



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Inserción de la discapacidad en un equipo de  
trabajo

Autor/es

Carolina Salvador Moneva

Directora

Estrella Bernal Cuenca

Dirección y organización de empresas

Facultad de economía y empresa Lorenzo Normante

Curso 2016/2017

## Resumen ejecutivo

El objetivo de este trabajo, es ayudar a un equipo de trabajadoras de la tienda Kiabi, Puerto Venecia en Zaragoza a evolucionar en su curva de rendimiento como equipo. Para ello se les ayuda a conocer las competencias interpersonales que pueden desarrollar al trabajar con una persona de síndrome de Williams.

Como marco de análisis se usa la Teoría U (Scharmer, et al. 2004, 2013); (Scharmer, 2016), y en la metodología concreta, dos de sus herramientas, clínica de casos y dialogo de entrevistas. Estas herramientas han ayudado a crear una intención común en las trabajadoras y a cambiar la percepción del equipo Kiabi respecto a trabajar con la persona discapacitada, dejando atrás muchos prejuicios y observando las competencias interpersonales que desarrollan en el trabajo con ella y los beneficios que dichas competencias pueden tener en su rendimiento como equipo.

## Abstract

The objective of this work is to help a team of workers, from the Kiabi shop Puerto Venecia, Zaragoza, to evolve in their performance curve as a team.

In order to do accomplish this aim, the team members are trained to search for the interpersonal skills that they can develop when working with a person with Williams's syndrome

As a framework of analysis, Theory U was used (Scharmer et al. 2004, 2013); (Scharmer, 2016), and as a particular methodology, two of U Theory tools: Case Clinic and Dialogue Interview. These tools have helped to create a common intention among workers of our study case and to change the studied team's perception of working with the disabled person, leaving behind many prejudices and observing the interpersonal skills they developed in working with this disabled person, as well as the benefits that such skills can have in their performance as a team.

## Índice

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico.....	5
2.1. El proceso U.....	5
2.2. Los niveles de diálogo .....	12
2.3. Las herramientas de la teoría U .....	14
3. Metodología.....	16
4. Estudio de caso .....	20
5. Resultados y conclusiones .....	31
6. Bibliografía.....	36
6.1 Webgrafía.....	37
6.2 Fuentes del trabajo de campo.....	37
7. Anexos.....	38
Anexo 1: Reunión con la responsable de la fundación de síndrome de Williams, pautas y soluciones de interés para las trabajadoras. ....	38
Anexo. 2: Primeras impresiones. ....	41
Anexo. 2.1: Primeras impresiones de la entrevista al director de la tienda.....	41
Anexo.2.2: Primeras impresiones de la entrevista a la responsable de Síndrome de Williams. ....	41
Anexo. 3: Ficha de los entrevistados .....	42
Anexo 3.1: Ficha técnica del director de la tienda Kiabi, Puerto Venecia. ....	42
Anexo 3.2: Ficha técnica de la responsable de la Fundación Williams. ....	42

## Índice de figuras

Figura 1. Competencias de liderazgo en un proceso U .....	7
Figura 2. Niveles y tipos de escucha .....	12

## Índice de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo.....	19
Tabla 2. Cronograma de las reuniones .....	19
Tabla 3. Evolución en la organización tras el estudio realizado .....	32

## 1. Introducción

La motivación para realizar el trabajo es encontrar modos en que claramente se compatibilice la inserción laboral de la discapacidad, con la mejora tanto de la empresa como de sus trabajadoras, a través del incremento de capacidad de desempeño de los equipos organizacionales. Se trata de usar una metodología con un marco de análisis suficientemente amplio como para que las trabajadoras perciban de una forma diferente el trabajar con una persona de estas características, y vean más claramente el aprendizaje que realizan en esta situación tanto en el aspecto individual como de equipo, así como el propósito compartido que emerge de valores más profundos en las personas, lo que según (Katzenbach y Smith, 2013), lleva a un equipo más unido y con un rendimiento mayor.

Además este objetivo hará crecer a la empresa, creando cierto prestigio y haciendo así, que las personas quieran trabajar ella.

Para ello nos centramos en el objetivo de conocer las competencias interpersonales que las trabajadoras de Kiabi desarrollan al trabajar con una persona discapacitada. Analizar su aprendizaje en el entorno de trabajo con la persona discapacitada, qué es lo que les aporta en su desarrollo personal y profesional, y si es un reto además de una motivación para ellas.

Las competencias interpersonales surgen de la relación individual de uno mismo en un camino personal de introspección y autoconocimiento, y están en la base de las competencias de inteligencia emocional. Estas competencias hacen que las personas que ejercen un liderazgo sean más efectivas a la hora de alcanzar un objetivo. “Cada vez son menos las personas que minimizan la importancia o que consideran intrascendente las competencias interpersonales, de hecho las investigaciones destacan la importancia de las mismas para liderar de forma efectiva” (Kantz, Bass, Blake, McCanne, y Northouse, 2013).

Además del uso de Teoría U para el descubrimiento de estas competencias interpersonales, el trabajo lo vamos a enfocar como un proceso de cambio en el cual las trabajadoras de Kiabi van a pasar de una situación donde no tienen desarrolladas unas competencias interpersonales o no las tienen descubiertas, a una situación en que sí son conscientes de ellas y las utilizan para el beneficio del trabajo en equipo.

## 2. Marco teórico

### 2.1. El proceso U

El cambio en las organizaciones es muy importante, a pesar de que una de las características más llamativa es su baja tasa de éxito, “existen pruebas sustanciales que dicen que el 70% de las iniciativas de cambio en una organización fracasan” (Burnes y Jackson, 2011: 133-162). Pero ello sucede normalmente porque el cambio de contexto o cultura que implica el cambio se basa en unos supuestos y valores que no son compartidos por los miembros organizacionales (Burnes, 2004, 2007). Asimismo es fundamental en el éxito del cambio, la forma en que este se gestiona y desde donde se gestiona, es decir si se involucra a las personas en el cambio o no y desde qué nivel de la propia motivación individual se motiva a las personas envueltas en el cambio (Burnes, 2014).

Para tener en cuenta estas consideraciones sobre el cambio exitoso, usaremos la teoría U (Scharmer, Senge, Jawoski, y Flowers, 2004); (Scharmer y Kaufer, 2013); (Scharmer, 2016) , que está relacionada con el cambio, la transformación y el aprendizaje. Ha sido desarrollada por Otto Scharmer<sup>1</sup>, profesor titular del Instituto Tecnológico de Massachusetts junto con su equipo de dicha institución.

Esta teoría es el resultado de un trabajo empírico de más de dos décadas en el que han participado líderes y empresas de primera fila a nivel mundial como explica (Scharmer, 2016: 17);“ He basado la Teoría U en los resultados de proyectos de asesoramiento e investigación-acción con líderes de movimientos locales y de compañías y ONG globales entre las que se encuentra; Fujitsu, DaimlerChrysler, GlaxoSmithKline, Hewlett-Packard, Federal Express, McKinsey y Company, Nissan, Oxfam, PricewaterhouseCoopers y Shell Oil”.

---

<sup>1</sup> Otto Scharmer y su colega en la creación de Teoría U, William Isaacs son profesores titulares del Instituto Tecnológico de Massachusetts y referentes mundiales en el campo de la facilitación de organizaciones. Scharmer ha impartido recientemente un curso virtual a más de 90000 alumnos de todo el mundo (con 300.000 participantes en las anteriores 4 ediciones) y en el que han colaborado como invitados Peter Senge, Edgar Schein, Arthur Zajonc y otros académicos de relevancia internacional.

Por otro lado han participado líderes de todo el mundo en este proceso U como; Doctor Schmidt; cofundador de la red de asistencia sanitaria de Alemania, Alan Webber; cofundador de Fast Company, Peter Senge; director del centro para el aprendizaje organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, David Kelley; fundador y consejero delegado de la influyente compañía de diseño IDEO, Arawana Hayashi; actualmente dirige proyectos en el Instituto Presenciador.

La Teoría U guía procesos de cambio de consciencia individual y también grupal, cambios en los que desde posiciones de las personas cada vez más conscientes e introspectivas, se va captando más información de la realidad y a un nivel más profundo. Ello sucede desde perspectivas mentales y emocionales más abiertas, así como desde una perspectiva de introspección profunda en que la persona advierte información de sí misma y de cómo se relaciona con el sistema humano al que pertenece, que de otro modo no advertiría. Desde estos procesos de cambio, se pueden emprender cambios colectivos y sociales de manera efectiva, liderando de un nuevo modo, también en la empresa (Scharmer, 2016); (Bernal, 2017).

Además integra un conjunto de herramientas que pueden facilitar ese proceso de cambio incluso en escenarios “multi-perceptivos” (donde conviven distintas visiones de la realidad) y “multi-participantes” (conviven distintos agentes con distintos intereses).

