UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS DE SEGURIDAD INTEGRAL CASO: VITOQUEN ELECTRONICS SUPPLIES, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

ROMI C. SÁNCHEZ-VEGAS D.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Prof. Pedro Vicente Navarro

Caracas, Junio de 2011

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este Trabajo Especial de Grado a mi Madre, por acompañarme y ayudarme a desarrollarme profesionalmente…

Y a mi Padre por este éxito logrado…

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios, por acompañarme en este largo camino y poner en él conocimientos y grandes personas, que hoy en día considero grandes amigos.

Agradecer nuevamente a mi madre, Felicia Raquel Díaz, por su ayuda económica, afectiva e intelectual que me ha ofrecido a lo largo de mi vida.

Quiero agradecer a una persona que si no fuera por ella, no hubiese cumplido esta meta, gracias prima, Virginia Sánchez-Vegas, por darme tu granito de arena, dándome la idea de iniciar esta especialización.

A mi compañera y amiga Thamara Acive, por cada uno de los conocimientos y favores compartidos.

A la Profesora María Elena Hoffmann, por enseñarnos y ubicarnos de manera muy sencilla en la realidad, poniendo todos esos conocimientos adquiridos durante toda la especialización, en práctica. Y sobre todo, muchas gracias por nunca abandonarnos a pesar de las circunstancias. ¡Gracias por apoyarnos!

También quiero agradecer a Ángel Martínez, quien me acompañó y apoyó durante este proceso.

No puedo dejar de agradecer, a mí segundo hogar, la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirme nuevamente sus puertas y colocar en mi proceso de enseñanza excelentes profesores.

Por último, quiero darle las gracias a la organización donde trabajo, Organización de Servicios Gerenciales, por el apoyo que me han ofrecido durante la especialización.

No olvides que la causa de tu presente
es tu pasado así como la causa de tu
futuro será tu presente.
Pablo Neruda

INDICE GENERAL

pp

DEDICATORIA..... ii

AGRADECIMIENTO..... iii

ÍNDICE..... v

RESUMEN..... ix

INTRODUCCIÓN..... 11

CAPITULO I. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema..... 13

1.2 Justificación de la investigación..... 14

1.3 Objetivos de la investigación..... 15

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Aspectos organizacionales..... 17

2.1.1 Visión..... 18

2.1.2 Misión..... 18

2.1.3 Objetivos estratégicos..... 18

2.1.4 Valores..... 18

2.1.5 Capital humano..... 19

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Bases teóricas..... 20

3.1.1 Desarrollo organizacional..... 20

3.1.2 Intervención organizacional..... 21

3.1.3 Aprendizaje experiencial o vivencial..... 21

3.1.4 Liderazgo situacional..... 24
3.1.5 Toma de decisiones..... 27
3.1.6 Funciones y roles gerenciales/supervisorios..... 28
3.1.7 Competencias Gerenciales..... 30

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación..... 32
4.1.1 Finalidad..... 32
4.1.2 Fuente de los datos..... 32
4.1.3 Estrategia teórica- metodológica..... 33
4.1.4 Objetivo..... 33
4.1.5 Grado de control del investigador sobre las variables..... 33
4.2 Diseño de la investigación..... 34
4.3 Técnicas e instrumentos..... 35
4.4 Población y muestra..... 37
4.5 Procedimiento..... 38
4.5.1 Primera Jornada. Descripción metodológica del proceso..... 42
4.5.2 Segunda Jornada. Descripción metodológica del proceso..... 58

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Primera Jornada "Estilos de Dirección" 73
5.2 Segunda Jornada "Supervisión y Gerencia"..... 75

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones..... 78
6.2 Recomendaciones..... 80

Referencias Bibliográficas 82
Anexos 84

INDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y LÁMINAS

Gráficos

Gráfico 1. Modelo de Aprendizaje de David Kolb 22
Gráfico 2. Disposición del subordinado 24
Gráfico 3. Conducta Directiva 25

Tablas

Tabla 1. Funciones Gerenciales y Supervisarías 28
Tabla 2. Características de los Adultos 38
Tabla 3. Guión del Investigador 39
Tabla 4. Cronograma 41
Tabla 5. Cronograma de la Primera Jornada "Estilos de Dirección" 42
Tabla 6. Cronograma de la Segunda Jornada "Supervisión y Gerencia" 58
Tabla 7. Primera Jornada. Evaluación Reactiva 73
Tabla 8. Segunda Jornada. Evaluación Reactiva 75

Láminas

Lámina 1. Objetivos 45
Lámina 2. Acuerdos de convivencia 46
Lámina 3. Mapa de ruta 47
Lámina 4. Juego de roles 48

Lámina 5. Estilo de dirección..... 52
Lámina 6. Objetivos..... 61
Lámina 7. Mapa de rutas..... 62

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS DE SEGURIDAD INTEGRAL CASO: VITOQUEN ELECTRONICS SUPPLIES, C.A.

RESUMEN

Siguiendo los principios del Desarrollo Organizacional, se realizó una intervención de cambio en la empresa **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.**, especialmente diseñada atendiendo a los resultados de la intervención diagnóstica, realizada previamente en la misma. En este sentido, el objetivo era orientar y acompañar a los trabajadores seleccionados durante el proceso de implantación del cambio, creando las condiciones adecuadas para que adquirieran las herramientas necesarias relacionadas con estilos de dirección, toma de decisiones, supervisión y gerencia, competencias gerenciales y motivación. El estudio estuvo apoyado en: el modelo de liderazgo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (1982), las teorías de Fayol y Mintzberg (1973) con respecto a las funciones y roles gerenciales/supervisorios, los pasos del proceso de toma de decisiones y los tipos de competencias. Se realizó una investigación no experimental de tipo aplicada, bajo el diseño de investigación acción, utilizando datos primarios; fue una investigación sincrónica y de estrategia teórica cualitativa-interpretativa, enmarcada en los principios del aprendizaje vivencial o experiencial. Se facilitó el aprendizaje grupal a través de jornadas de trabajo

en las que participó todo el cuerpo directivo y supervisorio de la empresa, aportando mejoras en el ambiente laboral y haciendo de Vitoquen una organización más eficiente, lo cual repercutió en una mejor atención y percepción de sus clientes internos y externos.

Palabras clave: desarrollo organizacional, intervención de cambio, liderazgo situacional, competencias, toma de decisiones, funciones y roles gerenciales/supervisorios.

INTRODUCCIÓN

Cuando Beckhard, en 1969, se refirió al desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, tomó en cuenta las intervenciones planificadas como un conjunto de acciones orientadas a influir en el comportamiento de las personas. Pero, ¿cuáles son los comportamientos que el investigador ayuda a cambiar mediante una implantación del cambio? Deben ser aquéllos derivados de la intervención diagnóstica aplicada previamente a una organización determinada.

