Congruencia Confianza Visionario Carisma Empatía Objetivo en Común Inspirador Audacia
Conclusiones y/o Iniciativas para MEJORAR	Ser puntuales Honesto Justos Exigir lo que estamos dispuestos a hacer Cumplir en tiempo	Respetar el tiempo de los demás Atender los requerimientos Cumplir Compromisos	Modelar el camino Honestidad Honrar compromisos Asumir liderazgo en el sector Compromiso Trato respetuoso	Saber Escuchar Retroalimentación Divulgar	Mejorar la Comunicación Interpersonal De equipos Institucional Fomentar la integración Equidad Respeto (Normas) y (formas)

(Elaboración propia)

Durante el desarrollo de la sesión los temas a trabajar fueron “Las Cinco Prácticas del Desafío del Liderazgo”, mismas que se presentan a continuación.

Es importante mencionar que el modelo de liderazgo propuesto para la CONAVI, está interrelacionado con las cuatro fases identificadas por la Consultoría, en donde identifica la madurez, desarrollo y estilo de liderazgo de los funcionarios de la CONAVI, a partir de sus Estilos de Pensamiento identificados con la Herramienta HBDI, la forma en cómo piensan y deciden de manera individual y cuando se integran en equipos

*Fases del Ciclo de Liderazgo, propuestas por la Consultoria*

*Emprendedor*, cuando el líder tiene que habilitar y supervisar a su Equipo y trabaja uno a uno

*Sistematizador*, es cuando el Líder integra a los miembros de su equipo manteniendo una estrecha supervisión.

*Empowerment*, es cuando el Líder delega y/o faculta a los integrantes de su equipo para la ejecución de funciones y logro de resultados.

*Redes*, es cuando el Líder deja que los integrantes de su equipo funcionen de forma autodirigida



Por último se presentaron los Resultados de la Evaluación 360, y se explicó que el cuestionario IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) aplicado en días pasados correspondía a las “Cinco Prácticas de Liderazgo”, en donde cada una de ellas estaba integrada por 6 conductas – competencias diferentes.

Se llevaron a cabo dinámicas que permitieron a los participantes identificar su nivel de involucramiento en cada una de las prácticas, así también se proyectaron películas que los sensibilizaron sobre lo que es tener y compartir una Visión, como grandes personalidades han desafiado los procesos y han logrado hacer cosas exitosas, y la importancia de estar abierto a los cambios.

Por último se llevó a cabo una dinámica en donde se le solicitó a cada participante pensara en tres personas a las cuales les proporcionarían un reconocimiento, no necesariamente que hayan trabajado con ella; pero que por su desempeño, impulso, carisma, habilidades, liderazgo, etc... fueran seleccionadas.

El taller concluye con la iniciativa de parte de todos los integrantes de identificar las iniciativas de mejora que llevara a cabo por cada una de las Cinco Prácticas, específicamente trabajar en el cierre de las brechas de las conductas en donde la brecha es significativamente mayor a 15 puntos, trabajar en las conductas que en su matriz de “Coaching” están identificadas en color rojo, mismas que representan ser un riesgo en la ejecución de su Liderazgo.

### **3.2.6 .El Proceso de “Coaching”**

El Desarrollo Humano es una de las responsabilidades centrales del “Management” que consiste en identificar, administrar y desarrollar los talentos de la gente, en línea con los objetivos del negocio.

El desarrollo de habilidades personales, están compuestas por los rasgos de personalidad, las preferencias mentales y los valores individuales, son aquellos factores relacionados con las características de la personalidad, y son éstas las que trabajaremos en el programa de “Coaching” ejecutivo, tomando en cuenta principalmente las brechas de liderazgo identificadas en la evaluación 360° de cada uno de los servidores públicos.

El “proceso de coaching” está constituido por las diferentes funciones del desarrollo humano, en donde cada uno de los servidores públicos contaba con un respetable potencial de desarrollo personal que para efectos de esta fase del proyecto nos apoyamos con los resultados del HBDI (The Herrmann Brain Dominance Instrument), y profesional, que para efectos de esta fase del proyectos nos apoyamos en los resultados del IPL (Inventario de Prácticas del Liderazgo).

El desarrollo del recurso humano es un aspecto clave de la excelencia, y da como resultado no sólo una mejora en los desempeños individuales sino también un incremento en los resultados del negocio y vitalidad de la organización. El desarrollo personal y profesional son armas poderosas contra la debilidad emocional, misma que en una organización funje como el “motor” de crecimiento.

Entendiendo como crecimiento para efectos del programa de desarrollo de servidores públicos, la oportunidad que se proporciona a cada uno de los participantes al integrarse y participar en el taller de “coaching”, ya que son ellos mismos los servidores públicos, quienes identifican, con base a la información proporcionada su “brecha” personal, aquella “brecha” que consideraron les impactaba negativamente más en desempeño, la relación con otros, es decir, la forma en como estaban delegando o bien, ejecutando su trabajo, cada uno de ellos identificó el nivel y alcance de desarrollo que quería alcanzar y el tiempo para lograrlo.

*El taller de “coaching” ejecutivo* se fundamenta principalmente en el modelo CO3, el cual se integra por tres etapas fundamentales: la Toma de conciencia, la confianza, y la generación de compromisos.

Para el desarrollo de la primera *Fase de Conciencia*, fue importante que cada uno de los integrantes del programa conociera sus resultados del HBDI, identificara dentro de su perfil de estilos de pensamiento sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, su cuadrante preferente para la toma de decisiones, la solución de problemas, la forma en cómo percibe al mundo, como aprende y como se comunica con otros; es decir, el dominio de una zona cerebral sobre la otra, la diferenciación entre las funciones de los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro.

Una vez que los servidores públicos, revisaron, analizaron y recibieron de manera profunda y a detalle en un taller grupal y de manera individual sus resultados de HBDI, hicieron *conciencia* de su estilo de pensamiento, de todo aquello que los había posicionado en donde se encontraban y también de todo aquello que les había provocado estancamiento o conflicto con ellos mismo u otros, fueron identificando las brechas que consideraron viables de mejorar, fueron adquiriendo *confianza* en el proceso de desarrollo, en sus características individuales, en lo que “sí es y en lo no es”, en el valor que agrega a un equipo al integrarse, fue valorando la diversidad de pensamiento, de intereses, de relacionarse, la forma de ser de otros, así como el impacto que generaba el lograr complementarse con personas totalmente diferentes a cada uno de ellos.

El PDP, identificado como el *Plan de Desarrollo Personal (Anexo 9, Formato – Plan de Desarrollo Personal)*, es precisamente el compromiso por escrito que el integrante al programa lleva a cabo una vez que ha trabajado e identificado a través de varias dinámicas la importancia de trabajar y actuar a cerebro integral, una vez que identifico qué es lo que verdaderamente valora en la vida, el peso y tiempo que le asigna a eso que valora y qué es lo que le ha servido de Modelo para llegar a ser lo que es, dicho compromiso se asume de manera individual y muy personal a fin de identificar acciones específicas, tiempos y recursos para desarrollar y ser una mejor persona y servidor público.

También el plan de desarrollo personal se puede orientar desde un taller inicial donde se apoya y ayuda a incrementar significativamente las habilidades de auto-desarrollo, generando la aceptación de las características propias y promoviendo conciencia de que el ámbito de trabajo es un canal de crecimiento y desarrollo individual generador de sinergia, motivación y actitud pro-activa desde uno mismo.

La elaboración del PDP de los servidores públicos del programa de desarrollo implicó de parte de cada uno de ellos lo siguiente:

- Entender qué implica un proceso de cambio, identificar una situación actual y un estado deseado.
- Utilizar los recursos personales para motivar un cambio efectivo.
- Considerar el cambio como oportunidad y no como amenaza.
- Enfocar los sentimientos, motivaciones y expectativas personales.
- Desarrollar una "visión" propia y alinearla a la "visión" de la comisión.
- Identificar sus valores personales y alinearlos a los valores de CONAVI
- Renovar su energía y manejo de su tiempo.

Las bases de un proceso de "coaching" implican la creación de un adecuado clima para ayudar a la persona, en este caso al servidor público a tomar conciencia de su entorno e identifique qué si quiere hacer, aprender o cambiar para ser más efectivo. Es posible que alguien pueda escoger el no hacer nada. Si alguien hace esa elección, no necesariamente ha fallado, al final uno de los trabajos principales es tomar conciencia de lo que se quiere y necesita mejorar.

En esta última fase del proyecto se llevó a cabo un taller de "coaching", estructurado en tres sesiones de 4 horas cada una de ellas, cada sesión correspondió a una de las tres fases del "coaching CO3"; es decir, en la primera sesión se abarcó el tema de conciencia, en la segunda sesión el tema de confianza y en la tercera sesión el tema de compromiso.

A dicho taller asistieron 20 personas entre ellas los 9 servidores públicos, el taller fue teórico – práctico y los alcances y objetivos fueron los siguientes:

- El servidor público incrementará en un plazo mayor a tres meses significativamente sus habilidades y su capacidad de desempeño.
- Logrará una mayor habilidad para responder al cambio en forma rápida y efectiva y tendrá un modelo simple y claro para planear e implementar un cambio personal.
- Conocerá herramientas que ayuden, faciliten e impulsen a definir su éxito personal, teniendo en cuenta el marco de referencia de sus metas, objetivos y valores tanto personales como de la CONAVI.
- Podrán ver la importancia de alinear los objetivos, con las habilidades, talentos y valores.

### **Agenda Temática**

- ✓ Introducción al tema de la visión y el planeamiento del desarrollo personal.
- ✓ Expectativas de los participantes.
- ✓ Ejercicio de presentación: metáfora del socio.
- ✓ Mi mapa mental y mi metáfora deseada.
- ✓ Ejercicio: "alineación con mi actividad".
- ✓ Modelos que fueron significativos para mí.

- ✓ Revisión al perfil Herrmann - reconociendo las características de mi personalidad.
- ✓ Mis roles en la vida y peso por cada uno de ellos.
- ✓ Distribuyendo mí tiempo en el centro de vida, cuáles son mis intereses y motores de vida
- ✓ Mis presiones y obstáculos.
- ✓ Ejercicio de valores y elaboración de collage.
- ✓ Ejercicio: -visualización, proyectándome hacia el Futuro”.
- ✓ Determinando la brecha y reconociendo las barreras y excusas que debo superar.
- ✓ Carta conmigo mismo, comprometiéndome al cambio,
- ✓ Elaboración del plan de desarrollo personal

Los contenidos temáticos que se plantean en un taller de -eaching” o bien, en la ejecución de un proceso de -eaching”, se refuerzan si se mantiene una relación estrecha y duradera entre el -each” y el -eachee”, así como el interés del segundo en el aprendizaje continuo, los servidores públicos percibieron que los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas, estaban vinculadas a sus objetivos y los benefician a través de la ejecución de las acciones de su plan de desarrollo personal.

## VALORACIÓN CRÍTICA

El tener la oportunidad como profesionista en Pedagogía de haber propuesto, diseñado, e implementado el Programa de Desarrollo para Servidores Públicos en la CONAVI, me permitió poner en práctica algunos de los conocimientos adquiridos en las materias que integraban el plan de estudios de la carrera de pedagogía; entre ellas y las más significativas fueron las relacionadas con los temas de investigación, metodología, didáctica, psicología y sociología; el contar con la formación en Pedagogía y tener la visión educativa como primer principio, me permitió enfocarme en el desarrollo del factor humano y en su talento, como elementos clave de un proceso de transformación tanto personal, grupal y organizacional, así también considerar los procesos de enseñanza – aprendizaje como detonadores en los procesos de capacitación y desarrollo.

Los resultados logrados en la implementación del programa de desarrollo para servidores públicos, son en parte también fruto de los más de 25 años de experiencia con los que cuento en el campo laboral, siempre en recursos humanos, cerca de adultos, trabajando para ellos, viviendo de cerca sus necesidades, observando y midiendo diferentes formas de crecimiento y desarrollo, poniendo en práctica la teoría adquirida en el colegio de pedagogía, diseñando e implementando programas de formación y educativos no formales, proponiendo alternativas de mejora y cambios radicales para el beneficio de las personas, que han impactado en diferentes organizaciones.

Lo anterior, más 51 materias cursadas a lo largo de cuatro años en el colegio de pedagogía, y el interés por contar con mejor personal calificado en las empresas, interés por incrementar el nivel del talento humano de las personas y posicionar al capital humano como el principal factor de competitividad en nuestra sociedad, hacen que me motive, estudie e investigue más a fondo el desarrollo humano, los distintos modos de conciencia y de conocimiento del cerebro humano, así como la importancia que tiene la interrelación dinámica entre ellos para lograr el aprendizaje y el conocimiento grupal, todo esto al día de hoy hacen que cuente con una estructura sólida y robusta como pedagoga en el campo laboral.

Sin embargo, y a fin de concretar mi participación en el programa de desarrollo para servidores públicos en la CONAVI, trajo consigo sus pormenores, como pedagoga experta en desarrollo organizacional y gestión del talento humano, identifiqué que mi formación en el colegio de pedagogía fue un tanto acotada para este fin, pienso me hizo falta información, debí contar con un perfil y estructura mental más enfocada al área de psicológica, probablemente con una visión más a detalle sobre lo que es el ser humano, información que me facilitara conocer la funcionalidad del cerebro humano, los diferentes estilos de pensamiento y el impacto que generan en el entorno de una persona, tanto en su ámbito personal como laboral.

Desde mi necesidad y experiencia como pedagoga identifiqué que para posicionarme en una organización con un puesto y sueldo atractivo, no bastaba con tener una carrera universitaria, y haber tomado cursos, seminarios, viajado y conocido otras culturas, lo que para mí fue importante es darme cuenta que no somos seres independientes y que tenemos que estar alineados con uno mismo, alineados entre lo que valoramos, pensamos y actuamos, es importante como pedagogo contar con una formación a cerebro integral que nos permita identificar, percibir el mundo y todo lo que nos rodea desde una parte cognitiva o intelectual, intuitiva o creativa y una integral o significativa, que abarque a la totalidad de la persona, facilitando el aprendizaje significativo y el desarrollo integral del potencial humano.

En lo personal y a fin de haber contado con más bases y conocimientos sobre esto último expuesto, me hubiera gustado que durante el periodo que estudié el plan de estudios de la carrera de pedagogía, contara con una dinámica más de investigación y práctica, enfocada a estudiar y aplicar en campo más a fondo temas de estructura social, sociología, comunidades, familia, grupos operativos, de desarrollo, de trabajo, equipos de alto desempeño, son tan pocas o prácticamente nulas las experiencias humanas en las que no haya estado en juego una situación grupal, que bien vale la pena contar con más asignaturas que hablen y profundicen en estos temas.