Actualmente, bajo el liderazgo del Presencing Institute del Instituto Tecnológico de Massachusetts, está surgiendo una gran cantidad de innovación tanto a nivel tecnológico como social<sup>2</sup>.

La Teoría U “nos ayuda a comprender mejor las fuentes desde las que se crea constantemente la acción social y aborda la cuestión central de, ¿Qué se necesita para aprender y actuar desde el futuro a medida que va emergiendo? Líderes de todo el mundo, de movimientos locales y de compañías y ONG globales han contribuido a definir esta teoría con su experiencia” (Scharmer, 2016, 13-17). Por tanto, está considerada como un marco conceptual y también como un método para liderar el cambio profundo.

---

<sup>2</sup> <https://www.presencing.com/ulab/overview>

En la figura 1 podemos observar las 7 capacidades de liderazgo que surgen del futuro que emerge en el momento presente, según las define la Teoría U, son asimismo competencias que se desarrollan en un proceso U. Este proceso U implica un primer movimiento de bajada, que implica introspección y hasta obtener un contacto con la propia fuente personal de creatividad, y un segundo movimiento en que las ideas surgidas cristalizan en prototipos que podemos testar en la realidad hasta que se consoliden en proyectos solventes.

*Figura 1. Competencias de liderazgo en un proceso U*



A continuación explicamos en qué consisten cada una de esas 7 competencias. Comenzamos con la bajada de la U (Scharmer, 2016: 111-120 )

### 1- Contener el espacio: Escuchar lo que la vida nos pide que hagamos

Esta primera competencia consiste, en vez de invitar a las personas a exponerles un proyecto ya terminado, se trata de invitar a las personas antes de llevarlo a cabo, para que ayuden en la elaboración de él.

“El líder debe crear o sostener un espacio en el que los otros se sientan invitados. La clave en sostener un espacio, está en escuchar a uno mismo lo que la vida te pide que hagas” (Scharmer, 2016: 112 ).

Para llevar poder desarrollar esta competencia como líder, es necesario crear en los colaboradores interés en el proyecto, y resaltar la importancia de que su intención sea común.

Por ello la construcción de las capacidades de liderazgo de la U requiere estar incompletos, ya que involucras a otras personas a ayudar y contribuir en la creación de un proyecto.

## **2- Observar: Prestar atención con la mente totalmente abierta**

La segunda competencia de liderazgo en un proceso U es observar con mente abierta, eliminando prejuicios, primeras impresiones y primeros sentimientos que se producen. Debemos estar abiertos a nuevas percepciones.

## **3- Sentir: Conectarse con el corazón**

La tercera competencia de liderazgo en el proceso U es la de conectarse con las más profundas fuerzas de cambio abriendo el corazón. Para llevarla a cabo se tienen que conectar mente abierta, corazón abierto e intención abierta. El líder es el que se tiene que encargar de que esto se produzca, ya que puede resultar desconocido o menos habitual el corazón, y la intención abiertos. (Scharmer, 2016)

Para entender más acerca de este territorio, Scharmer sigue el trabajo de profunda investigación de la psicóloga cognitiva Eleanor Rosch sobre la cognición, el pensamiento, la memoria y la mente. (Valera, Rosch, y Thompson, 1991). Las reflexiones tras este trabajo se reflejan en la entrevista a la psicóloga en la universidad de California, Berkeley en 1999<sup>3</sup>. “El mundo se percibe como una serie de objetos y situaciones separadas y la mente humana como una máquina que aísla, almacena y entrega conocimiento como una representación indirecta del mundo y uno mismo”.

El otro tipo de conocimiento, es el que se relaciona con el corazón abierto y la intención abierta, se obtiene a partir de totalidades conectadas en vez de partes contingentes aisladas, este tipo de conocimiento es abierto en lugar de determinado, es una parte inherente del acto mismo de conocer.

---

<sup>3</sup> [https://www.presencing.org/#/aboutus/theory-u/leadership-interview/eleanor\\_rosch](https://www.presencing.org/#/aboutus/theory-u/leadership-interview/eleanor_rosch)



Las acciones resultantes de este tipo de conciencia, “Alegan ser espontáneas y no el resultado de un proceso de toma de decisiones; estas acciones se consideran compasivas, ya que están basadas en una totalidad más amplia que el individuo, y pueden ser sorprendentemente eficaces.”

Antes de que comience la subida de la U, en la base de la U (Scharmer, 2016: 154-179), existe un punto de inflexión.

Esta inflexión se basa en retroceder y reflexionar, permitir que el conocimiento interior emerja, ir a los lugares de mayor potencial interior y exterior donde el conocimiento sale a la superficie.

Es una fase en la que se comparte y reflexiona sobre todo lo aprendido.

#### **4- Presenciar: Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención.**

La cuarta competencia de liderazgo en un proceso U, es conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención. El corazón nos deja ver una situación íntegramente y la intención es la que nos permite comenzar a actuar.

“La presenciación es una mezcla de presencia y de sensación, significa conectar con la mejor posibilidad futura y traerla ahora, depende de nosotros para hacerse realidad. La presenciación es un movimiento en el que nos acercamos a nuestro yo desde el futuro emergente” (Scharmer, 2016: 154).

Para conectar con uno mismo existen muchas técnicas de meditación; una de las más accesibles y extendidas hoy en día, es la de Mindfulness (atención plena). La atención plena es una técnica basada en la relajación y recorrido personal para encontrarse con uno mismo (Scharmer, 2016). Además esta técnica “sirve para reparar las emociones negativas como beneficio para las personas” (Magarino, 2017: 49-57).

El psiquiatra estadounidense Jon Kabat-Zinn inserta esta técnica en occidente desde principios de los 90 (Kabat-Zinn, 1994). Según Jon Kabat-Zinn (1994), una definición de Mindfulness es “la conciencia que aparece al prestar deliberadamente atención, en el momento presente y sin juzgar, observando cómo se despliega la experiencia momento a momento”.

Sharmer (2016) recomienda el uso de Mindfulness como modo de llegar al nivel de Presencia que implica el punto de inflexión del proceso U<sup>4</sup> Es un punto en el que a través de la atención plena, aquí y ahora, sin juicios del momento presente y con plena aceptación del mismo, accedemos a nuestro mejor potencial como seres humanos, a nuestros valores más profundos, que proyectados hacia el futuro, nos permiten hacer emerger ese potencial interior hacia la consecución de un propósito que acabará plasmándose en un proyecto a través del proceso de subida de la U (Bernal, 2017) y que a continuación explicamos

### **5- Cristalizando: Acceder al poder de la intención.**

En la subida la de U se actúa en un instante, explorando el futuro, desarrollando un prototipo, el cual permita desarrollar e involucrar una idea. Todo ello comienza con la cristalización. La presenciación, es conectar con la fuente interior de quietud, inspiración y creatividad, con la mejor versión potencial del individuo. “Cristalizar significa sostener esta conexión y empezar a operar desde ella. El primer aspecto práctico es clarificar qué quiere emerger. La cristalización facilita que suba a la superficie la imaginación viva de todo el futuro. Clarifica la visión y la intención del futuro emergente” (Sharmer, 2016: 183).

Por tanto, sucede desde el lugar más profundo del saber y del “yo” mismo, si logramos mantener la conexión más profunda de nuestro conocimiento, comenzaremos a sintonizar mejor con las posibilidades futuras emergentes, actuando así desde lugares y fuentes diferentes<sup>5</sup>.

### **6- Haciendo prototipos: Integrando cabeza, corazón y manos.**

Una vez establecida una conexión con la fuente (presenciación) y habiendo aclarado lo que significa el futuro que quiere emerger (cristalización), la siguiente competencia de liderazgo en el proceso U es la habilidad de crear prototipos que permitan integrar cabeza,

---

<sup>4</sup> [https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2016/courseware/ca9d93b968ee4a1cb07fa46b703a9383/ccb414da814f4dcea6f003accf0727b8/?activate\\_block\\_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2016%2Btype%40sequential%2Bblock%40ccb414da814f4dcea6f003accf0727b8](https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2016/courseware/ca9d93b968ee4a1cb07fa46b703a9383/ccb414da814f4dcea6f003accf0727b8/?activate_block_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2016%2Btype%40sequential%2Bblock%40ccb414da814f4dcea6f003accf0727b8)

<sup>5</sup> [https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2016/courseware/8fe6f11c4a504f6b99fd6f42369280e3/e30296cf48504987ba21348afa85dca7/?activate\\_block\\_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2016%2Btype%40sequential%2Bblock%40e30296cf48504987ba21348afa85dca7](https://courses.edx.org/courses/course-v1:MITx+15.671.1x+3T2016/courseware/8fe6f11c4a504f6b99fd6f42369280e3/e30296cf48504987ba21348afa85dca7/?activate_block_id=block-v1%3AMITx%2B15.671.1x%2B3T2016%2Btype%40sequential%2Bblock%40e30296cf48504987ba21348afa85dca7)

corazón y manos (acción). Los prototipos son el primer paso en la exploración del futuro, permiten un aprendizaje y una adaptación con una retroalimentación de ciclo rápido.