En este sentido, la implantación del cambio a efectuarse en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.**, responde a una estrategia producto de las recomendaciones obtenidas en el diagnóstico previo, a través del cual se detectaron sus principales áreas de oportunidad. Se destacó entonces la necesidad de implementar una intervención de cambio orientada a mejorar aspectos claves, relacionados con: estilos de dirección, toma de decisiones, supervisión y gerencia, competencias gerenciales y motivación.

Los resultados obtenidos de la actual intervención de cambio, en el mediano y largo plazo, se traducirán en: mejoras en el desempeño de la gerencia alta y media. Esto trae como consecuencia, un mejor desempeño de los departamentos que dirigen y por consiguiente mejores niveles de eficiencia de la empresa, facilitando el camino de la consecución de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, se darán las condiciones para la creación de un mejor ambiente laboral, lo cual beneficia directamente a sus trabajadores.

En cuanto a la estructura del trabajo, a continuación se describe específicamente cuál es el problema de investigación y la importancia del

mismo, así como los objetivos (generales y específicos) que se lograrán una vez finalizado el proceso de implantación del cambio. De igual forma, se hará una descripción del marco organizacional, en el cual se puede encontrar la evolución y características de la empresa objeto de estudio. Posteriormente, se especifica cuáles son las bases teóricas (estudios y modelos) sobre los que se apoya la investigación; se agrega una descripción metodológica detallada del tipo de investigación que se empleará y del diseño a utilizar para, finalmente, presentar el cronograma de trabajo bajo el cual se pretende realizar la implantación del cambio en la empresa.

CAPITULO I. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

El presente trabajo de grado está enfocado en las recomendaciones obtenidas a raíz de la intervención diagnóstica realizada en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.,** la cual es una empresa de capital privado dedicada a la importación, venta y distribución al mayor/detal de sistemas de seguridad integral, a escala nacional, que ha presentado un crecimiento económico y organizacional constante desde su creación.

En reunión con la directiva de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos durante la intervención diagnóstica, se destacó la necesidad de implementar una intervención de cambio orientada a mejorar aspectos clave, detectados por los mismos trabajadores como áreas de oportunidad. De aquí se desprenden los tópicos y procesos a trabajar durante la implementación de las acciones para introducir las mejoras necesarias.

Una de las oportunidades de mejora detectadas con mayor fuerza durante la etapa diagnóstica es la necesidad de reforzar las competencias y habilidades relacionadas con los estilos de dirección y la adquisición de herramientas de supervisión y gerencia. En este sentido, la intervención de cambio estará diseñada en función de la participación de la gerencia alta y media, ya que son ellos quienes, en principio, deben manejar este tipo de herramientas.

De igual forma, las brechas que existen en torno al proceso de toma de decisiones, encontradas durante la etapa diagnóstica, y los tópicos a resaltar en torno a la motivación laboral, serán trabajadas también a través de la modalidad de jornadas de trabajo, para que durante este proceso andragógico, los participantes adquieran las herramientas necesarias en torno a estos temas.

En el presente estudio, el investigador determinará ¿cuáles son los estilos de dirección predominantes en la alta gerencia y gerencia media de la organización?, ¿cuáles son los pasos del proceso de toma de decisiones?, ¿cuáles son las funciones y roles gerenciales/supervisorios y qué relación guardan con el cargo de la directiva de la empresa? Adicionalmente, el investigador ayudará a los participantes a identificar ¿cuáles son los principales factores de motivación laboral de los trabajadores de la empresa?

En general, la presente investigación determinará ¿cuáles son las estrategias a desarrollar en el proceso de intervención de **Vitoquen Electronics Supplies, C.A**. durante el proceso de implantación del cambio?

1.2 Justificación de la investigación

Los resultados obtenidos de la actual intervención de cambio, en el mediano y largo plazo, se traducirán en mejoras en el desempeño de la gerencia alta y media. Esto trae como consecuencia, un mejor desempeño de los departamentos que dirigen, lo cual incidirá directamente en el aumento de la eficiencia en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A**., y por consiguiente en una mejor percepción de la empresa por parte de sus clientes, facilitando el camino de la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la presente intervención de cambio contribuirá a implementar mejoras en el ambiente laboral, como consecuencia del aprendizaje de herramientas en materia de motivación laboral y liderazgo, lo cual beneficia directamente a sus trabajadores.

Finalmente, este proyecto de intervención de cambio se convierte así, no sólo en una oportunidad de mejora académica y profesional para el investigador, sino que además sirve de base para que la empresa, en la cual no se había realizado una intervención de cambio anteriormente, desarrolle un sistema de mejora continua en todos sus procesos, basado en las herramientas aprendidas en torno a los estilos de dirección, proceso de toma de decisiones, competencias, funciones y roles gerenciales/supervisorios y motivación laboral. Todo esto con el objetivo de mejorar el desempeño de su capital humano y de sus procesos, crear y mantener un ambiente organizacional saludable y aumentar la eficiencia de **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.**

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar un proceso de intervención a través de la orientación y acompañamiento a los integrantes seleccionados de Vitoquen, durante el proceso de implantación del cambio, creando las condiciones adecuadas para que adquieran las herramientas necesarias relacionadas con estilos de dirección, toma de decisiones, supervisión y gerencia, competencias gerenciales y motivación.

Objetivos específicos

I Jornada de trabajo. Los participantes:

- Describirán los diferentes estilos de dirección, basándose en las características predominantes de cada estilo.
- Identificarán, mediante un proceso de auto percepción, el estilo predominante que los caracteriza, enfatizando en sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- Describirán los pasos del proceso de toma de decisiones.

II Jornada de trabajo. Los participantes:

- Identificarán las funciones correspondientes a supervisores y gerentes
- Enumerarán las competencias a desarrollar propias de un profesional en un cargo supervisorio o gerencial.
- Identificarán los principales factores de motivación laboral de los trabajadores de Vitoquen.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Aspectos organizacionales

Vitoquen Electronics Supplies, C.A. es una empresa de capital privado dedicada, a escala nacional, a la importación, venta y distribución al mayor y detal de sistemas de seguridad integral (cámaras de vigilancia, alarmas y sistemas antirrobo, controles de acceso y asistencia, tutoriales de instalación, intercomunicadores, etc.). Es una empresa pequeña en expansión, cuyo equipo de trabajo está integrado actualmente por catorce (14) personas, quienes laboran en las áreas de Presidencia, Vicepresidencia, Administración, Ventas, Almacén y Soporte Técnico.

La empresa se encuentra ante un incremento de su nómina, ya que recientemente han ingresado seis (6) personas más al equipo de trabajo (un almacenista, una cajera, un vigilante, un jefe de Soporte Técnico, un asistente de Soporte Técnico y un asistente de Administración). Realizaron la mudanza de su oficina operativa que estaba ubicada en Sabana Grande a espacios físicos mucho más amplios en Santa Mónica. De acuerdo a lo conversado en la reunión previa a la presentación de la propuesta, los directores afirman que la mudanza trajo consigo beneficios para los trabajadores ya que cada área o departamento cuenta con un espacio físico que favorece la división del trabajo, clarificando los procesos y las responsabilidades de cada trabajador.