Otra de las carencias ante las que me enfrenté como profesionista pedagoga al concluir el plan de estudios de la licenciatura, fue la parte de las interrelaciones humanas, el cómo integrarme y socializar en un grupo multidisciplinario, el cómo lograr impactar solo con mis conocimientos teóricos - universitarios, solo con las teorías pedagógicas y metodologías aprendidas; sin embargo, el campo del pedagogo es tan versátil y extenso que me di la oportunidad de involucrarme en diferentes grupos operativos, enfocados en tareas concretas a nivel laboral, en situaciones y áreas carentes de estructura pedagógica, que me permitieran practicar una y otra vez la teoría, lograr poco a poco liderar proyectos que me permitieron obtener la experiencia necesaria para diseñar mis primeros programas de capacitación, y facilitar mis primeras conferencias masivas.

La realización de este trabajo me permitió reforzar que las organizaciones de hoy no sólo son susceptibles a los cambios, sino que también deben cambiar periódicamente, a fin de adaptarse a las rápidas transformaciones de su entorno en el mundo que las rodea y en las personas que las forman.

Cualquier cambio comporta riesgos, sobre todo si es inesperado. Por este motivo la clave para el cambio en la organización reside en la planificación. Y en eso se basa precisamente el Desarrollo Organizacional: en el cambio planificado, la planeación de los programas de desarrollo que impulsan el crecimiento de las personas. Como pedagoga vivo con el compromiso de aportar mis conocimientos y experiencia a otros y de una manera integral tanto para las personas como para el Desarrollo Organizacional (DO), que de igual manera que en la parte personal el proceso debe ser planificado para ayudar al desarrollo de una organización, a fin de hacerla más eficiente a la hora de cumplir con los objetivos que se ha fijado.

El cambio es la meta intencional. El desarrollo —mejora de la capacidad y del potencial para la eficiencia— es la finalidad. Los cambios se convierten en desarrollo para la organización sólo cuando:

- Responden a una necesidad de cambio real y percibida por parte del cliente.
- Involucran al cliente en la planificación e implantación del cambio.
- Conducen al cambio de la cultura o los sistemas de la organización.

Otra reflexión que me permito hacer al llevar a cabo este programa y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de pedagogía, es contar con las competencias humanas, las competencias blandas que me proporcionan las habilidades necesarias para.

- Generar confianza a mis prospectos y clientes
- Contar con información de diferentes temas, enfocada principalmente al desarrollo humano y organizacional, mediante los procesos de capacitación y formación integral
- Tener la visión de establecer soluciones de formación a través de la integración de diferentes prácticas y metodologías formativas.
- Manifestar interés y empatía a las necesidades del cliente, así como preocupación por el desarrollo de la persona y la organización misma.
- Tantos años de experiencia también me dan la oportunidad de ser capaz de entender rápidamente las operaciones, las oportunidades y las limitaciones de cualquier organización, así como las relaciones entre el personal.

Para concluir esta parte de mi trabajo me resta decir, que como profesionalista pedagoga que se permite asesorar a otras personas u organizaciones es necesario actuar siempre de una manera sencilla y humilde, reconocer en todo momento que todos los días y de todas las personas se aprende y más aún, esforzarse a ser un líder que inspira a su equipo, lo cual es necesario para optimizar mi desempeño y fidelización mi labor como pedagoga, para lograr esto me esfuerzo por lo siguiente:

- ✓ Ser un modelo de valor, inspirar a otros a hacer lo correcto.
- ✓ Comparto conocimientos y experiencias a otros
- ✓ Rechazo la política, y los temas polémicos
- ✓ He aprendido a escuchar más y hablar menos
- ✓ Supero mis objetivos y límites, no descanso hasta que lo consigo y soy exitosa en lo que hago
- ✓ Me esfuerzo y procuro Ser, la mejor expresión de mi misa
- ✓ Tengo modelos a seguir en los cuales me inspiro para ser mejor persona y profesionalista

Para mí los líderes poco inspiradores tienen que batallar para lograr que se realice el trabajo. Los líderes inspiradores son importantes para el éxito de la organización debido al efecto que pueden y deben tener en los demás.

## CONCLUSIONES

La implementación del Programa de Desarrollo para Servidores Públicos en la CONAVI, fue uno de los proyectos más completos que he realizado a lo largo de mi vida laboral y profesional, tener la oportunidad de involucrarme y vivir de cerca la problemática a la que se enfrentaba el nuevo Director General, al asumir dicha posición en una de las instituciones más rivalizadas en el Sector Gobierno, tanto por los recursos financieros asignados a nivel presidencia, como por el tipo de objetivos estratégicos que debiera cumplir y el equipo de trabajo – líderes a primer nivel, con el cual contaba para lograr posicionar a la CONAVI, como una de las mejores instituciones del Gobierno durante la administración del C. Felipe Calderón.

El Programa como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo tuvo dos objetivos generales.

- 1.- Lograr transformar la Cultura de la CONAVI
- 2.- Desarrollar e impulsar el talento personal y laboral de los Servidores Públicos Líderes de la CONAVI.

Por lo anterior y en virtud de ser un proyecto integral que involucraba varios aspectos que como profesional me interesan y como persona me apasionan, decido retomar mis estudios académicos y mi experiencia como profesional en el campo de la pedagogía, para realizar la reseña de este informe donde tuve la oportunidad de practicar de una manera holística, varios de los temas que durante el desarrollo de la carrera universitaria adquirí de una manera teórica.

Que si bien la función del profesional pedagogo es muy amplia, cabe hacer mención que para los efectos de este proyecto mi participación se enfocó principalmente en el campo de la Formación y Desarrollo de adultos, implícitos en un contexto con grandes áreas de oportunidad y mejoras de cambio que me dieron la oportunidad de diseñar, liderar, ejecutar y coordinar un proceso educativo – formativo lleno de conocimientos y aprendizajes significativos, que van desde hacer un diagnóstico organizacional considerando no solo las estructuras, los procesos, el clima organizacional y liderazgo en general, sino también y principalmente la parte de habilidades personales y humanas de los servidores públicos, así como el diseño de metodologías e implementación de estrategias que impulsaron y facilitaron el proceso de gestión del cambio en la CONAVI.

A lo largo de mi vida profesional y laboral he identificado que muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentar con éxito el cambio deben motivar a su equipo humano, desarrollarlo en diferentes ámbitos no solo en el laboral, es necesario proporcionarles información de diferentes temas desde lo técnico, lo humano y lo gerencial, de esta manera las organizaciones desarrollan integralmente a su personal, logran identificar y retener a los mejores, así también es necesario inculcar una verdadera cultura corporativa que los haga identificarse y comprometerse.



El estar inmersa en la Cultura CONAVI por un periodo de más de dos años y el haber vivido de cerca su transformación y crecimiento de los servidores públicos, me hacen concretar y concluir que dentro de cualquier organización, la capacitación y la comunicación, inmersas en un Programa Integral, ordenado y estructurado de una manera lógica y secuencial, se convierten en la clave para potenciar el sentimiento de pertenencia y aumentar la permanencia de los mejores, lo cual se logró en los servidores públicos clave que la CONAVI requirió, para darle continuidad y seguimiento al legado laboral que había desarrollado el Director General durante su Administración.

Para el Director General de la CONAVI el Talento de los Servidores Públicos fue el factor clave en el logro de los resultados, el motor que generó la transformación, por esta razón fue muy importante enfocar el programa de desarrollo principalmente en los procesos que tenían un impacto directo en el factor humano; la propuesta presentada, aceptada e implementada en un periodo de dos años integro de manera general los procesos de enseñanza, aprendizaje, capacitación, formación, comunicación, liderazgo y “coaching”, todos estructurados con estrategias y metodologías que facilitaron su comprensión, aceptación y seguimiento.

Durante la implementación del programa de desarrollo para servidores públicos, pude corroborar que la integración de una persona en cualquier ámbito laboral o personal, se facilita y agrega valor si se reconoce y acepta que vivimos inmersos en una comunidad, trabajamos y nos movemos como integrantes de uno o varios grupos, reconocemos que no somos finitos en funciones y responsabilidades, que somos seres maleables, que solo nosotros mismo nos ponemos límites, reconocemos que somos seres multifuncionales que jugamos diferentes roles situacionales, y que todo esto está dentro de una estructura social predefinida por la cultura.

Una vez concluido este trabajo, así como retomado las bases teóricas de los procesos de enseñanza – aprendizaje y las técnicas para su aplicación, me atrevo a decir que la experiencia de lo que es un grupo es algo absolutamente general, el campo experiencial de un sujeto está referido en relación a otros, o mejor dicho, a varios otros. Así, la experiencia grupal será parte de la historia personal, de la representación de las relaciones personales que un sujeto tiene en un momento dado, de la representación que un sujeto tiene de sí mismo.

Lograr implementar dicho programa en una dependencia del Gobierno Federal como lo era la CONAVI, fue un gran reto, fue ir en contra de lo establecido por varias Administraciones, fue posicionar de manera significativa el liderazgo del Director General, la participación de su equipo de trabajo y mi labor como Consultor, como Profesionista y como persona, lograr profesionalizar a los servidores públicos y ofrecerles nuevos esquemas de desarrollo, se logró incentivar el desarrollo del personal, impulsar a que cada uno de ellos se interesara y responsabilizara de su crecimiento, reforzar, reconocer y estimular sus habilidades y competencias a fin de generar mejores resultados.

También se logró que los integrantes de la CONAVI se desprendieran de viejas costumbres, soltaran vicios laborales de poder, se interesaran como parte de un todo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales estaban enfocados a beneficiar a las familias mexicanas de menores ingresos, a través de la asignación de una vivienda sustentable, esto requirió contar con Servidores Públicos con habilidades de Liderazgo y humanas robustas, así como valores sólidos alineados a los valores de la CONAVI.

Otro de los elementos importantes para la implementación del programa de desarrollo para Servidores Públicos, fue ejecutar exitosamente y de una manera divertida involucrando a todos, el proceso de administración del cambio, contar con el Patrocinio del Director General a lo largo del proyecto y tenerlo presente en más del 80% de las reuniones de seguimiento, fue un gesto que propició que el personal se involucrara con interés y compromiso, lograr comunicar lo que estábamos haciendo, y el impacto que a lo largo de cada semana estábamos logrando, genero confianza en el proceso y en los líderes a cargo, la CONAVI estaba en movimiento, poco a poco las brechas de comunicación, se estaban cerrando, el personal se sentía empoderado por parte de sus jefes, se asumieron Roles de mayor responsabilidad, se implementaron mecanismos de coordinación entre áreas, procesos y gente, fue un Cambio significativo en la forma de organizarse y trabajar.

Un logro significativo tanto para el programa de desarrollo como para la CONAVI, fue generar y lograr en el personal la participación voluntaria, despertar el interés por las iniciativas de mejora, promover los cambios culturales y organizacionales, lograr que involucrarlos y que poco a poco fueran aceptando los nuevos procesos y la nueva forma de trabajar, asegurar que los Proyectos estaban alineados al Programa de Labores del 2012, así como asegurar que la comunicación entre los funcionarios clave estaba siendo exitosa para la documentación y cierre de los Proyectos, que estaban concluyendo en este periodo Administrativo

Lo anterior trajo consigo además de los beneficios mencionados, el cumplir en tiempo y forma del programa de desarrollo para servidores públicos, así como sentar las bases para que el equipo de trabajo de ese entonces, lograra hacer un cierre exitoso de la Administración como conclusión del Sexenio del C. Felipe Calderón Hinojosa.

Los servidores públicos participantes de dicho programa fueron los responsables junto con su equipo de trabajo inmediato, de documentar con base en una misma metodología de proyectos del PMI, (Project Management Institute), donde reportaron la conclusión y entrega de su cargo, así como la ejecución de los proyectos asignados y aquellos pendientes por realizar a partir del 2013.

Durante este periodo se logra identificar la vinculación existente entre el programa de labores, los objetivos estratégicos de la CONAVI y el establecimiento de metas que cada uno de los integrantes de la CONAVI llevó a cabo, esta relación se ve claramente en la documentación del seguimiento y cierre de cada uno de los proyectos, como cada una de las áreas trabajaron para la meta establecida y comprometida en su programa, y posteriormente en "cascada", como cada uno de los funcionarios establecieron sus metas de una manera individual y las alinearon a los objetivos del área en la que se encontraban, mismo objetivo alineado a los objetivos estratégicos y programa de labores.

Durante el diseño e implementación del programa de desarrollo para servidores públicos de la CONAVI, pude reforzar una vez más el interés, mi visión y misión por la Educación, por los procesos de enseñanza, de aprendizaje y por los procesos de comunicación, por toda aquella dinámica que conlleva al desarrollo y crecimiento de las personas, el participar en este programa ha sido la mejor experiencia que he vivido como profesionista, como pedagoga y como persona, y sin lugar a duda para la Comisión Nacional de Vivienda fue uno de los periodos de mayor reconocimiento y posicionamiento a nivel federal.

## Referencias Bibliográficas

- CHEESE Peter, J. Robert. ***“La Organización Basada en el Talento”***. Madrid España, editorial Pearson Educación, 2008.
- DI FILIPO Martin, ***“New Coaching”***, Documento de Literatura Técnica, México, 1995.
- ECHEVARRIETA Adrián Buzzaqui. ***“El Grupo Operativo de Enrique Pichon Riviere – Análisis y Crítica”***. Madrid, 1999.
- GOBIERNO FEDERAL. CONAVI, ***“Programa Nacional de Vivienda”***, Hacia un Desarrollo Habitacional Sustentable, México, 2007.
- GOBIERNO FEDERAL. CONAVI, ***“Programa de Labores 2010”***, México, 2010.
- JAMES M. KOUZES & BARRY Z. POSNER, ***“Inventario de prácticas de liderazgo: LPI”***, México D.F. 2013
- NED Hermann. ***“El Cerebro Creativo”. “1ra, Parte - Estilos Personales”***. México, editorial Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V. 2002
- NOVARTIS, Manual para la ***“Acreditación en la Metodología LEAP y sus aplicaciones”***, México, 2014
- KASUGA Y. Linda, GUTIEREZ Carolina. ***“Aprendizaje Acelerado”***. México, editorial Grupo Tomo, S.A. de C.V. 1998
- RIVIERE, Pichón. ***“El Proceso Grupal”***, Ediciones Nueva Visión. 1985
- SECRETARIA DE GOBERNACIÓN. ***“Diario Oficial de la Federación”***, México 2010 y 2011
- STEWART Manz, ***“Trabajo en equipo y Dinámica de Grupos”***, México, editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2014
- TPM, ***“Cultura Organizacional”***, Documento de Cátedra, 2007
- [www.conavi.gob.mx](http://www.conavi.gob.mx)
- ZARZAR, Charur Carlos. ***“La Didáctica Grupal”***. México, editorial Progreso. 2001
- ZARZAR, Charur Carlos. ***“La Dinámica de los Grupos de Aprendizaje desde un Enfoque Operativo”***. México, editorial Perfiles Educativos. 1980

# **A N E X O S**

# **Anexo 1**

## **Instrumento Leap Culture**

## Culturas Organizacionales Instrumento LEAP CULTURE

1. Nombre y Apellido

2. País

**Instrucción:** Favor de responder a las siguientes preguntas tanto en la columna de **“Cultura Actual”** como de **“Cultura Deseada”** para su empresa.