Hacer un prototipo significa ensayar una idea de un proyecto antes de haberlo finalizado, de modo que la realidad va respondiendo a las preguntas que sobre el papel del proyecto no se pueden responder, por ello en el libro de Otto Scharmer se hace la siguiente afirmación “Fracasar a menudo para triunfar antes”(Scharmer, 2016: 191).

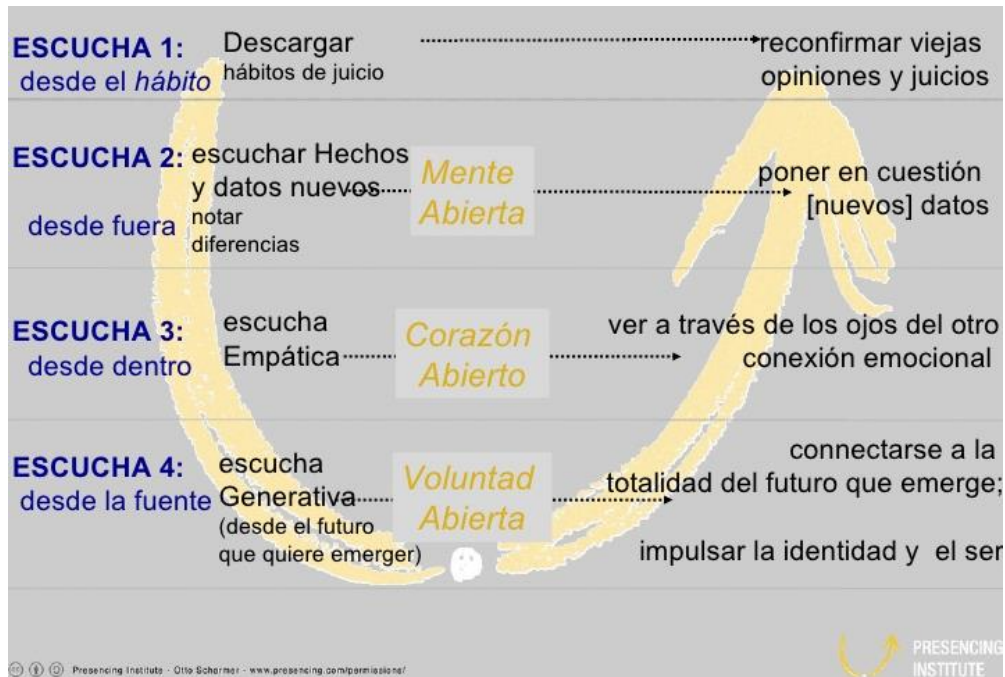
Conectarse con la mejor posibilidad futura de uno mismo y crear ideas radicales y poderosas requiere aprender a acceder a la inteligencia del corazón (empatía y capacidad de conexión profunda con los demás y con la fuente propia profunda de inspiración) y de las manos (maestría en el ejercicio de alguna competencia o habilidad enfocada a la acción), no solo la inteligencia de la mente (capacidad racional y analítica) (Bernal, 2017).

#### **7- Realizar-Actuar: “Tocando el violín macro”.**

La séptima competencias de liderazgo en el proceso U significa “operar desde un campo mayor que emerge de nuestra conexión profunda con el público y con el lugar que nos rodea.” Sharmer, 2016, 203). Ello implica un desempeño excelente a través de nuestro prototipo convertido en proyecto en desarrollo dentro del ecosistema socioeconómico, complementándose, creando sinergias y generando valor con otros proyectos que se dan en ese sistema socioeconómico. De modo que nuestro proyecto junto al de otros, responde a un propósito con una función y valor social y/o económico mayor que el que se generaría desde nuestro proyecto individualmente (Bernal, 2017).

## 2.2. Los niveles de diálogo

*Figura 2. Niveles y tipos de escucha*



Otto Scharmer (2016) identifica 4 tipos diferentes de escucha como podemos observar en la Figura 2, tras estudiar las interacciones de las personas a lo largo de 10 años.

### **Escucha 1. Descargando, escucha desde el hábito.**

Scharmer llamo a este tipo de escuchar descargando, es un nivel en el que somos conscientes solamente de la información que coincide con nuestra propia visión del mundo e información propia, de modo que simplemente recibimos la información que nos llega de fuera que confirma lo que nosotros ya sabemos de acuerdo a esa visión. En este sentido, en realidad no estamos recibiendo ninguna información nueva.

## **Escucha 2. Hechos, abriéndonos a la perspectiva del otro.**

Este segundo nivel de escucha lo denomina Scharmer como factual, es decir, escuchas y prestas atención a hechos y datos novedosos o datos que para ti pueden resultar falsos.

Por lo que dejamos atrás nuestro sentimiento de prejuizar sin saber ni conocer y lo que hacemos es escuchar sin prejuicios. Este nivel sirve para preguntar y documentarse sobre datos que no sabemos. Es el nivel de escucha de la realidad de la buena ciencia.

## **Escucha 3. Empática, ponerse en el lugar del otro y entender cómo se siente.**

Scharmer denomina este tercer nivel de dialogo como el nivel más profundo de escucha. Para llegar a este tipo de escucha es primordial tener un corazón abierto, solo así se es capaz de poder llegar a entender y ponerse en el lugar de la otra persona con la que se está conversando. Empatizar con una persona es conectar directamente con ella y con sus sentimientos más profundos.

## **Escucha 4. Escucha Generativa, desde el nivel profundo y propio de introspección.**

Este último nivel de escucha supera el mundo de la realidad consensuada actual y nos acerca a la posibilidad futura que existe en este momento, pero que todavía no somos capaces de percibir en un nivel normal de consciencia, el correspondiente al ritmo acelerado e intranquilo del tiempo que nos toca vivir. Este nivel surge cuando somos capaces de prestar atención plena al momento presente en absoluta conexión también con la propia calma interior. La teoría U recomienda la práctica de Mindfulness para avanzar en este nivel de escucha.

### 2.3. Las herramientas de la teoría U

La Teoría U ofrece un elenco de herramientas para utilizar a lo largo del proceso de cambio que explicamos someramente a continuación:

#### **Clínica de casos:**

La clínica de casos aporta nuevas perspectiva para abordar un desafío desarrollando nuevos enfoques para darle respuesta.

Los roles existentes en la herramienta son: un presentador que expone un caso a resolver, y un grupo de 3 o 4 personas que actúan como consultores, generando nuevas formas de mirar un desafío o pregunta y cocreando nuevos enfoques para afrontarlo.

Los consultores no deben dar consejos, solo escuchar con atención profunda en un nivel generativo y dar feedback en dicho nivel a través de diferentes métodos de comunicación que involucran tanto las imágenes mentales, como las emociones y gestos o posturas corporales, de modo que emerge también información que se transmite fuera del nivel del lenguaje hablado. Esta herramienta se lleva a cabo aproximadamente en 70 minutos.

#### **Diálogo de entrevistas:**

Los diálogos de entrevistas involucran al entrevistado en una conversación reflexiva y generativa.

La atención plena y la escucha activa son técnicas imprescindibles que se han de llevar a cabo para la realización de estas herramientas de la teoría U.

Esta técnica va unida a la escucha activa, y ayuda no solo a escuchar, sino también a entender y reconocer los sentimientos e ideas que te están transmitiendo con sus palabras.

Esta herramienta puede ser utilizada en todas las fases del proceso U para la preparación de proyectos, talleres y programas de mejoramiento de capacidades.

Los diálogos de entrevista brindan percepción sobre preguntas y desafíos, ayudan a encontrar socios para un proyecto, y a preparan a los participantes para un evento futuro.

Esta herramienta se lleva a cabo aproximadamente entre 30-90 minutos.

### **Recorridos de aprendizaje:**

Los recorridos de aprendizaje sacan a los participantes de su rutina diaria y les permiten experimentar la organización, el desafío o sistema a través de los lentes de diferentes personas involucradas. Esta herramienta lleva a los participantes hacia lugares, gente y experiencias que son más relevantes para la pregunta respectiva sobre la que están trabajando. Además permite a los participantes, trasladarse a ambientes desconocidos, sumergirse en diferentes contextos y entrar en experiencias relevantes, escuchando a otro y escuchándose a sí mismo.

La empresa grupo global ELIAS realizó un viaje de aprendizaje de inmersión profunda a Shanghái donde sostuvieron conversaciones con líderes de pensamientos chinos y viajaron a la china rural para observar los retos emergentes y finalizaron el viaje con un retiro contemplativo (Scharmer, 2016: 340-341).

### **Practica en diario personal:**

El diario guiado acompaña a los participantes a lo largo de un proceso de auto reflexión, siguiendo las diferentes fases de la teoría U. Esta práctica permite que los participantes accedan a niveles profundos de autoconocimiento, y conecten este conocimiento con acciones concretas.