Actualmente los directores se encuentran trabajando en la elaboración de los manuales de normas y procedimientos, ya que sólo cuentan con breves descripciones de algunos de los cargos.

2.1.1 Visión

"Nos proponemos ser líderes nacionales en el ramo de seguridad y control, manteniendo los más altos estándares de eficiencia y mediante la continua innovación en nuestra cartera de productos y servicios".

2.1.2 Misión

"Nos comprometemos a ofrecer al mercado venezolano los productos y servicios más avanzados e innovadores en el campo de la seguridad y control, garantizando a nuestros clientes satisfacción y calidad de servicio aunado a la rentabilidad de la empresa".

2.1.3 Objetivos estratégicos

- Separar las actividades en áreas funcionales, plenamente operacionales, eficientes, coordinadas, integradas y autónomas en un plazo no mayor de un año.
- Incrementar en términos reales en 30% los niveles de ventas en un plazo de un año.
- Adquirir un local en un plazo no mayor a dos años.

2.1.4 Valores

Honestidad, eficiencia, compromiso, responsabilidad, profesionalismo, solidaridad, trabajo en equipo y respeto.

2.1.5 Capital Humano

Los trabajadores de Vitoquen son adultos-jóvenes, con edades comprendidas entre los 22 y 35 años de edad, cuyos niveles educativos se indican a continuación: profesionales universitarios (directores), licenciados y técnicos (supervisores) y técnicos o bachilleres (colaboradores).

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

La teoría en la que se sustenta la investigación en desarrollo se presenta a continuación en este apartado, sin embargo, el marco referencial no será abordado ya que no se encontraron estudios previos similares realizados en empresas de venta y distribución de sistemas de seguridad.

3.1 Bases teóricas

3.1.1. Desarrollo organizacional

Cuando Luis Ferrer (1995) definió el Desarrollo Organizacional (DO), lo hizo de la siguiente manera: es un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Un aspecto crucial de este esfuerzo es el cambio en las normas, valores, patrones o comportamiento. Una estrategia para este cambio es desarrollar un proceso que ayudará a la organización a diagnosticar sus problemas, a planear la forma de solucionarlos y a llevar a cabo el cambio.

Beckhard (1969, c.p De Faría, 2007), define el desarrollo organizacional como: un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

3.1.2. Intervención organizacional

Según Hoffmann (2010) la intervención

> "es un conjunto de acciones y procedimientos organizados que influye y orienta el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización, realizado para mejorar su efectividad y eficiencia, incrementando la calidad de vida en el trabajo, la competitividad y la productividad".

3.1.3. Aprendizaje experiencial o vivencial

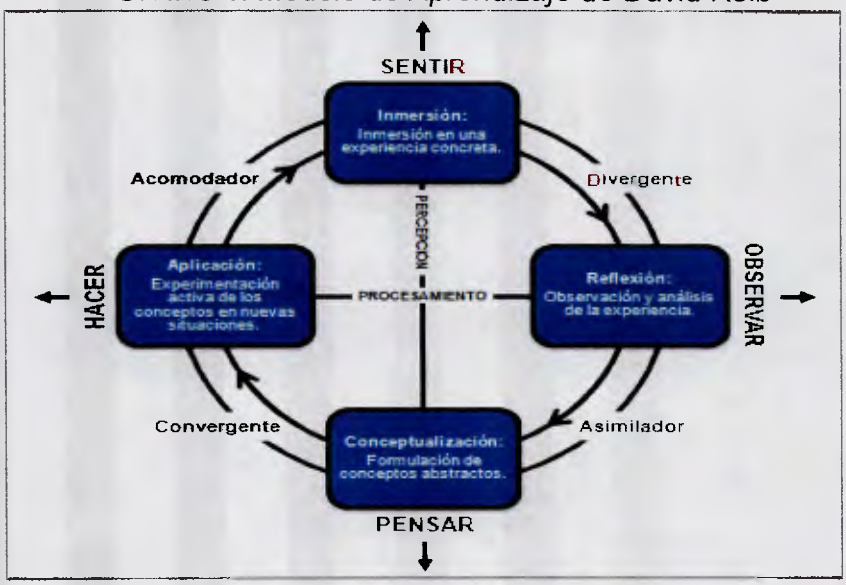
Este tipo de aprendizaje, ampliamente estudiado y descrito por autores como David Kolb, Jean Piaget y Chris Argirys, explica el proceso mediante el cual una experiencia puede llegar a producir conocimiento o aprendizaje estable en el tiempo, manifestándose a través de nuevos comportamientos del individuo.

Ahora bien, ¿de qué manera se puede fluir o modificar el comportamiento de las personas para obtener estos resultados? La Teoría de la Expectativa nos indica que los seres humanos aprenden mejor cuando el aprendizaje además de implicar la satisfacción de sus necesidades, responde a sus creencias y expectativas. Si bien el papel del consultor es estimular el aprendizaje como un componente esencial del desempeño, en este proceso es esencial que los adultos tengan la oportunidad de participar activamente a fin de que sientan que el aprendizaje surge de sus propias experiencias.

El proceso de aprendizaje en el adulto se logra cuando el participante se enfrenta a actividades que resaltan sus experiencias, la reflexión, la conceptualización y la experimentación. El modelo de aprendizaje desarrollado por David Kolb a principio de los años 80, conocido como

modelo de aprendizaje basado en experiencias, supone que para aprender algo, el adulto debe percibir y procesar la información recibida, es decir, que para que el aprendizaje sea óptimo se debe trabajar la información en cuatro fases.

Grafico 1. *Modelo de Aprendizaje de David Kolb*



"El ciclo que nos propone Kolb parte de la experiencia, pero a esta le sigue la reflexión, el planteamiento de dudas y cuestiones, que sabemos y desconocemos" (Estebaranz, pág. 437, 2000).

El comienzo del ciclo siempre consiste en implementar actividades prácticas, para después poder explorar sobre la base real. Esta exploración guiada proporciona información de calidad, la cual forma la base de una nueva comprensión práctica y operativa de la situación. Siendo así, se parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias.

Según Villanueva (2010) el ciclo de Kolb tiene cuatros (4) etapas, que parten de una experiencia concreta (inmersión), la cual es observada y analizada (reflexión) para formular conceptos abstractos (conceptualización) que luego son verificados o experimentados activamente en nuevas situaciones (aplicación), para así crear nuevas experiencias concretas y comenzar de nuevo el ciclo de Aprendizaje.

"Kolb identifica en su modelo dos dimensiones principales -la percepción y el procesamiento- y afirma que el aprendizaje es *el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido".* (Bello, 2009)

Para una mejor definición del estilo de aprendizaje de cada persona Kolb incluye cuatro tipologías de estilos de aprendizajes en el modelo:

- Divergente: es una combinación de sentir con observar.
- Asimilador: es una combinación entre observar con pensar.
- Convergente: es una combinación entre pensar con hacer.
- Adaptador: es una combinación entre hacer con sentir.