***Cultura Organizacional es el patrón de creencias, valores, rituales y sentimientos compartidos por los miembros de una organización. La Cultura se forma y a la vez influencia por los comportamientos de todos los individuos y grupos dentro de ella. La Cultura se demuestra prácticamente en todos los aspectos de la vida de la Organización, tal como la manera en que se toman las decisiones, quién lo hace, qué retribuciones se otorgan, a quiénes se asciende, cómo se trata a las personas, cómo se responde al Entorno. Este instrumento ha sido diseñado para ayudar a identificar diferentes aspectos de la cultura de su Organización.***

Instrucciones para completar el Instrumento

En la siguiente página usted encontrará un instrumento que contiene quince “Inicios de Oración” que describen determinados aspectos del funcionamiento y diseño organizativo de una empresa así como también cuatro “complementos” para cada “Inicio de Oración”.

En los espacios vacíos que se indican debajo de **“Cultura Actual” (Columna X)**, califique de 4 a 1 las cuatro frases que siguen a cada comienzo de oración. Favor de colocar los números de manera de enumerar todas las frases. Indique con un “4” el final de frase que usted considere se aproxima más a la descripción de cómo son las cosas dentro de su organización; un “3” al enunciado que le sigue en aproximación, y así sucesivamente “2” y “1”, siendo éste último el que menos describe la forma en que funciona su organización.

Repita el mismo proceso en la columna **“Cultura Deseada” (Columna Y)** valorando de 4 a 1 la cultura que usted cree que debería tener su organización.

Por favor, no repita los números en las columnas y utilice todos 1, 2, 3 y 4.

**La principal fuente de información por la cual las personas realmente**

**1. toman decisiones, operan y se forman opinión consistente proviene de:**

		Cultura Actual	Cultura Deseada
<b>A</b>	las comunicaciones, informaciones y comentarios que transmiten los jefes.		
<b>B</b>	los documentos y comunicaciones internas de la compañía que son emitidos regularmente para información de las personas.		
<b>C</b>	los contenidos implícitos o explícitos derivados de los objetivos y metas a cumplir, contenidos en los presupuestos, planes estratégicos o instrucciones de operación.		
<b>D</b>	las comunicaciones compartidas en los equipos de trabajo o vía otras fuentes de información informal, no sistemáticas.		

**2. Las personas a las que le va bien en la organización son aquéllas que:**

<b>A</b>	saben cómo agradar y mostrar un buen desempeño frente a sus supervisores.
<b>B</b>	las que actúan de acuerdo con normas, reglas y trabajan dentro de las asignaciones que establecen los sistemas.
<b>C</b>	quienes se comprometen directamente con la obtención de innovaciones radicales o mejoras continuas.
<b>D</b>	las que crean estrechas relaciones laborales con los demás, teniendo una actitud colaboradora, responsable y protectora.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**3. La organización trata a los individuos:**

<b>A</b>	como “mano de obra” , su tiempo y energía está a disposición de los que se encuentran en el nivel superior de la jerarquía.
<b>B</b>	como “empleados” cuyo tiempo y energía se adquirió por medio de un contrato, con derechos y obligaciones por ambas partes.
<b>C</b>	como “asociados” o pares mutuamente comprometidos con el logro de una visión común.
<b>D</b>	como una “familia” o como “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se protegen y apoyan entre sí.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**4. Las personas son manejadas, dirigidas o influenciadas por:**

<b>A</b>	quienes ocupan puestos de autoridad y ejercen el poder por medio de premios y castigos.
<b>B</b>	los sistemas, reglas y procedimientos que ordenan lo que la gente debe hacer, y las formas concretas de hacerlo.
<b>C</b>	el compromiso propio para alcanzar el logro de las metas de la organización.
<b>D</b>	el propio deseo de ser aceptado por los demás y ser buenos miembros en sus grupos de trabajo.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:**

<b>A</b>	directivas, órdenes e instrucciones impartidas por los niveles superiores.
<b>B</b>	obediencia a los canales formales y confianza en los procedimientos previstos para la toma de decisiones.
<b>C</b>	contar con inmediatez y celeridad, a través de decisiones tomadas en el acto, próximas al punto de acción y orientadas directamente a la concreción de resultados.
<b>D</b>	el consenso, tratando de obtener la aceptación y el apoyo de los demás sin que sea necesaria la unanimidad.

Cultura Actual	Cultura Deseada



**6. Las asignaciones de tareas o trabajos a los individuos están basadas en:**

<b>A</b>	los criterios personales, valores y deseos de los que están en puestos de poder.
<b>B</b>	las funciones previstas en el organigrama, los objetivos funcionales y las reglas del sistema (antigüedad, calificaciones, etc.)
<b>C</b>	los objetivos e intereses individuales de crecimiento y desarrollo.
<b>D</b>	las preferencias de los individuos integrados en equipos de trabajo y su grado de afiliación.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**7. Se espera que los empleados sean:**

<b>A</b>	muy trabajadores, cumplidores, obedientes y leales a los intereses de aquellos a quienes les tienen que rendir cuentas.
<b>B</b>	responsables y confiables, que realicen las funciones que les competen de acuerdo con los procedimientos establecidos, sin sorpresas para sus superiores.
<b>C</b>	competentes, que no necesiten de acciones externas para motivarse, estén dispuestos a tomar la iniciativa en todo momento, y eventualmente desafiar a quienes deben rendirles cuentas para obtener buenos resultados.
<b>D</b>	buenos trabajadores en los equipo en que colaboran, apoyándose mutuamente.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**8. Se espera que gerentes y supervisores sean:**

<b>A</b>	enérgicos y decididos, firmes pero justos.
<b>B</b>	impersonales y ecuánimes, apegándose a las reglas exigidas por la tarea.
<b>C</b>	democráticos, pragmáticos, dispuestos a aceptar las ideas que los subordinados pudieren tener a fin del logro de una mejora continua.
<b>D</b>	sustentadores, empáticos e interesados por las inquietudes y necesidades personales de aquéllos que deben supervisar.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**9. Se considera legítimo que una persona le diga a otra lo que tiene que hacer cuando:**

<b>A</b>	tiene más poder, autoridad o influencia en la organización.
<b>B</b>	corresponde a las responsabilidades incluidas en su descripción de tareas y funciones.
<b>C</b>	tiene el necesario conocimiento y lo emplea para guiar a otras personas y enseñarles a realizar el trabajo.
<b>D</b>	la otra persona le pide ayuda, guía o asesoramiento.

Cultura Actual	Cultura Deseada

**10. La motivación por el trabajo es principalmente, el resultado de:**

<b>A</b>	la esperanza de retribuciones, miedo al castigo o lealtad personal hacia el supervisor.
<b>B</b>	la aceptación de las normas que se supone establecen un “trabajo justo por una retribución justa”.
<b>C</b>	un fuerte deseo de obtener logros, crear e innovar
<b>D</b>	nuclear gente que desea ayudar a los demás y desarrollar y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

**Cultura Actual      Cultura Deseada**


**11. Por lo general las relaciones entre los grupos de trabajo o departamentos:**

<b>A</b>	son competitivas, buscan satisfacer sus propios intereses y ayudan al otro sólo cuando ven cierta ventaja propia si lo hacen.
<b>B</b>	se caracterizan por la indiferencia hacia el otro, sólo se ayudan cuando los niveles superiores les exigen hacerlo.
<b>C</b>	son de cooperación cuando necesitan lograr metas concretas aún dispuestas a cruzar los límites organizativos.
<b>D</b>	son amistosas, con un alto nivel de respuesta a los pedidos de ayuda de otros grupos.

**Cultura Actual      Cultura Deseada**


**12. Por lo general, los conflictos intergrupales e interpersonales:**

<b>A</b>	se resuelven con intervención personal de los que se encuentran en el nivel superior.
<b>B</b>	se evitan o resuelven haciendo referencia a las reglas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.
<b>C</b>	se resuelven teniendo como base el logro de mejores resultados.
<b>D</b>	se tratan de una forma que mantiene las buenas relaciones y reduzcan al mínimo la posibilidad de herir a las personas.

**Cultura Actual      Cultura Deseada**


**13. El personal responde al entorno de la organización como si el escenario fuera:**

<b>A</b>	una jungla, donde la organización debe competir con otras para sobrevivir.
<b>B</b>	un sistema orgánico en el cual las relaciones están determinadas por vínculos estables, preestablecidos, en donde es esperable que todos respeten las reglas.
<b>C</b>	competitivo, donde la excelencia se logra buscando la productividad, la calidad y la innovación
<b>D</b>	una comunidad interdependiente en la cual lo más importante es el interés común.

**Cultura Actual      Cultura Deseada**


**14. Si se interponen reglas, sistemas o procedimientos, la gente:**

<b>A</b>	los enfrenta sólo si cuenta con la suficiente “influencia con los de arriba” para conseguir pasarlas por alto o si cree que puede lograr hacerlo sin ser sorprendido.
<b>B</b>	por lo general, las sigue o consulta con los canales adecuados a fin de obtener permiso para apartarse de ellas o lograr que las cambien.
<b>C</b>	tiende a ignorarlas o pasarlas por alto para realizar mejor sus tareas o metas organizacionales.
<b>D</b>	se apoya entre sí para ignorarlas o para no cumplirlas si se considera que son injustas o que crean problemas a otros.

**Cultura Actual      Cultura Deseada**


**15. Los empleados nuevos que ingresan a la organización necesitan aprender:**

<b>A</b>	quien es el que realmente maneja las cosas, quien puede ayudarlos o perjudicarlos, a quienes hay que evitar ofender y las pautas no escritas.
<b>B</b>	las reglas, procedimientos y ceñirse a ellos, permanece dentro de los límites formales de sus funciones.
<b>C</b>	qué recursos hay disponibles para ayudarlos en sus funciones, a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos en sus tareas.
<b>D</b>	cómo colaborar, cómo ser buenos miembros de equipo, cómo desarrollar buenas relaciones laborales con los demás.



**Cultura Actual      Cultura Deseada**



# **Anexo 2**












## **Guía del Facilitador**



### **“ El Ser CONAVI”**





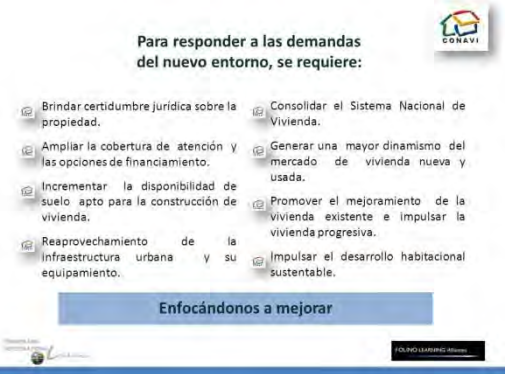
	ACTIVIDAD	DIPOSITIVA(S)	MATERIAL
20' (20')	<b>Bienvenida</b> <b>Presentación</b>		Ppt. Pág. 2 del Manual del Participante
	<p>Explicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Objetivos del curso</b></li> </ul> <p>Pedir a un voluntario que nos ayude a leer los objetivos del curso.</p>		Ppt. Pág. 3 del Manual del Participante
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Estructura del manual</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar mostrando un manual del participante como ejemplo, que todas las láminas que verán en la presentación, las tienen en el manual del participante</li> <li>• Cada página del manual, contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La lámina que se está explicando.</li> <li>▪ Unas líneas para tomar notas si lo creen necesario.</li> <li>▪ Un esquema de <b>'Mapa Mental'</b> para capturar las ideas centrales del tema, cuando lo requieran.</li> </ul> </li> <li>▪ La elaboración de <b>'Mapas</b></li> </ul>	Aquí no se utilizan diapositivas	Manual del Participante



	<p><b>Mentales'</b> es una técnica para tomar notas o registrar información de manera eficiente y creativa, pues con esta técnica la información puede ser asimilada con una gran efectividad y con un mínimo esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un <b>'Mapa Mental'</b> imita de manera gráfica la forma en que el cerebro construye y representa mentalmente la información. Se diseña con palabras clave, detectando los puntos importantes de un tema y las relaciones entre los conceptos que se relacionan con él.</li> </ul>		
<p>30' ( 50')</p>	<p><b>1. Historia de la Conavi</b></p>	 <p><b>1. Historia de la CONAVI</b></p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 4 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuestra Historia de éxito</b></li> </ul> <p>Presentar al grupo una breve reseña de los aspectos más importantes que han acontecido en la historia de la Conavi hasta llegar al momento actual</p>	<p><b>Nuestra Historia de Éxito</b></p> <p>El Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006, fue formulado con la misión de crear las condiciones necesarias para garantizar a la población el acceso a una vivienda, a través de un mayor flujo de recursos para la producción y financiamiento de la misma. Su visión: concertar políticas públicas y programas para que los mexicanos obtengan una vivienda, tanto en las zonas urbanas como en las rurales con énfasis en la población de más bajos recursos.</p> <p>Se establecieron como sus principales objetivos:</p> <p>Promover políticas y programas de vivienda para responder a la demanda social de vivienda.</p> <p>Promover el desarrollo y la competitividad sectorial a partir de que la vivienda para todos los mexicanos, es una de las prioridades del Estado.</p> <p>Reactivar la banca de desarrollo para promover el otorgamiento de créditos para vivienda.</p> <p>Con la finalidad de alcanzar la misión, visión y objetivos del presente Programa el Gobierno Federal desarrolló dos herramientas: la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI) y el Consejo Nacional de Vivienda (CONAVI), ambas creadas mediante el Decreto Presidencial del 26 de julio de 2001.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 5 del Manual del Participante</p>