El diario es un proceso personal, el cual no permite que se compartan notas en público. Esta práctica es para pensar a través de la escritura, no pensamos y reflexionamos para después escribir.

### **Creación de prototipos:**

La creación de prototipos convierte una idea o un concepto en una acción experimental. Habiendo establecido una conexión con la fuente (presenciar) y aclarado el sentido del futuro que quiere emerger (cristalizar), la creación de prototipos permite que una persona o grupo explore el futuro a través de la realización somera de un proyecto con lo mínimo necesario para ponerlo en práctica en la realidad, sin necesidad de que esté perfectamente perfilado y concluido, y cuando aún quedan preguntas por responder, de modo que es la realidad la que da respuesta a las preguntas, muchas veces fracasando hasta que toda la información relevante está completada para que el proyecto funcione en la realidad..

### 3. Metodología

Para la realización de este trabajo y siendo el objetivo, conocer las competencias interpersonales que las trabajadoras de Kiabi desarrollan al trabajar con una persona discapacitada, se utilizó la clínica de casos y diálogo de entrevistas ya que se adaptan a los recursos humanos y al tiempo que la empresa facilitó para el mismo. La clínica de casos es además, una de las herramientas más completas de la teoría al incorporar gran cantidad de elementos de la misma, y siendo en sí misma un pequeño proceso U donde se atraviesan los distintos niveles de escucha y generación final de ideas como culminación del proceso. El diálogo de entrevistas complementa de forma más pormenorizada la información que surge de la clínica de casos.

La clínica de casos y diálogo de entrevistas en el caso que nos ocupa, permite ver el nivel de descarga de las trabajadoras, es decir en qué situación si sienten, y en concreto cómo se sienten trabajando con una persona discapacitada, para después entrar en un diálogo generativo de nuevas ideas. Posteriormente se lleva a cabo una entrevista de diálogo con el director de la tienda para tener una visión diferente que amplíe la información de la clínica de casos.

A continuación detallamos los pasos de la **clínica de casos**:

#### **Roles:**

##### **Presentador del caso**

Comparte una aspiración personal o un desafío de liderazgo que sea actual, concreto e importante, el cual no puede superar los 15 minutos. Además debe incluir el umbral de aprendizaje es decir, lo de deben dejar ir y aprender.

##### **Coaches**

Tienen que escuchar con profundidad al presentador del caso, prestando al mismo tiempo mucha atención a las imágenes, metáforas, sentimientos y gestos que la historia va generando.



## **Tiempos:**

Una vez presentado el caso, se toman 3 minutos de silencio, utilizando una técnica mindfulness. Esto sirve para conectarse desde el corazón con lo que están escuchando. Han de prestar atención a lo que resuene: ¿Qué imágenes, sentimientos y gestos se les produce después de haber escuchado el caso?

Posteriormente, se pasa a una fase de reflejar. Los coach comparten esas imágenes, sentimientos y gestos que les ha surgido durante el silencio y durante la explicación del caso. Así se creará un debate de aproximadamente 20 minutos sobre sus inquietudes.

Todos reflexionan sobre los comentarios del presentador y comparten un diálogo generativo sobre cómo estas observaciones podrían ofrecer nuevas perspectivas sobre la situación y camino del presentador.

Finalmente se hacen comentarios y observaciones finales tanto por parte del presentador como de los coaches, “¿Cómo veo ahora mi situación y qué camino voy a seguir?”.

El presentador da las gracias y finalmente se vuelve a realizar un silencio de 2 minutos.

## **Pasos del diálogo de entrevistas:**

Los diálogos de entrevista involucran al entrevistado en una conversación reflexiva y generativa. Esta herramienta puede ser utilizada en la preparación de proyectos, talleres y programas de mejora de capacidades.

Estos diálogos brindan percepción sobre preguntas y desafíos que los entrevistados están enfrentados. Aumentan el nivel de confianza entre los participantes del caso para así poder tener una mayor profundidad.

Los diálogos de entrevistas funcionan mejor cara a cara. De no ser posible se realizan por teléfono. El tiempo aproximado se estima en 30-60 minutos, en el cual se realizan las preguntas necesarias para llegar a nuestro objetivo.

A continuación, observamos la ficha técnica del trabajo:

Ficha técnica:

*Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo*

<b>Técnica</b>	Reunión de grupo de clínica de casos Reunión individual de dialogo de entrevistas
<b>Universo</b>	Colectivo adulto entre de 35 y 50 años
<b>Tamaño muestral</b>	5 reuniones de 1 a 4 personas
<b>Lugar</b>	Sala de reunión de Kiabi, Puerto Venecia, Zaragoza
<b>Fecha que da comienzo al trabajo de campo</b>	8/05/2017
<b>Fecha que da fin al trabajo de campo</b>	19/06/2017

En la siguiente tabla podemos observar qué herramientas se usaron en cada una de las 5 entrevistas y cuándo se llevaron a cabo:

*Tabla 2. Cronograma de las reuniones*

<b>FECHA</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>HERRAMIENTA USADA</b>
8/05/2017	Director y 3 trabajadoras	Clínica de casos
22/05/2017	Director	Diálogo de entrevistas
29/05/2017	Responsable fundación Williams	Diálogo de entrevistas
5/06/2017	Director y 3 trabajadoras	Clínica de casos
19/06/2017	Director	Diálogo de entrevistas

Queremos remarcar que contamos con la participación de 4 personas de la empresa, que nos regalan su tiempo de trabajo y que luego deberán recuperar, por llevar a cabo la aplicación de las herramientas. Por ello, el uso de más herramientas que llevasen más tiempo podría haber anulado el trabajo entero por no contar con la colaboración de todas las personas hasta la conclusión del mismo.

#### 4. Estudio de caso

La empresa elegida para el desarrollo de este trabajo es Kiabi. Una empresa multinacional de moda familiar low cost, como bien lo anuncia en su slogan “La moda a pequeños precios”. Fue la primera empresa en embarcarse en la venta de ropa barata, convirtiéndose en líder en el mercado francés y posicionándose muy alto en el mercado Europeo.

Kiabi fue fundada en Francia en 1978 por Patrick Mulliez, uno de los hijos de Gerard Mulliez, el creador de Auchan. La primera tienda se abrió en Roncq, cerca de Lille, Francia. La primera tienda que se abrió en España fue en Valencia en 1993 y actualmente la empresa cuenta con más de 450 tiendas en toda Europa.

Además de la venta física, la empresa cuenta con Kiabi.com, pagina web de venta internacional que da servicio a 32 países en todo el mundo.

En 2008 Kiabi llega a Rusia con la apertura de 5 tiendas en la región de Moscú, años después, en 2013 la empresa innova con el lanzamiento de la reserva online, actualmente presente en toda la red, creando así un nuevo concepto de tienda moderna y conectada.

En 2015 Kiabi España se coloca en 5º posición del ranking de las mejores empresas en las que trabajar, en su primer año de participación.

Su misión es revolucionar las claves de la moda y cuidar la felicidad de sus colaboradores para fascinar a sus clientes. Su visión es el fruto de un sueño colectivo inscrito en la siguiente estrategia: “Ofrecer al mundo felicidad para llevarla puesta”. Sus valores más característicos son; compromiso, confianza, sencillez y atrevimiento.

Kiabi valora a sus trabajadores, promueven la diversidad e invierten en el aprendizaje y en el crecimiento permanente mediante la creación de un ambiente de trabajo transparente, coherente y accesible. El desarrollo de sus miembros es uno de sus activos más importantes ya que asegura el futuro de su empresa.

La empresa fomenta y apoya la inserción de la discapacidad, no solo sacando líneas de ropas adaptada para niños, sino además incorporando a sus tiendas trabajadores discapacitados. Muchas tiendas Kiabi cuentan con trabajadores con discapacidad.

Es importante resaltar que el reto futuro de Kiabi, es contar como mínimo, con un trabajador discapacitado en cada una de sus tiendas.

El trabajo en el que se aplica la Teoría U, se va centrar en la tienda de Kiabi Puerto Venecia, Zaragoza. En esta tienda contamos con una trabajadora con Síndrome de Williams que lleva 7 años en la empresa. La trabajadora tiene dificultad para mantener la atención, le es complicado retener y secuenciar varias órdenes. Por otro lado, tiene una personalidad amigable, entusiasta, desinhibida y gregaria.

El Síndrome de Williams es una enfermedad genética poco común que afecta al 8% de la población mundial, ocurre en 1 de cada 7500 recién nacidos y es causada por la pérdida del material genético en el cromosoma 7.

Se caracteriza por:

- Rasgos faciales.
- Malformación cardiaca.
- Discapacidad intelectual leve o moderada.
- Estenosis aórtica supravalvular, estrechamiento de la arteria principal inmediatamente al salir del corazón.
- Hipercalcemia, nivel de calcio en la sangre elevado.
- Habilidad musical.