Por lo tanto, todas las personas somos diferentes, cada una posee un estilo de aprendizaje; el modelo de Aprendizaje de David Kolb indica que puede formarse un estilo de aprendizaje a través de las combinaciones de las cuatros modalidades básicas.

Por su parte, el Instituto Tecnológico de Monterrey plantea que el aprendizaje experiencial influye en el estudiante o aprendiz de dos maneras: mejora su estructura cognitiva y modifica a la vez las actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta. El aprendizaje no es el desarrollo aislado de la facultad cognoscitiva, sino el cambio de todo el

sistema cognitivo-afectivo-social, que es justamente el que se hace posible mediante el aprendizaje experiencial.

El aprendizaje experiencial se basa en el supuesto de que el conocimiento se crea a través de la transformación provocada por la experiencia concreta, la cual es trasladada a una conceptualización abstracta y ésta a su vez es probada activamente a través de nuevas experiencias. (Fuente: Foro virtual LEARNET – Comunidad virtual en teleinformación - www.comminit.com).

3.1.4. Liderazgo situacional

Según Méndez, La teoría del liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard,

> "sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea" (2009).

La disposición, según Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y deseo de realizar una tarea específica. Los seguidores tienen varios grados de disposición, como se muestra en la siguiente figura:

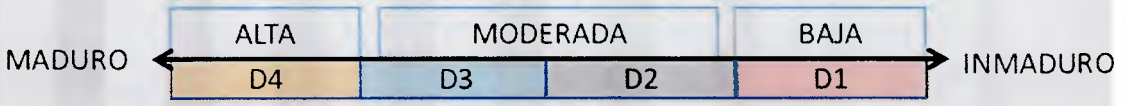


Grafico 2. Disposición del Subordinado

La disposición varía desde D4 a D1, esto quiere decir que el colaborador que se encuentra en D1 no quiere o no puede llevar a cabo una tarea (inmaduro), mientras que el que se encuentra en D4 está en posibilidad y está seguro de que puede realizar la misma tarea (maduro). Por otra parte, D2 no está en posibilidad de realizarla pero está dispuesto a intentarlo y D3 tiene la posibilidad pero no está dispuesto o seguro de lograrlo, ambos tienen una disposición intermedia.

Hellriegel y Slocum (2004) señalan "según el modelo de liderazgo situacional, conforme aumenta el nivel de disposición de las personas, desde R1 hasta R4, al líder debe cambiar su estilo de conducta de tareas a conducta de relación para incrementar el compromiso, competencia y desempeño de los subordinados" (pág. 257)

De acuerdo al modelo de Hersey y Blanchard, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, lo recomendable es ejercer un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo: el comportamiento directivo y el comportamiento de apoyo.

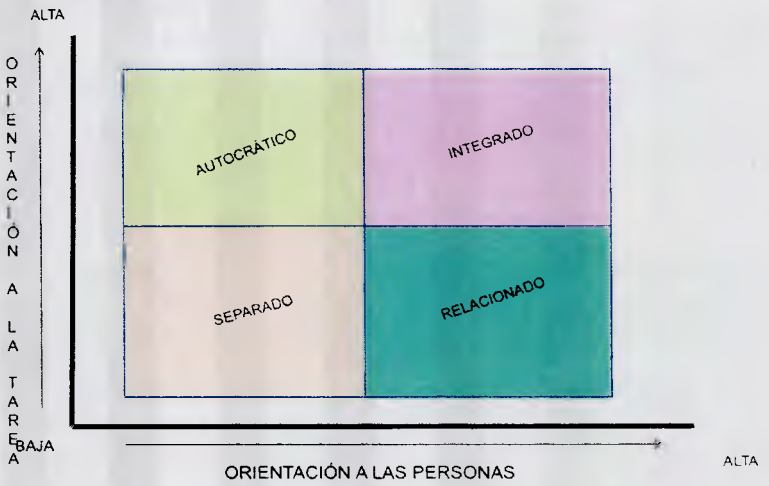


Grafico 3. Conducta Directiva

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, dando como resultado cuatro estilos de dirección:

- Autocrático (+ tareas / - relaciones): es visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo, sin provocar resentimiento. Es el que determina las metas ya que los miembros del grupo, tienen un nivel de competencia bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido, el líder planea cómo adquirir las habilidades requeridas. La comunicación es unilateral descendente, el líder les dice qué tarea realizar, cuándo, cómo y dónde.

- Integrado (+ tareas / + relaciones): reconoce los avances y mejoras en el rendimiento. Es visto a menudo como un buen motivador y al mismo tiempo maneja normas elevadas. Se mantiene receptivo para reconocer las dificultades, está abierto a redefinir las metas y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.

- Relacionado (- tareas / + relaciones): el líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Es visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes. El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral, ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

- Separado (- tareas / - relaciones): delega la toma de decisiones en sus colaboradores. Es visto a menudo como alguien que permite a sus seguidores decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus colaboradores, porque están en diferentes niveles de madurez. Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

3.1.5. Toma de decisiones

La Real Academia Española, define la decisión como: "determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa". (Diccionario de la lengua española. 2009). Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida.

En torno al proceso de toma de decisiones, puede encontrarse numerosos puntos de vista y adecuaciones de acuerdo al tipo de decisión a tomar, sin embargo, diferentes enfoques coinciden en estos sencillos pasos que a continuación se describen:

a. Monitorear el entorno
b. Identificar el problema
c. Recolectar información

d. Seleccionar la(s) alternativa(s) e implementarla(s)
e. Evaluar los resultados

Tipos de decisiones en el ámbito gerencial:

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones, por lo que requiere de un manejo muy sensible.

3.1.6. Funciones y roles gerenciales/supervisorios

Continuando con la teoría que sustente aquellos aspectos susceptibles de cambio encontrados en el diagnóstico inicial, las teorías de Fayol y Mintzberg dividen las funciones desarrollados por supervisores / gerentes, de la siguiente manera:

FUNCIONES GERENCIALES Y SUPERVISORIAS	
PLANEACIÓN	Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.

ORGANIZACIÓN	Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación recursos y actividades a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.
DIRECCIÓN	Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.
CONTROL	La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Nota: Datos tomados de Romero (2005)

Con respecto a los roles gerenciales Bracho (2005) los clasifica en:

- Rol interpersonal: asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

- Rol informativo: relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- Rol decisorio: vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

3.1.7. Competencias Gerenciales

Para comenzar debemos definir qué se entiende por competencia. En el 2001, Rodríguez (c.p. Freire, 2008) menciona que las competencias son un "conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". (pág. 15)

Adicionalmente, el investigador se apoya en el tema de competencias gerenciales basado en la siguiente definición: "son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales" (Pérez, 2008).

Una competencia se evalúa por comportamientos (observables); cada una habrá de definirse y describir las conductas que se esperan por cada nivel de competencia.