	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>...Continuación</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nuestra Historia de Éxito</b></p>  <p>CONAFOVI fue el instrumento principal para definir y estructurar la Política General de Vivienda mediante la celebración de convenios de coordinación entre los tres órdenes de gobierno. Era la entidad del Gobierno Federal responsable del sector encargado de coordinar las actividades de todos los agentes, instituciones y entidades participantes. También era la operadora del CONAVI, en el cual participaban los principales actores públicos, privados, representantes de los tres órdenes de gobierno, así como las instituciones y sector académico involucrados en el sector vivienda.</p> <p>Derivada de la creciente necesidad de proporcionar vivienda a la población mexicana, ya que el Estado tiene por mandato constitucional, la obligación y responsabilidad de instrumentar los mecanismos necesarios para cumplir y hacer cumplir esta disposición, la Comisión de Vivienda del Senado presentó la Iniciativa de una Ley de Vivienda que abrogaría la Ley Federal de Vivienda del 7 de febrero de 1964.</p> <p>La Ley de Vivienda publicada en el D.O.F. el 5 de junio de 2006, crea la Comisión Nacional de Vivienda como un organismo descentralizado, de utilidad e interés social, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A este organismo corresponde ejercer las atribuciones que tiene el Gobierno Federal en materia de vivienda.</p> 	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 6 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Éxitos Representativos</b></li> <li>• <b>Se solicita al grupo comente algunas de las acciones sobresalientes de la Conavi</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Éxitos Representativos</b></p>  <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>En 2008 y 2009 se impulsa la recuperación del sector vivienda bajo un nuevo enfoque de quehacer institucional.</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Articulación de acciones entre los tres órdenes de gobierno, instituciones públicas y privadas, academia y sector social, en un Tablero de Gestión Estratégica, para atender las necesidades de vivienda y se desarrolla el primer Programa de Labores de Conavi.</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Se promueve e impulsa una política pública de vivienda a través del ordenamiento territorial y planeación urbana, para tener ciudades compactas y eficientes. "Guía de Redensificación y DUS".</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Se instrumenta el Programa "Esta es Tu Casa" 2007 - 2008, con el cual se otorgaron un importante número de subsidios.</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">  </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Se promueve e impulsa la edificación de vivienda sustentable a través de instrumentos, programas e iniciativas de vivienda. Código de Edificación de Vivienda, Leyes Estatales de Vivienda e Historia Verde.</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Se alinea el marco estratégico institucional con la transformación cultural de la Conavi.</p> </div> <div style="width: 50%; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <p>Se amplía la cobertura de atención a la demanda de vivienda, a través de nuevos esquemas crediticios. El Programa Esta Es Tu Casa realizó 213,302 acciones en beneficio de vivienda.</p> </div> </div>  	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 7 del Manual del Participante</p>
	<p>El Facilitador al final, preguntará a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué ha significado para cada uno de ustedes pertenecer a la CONAVI, institución que ha apoyado a que se formalicen el mayor número de créditos para la vivienda que en cualquier otro momento de la historia del país?</b></li> <li>• <b>¿Qué impacto ha tenido en su vida personal?</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>¿Encuentras en la CONAVI un lugar de realización?</b></p> <p>Al finalizar la participación, el facilitador concluirá que todas las personas que han trabajado en la Conavi, han sido parte de este éxito y que por ello son la piedra angular de este proyecto hacia el logro de la 'Visión y Misión'.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Éxitos representativos</b></p>  <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <p>¿Qué ha significado para cada uno de ustedes pertenecer a la CONAVI, institución que ha apoyado a que se formalicen el mayor número de créditos para la vivienda que en cualquier otro momento de la historia del país?</p> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <p>¿Qué impacto ha tenido en su vida personal?</p> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <p>¿Encuentras en la CONAVI un lugar de realización?</p> </div> </div> 	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 8 del Manual del Participante</p>

	<p>La actividad siguiente es presentarles la película "Zea"</p> <p><b>Antes de iniciar la película:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ -"Vamos a ver una película que puede estar relacionada con esta historia de la Conavi que acabamos de revisar.</li> </ul>		<p>Película 'Zea'</p> <p>Ppt.</p> <p>Pág. 9 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Película: 'Zea'</b></li> <li>▶ <b>Después de la película:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ "Ok. Zea Mays Everta es la taxonomía o nombre científico del maíz palomero, que en inglés se conoce como 'pop corn'.</li> </ul> </li> <li>▶ <b>En Plenaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Cómo podemos relacionar esta película con la historia de la CONAVI?</li> <li>▶ ¿Identifican momentos importantes en la película que se pueden relacionar con la Historia de la Comisión Nacional de Vivienda a la fecha? ¿Cuáles son?</li> <li>▶ ¿Qué momento de la historia de la Comisión puede relacionarse con aquel en que se Observa una ebullición?</li> <li>▶ ¿En qué momento de la película podríamos decir que estamos actualmente?</li> </ul> </li> </ul>	 <p><b>Ejercicio:</b> <b>Película 'Zea'</b></p> <p>¿Cómo podemos relacionar esta película con la historia de la CONAVI?</p> <hr/> <p>¿Identifican momentos importantes en la película que se pueden relacionar con la Historia de la Comisión Nacional de Vivienda a la fecha? ¿Cuáles son?</p> <hr/> <p>¿Qué momento de la historia de la Comisión puede relacionarse con aquel en que se Observa una ebullición?</p> <hr/> <p>¿En qué momento de la película podríamos decir que estamos actualmente?</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 10 del Manual del Participante</p>







<p>30' (1".20')</p>	<p><b>2. La Necesidad del Cambio</b></p>	 <p><b>2. La Necesidad del Cambio</b></p>	<p>Ppt.  Pág. 11 del Manual del Participante</p>
	<p>► Preguntar a los participantes, <b>-‘Si la Conavi ha alcanzado buenos resultados en los años recientes, ¿Por qué cambiar?... (Lluvia de ideas)</b></p> <p>Una vez que los participantes han expresado sus ideas, concluir señalando algunos de los principales cambios en el entorno actual (aquellos que no hayan sido dichos en el grupo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Oferta de vivienda insuficiente</li> <li>• Etc.</li> </ul>	 <p><b>La Necesidad del Cambio</b></p> <p>Si la CONAVI ha alcanzado buenos resultados en los años recientes...</p> <p><b>¿Por qué cambiar?</b></p>	<p>Ppt.  Pág. 12 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Para responder a las demandas del nuevo entorno, se requieren capacidades diferentes...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Explicar lámina...</li> </ul> </li> </ul>	 <p><b>Para responder a las demandas del nuevo entorno, se requiere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar certidumbre jurídica sobre la propiedad.</li> <li>Ampliar la cobertura de atención y las opciones de financiamiento.</li> <li>Incrementar la disponibilidad de suelo apto para la construcción de vivienda.</li> <li>Reaprovechamiento de la infraestructura urbana y su equipamiento.</li> <li>Consolidar el Sistema Nacional de Vivienda.</li> <li>Generar una mayor dinamismo del mercado de vivienda nueva y usada.</li> <li>Promover el mejoramiento de la vivienda existente e impulsar la vivienda progresiva.</li> <li>Impulsar el desarrollo habitacional sustentable.</li> </ul> <p><b>Enfocándonos a mejorar</b></p>	<p>Ppt.  Pág. 13 del Manual del Participante</p>



	<p><b>Ciclos de Vida en las Organizaciones</b></p> <p>Explicar el modelo de los 'Ciclos de Vida en la Organización' y las nuevas necesidades identificadas. Ver lámina...</p> <p>Aunque los años recientes han sido de éxito, crecimiento y consolidación del posicionamiento de la Conavi, ha sido necesario redefinir la estrategia para 'apuntalar' el futuro.</p> <p>El <b>cambio</b> es una constante en la vida de las organizaciones y la Conavi no es una excepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la historia de la Conavi, se han vivido estos ciclos de vida más de una vez y ha sido la oportunidad de estos cambios lo que ha llevado al crecimiento y consolidación de la organización en los últimos años.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ciclos de Vida - Fases</b></p> 	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 14 del Manual del Participante</p>
<p>40' (2"0')</p>	<p><b>3- MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATEGICA Y CAMBIO</b></p>	 <p style="text-align: center;"><b>3. Modelo de Alineación Estratégica y Cambio</b></p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág15 del Manual del Participante</p>



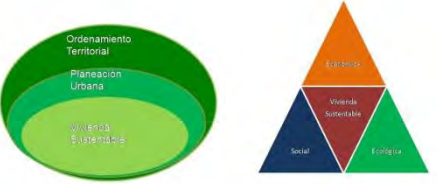
	<p>Explicar la pirámide del '<b>Modelo de Alineación</b>', señalando que el Marco Estratégico de la Organización está compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>Visión</b>, (definiciones en la sig. Diapositiva)</li> <li>• La <b>Misión</b>,</li> <li>• Los <b>Valores</b>,</li> <li>• La <b>Estrategia</b>,</li> <li>• La <b>Cultura</b> y</li> <li>• Los <b>Sistemas Técnicos</b> (integrados por todos los procesos del Instituto y la estructura, es decir todas las funciones que se realizan en cada una de las Áreas y Delegaciones.)</li> <li>• Los <b>Sistemas Sociales</b> que operan en la Institución (relacionados con la gestión del Recurso Humano, la Comunicación y los procesos de renovación).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Modelo de Alineación Estratégica</b></p> 	<p>Ppt.</p> <p>Pág.16 del Manual del Participante</p>
<p>► Explicar definición de <b>Visión, Misión y Valores</b>. (Lámina...)</p>		<p style="text-align: center;"><b>Visión y Misión</b></p>  <p>Los elementos fundamentales que integran el Marco Estratégico, se definen de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visión:</b> ¿Qué queremos ser?</li> <li>• <b>Misión:</b> Es la razón de ser de la Organización, es la intuición. ¿Para qué existimos?</li> <li>• <b>Valores:</b> ¿En qué creemos?</li> </ul>  <p style="text-align: right;"><small>GOBIERNO FEDERAL DE COLOMBIA</small></p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 17 del Manual del Participante</p>

	<p>▶ <b>Ejercicio: ‘Alineando los Elementos del Sistema’</b></p> <p>El facilitador buscará espacio para que los participantes se levanten y formen un círculo, tomándose de los antebrazos.</p> <p>Después les dirá que dos de los integrantes asuman el rol de Visión y Misión; para ello, modificarán radicalmente su postura sin soltar a los compañeros de al lado. (Sentándose, acostándose, jalando hacia afuera del círculo, etc.)</p> <p>El facilitador les indicará que observen qué ha pasado con los integrantes del círculo:</p> <p>-¿Quién se siente incómodo?</p> <p>-¿Han perdido la armonía que tenían anteriormente?</p> <p>-¿Qué nuevo acomodamiento necesitaríamos p/ que se restableciera la sensación de armonía en el círculo?</p> <p>El facilitador concluirá diciendo que tal como ha sucedido en el ejercicio, también pasa en el modelo de Alineación Estratégica.</p>	 <p><b>Ejercicio: ‘Alineando los Elementos del Sistema’</b></p> <hr/>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 18 del Manual del Participante</p>
	<p>▶ Explicar Lámina...</p> <p>Con base en lo anterior podemos concluir que la modificación a alguno de los elementos del Marco Estratégico (Visión, Misión, Valores, etc.) requerirá que se ajusten el resto de los elementos para asegurar su alineación a la concreción de los nuevos retos</p>	<p><b>Transformación y Cambio</b></p>  <p><b>Estado Inicial</b> → <b>Nueva Visión - Estado Final</b></p> <hr/>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 19 del Manual del Participante</p>



	<p>▶ <b>Estructura Organizacional</b></p> <p>Se explicará cual es la estructura organizacional y cual es su diseño para responder a los retos del entorno.</p>	<p><b>Estructura Organizacional</b></p>  <p>The diagram shows the organizational structure for 'I. Seguridad Institucional'. At the top is the 'Dirección General' (General Directorate). Below it are four main branches: 'Coordinación General de Prospectiva', 'Subdirección General de Sustentabilidad', 'Subdirección General de Esquemas Financieros', and 'Subdirección General de Desarrollo Institucional'. Under 'Subdirección General de Esquemas Financieros' is 'Subsidios'. To the left of the main branches are four vertical boxes representing coordinations: 'Subdirección Oral de Articulación Sectorial y Secretariado Técnico', 'Coordinación General de Administración y Finanzas', 'Coordinación General de Asuntos Jurídicos', and 'Coordinación General de Producción Social de Vivienda'. The logo of CONAVI is in the top right corner.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 20 del Manual del Participante</p>
	<p>▶ <b>...Estructura Organizacional (Continuación)</b></p>	<p><b>...Estructura Organizacional</b></p>  <p>The diagram shows the organizational structure for 'II. Trascendencia Institucional'. It follows the same top-level structure as the previous chart, with 'Dirección General' at the top and four main branches. The 'Subdirección General de Esquemas Financieros' branch now leads to 'Subsidios'. The 'Coordinación General de Prospectiva' branch is highlighted in grey. The logo of CONAVI is in the top right corner.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 21 del Manual del Participante</p>
	<p>▶ <b>...Estructura Organizacional (Continuación)</b></p>	<p><b>...Estructura Organizacional</b></p>  <p>The diagram shows the organizational structure for 'III. Políticas Públicas'. It follows the same top-level structure. The 'Subdirección General de Esquemas Financieros' branch now leads to 'Subsidios'. The 'Subdirección General de Esquemas Financieros' and 'Subdirección General de Desarrollo Institucional' branches are highlighted in grey. The logo of CONAVI is in the top right corner.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 22 del Manual del Participante</p>
<p>15' (2"15')</p>	<p>DESCANSO</p>		