Los rasgos faciales no son evidentes hasta los 2 o 3 años de edad, tienen la frente ancha, nariz corta y antevertida, mejillas protuyentes y caídas, mandíbula pequeña, labios gruesos...

Presentan una discapacidad intelectual entre leve o moderada con un coeficiente intelectual de 60-70. El 75% presentan estenosis en algunos casos sanguíneos, fundamentalmente en la aorta supravalvular y la arteria pulmonar pero pueden afectarse también otras arterias. Además es muy común que se produzca hipercalcemia durante la infancia y provoque un ligero retraso del crecimiento.

Las personas con SW presentan una habilidad musical desarrollada. Un posible síntoma asociado a esta cualidad es la hiperacusia, sensibilidad extrema al sonido (Entrevista a la responsable de la fundación Williams, 2017).

Para llevar a cabo el desarrollo del trabajo contaremos en primer lugar con la elaboración de una **clínica de casos**.

La clínica de casos es una de las herramientas que se llevan a cabo en un proceso U, se da en el comienzo de la bajada de la U. Antes de comenzar con esta herramienta, hay que crear una intención común entre los participantes.

Esta herramienta es perfecta para el objetivo del trabajo, ya que crear una reunión con las trabajadoras de Kiabi nos ayudará a poder analizar y descubrir las competencias interpersonales que desarrollan trabajando con la trabajadora de SW.

Además queremos descubrir qué aprenden al trabajar con ella, qué les aporta, y si para ellas es un reto, una motivación...

En el equipo de Kiabi de Puerto Venecia, hay 16 trabajadores, de los cuales, con ayuda del directivo más cercano se seleccionó a los cuatro que más coinciden en la jornada laboral con la trabajadora de SW para poder tener un análisis más profundo. De estas 4 personas, una de ellas es el director de la tienda y las 3 restantes son trabajadoras que llevan muchos años en la empresa y conocen a la trabajadora de SW desde su incorporación.

La clínica de casos se llevó a cabo el **8 de mayo de 2017** en una sala de reunión con la que cuenta la tienda, un sitio tranquilo y silencioso, que cuenta con una mesa con varias sillas y un sofá. Al entrar se les hizo tomar asiento alrededor de la mesa.

La presentadora que llevo a cabo la reunión fue la autora de este Trabajo Fin de Grado. Es importante resaltar y especificar que todos los participantes en el proceso realizamos el proceso U, ya que las trabajadoras están involucradas totalmente.

Se comienza explicando a los participantes en qué consistía la reunión, haciéndoles una introducción del caso y poniéndoles en situación antes de debatir sobre lo escuchado.

Una vez expuesto el caso, en segundo lugar, se da unos minutos para reflexionar sobre lo que habían escuchado, realizando una técnica de mindfulness que realizamos en 3 minutos en silencio para que cada persona conectase consigo misma.

La técnica de mindfulness que se utilizó con ellos fue la que Otto Sharmer, propone en el curso de U.Lab on line que el Instituto Tecnológico de Massachusetts ofreció el pasado año, y que este año se reedita por quinta vez ante el éxito de participación, es un curso para agentes de cambio, líderes, educadores y estudiantes<sup>6</sup>.

Para los participantes era una técnica de centramiento nueva la cual no habían experimentado nunca, y acerca de la cual querían conocer qué era y su origen. Al principio hubo inquietud realizando la técnica, abrían los ojos, se movían... pero se fueron concentrando poco a poco conectando con ellos mismos y acabó siendo beneficiosa para ellos. Les resultó de gran ayuda para reflexionar sobre el caso, según los propios participantes manifestaron.

Posteriormente, siguiendo los pasos de la metodología de la herramienta, comenzamos con la fase de reflejar, abrimos debate. Comenzaron uno a uno explicando qué se les había pasado por la cabeza desde imágenes, sentimientos, gestos, tras la introducción del caso.... Para realizar así un dialogo sobre él.

Había diferentes sensaciones;

El director de la tienda manifestó: “He recordado los principios de la trabajadora de SW en la empresa, recuerdo que cuando entró estaba asustada y vulnerable, aunque también recuerdo que las trabajadoras desde el primer momento la acogieron e intentaron que se sintiera lo más cómoda posible.”

“Para mí fue un reto la incorporación de esta trabajadora de SW ya que nunca habíamos contado con ninguna persona discapacitada en esta tienda y podía resultar complicado tanto para mí, como para las demás trabajadoras. Si es cierto que Kiabi está comprometido con la inserción laboral y en otras tiendas de España ya cuentan con la incorporación de personas discapacitadas.”

“Descubrí que es diferente el trabajar con ella, ya que tiene déficit de atención, intenta llamar la atención continuamente, preguntando cualquier tipo de cosa relacionada con el trabajo que no la necesita saber.”

“ En varias ocasiones me he dado cuenta que para las trabajadoras es complicado, ya que la trabajadora de SW está muy encima de ellas, preguntándoles, hablándoles...”

---

<sup>6</sup> <https://www.edx.org/es/course/u-lab-leading-emerging-future-mitx-15-671-1x-0>

Las otras 3 trabajadoras que participaban en la clínica de casos tenían opiniones y sensaciones muy parecidas como podemos observar a continuación;

“Al trabajar con la trabajadora de SW me he dado cuenta lo importante que es la inserción laboral para este tipo de personas. Debemos hacerles ver que son un trabajador más.”

“En alguna circunstancia es agotador trabajar con una persona con estas características, a pesar de su dulzura y ser muy amistosa, puede resultar complicado, ya que, ella no se da cuenta de algún tipo de lenguaje que utilizamos, por ejemplo, no entiende las bromas o las ironías. Además necesita tener contacto humano continuamente, te abraza, te besa, y en ocasiones puede ser un poco incómodo para alguna de nosotras. A veces te saturas tanto que puedes llegar a perder los papeles inconscientemente. Me aporta mucha ternura, intentamos empatizar con ella en todo momento para que el trabajo sea mejor, tanto para ella como para nosotras.”

“A veces me despierta un sentimiento de pena, al ver que se pone muy nerviosa cuando alguna tarea no le sale como ella quiere.”

“Me doy cuenta que mi grado de paciencia y de intentar comprenderla y ayudarla es superior al que pensaba, me siento bien trabajando con ella, me siento realizada y motivada conmigo misma.”

Una vez finalizado el debate llegamos a los comentarios y observaciones siguientes:

Todos están de acuerdo que la trabajadora de SW es una persona excepcional, amigable, tierna, a la cual le tienen mucho cariño y se interesan por su bienestar tanto profesional como personal. Por otro lado, en cierto modo, sienten nerviosismo cuando están muchas horas trabajando con ella, en algún caso podíamos hablar de impaciencia.

Son conscientes que tiene que mejorar en su forma de ser al trabajar con ella, además de dejar los prejuicios atrás y ver el aspecto positivo de trabajar con una persona con SW.

Para finalizar la reunión, se realizó otro silencio de 3 minutos para poder reflexionar sobre la reunión de un modo más centrado y generativo. Realizamos la misma técnica mindfulness que al principio de la reunión, ya que era una técnica nueva pero tuvo buena acogida.



Finalmente se concluyó la reunión dándoles las gracias por la colaboración en este proyecto y ellos agradecieron también la reunión, expresaron que les había parecido muy útil para la mejora tanto personal como de la empresa, y que habían experimentado sensaciones totalmente nuevas.

Para tener un estudio más profundo y poder observar si el uso de la herramienta anterior ha producido algún cambio en las trabajadoras, se llevó a cabo dos semanas después de la realización de la clínica de casos, otra herramienta del proceso U, un **diálogo de entrevistas** al director de tienda (Anexo 3.1. Ficha técnica del director de la tienda Kiabi, Puerto Venecia).

La teoría U propicia el cambio en una organización, por lo que las preguntas van a estar relacionadas con el objetivo que queremos alcanzar, y en concreto con la concepción del cambio en una organización como aquel basado en el cambio de las personas, en cómo se relacionan y como se les motiva, (Burnes y Jackson, 2011).

Se concretó una reunión con el director de la tienda el día **22 de mayo de 2017** en la sala de reunión en la cual realizamos la clínica de casos anterior.

Se prepararon una serie de preguntas para tener unas pautas y poder debatir sobre ellas y obteniendo así más información sobre el caso:

- ¿Cómo ves a tus empleadas al trabajar con la trabajadora de SW?
- ¿Crees que es complicado para ella?
- ¿Crees que puede generar un cambio en la empresa importante?
- ¿Se apoyan las trabajadoras en sus labores y responsabilidades?
- ¿Existe una motivación de equipo en la empresa?
- ¿Crees que aprenden al trabajar con la trabajadora de SW y son conscientes de ello?
- ¿Sientes que se desarrollan como personas y profesionalmente?, ¿Lo ves reflejado en su trabajo?
- ¿Qué crees que deberíais mejorar?
- ¿Crees que es beneficioso para la empresa, trabajar con una persona de SW?, ¿Y para las trabajadoras?