De acuerdo a Freire (2008), los tipos de competencia son:

- Competencias Corporativas: conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión hacen que deban ser poseídas por todos los miembros que la componen, independientemente del cargo que ocupen. Normalmente este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y/o

gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- Competencias Técnicas: conocimientos y habilidades específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. A diferencia de las Competencias Corporativas, éstas deben ser clasificadas por familias de puestos o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de su empresa.

- Competencias Actitudinales o de Gestión: componentes actitudinales de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

4.1.1. Finalidad

El propósito de toda investigación es garantizar la producción de conocimiento o de alternativas de soluciones viables a problemas específicos. De acuerdo a su finalidad, se empleó la investigación aplicada, por ser un estudio científico orientado a resolver una situación dentro del ambiente laboral de la organización y no sólo a describir las situaciones internas encontradas.

Según Eyssautier de la Mora (2006), "los resultados de esta investigación tendrán aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada" (p.135)

4.1.2. Fuente de los datos

Se presentó una investigación primaria, pues este tipo de investigaciones, de acuerdo a Ávila (1974), "originan sus propios datos", y es el investigador quien recopila la información de manera estructurada, a través de testimonios orales transmitidos por los empleados, con el fin de alcanzar una máxima calidad de información, que permita tomar decisiones acertadas para obtener resultados satisfactorios para el cliente.

4.1.3. Estrategia teórica- metodológica

Esta investigación cualitativa está centrada en la observación de los sucesos ocurridos durante las jornadas de trabajo realizadas en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.** La presente investigación, más que buscar resultados, está enfocada en los procesos de manera inductiva, exploratoria y descriptiva, detallando características de la organización.

4.1.4. Objetivo

De acuerdo al objetivo, la presente investigación es descriptiva, pues reseña las características de un fenómeno existente. Borderlean (1987 c.p. Hurtado, 2010) afirma que "en el caso de la investigación descriptiva, la indagación va dirigida a responder a las preguntas quién, qué, dónde, cuándo, cuántos".

Para Hurtado (2010), la investigación descriptiva "tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio" (p.101). Para obtener esto no sólo se utiliza la técnica de la observación sino otra como la encuesta, la entrevista y revisión documental.

4.1.5. Grado de control del investigador sobre las variables.

Según el grado de control del investigador sobre las variables, se plantea una investigación no experimental, durante la cual se realizó un estudio para el diseño y desarrollo de las jornadas de trabajo y de los objetivos a cumplir, manejando o controlando las diversas situaciones ocurridas.

Adicionalmente, de acuerdo al momento en el que se recogieron los datos, se realizó una investigación sincrónica (transversal), ya que para este tipo de

proyecto se realizó la observación de una situación en un momento dado, mas no requirió observación por un período de tiempo.

Bernal (2006), definió este tipo de investigaciones como aquellas "en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado" (p. 119).

4.2. Diseño de la investigación

Latorre (2007) habla del origen de la investigación- acción:

> ... fue descrita por el psicólogo social Lewin (1946) como una espiral de pasos: planificación, implementación y evaluación del resultado de la acción. La investigación - acción se entiende mejor como la unión de ambos términos. Tiene un doble propósito, de acción para cambiar una organización o institución, y de investigación para generar conocimiento y comprensión (p. 27).

En el 2010, Hurtado define la investigación-acción como "una investigación interactiva, la cual implica acción por parte del investigador sobre el evento de estudio, siendo ésta planificada y dirigida al logro de los objetivos". (p.117)

Existen diferentes fases de la investigación – acción diseñadas por varios autores; todos ellos coinciden que es de carácter cíclico.

Latorre (2007), adapta según su criterio la fase del ciclo de investigación–acción:

a. El plan de acción:
    - Identificación de un área problemática: necesidad sentida o dificultad encontrada.
    - Diagnóstico (el cómo, por qué y cómo debe ser).

- Hipótesis de acción.
- Búsqueda de soluciones.

b. La acción para resolver la hipótesis.
c. La observación o supervisión de acción.
d. La reflexión o análisis de datos.
e. El informe de investigación.

4.3. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados durante la implementación son los necesarios para cumplir con los objetivos que requiere mejorar la organización. "La técnica tiene que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo" (Hurtado, p.153, 2010).

La observación, durante el proceso, es esencial para lograr identificar actitudes e intereses de los participantes en las diferentes actividades a desarrollar. Es una técnica de investigación básica que implica atención, percepción, sensación y reflexión.

"Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué". (Hurtado, p.153, 2010). En base a esta definición, se aplicó un cuestionario para determinar el estilo personal de liderazgo, la madurez de los colaboradores y reflexiones en el plano laboral. A través de situaciones hipotéticas, los participantes determinaron cual era el estilo de dirección predominante en ellos (autocrático, integrado, relacionado, separado) y adicionalmente calificaron a sus colaboradores en base a criterios como: sentido de responsabilidad, capacidad de logro, realizaciones tangibles, experiencia y compromiso; para determinar el grado de madurez de los mismos.

Según Hoffmann en 2010, las modalidades son los diferentes métodos de tratamiento en que se estructura el proceso de enseñanza- aprendizaje. La modalidad elegida para operacionalizar la implantación del cambio fue la jornada o sesión de trabajo. Dicha modalidad es una actividad de trabajo grupal, y cuyo objetivo es revisar, discutir o analizar los procesos, resultados, productos de las acciones señaladas en el objetivo u otros relacionados con el objeto de estudio. Sirve para ampliar, aplicar o conocer otras perspectivas de los contenidos de aprendizaje.

> "Una sesión es un período temporal ocupado por una cierta actividad; esto quiere decir que, durante una determinada sesión, se lleva a cabo una serie de tareas. La consulta entre varios profesionales involucrados en un asunto o afectados por una situación, para determinar algo o tomar una resolución también se conoce como sesión" (Hoffmann, 2010).

Las jornadas de trabajo desarrolladas en la implementación fueron de cuatro horas de duración, con un objetivo claramente establecido y un esquema estructurado. Durante las mismas, se aplicaron herramientas de la dinámica grupal tales como: rompehielos, juegos de roles, debates, simulaciones, entre otros que el investigador consideró pertinentes de acuerdo a los objetivos.

Al finalizar cada jornada de trabajo, los participantes realizaron una evaluación reactiva de 14 preguntas, para determinar: el grado de comprensión de los contenidos, la importancia de lo aprendido durante las jornadas de trabajo y la aplicación para su vida cotidiana, el desempeño del investigador y la funcionalidad de la logística empleada.

4.4. Población y muestra

En vista de que durante la intervención diagnóstica los resultados apuntaron directamente a oportunidades de mejora en el área de dirección y gerencia, y que en consecuencia dichas mejoras se extenderían a todo el personal que labora en Vitoquen, afectando positivamente a las seis (6) áreas operativas y a la organización como sistema, la intervención de cambio tomó una muestra intencional. Al respecto Hurtado (2010), afirma que este tipo de muestras "sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere" (p.146).