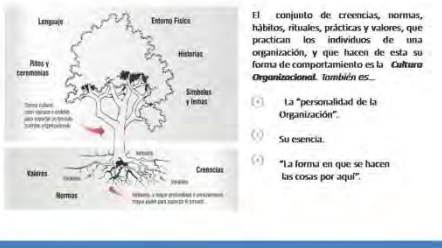
<p>75' (3"30)</p>	<p><b>4.- La Visión, Misión, y su Marco Estratégico.</b></p> <p>Explicar que...</p> <p>Visualizar el futuro, es característica de las grandes organizaciones cuya responsabilidad es transmitir la Visión, darle significado, identificarla dentro del entorno del futuro de la institución...</p>	 <p><b>4. La Visión, Misión, y su Marco Estratégico</b></p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 23 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir a un voluntario que nos ayude leyendo en voz alta la <b>Visión</b> de la Conavi</li> <li>• Preguntar al grupo: ‘-¿Qué elementos relevantes identifican de la Visión de la Conavi?’</li> </ul> <p>Concluir señalando que esos conceptos son algunos de los que se revisarán en este capítulo</p>	<p><b>Visión CONAVI</b></p>  <p>Lograr que los mexicanos cuenten con opciones de vivienda suficientes, de acuerdo con sus necesidades, preferencias y condiciones económicas, que contribuyan a elevar su calidad de vida, en un entorno urbano sustentable.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 24 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar que la alineación de todos nosotros al <b>Marco Estratégico</b>, se traducirá en los resultados que nos llevarán a incrementar el impacto social de la Conavi, al ayudar que el sector vivienda consolide su reactivación.</li> </ul>	<p><b>"El Ser CONAVI"</b></p>  <p><b>FUTURO</b> Garantizar el acceso a una vivienda digna a las familias mexicanas y Contribuir al desarrollo Social y económico del País.</p> <p><b>Objetivo:</b> Promover y realizar acciones que generen las condiciones propicias para que el sector de la vivienda consolide su reactivación y respuesta, de manera ordenada y sustentable, a las necesidades de vivienda de la población, en especial, de la que se encuentra en situación de pobreza o vulnerabilidad.</p> <p><b>HOY</b> Dar seguimiento a la Política Nacional de Vivienda.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 25 del Manual del Participante</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir a un voluntario que nos ayude leyendo en voz alta, la <b>Misión</b> de la Conavi</li> </ul> <p>En grupo, pedir a los participantes su opinión sobre la importancia de cada uno de los párrafos de la Misión.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Misión CONAVI</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="background-color: #00b050; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> <p>Diseñar, coordinar y promover políticas y programas de vivienda del país, orientadas a desarrollar las condiciones que permitan a las familias mexicanas tener acceso a una solución habitacional, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.</p> </div> </div> <hr style="border: 1px solid #0056b3; margin-top: 20px;"/>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 26 del Manual del Participante</p>
	<p>▶ <b>Ejercicio:</b></p> <p>Dibuja en la siguiente página de tu manual, una metáfora de la Visión de futuro de la Conavi.</p> <p><b>Solicitar en este dibujo traten de desarrollar los siguientes puntos:</b></p> <p><b>¿Cómo visualizas al Instituto en el año 2012?</b></p> <p><i>-Deja volar tu imaginación...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Si fuera un animal qué sería?...</i></li> <li>• <i>¿De qué color lo ves?...</i></li> <li>• <i>¿Qué aroma tendría?...</i></li> <li>• <i>¿Cuál sería la imagen que viene a tu mente?...</i></li> </ul> <p><i>- Haz un dibujo que lo represente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final cada participante explica su dibujo y se concluye afirmando que este proceso incluye la participación de</li> <li>• <b>TODOS ...</b></li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>Ejercicio:</b> <b>Visión de Futuro</b></p> <p>Dibuja en la siguiente página de tu manual, una metáfora de la Visión de futuro de la CONAVI.</p> <p><b>¿Cómo ves a la CONAVI en el año 2012?</b></p> </div> <hr style="border: 1px solid #0056b3; margin-top: 20px;"/> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>Dibuja una metáfora de la Visión de futuro de la CONAVI</p> <p>¿Cómo ves a la CONAVI en el año 2012?...</p> </div> <hr style="border: 1px solid #0056b3; margin-top: 20px;"/>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 27 y 28 del Manual del Participante</p>

	<p><b>Leer la pregunta que está en la lámina...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(La respuesta a esta pregunta, son los conceptos que se revisarán a continuación)</li> </ul>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 29 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La Visión en la Comunidad: “Vivir Conavi”</b></li> </ul> <p>Explicar que cuando se unen los esfuerzos de todos los que trabajamos en la Conavi, alineados con la Visión / Misión y poniendo en práctica los principios de Excelencia en el Servicio, instalamos la cultura de ‘<b>El Ser Conavi</b>’.</p> <p>Esta coordinación de esfuerzos para el logro de la Visión y Misión que vivimos a través de ‘<b>El Ser Conavi</b>’ hace posible que la gente pueda ‘<b>Vivir Conavi</b>’:</p>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 30 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conavi busca el equilibrio de los factores económico, social y ecológico, se explica el modelo.</li> </ul>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 31 del Manual del Participante</p>



	<p>► <b>Tablero de Gestión Estratégica (TGE)</b></p> <p>Preguntar al grupo:</p> <p>¿Qué es el TGE?</p> <p>¿Por qué es importante?</p> <p>¿Para qué sirve? ¿Cómo lo aplicas?</p> <p>Concluir explicando brevemente la lámina</p> <p>Explicar que con esta herramienta de diagnóstico se obtiene información necesaria para conocer la situación de la organización.</p> <p>El tablero es una herramienta de control para asegurarse que la gente hace lo que se espera de ella.</p> <p>Se les solicitará a los participantes mencionen algunos de los indicadores de la Conavi en los que ellos participen o tengan que reportar.</p>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 32 del Manual del Participante</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ejercicio: 'Comunidad Sustentable Conavi'</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar 2 equipos de 4-6 personas y entregar a c/u Instrucciones para el ejercicio y material.</li> <li>• Leer con el grupo en voz alta las Instrucciones.</li> <li>• Al finalizar sus trabajos, cada equipo presentará su maqueta explicando lo realizado, con base en los 4 factores para el 'Vivir Conavi'</li> </ul>		 <p>Ejercicio: 'Comunidad Sustentable CONAVI'</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 33 y 34 del Manual del Participante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kit de Material (1 x equipo)</li> <li>• Hoja de rotafolios (1 x equipo)</li> <li>• Marcadores</li> </ul>

		 <p><b>Ejercicio:</b> <b>Comunidad Sustentable CONAVI'</b> (Instrucciones para los Participantes)</p> <p>• Mide el tiempo que tarda el grupo en presentar el trabajo realizado, aplicando la aplicación de los conceptos de la Visión y Misión planteados en la contextualización que crearon.</p>	
<p>40' (4"10')</p>	<p><b>5.- "El Ser Conavi"</b></p> <p>Explicar que...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente es el centro de las organizaciones y que alineando sus valores personales y su cultura a la de a organización se podrán alcanzar grandes metas.</li> </ul>	<p><b>5. "El Ser CONAVI"</b></p> <p><b>Nuestros Valores y la Nueva Cultura Organizacional</b></p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 35 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Las Culturas Organizacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Explicar la definición de Cultura Organizacional...</li> </ul> </li> <li>• Los <b>'Valores'</b> organizacionales compartidos impactan en el desempeño en tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.</li> <li>• Forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal.</li> </ul> </li> </ul> <p>Motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la institución.</p>	<p><b>Las Culturas Organizacionales</b></p>  <p>El conjunto de creencias, normas, hábitos, rituales, prácticas y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento es la <b>Cultura Organizacional</b>. También es...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) La "personalidad de la Organización".</li> <li>2) Su esencia.</li> <li>3) "La forma en que se hacen las cosas por aquí".</li> </ul>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 36 del Manual del Participante</p>

- Se hará una reflexión sobre los valores de la Conavi.
- Una vez que tenemos claras la misión y visión de la organización se deben tener claros los valores de la misma ya que es lo que define la personalidad de la organización.
- Los valores funcionan como un marco de referencia y toda la gente actuará apoyada en ellos.

### Valores CONAVI

#### Código de Conducta CONAVE

Es el conjunto de normas que ha de observar todo aquel que pertenece a la CONAVI, por lo que debe regir nuestra cotidiana actuación laboral.

En este código están integrados nuestros valores.



### Valores CONAVI

**Código de Conducta CONAVE:**

Es el conjunto de normas que ha de observar todo aquel que pertenece a la CONAVI, por lo que debe regir nuestra cotidiana actuación laboral.

En este código están integrados nuestros valores:

- Respeto al medio ambiente.
- Responsabilidad social.
- Austeridad.
- Desarrollo Humano.
- Respeto a la Diversidad
- Dignidad de las Personas

Ppt.

### ...Valores CONAVI

#### Respeto al medio ambiente.

El medio ambiente es el entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.



#### Responsabilidad social.

Contribución activa y voluntaria de los miembros de la CONAVI al mejoramiento social, económico y ambiental, dando especial atención a las personas de menores recursos.



#### Austeridad.

Utilizar y cuidar eficientemente los recursos que tenemos, optimizar su uso y evitar desperdicios. Implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.



### ...Valores CONAVI

#### Desarrollo Humano.

Fortalecer las aptitudes de los colaboradores de la CONAVI, a través de la capacitación, actualización y especialización de cada uno de las servidoras públicas y los servidores públicos de la institución, desarrollando habilidades y destrezas que contribuyan al desarrollo habitacional sustentable del país.



#### Respeto a la Diversidad




Proveer un ambiente de trabajo donde tiene cabida la diversidad y en el que se valga y respete la diferencia, en el que todos son tratados con dignidad, igualdad y respeto. Fomentar un clima laboral en el que no se permita el ejercicio de prácticas discriminatorias por raza, credo, edad, origen social, género, discapacidades, orientación sexual, nacionalidad, filiación política, embarazo, o condición de embarazo o maternidad.



#### Dignidad de las Personas

Velar por el respeto a los derechos humanos y de ninguna forma propiciar el desarrollo de situaciones de cualquier tipo de acoso e intimidación en las relaciones laborales, profesionales o contractuales establecidas en el ejercicio de sus funciones.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“El Conavi”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Leer lámina y comentarla.</li> </ul> </li> <li>•</li> </ul>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 41 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Ejercicio: ‘El Ser Conavi y la Cultura Organizacional’</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En triadas, responder el ejercicio que está en el manual de participante.</li> <li>• Al final cada triada presenta sus respuestas.</li> </ul> </li> </ul> <p>El facilitador concluye explicando que la Cultura Organizacional incluye todos los lineamientos que dan forma al comportamiento de los integrantes de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Por lo anterior el logro de la Visión y Misión implica un cambio en la Cultura Organizacional, dando lugar a nuevos comportamientos y prácticas de trabajo.</i></li> </ul>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 42 y 43 del Manual del Participante</p>
<p>50’ (5”0’)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>6. Mi Transformación Personal ante la Nueva Perspectiva de Visión y Misión de la CONAVI.</b></li> <li>▶ <b>Capítulo de cierre</b> en donde enfatiza la importancia la importancia de la participación de la gente para el logro de lo planteado en la misión y visión de la institución.</li> </ul>		<p>Ppt.</p> <p>Pág. 44 del Manual del Participante</p>

**Explicar:**

La evolución de la Conavi implica una **'Transformación Cultural'**, con cambios en nuestras actividades diarias para obtener resultados diferentes.

Nuestra labor cotidiana debe orientarse al logro de la Visión, Misión y Objetivos que nos hemos fijado en la Organización.



Ppt.

Pág. 45 del Manual del Participante

• **Cómo hago propia la nueva Visión y Misión**

- ▶ Explicar que Trabajar para contribuir a la **Transformación de la Conavi**, a través de la realización de la Visión y Misión, nos involucra a todos.

Los principios de la Conavi nos pueden ayudar a identificar algunos de los comportamientos que pueden incrementar nuestra efectividad con una 'nueva mirada' a lo que hemos venido haciendo cotidianamente.

**Cómo hago propia la Visión y Misión CONAVI**

Principio	Comportamientos para transferir con éxito hacia la Visión y Misión CONAVI
<b>Conocimiento y cumplimiento de las leyes y normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y cumplir las leyes y normas que regulan mi función como personal público o servidor público.</li> <li>Conocer y aplicar las normas, competencias, procesos, conductas y hechos que se aplican a la ley.</li> <li>Respetar la cultura de la legalidad.</li> </ul>
<b>Diligencia y cuidado profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar el mejor que se me da con sereno y profesionalismo a efecto de contribuir al cumplimiento de las atribuciones conferidas a la CONAVI.</li> <li>Actualizar y cuidar la documentación e información bajo mi propia responsabilidad, e impedir o evitar su uso, sustracción, destrucción, deterioro o cualquier otro modo.</li> <li>Manejar de manera responsable la información, tramitación o resolución de asuntos en los que exista algún interés personal, familiar o de negocio.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar e impulsar siempre el derecho de una vivienda digna y segura al completo con veracidad, pleno respeto y con la atención que merecen las personas de menores recursos, y siempre en busca de un desarrollo habitacional sustentable a largo plazo de calidad.</li> </ul>
<b>Fomentar la cultura ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defender y fomentar la cultura ética con mi ejemplo, hacia el personal a mi cargo, estableciendo tratamientos claros y delimitando funciones y responsabilidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planeados.</li> </ul>
<b>Actitud constructiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con honestidad, respeto e integridad y procurar siempre mantener un buen comportamiento ético.</li> <li>Respetar, fomentar y hacer cumplir la conducta de género, así como la igualdad de oportunidades, de trato y de sujeción a la ley.</li> <li>Establecer relaciones laborales, basadas en la honestidad y la transparencia.</li> </ul>

Ppt.