- ¿Repercute en el alto rendimiento del equipo de trabajo?
- ¿Sientes alguna mejoría en tu equipo tras la reunión que realizamos?
- ¿Crees que ha sido beneficioso para el equipo la reunión?
- ¿Crees que este cambio en la organización puede motivar y propiciar nuevos cambios para la mejora de ella?

El director respondió a todas las preguntas siendo muy conciso y con mucho interés hacia el tema y finalmente pudimos concluir con lo siguiente (Anexo 2.1: Primeras impresiones de la entrevista al director de la tienda):

La trabajadora de SW es una persona muy querida en la tienda, todas las empleadas la adoran y se portan exquisitamente con ella. Cuando empezó a trabajar en la empresa, las empleadas estaban un tanto indecisas, no sabían muy bien cómo actuar con ella.

“Soy consciente de que tanto para las trabajadoras como para mí fue complicado al principio trabajar con ella, no sabíamos muy bien como teníamos que actuar. Por ello desde su incorporación, la empresa nos facilitó la ayuda de una de las responsables de la Fundación de Síndrome de Williams. Esta persona está en continuo contacto con nosotros y realiza seguimientos tanto a la trabajadora de SW como a todos nosotros que trabajamos en la tienda. Estos seguimientos nos ayudan a que el trabajo sea mejor.”

En varias ocasiones es complicado tratar con ella por su inestabilidad emocional y su déficit de atención.

Las empleadas están implicadas en la adaptación de la trabajadora de SW, aprenden al trabajar con ella, y se desarrollan como personas. Pero pueden aprender mucho más y ver de una forma diferente el trabajar con ella.

“Todos que formamos el equipo, Kiabi, Puerto Venecia, tenemos que dejar muchos prejuicios atrás y aprender de nuestra compañera de SW. Somos privilegiados ya que con el tiempo nos vamos dando cuenta que se pueden aprender muchas cosas de ella, y estoy seguro que esto es solo el comienzo de todo lo que podemos llegar a aprender y crecer junto a ella. Trabajar con una persona así hará crecer profesionalmente a la tienda y a las trabajadoras personalmente, es beneficio para todos.”

“Para Kiabi es muy satisfactorio colaborar con la inserción de la discapacidad en todas nuestras tiendas. Nuestro objetivo de aquí a unos años, es conseguir que en cada una de nuestras tiendas trabaje al menos 1 persona con estas características. Y así dar oportunidad y acoger a una gran cantidad de personas, que se merecen trabajar con la misma igualdad que cada uno de nosotros.”

Tras la reunión realizada con las empleadas, el director de la tienda nos afirma que ve a las empleadas de una forma distinta, más centradas e implicadas con la trabajadora de SW.

Y por supuesto nos confirma que fue muy beneficioso para el equipo, tanto para su productividad como para su crecimiento conjunto. Ve un mayor rendimiento grupal y cree que este cambio en la organización puede ser el principio de más mejoras tanto para las trabajadoras como para la empresa.

Para poder adentrar más profundamente en el tema, concerté el **29 de mayo de 2017** una reunión en la sala de la tienda con una de las responsables de la fundación de Williams, (Anexo 3.2. Ficha técnica de la responsable de la Fundación Williams) para realizarle un diálogo de entrevistas, en el cual tocamos temas de interés y proporcionamos soluciones y pautas para que las empleadas, sepan cómo tienen que actuar en diversas situaciones (Anexo 1. Reunión con la responsable de la fundación de síndrome de Williams, pautas y soluciones de interés para las trabajadoras).

La responsable está en contacto con la tienda y conoce a la trabajadora de SW perfectamente, ya que le hace seguimientos constantemente, tanto a ella como a las demás personas que trabajaban en otras tiendas de Kiabi que tienen SW, como expresó el director de la tienda en su entrevista el 22 de mayo de 2017.

Se prepararon una serie de preguntas abiertas para abordar paralelamente a cómo se hizo en las preguntas al director, el enfoque hacia el cambio en una organización, como aquel basado en el cambio de las personas, en cómo se relacionan y como se les motiva:

- ¿Respecto a los aspectos emocionales, como deberían responder las trabajadoras antes una situación de alteración anímica de la trabajadora de SW?
- ¿Qué tipo de lenguaje deberían utilizar con la trabajadora de SW?
- El resto de compañeras del equipo manifestaron que los niveles de atención de la trabajadora de SW no son muy altos, por tanto, ¿qué pautas debería seguir para que su déficit de atención mejore?
- ¿Qué otras estrategias les recomendaría para que el trato y el trabajo con la trabajadora de SW sea más sencillo para ambas?

La responsable de la fundación de SW puso mucho interés en la entrevista y respondió a todos las preguntas con la mayor claridad posible. (Anexo 2.2: Primeras impresiones de la entrevista a la responsable de Síndrome de Williams).

“Conozco a la trabajadora de SW desde la primera semana que comenzó a trabajar en Kiabi, hace aproximadamente 7 años. Respecto a su estado anímico, te puedo decir que se altera con una facilidad tremenda y esto le provoca una alteración emocional inmensa que ella por supuesto la exterioriza con sus compañeras. La puedes ver por la mañana cuando llega a trabajar con un estado anímico favorable y en el momento que se pone a realizar sus tareas, si algo no le sale como ella quiere o como ella piensa que le tiene que salir, se descoloca tanto emocionalmente que le pueden llegar a dar brotes de ansiedad. Por ello sus compañeras deberían ajustar las tareas a las que ella se expone y suministrarle apoyo en las tareas que le supongan una mayor dificultad, para así evitar angustia y ansiedad por parte de la trabajadora de SW.”

“Es muy importante que las trabajadora intenten evitar cualquier tipo de broma o ironía, ya que le puede resultar de gran dificultad entender lo que las trabajadoras le quieren transmitir. Además convendría utilizaran un lenguaje lo más sencillo posible para que comprenda lo mejor posible cualquier tarea o comentario en su trabajo.”

“Sería muy favorable para la trabajadora de SW realizar descansos o cambios de tareas cada 1h o 1’30h, esto aumentaría su atención y provocaría interés por parte de la trabajadora de SW en las tareas.”

Una vez acabada la reunión con la responsable de la fundación de Williams, se concertó otra reunión con los mismos trabajadores que se había realizado anteriormente la clínica de casos, para ver cómo se sentían después de haber tenido nuestro primer encuentro.

Además así, transmitirles todas las pautas propuestas por la responsable de la fundación de Williams.

Esta segunda reunión se realizó el **5 de junio de 2017**, en la misma sala de la tienda que la primera reunión. Una vez reunidos les pregunté cómo se sentían, qué había cambiado, qué sentimientos, sensaciones habían experimentado.

En primer lugar para ponernos en situación les refresque lo comentado en la primera reunión y realizamos la técnica mindfulness de silencio de 3 minutos. Tal y como la realizamos en la primera reunión.

Posteriormente se estableció un diálogo en torno al caso y los resultados.

“Estas semanas he reflexionado y me he dado cuenta que veo de una forma diferente trabajar con la trabajadora de SW, ha cambiado mi forma de pensar hacia ella. Siento mi corazón, cabeza y mente conectados y abiertos, sin prejuicios.”

“Estas reuniones nos han hecho estar más unidas y compartir sensaciones entre nosotras, además de transmitírselo al resto de nuestras compañeras. Esto repercute en nuestro trabajo beneficiosamente y en el alto rendimiento del equipo. Estoy muy orgullosa de mi misma.”

“Me he dado cuenta que la trabajadora de SW me aporta y me enseña más cosas de las que pensaba, antes creía que éramos nosotras las que le enseñábamos a ella, pero no es así, es un aprendizaje mutuo. Me enseña cosas a las que no le das importancia en tu vida diaria, el valor de una sonrisa, humildad, saber escuchar. También me aporta inteligencia, es muy lista y trabajadora.”

“Me hace despertar competencias que antes no las tenía tan despiertas, como es por ejemplo la inteligencia emocional, comprender mis emociones propias y las de ella. Por otro lado mi grado de empatía ha aumentado considerablemente.”

“Creo que no éramos conscientes de la gran compañera que tenemos en nuestro equipo y de la cantidad de cosas que nos enseñaba aunque antes no nos dábamos cuenta, no éramos conscientes de todo lo que nos puede llegar a enseñar, esto es solo el principio”

“En estos días me he dado cuenta que me he desarrollado como persona al trabajar con ella, tal vez antes no lo veía porque tenía una venda en los ojos.”

“Siento que crezco cada día y que el equipo y la empresa también lo hace.”

“Las personas de mi entorno exterior se alarmaban cuando les contaba que trabajo con una persona con SW en la tienda, no creen que alguien con esa discapacidad puede estar de cara al público, puede que en ocasiones también lo haya pensado yo, pero ahora desde luego que mi forma de pensar ha cambiado.”