La muestra intencional a utilizar en la presente implementación estuvo diseñada en función de la participación del presidente, el vicepresidente y los jefes de departamento; un total de seis (6) personas (de una población de 14 personas):

- Presidente
- Vicepresidente
- Directora de Administración
- Jefe de Ventas
- Jefe de Almacén
- Jefe de Soporte Técnico

Diferenciación por género:

Mujeres	1
Hombres	5

La muestra escogida está integrada por adultos-jóvenes, con edades comprendidas entre los 25 y 35 años de edad, cuyos niveles educativos se indican a continuación: profesionales universitarios (directores), licenciados y técnicos (supervisores).

Tabla 2. *Características de los Adultos*

CARACTERÍSTICAS DE LOS ADULTOS
1. - Tienen experiencia y un pasado.
2. - Poseen sistemas de valores, creencias, actitudes, hábitos y gustos arraigados.
3. - Han aprendido a reaccionar ante la autoridad.
4. - Toman decisiones y resuelven problemas.
5. - Tienen un nivel determinado de auto-estima.
6. - Sus actitudes están conformadas por su propio contexto.
7. - Tienen opciones y preferencias determinadas.
8. - Aprenden mejor en un ambiente informal.
9. - Quieren orientación y no calificaciones ni juicios.
10. - Aprenden haciendo.
11. - Les interesa aprender lo que les satisface una necesidad determinada.
12. - Responden al reconocimiento y a los esfuerzos.
13. - Controlan sus respuestas emocionales.
14. - Tienen intereses y necesidades específicas.
15. - Perciben a través de filtros selectivos que han generado.
16. - Tienen intereses y preocupaciones adicionales a las específicas del aprendizaje.
17. - Están conscientes de lo que pueden perder.

Nota. Datos tomados de Hoffmann (2010).

4.5. Procedimiento

Las áreas de oportunidad de mejora se trabajaron bajo la modalidad de jornadas de trabajo. Las mismas fueron diseñadas en base a las necesidades resultantes de la intervención diagnóstica y se ajustaron a la disponibilidad de tiempo real de los participantes.

Durante las jornadas de trabajo se generó un clima psicológico de apertura, confianza, "rapport" y respeto mutuo que propició el aprendizaje compartido entre los participantes. Se utilizaron los principios de aprender haciendo, aprendizaje vivencial y auto-descubrimiento, así como el modelo de aprendizaje desarrollado por David Kolb (sentir, observar, pensar, hacer).

Antes de la implementación para cada jornada, se realizó el Guión del investigador, el cual es una herramienta en la que se desglosó, paso por paso, cada una de las actividades a desarrollar durante la intervención de cambio, adaptando el esquema anexo de acuerdo a los objetivos perseguidos en cada jornada.

Tabla 3. *Guión del Investigador*

Título de la Jornada

Actividad	Hora	Tiempo	Recursos	Dist. Grupo	Conceptos
Bienvenida					
Rompehielo					
Exploración de Expectativas					
Objetivos					
Actividad a desarrollar					
Procesamiento					
Actividad a desarrollar					
Procesamiento					
Descanso					
Energizador					
Actividad a desarrollar					
Procesamiento					
Síntesis					
Cierre Lógico & Psicológico					
Finalización					

Nota. Datos tomados de Hoffmann (2010).

Durante la intervención de cambio predominó un estilo participativo e interactivo que permitió a los participantes realizar algunas actividades prácticas que les guiaron a alcanzar los objetivos propuestos. Los participantes vivenciaron mediante dinámicas los conceptos de: estilos de dirección, toma de decisiones, supervisión y gerencia, competencias gerenciales y motivación laboral.

Finalizada cada una de las jornadas de trabajo, se entregó a cada participante un instrumento de evaluación reactiva, con el objetivo de conocer: el nivel de comprensión de los contenidos trabajados, la utilidad de los mismos para sus actividades cotidianas, el desempeño del investigador y su opinión con respecto a la logística empleada.

Una vez culminado el proceso de implementación del cambio, se realizó un informe final en el cual se presentó al cliente/organización los resultados obtenidos durante las jornadas de trabajo y las recomendaciones para continuar con el proceso de mejoramiento continuo en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A**.

A continuación se presenta el cronograma de actividades planificadas por el investigador para realizar la implementación del cambio de **Vitoquen Electronics Supplies, C.A**.

Tabla 4. *Cronograma*

ACTIVIDADES	SEMANA					
	1	2	3	4	5	6
1. Realizar reunión con el cliente para determinar las recomendaciones a trabajar.						
2. Preparar la Jornada I de implementación						
3. Solicitar fecha para aplicación de la Jornada I						
4. Enviar invitación electrónica a los participantes						
5. Realizar Jornada I						
6. Recolectar información de Jornada I						
7. Preparar Jornada II						
8. Solicitar fecha para la aplicación de la Jornada II						
9. Realizar Jornada II						
10. Recolectar información de Jornada II						
11. Tabular resultados de la Evaluación Reactiva						
12. Elaborar resultados						
13. Hacer el análisis preliminar de data agrupada						
14. Formular primeras conclusiones						
15. Generar recomendaciones						
16. Redactar borrador de informe						
17. Solicitar cita para entregar informe con resultados al cliente						
18. Diseñar presentación y estrategia a utilizar en la reunión.						
19. Presentar el informe final al cliente						

4.5.1. Primera Jornada. Descripción metodológica del proceso

Para facilitar el aprendizaje grupal a través del análisis de procesos y la discusión de resultados, el investigador escogió la modalidad de jornada de trabajo. Se planificó algunas dinámicas variadas, permitiendo a los participantes realizar actividades prácticas que les guiaron a alcanzar los objetivos propuestos.

Durante esta jornada de trabajo, de aproximadamente 4 horas de duración, se aplicaron los principios de *aprender haciendo, aprendizaje vivencial y auto-descubrimiento*. Así mismo, bajo previa planificación, se realizó el Cronograma de la Primera Jornada "Estilos de Dirección":

Actividad	Hora	Tiempo	Recursos	Dist. Grupo	Conceptos
Bienvenida	2:00	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Rompehielo	2:05	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Procesamiento	2:10	10min	Sin materiales	Circular	N/A
Exploración de Expectativas	2:20	10min	Rotafolio, marcadores.	Circular	N/A
Objetivos	2:30	5 min	Video beam, laptop, lámina de PPT	Circular	Objetivos
Acuerdos de convivencia	2:35	5min	Video beam, laptop, lámina de PPT	Circular	N/A
Mapa Mental	2:40	5min	Impresión doble carta e imagen de persona impresa	Circular	Mapa de ruta con conceptos
Juego de Roles	2:45	20min	Fichas con el rol de cada participante	Circular	Estilos de Dirección, Tipos de Comportamiento del líder
Procesamiento	3:05	25min	Video beam, laptop, lamina en PPT, rotafolio, marcadores.	Circular	Ídem
COFFE-BREAK 3:30pm (10 minutos)					
Cuestionario I	3:40	15min	Cuestionario impreso para cada participante, bolígrafos, figuras de cartulina	Circular	Estilo de Dirección
Procesamiento I	3:55	15min	Video Beam, laptop, lámina en PPT	Circular	Ídem
Cuestionario II	4:10	10min	Cuestionario impreso para cada participante, bolígrafos	Circular	Madurez del colaborador