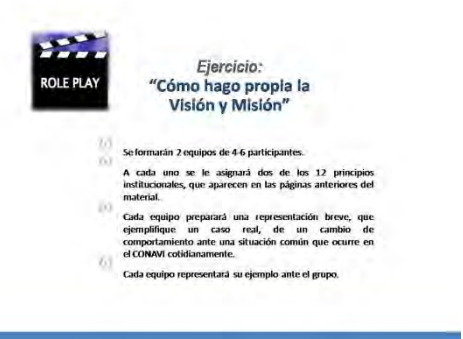
Pág. , 46, 47 y 48 del Manual del Participante


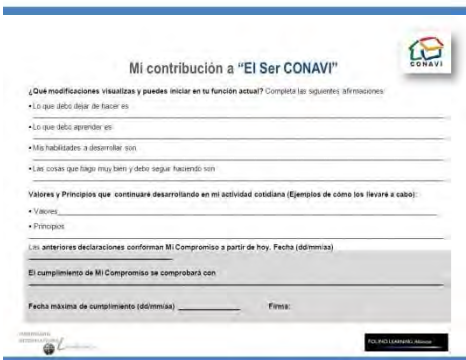
**...Cómo hago propia la Visión y Misión CONAVI**

Principio	Comportamientos para transferir con éxito hacia la Visión y Misión CONAVI
<b>Espíritu de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender a la ciudadanía en general, con alta dignidad, respeto y honestidad y a comunidades vulnerables.</li> <li>Atender y/o canalizar equitativamente las solicitudes de información de los usuarios.</li> <li>Realizar una actitud abierta y propositiva, así como promover un intercambio con calidad y calidez.</li> </ul>
<b>Racionalidad y ahorro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos asignados, de forma responsable y con apego a la normatividad para contribuir a una mejor gestión de cuentas.</li> <li>Utilizar los recursos otorgados a la CONAVI, de manera eficaz, equitativa y transparente.</li> </ul>
<b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener informado y brindar acceso a la información, hechos y documentos a que tengamos acceso y conocimiento, en razón al ejercicio de nuestras funciones, atendiendo a la clasificación de información sensible, reservada o confidencial.</li> <li>Mantener cuentas sobre nuestros quehaceres laborales y permitir el acceso a la información de los usuarios para estar en transparencia.</li> </ul>
<b>Imparcialidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer los servicios que nos corresponden con apego a los valores institucionales, actuando siempre con imparcialidad.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir nuestros conocimientos y experiencias adquiridas y aplicar la capacitación que la CONAVI ha brindado para nuestra capacitación.</li> <li>Compartir habilidades que adquiramos en otros ámbitos laborales.</li> <li>Impulsar al personal a mi cargo, facultados para su capacitación.</li> <li>Hacer de todos los aprendizajes de los usuarios, una posibilidad de mejorar para tener los recursos, métodos, materiales y apoyar en forma oportuna, el trabajo, ofreciendo un trato preferencial a usuarios vulnerables y colaboradores.</li> </ul>

**...Cómo hago propia la Visión y Misión CONAVI**

Principio	Comportamientos para transferir con éxito hacia la Visión y Misión CONAVI
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar e impulsar participativamente a una vivienda digna y adecuada al cumplir con seriedad, pleno respeto con la normatividad, de cada uno de los deberes de mi función, y trabajar en búsqueda de un desarrollo habitacional sustentable en el marco de la ley.</li> </ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar un ambiente laboral cordial, amigable y organizado, a mi alrededor de respeto, comunicación y apertura con la ciudadanía.</li> </ul>

	<p>▶ <b>Ejercicio: ‘Cómo hago propia la Visión y Misión’</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se formarán 3 equipos de 4-6 participantes.</li> <li>• A cada uno se le asignarán dos de los principios institucionales que aparecen en el material.</li> <li>• Cada equipo preparará una representación breve que ejemplifique con un caso real, un cambio de comportamiento ante una situación común que ocurre en la Conavi cotidianamente.</li> <li>• Todos los integrantes del equipo deberán participar en la representación ante el grupo.</li> <li>• Conclusión del ejercicio: Preguntar al grupo, ¿Para qué ha servido el ejercicio?...</li> </ul> <p>El facilitador concluirá señalando que, la <b>‘Transformación Cultural’</b> para el logro de Visión y Misión, implica un compromiso personal y una mejora en nuestra efectividad individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cada persona revise si a través de sus actividades cotidianas en el trabajo, están agregando valor a los procesos de la institución y si los resultados que obtiene, están orientados directa o indirectamente a lo establecido en la Visión y Misión.</li> </ul>	 <p><b>Ejercicio:</b> <b>“Cómo hago propia la Visión y Misión”</b></p> <p>Se formarán 2 equipos de 4-6 participantes.</p> <p>A cada uno se le asignará dos de los 12 principios institucionales, que aparecen en las páginas anteriores del material.</p> <p>Cada equipo preparará una representación breve, que ejemplifique un caso real, de un cambio de comportamiento ante una situación común que ocurre en el CONAVI cotidianamente.</p> <p>Cada equipo representará su ejemplo ante el grupo.</p>	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 49 del Manual del Participante</p>
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mi Compromiso para el logro de la Visión y Misión Conavi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Explicar que:           <p>Gracias a todos los que trabajamos en la Conavi hemos contribuido al desarrollo del país al desarrollar acciones encaminadas a que la mayoría de la gente pueda acceder a una vivienda</p> </li> <li>▶ Explicar lámina...</li> </ul> </li> </ul>	<p>En el logro de la Visión y Misión de la CONAVI, nuestra entrega, participación y compromiso son muy importantes.</p> 	<p>Ppt.</p> <p>Pág. 50 del Manual del Participante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Ejercicio: 'Mi compromiso para el logro de la Visión y Misión Conavi'</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir al grupo cerrar los ojos.</li> <li>• evitar ruidos e interrupciones y,</li> <li>• pedir a los participantes que se sienten en una postura que les resulte muy cómoda</li> <li>• Poner la grabación para la 'Imaginería Guiada' y dejarla correr hasta el final, para que los participantes vayan siguiendo las indicaciones que se les van dando.</li> <li>• Al terminar la grabación,, pedir a los participantes que completen individualmente el compromiso para el logro de la Visión y Misión Conavi que está en el material</li> </ul> </li> <li>▶ Al finalizar el ejercicio, el facilitador solicitará a los participantes, escribir en un 'post-it', una palabra que resuma lo esencial del compromiso que acaban de escribir.</li> <li>• Para ello, contará con una cartulina de color que en la parte superior diga: NUESTROS COMPROMISOS.</li> <li>• En la parte de abajo poner el nombre del Área de trabajo y la fecha.</li> <li>▶ La idea es que este material lo puedan exponer en lugar visible dentro del aula para que resulte como reforzamiento del compromiso.</li> </ul>	<p>“Mi <b>compromiso</b> para el logro de la Visión y Misión CONAVI”</p> 	<p>Ppt.</p> <p>Págs. 51 y 52 del Manual del Participante</p>

- ▶ Concluir agradeciendo su participación en este importante proceso de transformación e invitarlos a mantenerse informados sobre el tema y trabajando en las oportunidades de mejora para contribuir al logro de la Visión y Misión Conavi.
- ▶ El facilitador pone la canción 'Color de Esperanza' e invita a los participantes a cantarla siguiendo la letra 'adaptada' que se presenta en pantalla.

Saber que CONAVI puede y, lo logra conmigo



**Color Esperanza**

Pintarse la cara color esperanza  
 Entrar al futuro con el corazón.  
 Saber que se puede, querer que se pueda  
 Pintarse la cara color esperanza  
 Entrar al futuro con el corazón.  
 Saber que se puede, querer que se pueda  
 Quitar los miedos sacarlos afuera  
 Pintarse la cara color esperanza  
 Entrar al futuro con el corazón.  
 Saber que CONAVI puede y, lo logra conmigo  
 Con mi esperanza  
 Entrar al futuro con el corazón...  
 Saber que CONAVI puede y, lo logra conmigo  
 Con mi esperanza  
 Entrar al futuro con el corazón...

---

**!!! Gracias por participar !!!**

---

Ppt.  
 Págs. 53 y  
 54 del  
 Manual del  
 Participante



# **Anexo 3**

## **Detalle de Resultados por Dimensión**

# Detalle de Resultados por Dimensión

CONAVI - Global Institución 2010				Promedio Promedio		Benchmark	
		CONAVI-Global Institución 2010	CONAVI-Global Ave. 2010	CONAVI-Global Institución 2010	CONAVI-Global Ave. 2010	Promedio Global Instituciones Sector de 2010	Diferencia
		127	127				
<b>Credibilidad</b>							
1	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	41%	67%	66%	-	26	
2	Los jefes comunican claramente sus expectativas	50%	64%	73%	-	21	
3	Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	66%	76%	76%	-	11	
4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	68%	80%	72%	-	14	
5	Los jefes dirigen la Institución de forma competente	72%	75%	79%	-	7	
6	Los jefes cuentan pronto acorde con la cultura de la Institución	38%	61%	63%	-	25	
7	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal	48%	66%	73%	-	25	
8	Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	61%	74%	76%	-	24	
9	Aquí a las personas se les da mucha responsabilidad (poder de decisión)	61%	76%	69%	-	8	
10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la Institución y de cómo lograrlo	66%	71%	77%	-	11	
11	Los jefes cumplen sus promesas	40%	66%	64%	-	24	
12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	39%	62%	66%	-	27	
13	Yo creo que la Institución haría un despido masivo sólo como última opción	61%	67%	64%	-	13	
14	Los jefes conducen la Institución de una manera honesta y ética	70%	79%	88%	-	10	
<b>Promedio CREDIBILIDAD</b>		64%	68%				
<b>Respeto</b>							
15	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para mi crecimiento laboral	32%	38%	73%	-	41	
16	Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo	66%	67%	81%	-	26	
17	Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra	38%	64%	66%	-	27	
18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	49%	67%	67%	-	18	
19	Los jefes fomentan y responden positivamente a nuevas sugerencias e ideas	45%	68%	66%	-	21	
20	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	28%	63%	66%	-	28	
21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	78%	77%	86%	-	9	
22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	50%	65%	77%	-	27	
23	Los jefes promueven a un buen ambiente de trabajo	49%	65%	88%	-	9	
24	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	62%	63%	66%	-	13	
25	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	34%	62%	68%	-	26	
26	Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado	47%	70%	67%	-	19	
27	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización Institución	12%	18%	66%	-	64	
<b>Promedio RESPETO</b>		44%	68%				
<b>Imparcialidad</b>							
28	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen	19%	29%	67%	-	38	
29	Yo puedo recibir un reconocimiento (bono, incentivo, promoción, etc.) de acuerdo a mi desempeño y al logro de mis metas en la Institución (Responder sólo si aplica)	15%	23%	66%	-	48	
30	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	32%	45%	68%	-	26	
31	Me tratan bien independientemente de mi posición en la Institución	71%	77%	86%	-	16	
32	Los sucesos se dan a quienes más los merecen	23%	39%	46%	-	23	
33	Los jefes evitan tener empleados favoritos	30%	64%	64%	-	23	
34	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal	31%	47%	62%	-	21	
35	La gente es tratada justamente sin importar su edad	66%	76%	83%	-	18	
36	La gente es tratada justamente sin importar su raza	82%	88%	98%	-	8	
37	La gente es tratada justamente sin importar su sexo	75%	82%	86%	-	11	
38	La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual	80%	87%	87%	-	7	
39	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	61%	67%	73%	-	28	
<b>Promedio IMPARCIALIDAD</b>		48%	69%				
<b>Orgullo</b>							
40	Siento que mi participación hace una diferencia en la Institución	66%	78%	84%	-	17	
41	Mi trabajo tiene un significado especial, para mí éste no es "sólo un trabajo"	83%	93%	92%	-	8	
42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	84%	93%	92%	-	8	
43	Las personas cambian de funciones o área, se les hace sentir como en casa	35%	64%	74%	-	39	
44	Disco trabajar aquí por un largo tiempo	66%	70%	98%	-	24	
45	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	81%	83%	92%	-	11	
46	A la gente le gusta venir a trabajar aquí	47%	66%	82%	-	36	
47	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad	84%	90%	91%	-	6	
<b>Promedio ORGULLO</b>		68%	79%				
<b>Compañerismo</b>							
48	Puedo ser yo mismo aquí	69%	76%	84%	-	26	
49	Las personas celebran eventos especiales	43%	67%	73%	-	38	
50	Aquí las personas se preocupan por los demás	35%	61%	66%	-	31	
51	Este es un lugar amigable para trabajar	69%	71%	82%	-	23	
52	Este es un lugar divertido donde trabajar	47%	67%	72%	-	24	
53	Cuando ingresas a la Institución se te hace sentir bienvenido	62%	65%	88%	-	28	
54	Cuando las personas cambian de funciones o área, se les hace sentir como en casa	40%	61%	78%	-	29	
55	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo	28%	68%	73%	-	43	
56	Estamos todos juntos en esto	37%	68%	76%	-	39	
57	Puedo contar con la cooperación de las personas	40%	63%	76%	-	36	
<b>Promedio COMPANERISMO</b>		44%	64%				
<b>Gestión</b>							
58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	69%	68%	87%	-	28	
<b>Registros Adicionales de México</b>							
59	Considero que la comunicación institucional me ayuda para estar informado de los proyectos y actividades de la Institución	62%	68%	79%	-	17	
60	Los jefes promueven el trabajo en equipo	69%	70%	93%	-	14	
61	Los valores de la Institución son importantes y estoy de acuerdo con ellos	82%	83%	72%	-	18	
62	Los valores de la Institución son practicados por todos	34%	66%	69%	-	36	
63	En esta Institución existen buenas oportunidades de crecimiento	23%	27%	64%	-	41	
64	A las personas discapacitadas se les da oportunidad y son tratadas justamente	67%	69%	88%	-	13	
65	En esta Institución se difunde y conocen la misión y la visión	69%	71%	91%	-	22	
66	La misión, visión y valores reflejan la importancia de las personas que trabajan en esta Institución	64%	66%	87%	-	23	
67	Conozco los objetivos estratégicos de la Institución	79%	79%	88%	-	9	
68	Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión y visión de la Institución así como al logro de sus objetivos	80%	84%	91%	-	11	
69	Conozco sobre que objetivos y metas de trabajo es evaluado mi desempeño	61%	66%	82%	-	28	
70	Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos	45%	68%	72%	-	27	
71	Me dan una retroalimentación clara para mejorar mi desempeño	40%	66%	73%	-	31	
72	Nos informan del logro de los objetivos estratégicos establecidos por la Institución	64%	66%	82%	-	18	
73	Nos comunican con claridad los resultados de mi equipo de trabajo y su contribución a los objetivos estratégicos	64%	66%	76%	-	22	
74	Recibimos reconocimiento (bono, incentivo, promoción, etc.) en función al logro de las metas alineadas a los objetivos estratégicos (Responder sólo si aplica)	10%	10%	69%	-	48	
75	Esta Institución cuenta con planes de carrera que me permiten orientar mi desarrollo profesional	14%	17%	66%	-	68	
76	Conozco los procesos y las políticas definidas para los sucesos	15%	24%	62%	-	47	
<b>Promedio ADICIONALES MEXICO</b>		61%	67%				
<b>Adicional CONAVI</b>							
77	Existe lugar para nuevas ideas y formas de trabajo	34%	45%	84%	-	58	
78	Me siento parte de la CONAVI	74%	77%	73%	-	1	
79	Mi trabajo se refleja en los objetivos de la dirección	68%	80%	66%	-	2	
80	Me considero proactivo en mi desempeño profesional	85%	93%	82%	-	3	
81	Soy disciplinado con mi trabajo	87%	95%	72%	-	16	
82	Soy disciplinado con mis horarios de trabajo	79%	85%	88%	-	1	
83	Mi trabajo corresponde a mi experiencia y conocimiento	80%	83%	78%	-	18	
84	Mi trabajo me permite entrenarme para un puesto superior	62%	70%	73%	-	9	
85	Mi jefe me impulsa y permite entrenarme para un puesto superior	35%	50%	76%	-	41	
<b>Promedio ADICIONALES CONAVI</b>		67%	76%				
<b>Control</b>							
	Recibiste alguna presión o incentivo de parte de tus jefes u otras áreas de tu empresa para contestar de cierta forma a la encuesta	4%	**	ND	-	ND	
<b>PROMEDIO TOTAL Modelo® GPTW Estándar Mundial (58 reactivos)</b>		61%	66%	75%	-	23	
<b>PROMEDIO TOTAL Todos los Reactivos (Excepción los Adicionales CONAVI)</b>		61%	63%	74%	-	23	

© 2010 Great Places to Work® Institute, Inc. All rights reserved.  
 (\*) En la línea "Cantidad de Respuestas", los valores presentados corresponden a la cantidad de empleados que llenaron la encuesta  
 Los otros valores son los porcentajes de respuestas "frecuentemente en cierto" y "casi siempre es cierto"



# **Anexo 4**

## **Formato Selección Agentes de Cambio**

**Clima Organizacional  
Formato de VOTACION para elegir a los  
Agentes de Cambio**

Nombre del Area.-	
-------------------	--

Bajo la columna nombre, VOTA escribiendo el nombre de las personas de tu área (de acuerdo con el puesto indicado), que te gustaría te representara en la definición y ejecución del Plan de Mejora del Clima Organizacional de tu área.