“He dejado atrás muchos prejuicios, ella no es ni más ni menos que una de nosotras. Me siento motivada al trabajar con ella, es una suerte compartir el equipo con ella.

Para finalizar, se concertó una segunda entrevista el **19 de junio de 2017** con el director de tienda para hacer un análisis global y observar resultados.

Estaba contento, había notado una gran diferencia en la forma de trabajar de las trabajadoras, el equipo estaba más unido, más entregado y con una mayor motivación grupal.

“Tras finalizar este proyecto, puedo afirmar que observo en la tienda ciertos comienzos de cambios en las trabajadoras y estoy seguro que si continuamos así, poniendo interés y empeño, conseguiremos un cambio definitivo, aunque esto es solo el principio.”

“No solo he notado un cierto cambio en las trabajadoras que han participado en las reuniones, sino también en el resto del equipo, ya que las trabajadoras lo han ido transmitiendo a toda la tienda. Cuando salimos de la primera reunión, las trabajadoras fueron rápidamente a comentarla con las demás trabajadoras que estaban en ese momento en la tienda. Se lo fueron transmitiendo unas a otras conforme coincidían en la jornada laboral. “

“Muchas trabajadoras me preguntaron sobre la reunión, les intenté poner en situación hablándoles en cierto modo de lo comentado en las reuniones, para que poco a poco se fueran concienciando. Me sorprendí gratamente, tanto por la difusión de las trabajadoras implicadas en el caso, como por el interés que manifestaban las 13 restantes trabajadoras del equipo.”

“Ahora es responsabilidad nuestra continuar con este cambio y veo importante seguir reuniéndonos de vez en cuando para intercambiar sensaciones y pensamientos sobre este cambio que queremos conseguir en nuestra tienda.”

## 5. Resultados y conclusiones

Una vez finalizada la aplicación empírica de dos herramientas del proceso U, como bien nos ha contrastado el director de la tienda en la reunión final y las trabajadoras a lo largo de las reuniones, podemos hablar de un principio de cambio en la organización.

En la siguiente tabla 3 podemos observar dos columnas; la primera columna contiene los rasgos que las trabajadoras de Kiabi tenían en la primera reunión, cómo se sentían al compartir su trabajo con una trabajadora de SW. Podemos observar los siguientes rasgos; diferenciación, sentimientos de impaciencia y nerviosismo hacia la trabajadora de SW, así como una sensación de enseñanza de las trabajadoras hacia la trabajadora de SW.

Por otro lado expresaban también, que existía una disociación en el equipo de trabajo y como consecuencia el rendimiento de la organización no era eficaz. Todo esto deparaba a un estancamiento en la empresa y por supuesto una desmotivación para afrontar nuevos retos o desafíos.

La segunda columna contiene los cambios finales tras la realización de todas las reuniones. Es importante resaltar que la realización de dichos cambios es un proceso de desenvolvimiento de largo plazo y que lo que marca el resultado de nuestro trabajo es el punto de inflexión con cambio de tendencia que apunta hacia el comienzo de este cambio. Ello se constata en el hecho de que tanto el director, como las trabajadoras ven signos de inicio de este cambio, pero es un proceso en el que tienen que seguir trabajando para conseguirlo en su totalidad.

*Tabla 3. Evolución en la organización tras el estudio realizado*

<b>Antes de llevar a cabo el cambio en la organización y las herramientas del proceso U</b>	<b>Después de llevar a cabo el proceso</b>
Diferenciación	Igualdad
Impaciencia/Nerviosismo	Empatía
Enseñanza	Aprendizaje
Menor rendimiento del equipo	Mayor rendimiento del equipo
Disociación	Unión del equipo
Estancamiento	Motivación y desarrollo
Prejuicios	Mente, corazón y cabeza abiertos
Desmotivación para afrontar nuevos retos	Motivación para afrontar nuevos retos

El uso de alguna de las herramientas de la teoría U como marco de análisis para el desarrollo del capital humano de las trabajadoras de Kiabi, nos ha servido para poder llegar a cumplir el objetivo principal del trabajo, y analizar desde dentro, el antes y el después de la aplicación empírica de las herramientas de la teoría U como observamos en la tabla 3 anterior.



En el proceso de trabajo de campo, las trabajadoras de Kiabi han desarrollado y descubierto las siguientes competencias: **Inteligencia emocional**, las trabajadoras han comprendido sus propias emociones y las emociones de la trabajadora de SW. **Empatía**, han desarrollado la habilidad de saber ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, además han desarrollado **percepción social**, es decir, tienen una visión clara y un conocimiento profundo de lo que es importante para ellas y para la trabajadora de SW. Por otro lado, han desarrollado la competencia de **gestión de conflictos**, gracias a las pautas que dio la responsable de la fundación de SW, las trabajadoras han adquirido los conocimientos suficientes para saber cómo tienen que actuar y tratarla en situaciones conflictivas.

Los signos de principio de cambio son los siguientes; las trabajadoras han aprendido a dar sentido a los pequeños detalles, a cosas que veían insignificantes, como por ejemplo el valor de una sonrisa. Además han aprendido que todas son iguales y que la trabajadora de SW es una más en el equipo de trabajo. Este aprendizaje les ha hecho crecer como personas y darse cuenta de la importancia que tiene en la sociedad la inserción laboral.

El equipo está más unido después de la realización del trabajo, gracias al desarrollo de esas competencias interpersonales e intrapersonales. Las trabajadoras llegan con una actitud más positiva y motivadora para el trabajo, ya que las competencias interpersonales hacen que las personas sean más efectivas en su trabajo y con sus compañeros (Kantz, Bass, McCanne, y Northouse, 2013). Al estar el equipo más unido, el rendimiento grupal aumenta y esto no solo se ve reflejado en las ventas sino también en la unión, apoyo y empatía de las trabajadoras. El director de la tienda contrasta este aumento de rendimiento del equipo. “Los objetivos de ventas de estas últimas semanas se han conseguido con creces, y estoy seguro que esta unión de la organización ha influido en cierto modo en ello, ya que al estar más unidas y con una actitud más empática, las trabajadoras realizan mejor sus labores y atiende de una manera más confortable a los clientes.”

Esto no solo se ve reflejado en la supervisión presencial visual, sino que el director de la tienda manifestó que las encuestas de satisfacción laboral de la empresa, que se realizan anualmente el mes de septiembre, han salido mucho más favorables que el año pasado. En dichas encuestas se valora cómo están las trabajadoras, cómo se sienten, si son felices en la empresa.

Esto se mide con la votación del 1 al 5 en satisfacción de diferentes afirmaciones relacionadas con su bienestar en la empresa. La nota media de las 16 trabajadoras del año pasado fue de un 7,5 sobre 10, por el contrario, la nota media de este año es de un 9,3 sobre 10. Este resultado es un orgullo tanto para la empresa como para el director de la tienda. (Entrevista al director de la tienda, 2017).

A pesar de que el proceso de cambio se llevó a cabo con la colaboración de 3 de las trabajadoras de la tienda y el director de ella, no solo ha cambiado la forma de pensar de ellos, sino además ha influido en las 13 trabajadoras restantes de la tienda. Se ha creado una difusión de información entre todas las trabajadoras queriendo involucrarse en el cambio cada una de ellas, así nos contrastó el director de la tienda y las trabajadoras. Por ello el resultado de la encuesta de satisfacción laboral de la empresa también refleja el resultado con nuestras herramientas de Teoría U en el conjunto de la tienda. Este resultado contribuye al crecimiento de la empresa y aumento de su prestigio respecto al crecimiento empresarial y respecto a otras tiendas de España. Además promueve el querer trabajar en dicha empresa, ya que las trabajadoras hablan satisfactoriamente de su empleo a su círculo de alrededor.

Podemos concluir y es importante resaltar que el estilo de liderazgo del director de la tienda ha sido un liderazgo auténtico, ya que las trabajadoras se sienten más confiadas, optimistas y se han desarrollado como personas, como hemos comentado anteriormente. Los psicológicos positivos se refieren a la autenticidad como la posesión de experiencias positivas (pensamientos, emociones o creencias, “el verdadero yo interior”) y a actuar de acuerdo con el yo verdadero, comportarse y expresarse conforme a lo que uno piensa y cree realmente (Harter, 2002).

El liderazgo auténtico se define como “un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparente en las relaciones entre el líder y los seguidores.” (Walumbwa, Avolio, Wernsing, y Peterson, 2008).

Para que este cambio se consolide y se consiga en su totalidad, será de vital importancia un liderazgo consciente y una cultura organizacional que apoye el cambio (Edgar, Bernal y García, 2017). Para ello será necesario que todos los trabajadores de la empresa estén comprometidos con el cambio y motivados para continuar con él.