Procesamiento II	4:20	15min	Video Beam, laptop, lámina en PPT,	Circular	Liderazgo Situacional, Madurez del colaborador
Toma de Decisiones	4:35	15min	Video Beam, laptop, lámina en PPT, fichas para los 6 participantes	Circular	Toma de decisiones, resolución de conflicto, liderazgo, negociación.
Procesamiento	4:50	20min	Video Beam, laptop, lámina en PPT, 6 copias del material teórico a entregar.	Circular	Ídem
Síntesis	5:10	10min	Lámina impresa del mapa conceptual	Circular	Resumen
Contraste de Expectativas	5:20	5min	Rotafolio, marcadores	Circular	N/A
Cierre Lógico & Psicológico	5:25	10min	6 copias del Instrumento de evaluación	Circular	N/A
Finalización	5:35	5min	Sin materiales	Circular	N/A

Bienvenida

La reunión inició a las 2:25 pm, debido a un retraso de los participantes. Una vez dentro de la sala, el investigador agradeció su asistencia y explicó que el motivo de la reunión correspondía al inicio de la fase de implementación de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica. Se solicitó a los participantes que se identificaran con una etiqueta adhesiva con su nombre. Una vez finalizado el proceso de identificación, se pidió a los participantes que se colocaran de pie delante de la mesa de trabajo, a lo cual accedieron inmediatamente.

Rompehielo

Seguidamente, el investigador indicó a los 6 participantes que se debían reunir en un lapso de 5 minutos, durante los cuales cada uno debía comunicar al resto de sus compañeros, en lenguaje no verbal, la fecha de su cumpleaños, y que finalizado este tiempo y aún sin hablar, los participantes debían formar una fila en orden de acuerdo a la fecha de sus cumpleaños.

Pocos segundos después de dar la orden de inicio, sólo 3 participantes se movilizaron de sus puestos iniciales. El presidente, asombrado al igual que el investigador por la rapidez con la que su equipo había finalizado la actividad, preguntaba a cada uno con señas si estaba seguro de haberse colocado en la posición correcta, lo cual causó risas entre todos los presentes.

En una reunión previa a esta jornada, el presidente de Vitoquen comentó que la recomendación hecha por el investigador, referente a celebrar los cumpleaños de los trabajadores, había ayudado a la integración del equipo de trabajo y que lo hacían frecuentemente aunque los jefes no estuviesen.

La actividad fue realizada en pocos segundos. Se indicó a los participantes que se reorganizaran en una fila nuevamente, esta vez por orden de edad, siguiendo las mismas instrucciones (comunicándose en lenguaje no verbal). Rápidamente se reorganizaron y rieron durante la actividad, cumpliéndose el objetivo de la actividad: facilitar la creación de un ambiente positivo y distendido en el grupo.

Finalizada la actividad, se indicó a los participantes que volvieran a sus puestos. Se realizaron algunas preguntas para conocer la impresión de los participantes, quienes dijeron sentirse bien; algunos comentaron haber terminado rápido la primera actividad porque se conocían bien y porque celebraban sus cumpleaños con frecuencia. Un participante mencionó que le causó un poco de ansiedad no poder hablar.

Exploración de Expectativas

Luego de mencionarles el tema de la jornada de trabajo (Estilos de Dirección), se pidió a los participantes agruparse en 2 equipos para que reflexionaran en aquello que quisieran o desearan lograr durante la jornada.

Se les indicó que dichas expectativas serían anotadas en un rotafolio, y al finalizar la jornada se haría un contraste para ver cuáles fueron cubiertas.

Se indicó a cada equipo escribir 3 expectativas, acto seguido comenzaron la discusión entre ellos y escribieron en las hojas que tenían para hacer anotaciones. Finalizado el tiempo, el primer equipo compartió con el resto del grupo sus tres expectativas, al tiempo que el investigador las anotaba en el rotafolio: a) mejoramiento de comunicación con el equipo, b) dilucidar el estilo de liderazgo a través del conocimiento de los rasgos de personalidad y c) realizar prácticas de motivación a los empleados. El procedimiento se repitió con el segundo equipo, cuyas expectativas fueron las siguientes: a) establecer metas de implementación de prácticas adecuadas de liderazgo y b) autoanálisis de comportamiento dentro del equipo.

Objetivos

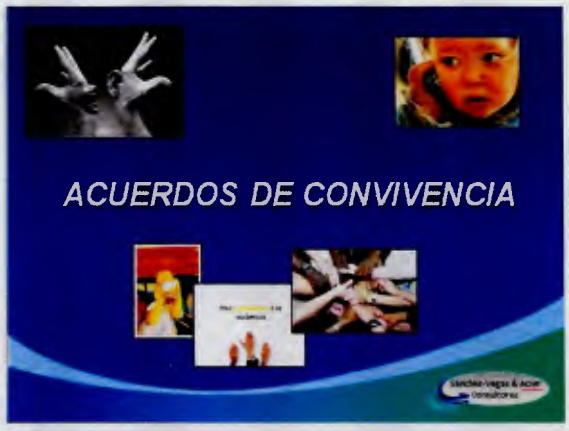
El investigador presentó una lámina de Power Point en el video beam (véase lámina 1) con los objetivos a alcanzar durante la jornada de trabajo. Una vez leídos los 3 objetivos, se preguntó a los participantes si tenían alguna duda, quienes respondieron que no.

Lámina 1. *Objetivos*

Acuerdos de Convivencia

Luego de explicar qué es un acuerdo de convivencia, se preguntó a los participantes en su opinión cuáles serían los acuerdos que regirían la convivencia del grupo durante la jornada de 4 horas. Al no recibir respuesta de los participantes se les indicó que tomaran ejemplos de las imágenes relacionadas que se presentaban en la lámina 2.

Lámina 2. *Acuerdos de convivencia*



Al ver las imágenes uno de los supervisores mencionó "participar". El investigador asintió y para ayudar al grupo mencionó como ejemplo mantener apagados los teléfonos celulares y revisarlos durante el receso o al finalizar la jornada. Esto incentivó la participación y así comenzaron a decir mencionar otras normas tales como: permanecer dentro del salón de reunión evitando interrupciones externas, respetar las opiniones de sus compañeros, así como el proceso individual de aprendizaje. Finalmente, se preguntó a los participantes si estaban de acuerdo con lo conversado, quienes asintieron.

Mapa de Ruta

El investigador presentó el mapa conceptual de ruta en una lámina de Power Point (véase lámina 3) y en una la lámina de papel bond y se les indicó que allí se encontraban los contenidos teóricos a tratar durante la jornada.

Lámina 3. *Mapa de ruta*

Se pidió a los participantes que eligieran por votación una figura de las tres que se les presentaba (un carro moderno, un tren de madera y una flecha). La mayoría votó por el tren de madera.