Esta información es anónima y confidencial

**! Gracias por Participar !**

<b>PUESTOS</b>	<b>No.</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Subdirector General</b>	1	
	2	
	3	
<b>Coordinador General</b>	1	
	2	
	3	
<b>Director de Área</b>	1	
	2	
	3	
<b>Subdirector de Área</b>	1	
	2	
	3	
<b>Jefe de Departamento</b>	1	
	2	
	3	
<b>Enlace</b>	1	
	2	
	3	

# **Anexo 5**

## **Formato – Registro de Iniciativas por Factor**

## Formato

### Registro de Iniciativas por Factor

Factor	Proyecto	Actividades a realizar	Fecha	Responsable(s)
1.				
2.				
3.				
4.				

## **Anexo 6**

### **Reportes Grupales - The Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)**

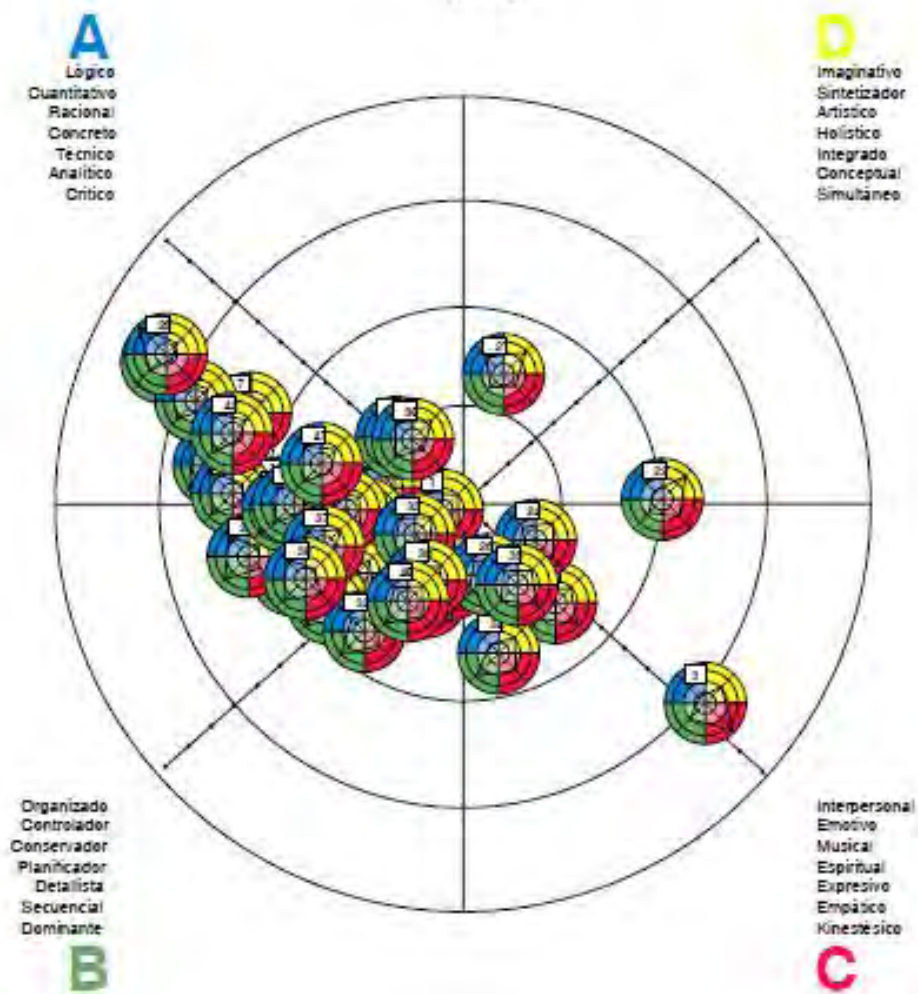
# Resultados Grupales - HBDI de la Coordinación General de Administración y Finanzas

## COMISIÓN NACIONAL DE VIVIENDA

### CONAVI 2010

Diciembre 2010

N = 42





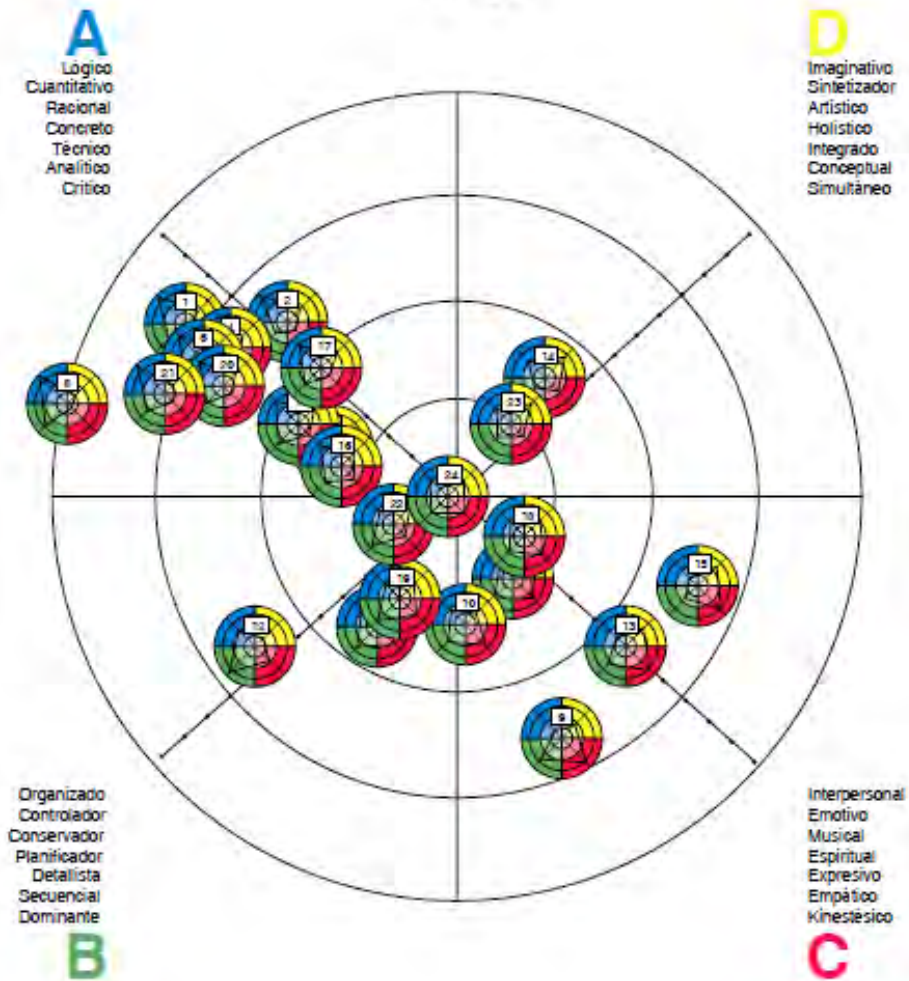
# Resultados Grupales - HBDI de la Subadministración General de Esquemas Financieros

CONAVI

CONAVI 2010

Diciembre 2010

N = 24



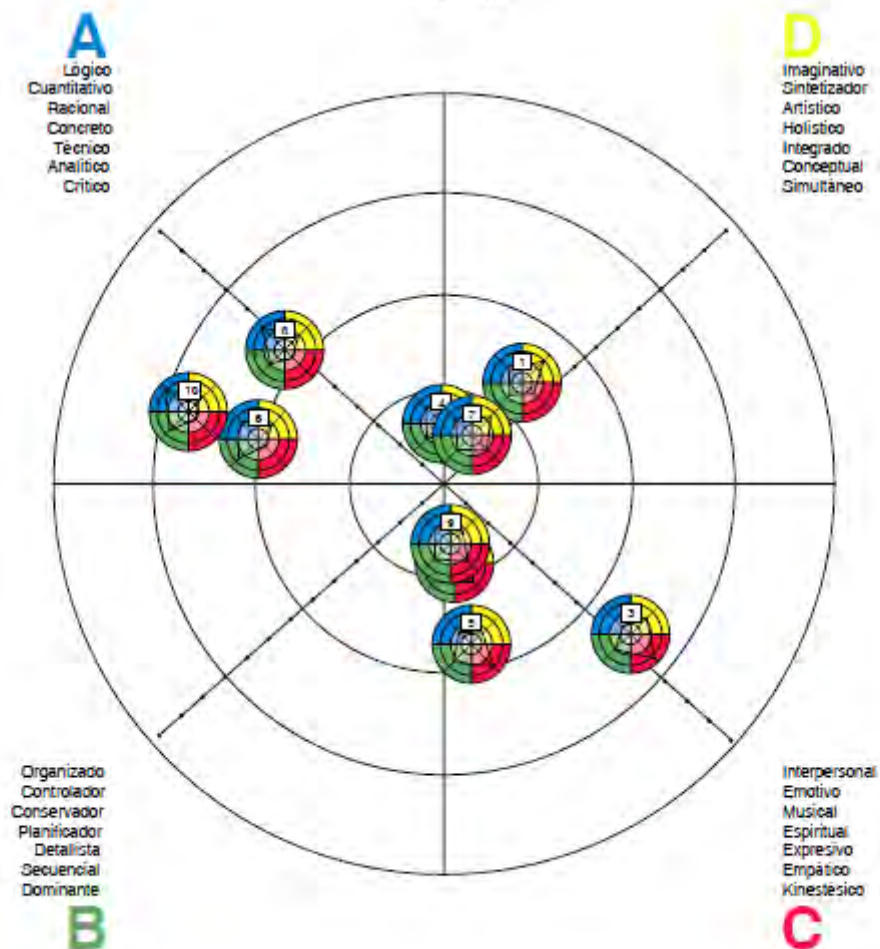
# Resultados Grupales - HBDI de la Subadministración General de Desarrollo Institucional

Comisión Nacional de Vivienda

CONAVI 2010

Diciembre 2010

N = 10



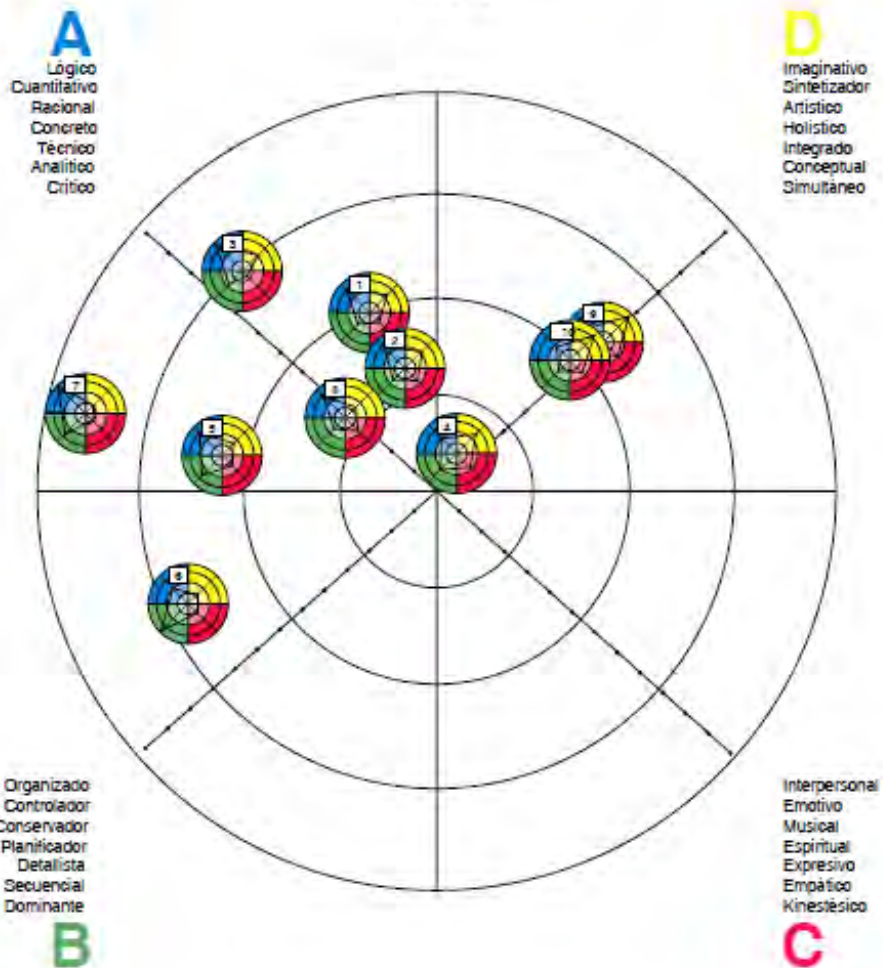
# Resultados Grupales - HBDI de la Subadministración General de Prospectiva

CONAVI

EQUIPO DE NURIA TORROJA MATEU

Diciembre 2010

N = 10



# **Anexo 7**

## **Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL**

## Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

**Nombre de la persona evaluada:**

**Tipo de evaluador:**  Auto evaluación;  Jefe  Par;  Reporte  Proveedor;

### Instrucciones:

*Asegúrese de que en la línea del encabezamiento figure el nombre de la persona que Ud. está evaluando e indique qué tipo de evaluador es Ud.*

La persona cuyo nombre aparece en el encabezamiento le solicita evaluar las conductas que él exhibe habitualmente. En las próximas páginas se han incluido 30 enunciados en los que se describen distintas conductas. Por favor, lea cada enunciado con mucha atención. Luego, observe la escala de calificación y determine la frecuencia con la que la persona en cuestión incurre en la conducta descrita.

A continuación se incluye la escala de calificación que debe utilizar:

1.- Casi Nunca	6.- A veces
2.- Rara vez	7.- A menudo
3.- Pocas veces	8.- Habitualmente
4.- De vez en cuando	9.- Con mucha frecuencia
5.- Una que otra vez	10.-Casi Siempre

Al elegir cada respuesta, por favor, sea lo más objetivo posible en cuanto al grado en que la persona "realmente" incurre en la conducta descrita. No responda basándose en cómo le gustaría que la persona se comportara o en cómo cree que él/ella debería conducirse. Responda teniendo en cuenta el modo que "esa" persona se conduce *típicamente*, en la mayoría de los días, respecto al mayor número de proyectos y con la mayor parte de la gente.