La empresa deberá apoyar este cambio, y dar a las trabajadoras, los medios y facilidades para continuar con él, es decir, sería beneficioso seguir realizando reuniones entre las trabajadoras, para intercambiar comentarios, sensaciones y pensamientos. Para ello, el director de la tienda debe estar de acuerdo y ceder parte del tiempo de trabajo de las trabajadoras a reunirse. Es muy probable que continúen reuniéndose ya que el director de la tienda anteriormente ha apoyado esta idea. “Ahora es responsabilidad nuestra continuar con este cambio y veo importante seguir reuniéndonos de vez en cuando para intercambiar sensaciones y pensamientos sobre este cambio que queremos conseguir en nuestra tienda.”

Así pues, este trabajo ofrece una clara aportación tanto al mundo de la empresa, al profundizar en el uso de herramientas que desarrollan las capacidades de equipo hacia un mejor rendimiento, así como a la sociedad, al compatibilizar el desempeño económico de la empresa con su desempeño social a través de la inserción de personas discapacitadas como un activo de capital humano.

Asimismo, académicamente resulta un trabajo innovador al introducir la Teoría U, una de las últimas que existen para el desarrollo del liderazgo en un estudio de caso con un intenso trabajo de campo, y que tienen escaso desarrollo en la literatura de empresa.

## 6. Bibliografía

- Bernal, E. (26 de junio de 2017). *Mindfulness y Liderazgo Consciente en Evolución*. Congreso Institucional de Mindfulness. Zaragoza, España.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: An Exploration of the Role and Values. *Journal of change management*, 977.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: the foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 213-231.
- Burnes, B. (2014). *Managing Change*. Financial Times-Prentice Hall.
- Burnes, B y Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organisational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of change management*, 133-162.
- Edgar, D., Bernal, E., y Campayo, G.J. (2017). Delivering the responsible management agenda- a framework for responsible minful management. *Frontiers in management Reasearch*. 1,2: 65-83.
- Harter, J. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go there you are. Minfulness meditation on everyday life*. New York: Hyperion.
- Kantz, L., Bass, B., Blake, O., McCanne, V., y Northouse, P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Katzenbach, J., y Smith, D. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Magarino, I (2017). An agent-based simulator of emotions in mindfulness. *ABSEM*, 49-57.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O., y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O., Senge, P., Jawoski, J., y Flowers, B. (2004). *Human purpose and the Field of the Future*. Cambridge.

Valera, F., Rosh, R., y Thompson, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*.

Walumbwa, F., Avolio, B., Wernsing, T., y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of the theory-based measure. *Journal of management*, 49-57.

## 6.1 Webgrafía

<https://www.presencing.com/ulab/overview><https://www.youtube.com/watch?v=hVYZ11ikKA4>

<http://www.kiabi.es/servicios/quienes-somos.html>

[http://www.quefranquicia.com/franquicias/moda-generica/kiabi\\_3624.html](http://www.quefranquicia.com/franquicias/moda-generica/kiabi_3624.html)

<https://campus.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/insercion.htm>[https://www.presencing.org/#/aboutus/theory-u/leadership-interview/eleanor\\_rosch](https://www.presencing.org/#/aboutus/theory-u/leadership-interview/eleanor_rosch)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Eleanor\\_Rosch](https://en.wikipedia.org/wiki/Eleanor_Rosch)

<https://www.edx.org/es/course/u-lab-leading-emerging-future-mitx-15-671-1x-0>

## 6.2 Fuentes del trabajo de campo

Reunión con la responsable de Síndrome de Williams (Asociación de Síndrome de Williams, España, 2017)

## 7. Anexos

### Anexo 1: Reunión con la responsable de la fundación de síndrome de Williams, pautas y soluciones de interés para las trabajadoras.

Estrategias, pautas y orientación:

#### 1. Competencias de relación social

- ✓ Disfruta enormemente del contacto con las personas.
- ✓ Tiende a preocuparse por agradar a los demás.
- ✓ Se aproxima a los clientes de una forma muy familiar.
- ✓ Dificultad para distinguir bromas, comprende el lenguaje de forma literal.

ESTRATEGIAS:

Los trabajadores deberán ayudarle a comprender aquellas situaciones sociales que le suponen una mayor dificultad, bromas, ironías, con el fin de que comprenda lo que le quieren decir y no piense que se están riendo de ella o perciba un entorno hostil.

Aconsejablemente los trabajadores deberán evitar las bromas e ironías a nivel individual que tengan connotaciones negativas.

Además, deberían intentar controlar las conversaciones personales en el puesto de trabajo, ya que ella puede percibirlo como algo normal.

Las personas con SW se benefician ampliamente del apoyo emocional y de los refuerzos sociales y expresiones de ánimo, por lo que es importante transmitirle a Alba que está haciendo bien su trabajo, animarla y apoyarla.

## 2. Lenguaje y habilidades comunicativas

- ✓ Dificultad de ajuste al contexto.
- ✓ Exagerada y dramática.
- ✓ Lenguaje inapropiado de palabras que no entiende su significado del todo.
- ✓ Manifiesta que ha comprendido las instrucciones indicadas cuando realmente no es así.

### ESTRATEGIAS:

Los trabajadores deberán emplear un lenguaje sencillo a la hora de explicarle una tarea para que la comprenda mejor. Sería aconsejable pedirle que repita lo que le hemos explicado para ver realmente si se ha enterado.

En la medida de lo posible, deberían restar importancia a determinados acontecimientos que le resulten obsesivos o excesivamente preocupantes.

## 3. Atención

- ✓ Nivel de concentración baja.
- ✓ Sus preocupaciones hacen que se distraiga en el trabajo.

### ESTRATEGIAS:

Aconsejable que realice descansos o cambios de tareas cada 1-1,30h.

Los trabajadores deberán proporcionarle las explicaciones de forma más sencilla para que así su nivel de interés aumente y no se agobie.

#### **4. Aspectos emocionales**

- ✓ Suele tener niveles elevados de ansiedad.
- ✓ Su estado de ánimo se altera si recibe críticas.

#### ESTRATEGIAS:

Ajustar las condiciones del puesto de trabajo a sus puntos fuertes e intereses y suministrarle apoyo en aquellos aspectos que le supongan una mayor dificultad, para así, evitar la ansiedad y angustia.

#### **5. Anticipación y flexibilidad**

- ✓ Preocupación excesiva ante situaciones que implican un cambio en su rutina

#### ESTRATEGIAS:

Ante modificaciones en la plantilla o en el trabajo, los empleados deberán comunicárselo anticipadamente en la medida de lo posible.



## Anexo. 2: Primeras impresiones.

### Anexo. 2.1: Primeras impresiones de la entrevista al director de la tienda.

Una vez finalizado el dialogo de entrevistas al director de la tienda Kiabi, Puerto Venecia, se examinaron las primeras impresiones transmitidas por el director, y podemos comentar lo siguiente: A lo largo de toda la reunión el director de tienda fue muy amable y mostraba un grado de interés muy elevado sobre el tema tratado. Contestaba las preguntas propuestas con todo detalle y preguntaba si se necesitaba saber algún detalle más de interés.

Hablaba con admiración tanto de la trabajadora de SW como del resto de trabajadoras de la organización y en ningún momento dudó sobre la posibilidad de no conseguir el objetivo marcado. Transmitía dedicación para conseguir la mejora de su equipo y la importancia que ello tenía para él. No solo se le veía interés por dar la información necesaria para la realización del trabajo, sino además, estaba entusiasmado por conseguir el objetivo.

### Anexo.2.2: Primeras impresiones de la entrevista a la responsable de Síndrome de Williams.

Al finalizar la entrevista con la responsable de la fundación de SW, las primeras impresiones transmitidas fueron las siguientes: Su interés por la entrevista era elevado, alegaba en varias ocasiones que le encantaba trabajar con personas de estas características y que dedicaba mucho tiempo en dar soluciones a cualquier tipo de problema que pudiera surgir en las organizaciones, con este tipo de personas con capacidades diferentes.

Se expresa con mucha claridad y su modo de expresión manifestaba su deseo de que el equipo en que se inserta la persona discapacitada tuviera los mejores resultados posibles tanto para la organización como para las propias trabajadoras

### Anexo. 3: Ficha de los entrevistados

#### Anexo 3.1: Ficha técnica del director de la tienda Kiabi, Puerto Venecia.

<b>Nombre</b>	Borja Obeso Barrenechea
<b>Sexo</b>	Hombre
<b>Edad</b>	43 años
<b>Lugar</b>	Sala de reunión Kiabi, Puerto Venecia, Zaragoza
<b>Fecha de realización de las entrevista</b>	1º Entrevista: 22/05/2017 2º Entrevista: 19/06/2017

#### Anexo 3.2: Ficha técnica de la responsable de la Fundación Williams.

<b>Nombre</b>	Anónimo
<b>Sexo</b>	Mujer
<b>Edad</b>	39 años
<b>Lugar</b>	Sala de reunión Kiabi, Puerto Venecia, Zaragoza
<b>Fecha de realización de las entrevista</b>	Entrevista: 29/05/2017