Por favor, decida la calificación para cada enunciado y escríbala en el espacio en blanco a la izquierda de cada comportamiento.

Una vez terminada la evaluación, por favor, cerciórese de que ha contestado cada ítem. Muchas gracias.

## Evaluación

¿Hasta qué grado esta persona incurre en las siguientes conductas? Elija el número apropiado para cada enunciado y escríbalo en el espacio a la izquierda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Casi Nunca	Rara vez	Pocas veces	De vez en cuando	Una que otra vez	A veces	A menudo	Habitualmente	Con mucha frecuencia	Casi siempre

La persona que se evalúa:



- \_\_\_\_\_ 1. Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades.
- \_\_\_\_\_ 2. Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo.
- \_\_\_\_\_ 3. Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja.
- \_\_\_\_\_ 4. Da el ejemplo personal de aquello que espera de los demás.
- \_\_\_\_\_ 5. Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho.
- \_\_\_\_\_ 6. Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo.
- \_\_\_\_\_ 7. Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro.
- \_\_\_\_\_ 8. Escucha y se interesa activamente en distintos puntos de vista.
- \_\_\_\_\_ 9. Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado.
- \_\_\_\_\_ 10. Es importante para él / ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades.
- \_\_\_\_\_ 11. Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo.
- \_\_\_\_\_ 12. Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.

- \_\_\_\_\_ 13. Trata a los demás con dignidad y respeto.
- \_\_\_\_\_ 14. Cumple con las promesas y compromisos que asume.
- \_\_\_\_\_ 15. Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos.
- \_\_\_\_\_ 16. Pregunta ¿Qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada.
- \_\_\_\_\_ 17. Indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión.
- \_\_\_\_\_ 18. Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta.
- \_\_\_\_\_ 19. Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo.
- \_\_\_\_\_ 20. Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común.
- \_\_\_\_\_ 21. Experimenta y se arriesga aun cuando existe la posibilidad de fracasar.
- \_\_\_\_\_ 22. Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosos.
- \_\_\_\_\_ 23. Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer sus trabajos.
- \_\_\_\_\_ 24. Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando.
- \_\_\_\_\_ 25. Halla la forma de celebrar los logros.
- \_\_\_\_\_ 26. Toma la iniciativa de superar obstáculos aun cuando las consecuencias son inciertas.
- \_\_\_\_\_ 27. Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.
- \_\_\_\_\_ 28. Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal.
- \_\_\_\_\_ 29. Avanza hacia los objetivos paso por paso.
- \_\_\_\_\_ 30. Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.

# **Anexo 8**

## **Matrices de “Coaching”**



CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO								
NOMBRE: ARIEL CANO								
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS			Proforma	Persona	Brecha	PUNTOS A OBSERVAR		
						SEGÚN 360		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	ÁREAS A TRABAJAR	
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A D		85	90		
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A D	C	80	92		
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A D		89	90		
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A D		77	80		
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A	D	93	90		
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A	D	82	85		
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>								
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A D		90	90		
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A	D	85	92		
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A D	C	95	90		
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A D	C	87	85		
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A D		95	90		
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestro trabajo	A B	A D	B	85	95		
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>								
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A D	C	88	90		
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A D	C	93	90		
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A D	C	88	77		
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A D	C	98	95		
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A D	C	95	90		
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A D	C	85	90		
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>								
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A D	C	92	92		
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A D	B	90	92		
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A D	B C	89	88		
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A D	B C	98	95		
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A D	B C	100	100		
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A D	B	95	90		
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>								
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A D	C	79	85		
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A D	B C	85	80		
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A D	B	80	80		
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A D	C	100	95		
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A D		100	90		
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A D	B C	95	85		

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
		A	B	C	D	E	F
NOMBRE: NURIA TORROJA		PUNTOS A OBSERVAR					
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	Brecha	IPL 360°		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A D		90	90	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A D	C	77	80	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A D		80	90	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A D		80	50	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A	D	72	90	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A	D	75	80	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A D		85	100	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A	D	77	80	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A D	C	72	90	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A D	C	80	20	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A D		67	60	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A D	B	80	100	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A D	C	77	80	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A D	C	87	90	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A D	C	92	70	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A D	C	75	70	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A D	C	75	80	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A D	C	80	90	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A D	C	62	100	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A D	B	92	60	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A D	B C	82	90	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A D	B C	67	30	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A D	B C	70	90	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A D	B	75	80	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A D	C	65	60	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A D	B C	77	60	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A D	B	75	70	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A D	C	82	40	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A D		65	40	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A D	B C	75	70	

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO								
NOMBRE: JORGE WOLPERT				PUNTOS A OBSERVAR				
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	Brecha	SEGÚN 360			
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR	
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A D		83	90		
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A D	C	93	80		
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A D		90	80		
4	Pregunta ¿qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A D		73	100		
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A	D	83	90		
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A	D	83	70		
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>								
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A D		83	70		
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A	D	87	90		
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A D	C	77	100		
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A D	C	80	70		
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A D		70	90		
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestro trabajo	A B	A D	B	87	90		
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>								
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A D	C	80	100		
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A D	C	73	80		
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A D	C	90	100		
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A D	C	70	100		
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A D	C	73	80		
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A D	C	70	70		
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>								
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A D	C	67	100		
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A D	B	67	70		
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A D	B C	70	100		
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A D	B C	67	100		
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A D	B C	70	80		
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A D	B	70	70		
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>								
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A D	C	87	100		
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A D	B C	67	80		
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A D	B	73	80		
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A D	C	87	100		
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A D		73	90		
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A D	B C	83	90		

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO								
NOMBRE: EDUARDO LOPEZ				PUNTOS A OBSERVAR				
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	SEGÚN 360				
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR	
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A C	D	80	80		
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A C	D	67	70		
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A C	D	70	60		
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A C	D	85	40		
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A C	D	67	60		
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A C	D	82	60		
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>								
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A C	D	75	80		
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A C	D	72	90		
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A C	D	62	70		
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A C	D	77	70		
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A C	D	70	80		
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A C	B	67	80		
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>								
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A C	D	85	80		
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A C	D	80	90		
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A C		97	90		
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A C		82	80		
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A C	D	90	80		
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A C	D	72	70		
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>								
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A C	D	80	70		
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A C	B	75	80		
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A C	B	72	80		
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A C	B	87	70		
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A C	B	85	70		
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A C	B	92	80		
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>								
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A C		72	70		
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A C	B	67	80		
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A C	B D	75	60		
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A C	D	82	70		
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A C	D	77	60		
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A C	B	82	70		

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
NOMBRE: ENRIQUE ARANDA				PUNTOS A OBSERVAR			
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	Brecha	SEGÚN 360		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A B	D	90	90	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A B	C D	70	80	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A B	D	82	90	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A B	D	82	70	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar	D	A B	D	87	90	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas	D	A B	D	87	90	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A B	D	80	80	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro	D	A B	D	77	80	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A B	C D	77	80	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A B	C D	60	60	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A B	D	92	80	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A B		87	80	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A B	C D	77	70	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A B	C D	80	80	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A B	C	77	70	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A B	C	72	90	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A B	C D	80	90	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A B	C D	90	80	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A B	C D	82	80	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A B		80	60	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A B	C	80	80	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A B	C	92	80	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A B	C	82	80	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A B		77	80	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A B	C	75	60	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A B	C	77	70	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A B	D	77	80	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A B	C D	87	80	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A B	D	87	90	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A B	C	85	70	

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
NOMBRE: LUIS ROLANDO							
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma		Persona		PUNTOS A OBSERVAR	
		Brecha	SEGÚN 360				
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A C	D	80	90	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A C	D	60	50	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A C	D	60	70	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A C	D	60	70	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar	D	A C	D	76	70	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas	D	A C	D	70	70	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A C	D	70	80	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro	D	A C	D	60	80	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A C	D	60	70	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A C	D	60	70	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A C	D	60	50	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A C	B	70	70	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A C	D	50	70	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A C	D	60	70	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A C		50	80	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A C		40	70	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A C	D	50	70	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A C	D	60	70	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A C	D	54	80	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A C	B	70	80	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A C	B	70	80	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A C	B	80	80	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A C	B	80	70	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A C	B	70	50	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A C		50	70	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A C	B	50	70	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A C	B D	50	70	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A C	D	60	70	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A C	D	80	50	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A C	B	60	70	

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
NOMBRE: SANDRA AGUIRRE				PUNTOS A OBSERVAR			
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Personal	Brecha	SEGÚN 360		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	B C	A D	73	100	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	B C	D	73	80	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	B C	A D	87	70	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	B C	A D	90	100	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar	D	B C	D	80	100	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas	D	B C	D	90	100	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	B C	A D	83	80	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro	D	B C	D	70	60	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	B C	D	77	70	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	B C	D	67	100	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	B C	A D	73	100	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	B C	A	90	80	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	B C	D	93	90	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	B C	D	90	90	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	B C		90	90	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	B C		83	90	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	B C	D	80	80	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	B C	D	83	90	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	B C	D	83	100	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	B C		87	50	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	B C		90	90	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	B C		67	80	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	B C		77	100	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	B C	A	90	90	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	B C	A	80	90	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	B C		67	70	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	B C	D	77	90	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	B C	D	70	80	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	B C	A D	90	90	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	B C		83	100	

CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
NOMBRE: MARGARITA CHAVEZ							
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Personal	Brecha	PUNTOS A OBSERVAR SEGÚN 360		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A B C	D	57	60	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A B C	D	30	90	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A B C	D	80	90	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A B C	D	90	90	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar	D	A B C	D	87	100	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas	D	A B C	D	80	90	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A B C	D	93	80	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro	D	A B C	D	77	90	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A B C	D	87	90	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A B C	D	60	80	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A B C	D	83	90	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A B C		90	100	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A B C	D	70	90	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A B C	D	77	80	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A B C		83	100	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A B C		63	90	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A B C	D	67	100	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A B C	D	63	90	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A B C	D	83	80	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A B C		63	70	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A B C		80	80	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A B C		77	100	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A B C		60	80	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A B C		77	100	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A B C		73	90	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A B C		57	90	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A B C	D	67	80	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A B C	D	57	90	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A B C	D	67	100	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A B C		63	100	



CONAVI - MATRIZ DE COACHING EJECUTIVO							
NOMBRE: MARCO QUIROZ				PUNTOS A OBSERVAR			
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		Proforma	Persona	Brecha	SEGÚN 360		
1	DESAFIAR EL SISTEMA	HBDI	HBDI	HBDI	OTROS	AUTO	AREAS A TRABAJAR
1	Busca la oportunidad de desafíos para probar su capacidad y habilidades	A D	A B	D	73	70	
2	Desafía a los empleados a ensayar enfoques nuevos e innovadores en el trabajo	C D	A B	C D	53	70	
3	Busca más allá de los límites formales de la organización a la que pertenece métodos innovadores para mejorar el trabajo	A D	A B	D	60	80	
4	Pregunta ¿ qué podemos aprender? Cuando las cosas no se encaminan de la manera esperada	A D	A B	D	70	70	
5	Experimenta y se arriesga aún cuando existe la posibilidad de fracasar		D A B	D	63	60	
6	Toma la iniciativa de superar obstáculos aún cuando las consecuencias son inciertas		D A B	D	63	80	
<b>2 INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>							
1	Habla sobre las tendencias futuras que influirán en la forma de trabajo	A D	A B	D	57	60	
2	Describe una imagen convincente de cómo podría ser el futuro		D A B	D	60	80	
3	Inspira a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	C D	A B	C D	63	70	
4	Indica a los demás cómo concretar sus intereses a largo plazo adoptando una misma visión	C D	A B	C D	70	80	
5	Su entusiasmo y actitud positiva respecto a las posibilidades futuras son contagiosas	A D	A B	D	67	80	
6	Habla con verdadera convicción sobre la importancia y el propósito de nuestra trabajo	A B	A B		77	80	
<b>3 PERMITIR ACTUAR A OTROS</b>							
1	Crea una atmósfera de colaboración entre la gente con la que trabaja	C D	A B	C D	70	80	
2	Escucha y se interesa activamente en los distintos puntos de vista	C D	A B	C D	73	90	
3	Trata a los demás con dignidad y respeto en todo momento	C	A B	C	93	100	
4	Apoya las decisiones que los demás toman por su propia cuenta	C	A B	C	80	90	
5	Brinda a los demás, libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer los trabajos	C D	A B	C D	83	90	
6	Se cerciora del crecimiento profesional de los demás mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo personal	C D	A B	C D	73	80	
<b>4 MODELAR EL CAMINO</b>							
1	Da ejemplo personal de aquello que espera de los demás	C D	A B	C D	80	80	
2	Destina tiempo en cerciorarse que la gente con la que trabaja observe los principios y normas que se han acordado	B	A B		73	80	
3	Cumple con las promesas y compromisos que asume	B C	A B	C	90	90	
4	Es explícito con respecto a su filosofía de liderazgo	B C	A B	C	87	80	
5	Se cerciora de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos mensurables en los proyectos y programas en los que estamos trabajando	B C	A B	C	90	90	
6	Avanza hacia los objetivos paso por paso	A B	A B		93	80	
<b>5 ANIMAR EL CORAZON</b>							
1	Elogia a los empleados por un trabajo bien hecho	A C	A B	C	70	90	
2	Es importante para él/ella comunicarle a la gente que confía en sus habilidades	B C	A B	C	83	90	
3	Se asegura que la gente reciba una retribución original por su contribución al éxito de los proyectos	B D	A B	D	70	100	
4	Reconoce públicamente a aquellos que marcan un ejemplo de compromiso con los valores en común	C D	A B	C D	77	90	
5	Halla la forma de celebrar los logros	A D	A B	D	73	80	
6	Da reconocimiento y mucho apoyo a los miembros del equipo por sus contribuciones.	B C	A B	C	80	80	

# **Anexo 9**

## **Formato – Plan de Desarrollo Personal**

## Formato - Plan de Desarrollo Personal -

### Datos Generales

<b>Nombre del Empleado:</b>			
<b>Puesto Actual:</b>			
<b>Área:</b>		<b>Fecha de Ingreso:</b>	
<b>Edad:</b>		<b>Años de servicio:</b>	

	Fortalezas	Areas de Desarrollo
<b>Perfil Herrmann</b>		

Áreas de Desarrollo:	Plan de Acción <small>(Capacitación, Entrenamiento en otra función o Asignación, Liderazgo y/o Participación en proyecto especial, etc.)</small>	Fecha
<b>Observaciones:</b>		