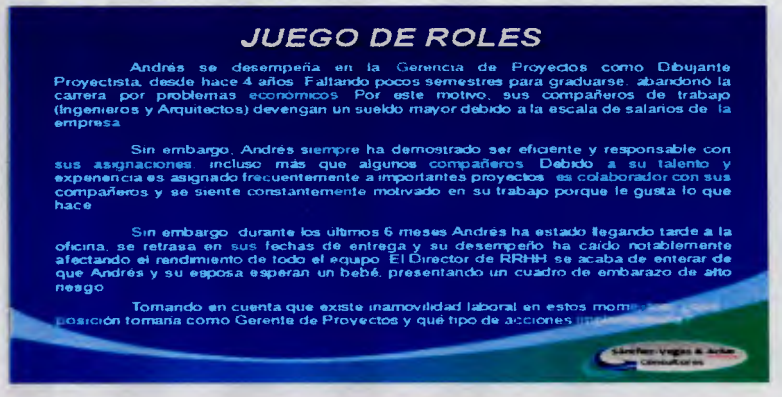
El investigador explicó que cada vez que un concepto del mapa de ruta fuese tratado durante la jornada, un participante debía mover la imagen del tren de madera y colocarla en el concepto visto. Se designó al vicepresidente para movilizar el tren durante la jornada. Éste tomó con risas la imagen del tren de madera y lo pegó con teipe en el primer concepto que mostraba la lámina de papel bond con el mapa conceptual de ruta: "Estilos de Dirección".

Juego de roles

Con el objetivo de que los participantes identificaran los 4 estilos de dirección y sus principales características, a través de la interpretación de personajes, el investigador explicó que a continuación se entregaría a 4 participantes una ficha con la descripción de un rol que deberían interpretar ante una situación hipotética (su personaje asistiría a una entrevista de trabajo), y se informó a los 2 participantes restantes que ellos serían quienes al final escogerían al mejor aspirante al cargo, explicando el por qué de su selección.

Se proyectó una lámina de Power Point con la explicación del caso (véase lámina 4) y se leyó en voz alta, mientras algunos tomaban notas y otros simplemente seguían la lectura en silencio. Se preguntó a los participantes si tenían dudas, a lo que respondieron que no. Se les indicó que disponían de 5 minutos para leer en silencio e individualmente el rol a interpretar.

Lámina 4. *Juego de roles*



Una vez culminado el tiempo de lectura e internalización del personaje, se dio inicio a la actividad. El investigador interpretó el papel de Director de RRHH y al recibir a su primer aspirante al cargo (cuyo rol a interpretar era el líder autocrático) éste comenzó a explicar qué acciones tomaría en el caso

presentado. La interpretación de este participante no estuvo relacionada con la descripción que se le dio en la ficha.

Se agradeció la colaboración del primer participante y se invitó a que el segundo hiciese su interpretación. Los 3 participantes siguientes (estilos de dirección integrado, relacionado y separado) interpretaron el rol de acuerdo a la descripción dada en la ficha. El desarrollo del juego fue fluido, los participantes demostraron sentirse cómodos representando sus roles con creatividad y distención, algunos incluso bromearon asignándose nombres de historietas.

Finalizadas las interpretaciones, se pidió a los participantes que tomaran asiento. Se les preguntó cómo se sintieron. El vicepresidente (quien interpretó el líder de estilo separado) expresó haberse sentido muy cómodo con su rol, ya que opina que en una empresa donde todo funciona bien el ideal es que el jefe no tenga que decirle al trabajador todo el tiempo lo que debe hacer; porque si es una persona eficiente pero que atraviesa un mal momento personal, el jefe entiende que la situación es temporal y que el trabajador volverá a aumentar sus índices de eficiencia sin coerción.

El participante que interpretó el rol del estilo de dirección relacionado, expresó sentirse muy bien con su interpretación, porque para él es muy importante la orientación hacia las relaciones y la familia.

Se pidió a los participantes que no interpretaron rol alguno, que por favor explicaran a sus compañeros a cual aspirante al cargo escogerían y por qué. El presidente de Vitoquen fue el primero en hablar, comentó que no le gustó el papel de los dos últimos roles interpretados porque no está de acuerdo con que el trabajador al cual alude el caso, trabaja medio tiempo en su casa y medio tiempo en la oficina, dijo que era demasiado flexible. Tampoco está

de acuerdo con dejar que la situación se resuelva sola en el tiempo. Comentó que le gustaron más las primeras interpretaciones ya que le daban soluciones concretas al trabajador.

Tomando en cuenta que la interpretación del primer rol no estuvo ajustada a la descripción dada, el investigador pidió al primer participante que por favor leyera la descripción que se le había dado. Una vez hecho esto, se explicó las características de ese tipo de estilo de dirección. Seguidamente se solicitó al segundo participante que leyese su ficha. Una vez culminada la lectura el investigador apoyó su explicación de las características de ese estilo de liderazgo apoyándose en ejemplos de las frases que dijo el participante durante su interpretación.

Así mismo, se hizo el procesamiento de las características de los otros dos estilos de dirección, tomando ejemplos de la conducta y de las frases que los mismos participantes usaron durante su interpretación como aspirantes al cargo.

El investigador preguntó a los participantes cuáles conceptos venían a su mente con la actividad desarrollada, quienes respondieron: relaciones interpersonales, soluciones, liderazgo, estrategia, motivación.

Coffee-break

El investigador indicó a los participantes que dispondrían de 10 minutos para tomar un receso. Los participantes tomaron un refrigerio ofrecido por la directiva y conversaron informalmente acerca de la actividad realizada y de situaciones de la empresa.

Energizador

Al reincorporarse a la sala después del receso, se pidió a los 6 participantes que se organizaran de pie en dos filas de tres personas, una fila frente a la otra. Cada equipo seguiría la instrucción del investigador (por ejemplo levantar entre todos los integrantes de cada fila sólo cuatro manos). Al principio, hubo confusión debido a que cada persona trabajaba sin poder ver a los integrantes de su misma fila, lo cual causó risas entre los participantes.

El presidente de Vitoquen pidió tiempo para reunirse y definir una estrategia. El investigador accedió a la petición y una vez que cada fila trazó su estrategia para seguir las instrucciones, lo hicieron más rápida y acertadamente, demostrando mayor coordinación y seguridad al tomar las decisiones. La última instrucción dada por el investigador fue que cada fila (compuesta por tres personas) debía levantar cuatro piernas, por lo que uno de los equipos decidió cargar a la persona que estaba en el centro, levantando al mismo tiempo una pierna cada participante de los extremos.

Al preguntarles cómo se sintieron al realizar la actividad, dijeron que fue divertido pero que al principio fue complicado porque había mucho desorden y no podían ver a sus compañeros de equipo, y que después de trazar su estrategia todo había sido mucho más sencillo.

Antes de comenzar la siguiente actividad, se pidió a los participantes que se sentaran en puestos diferentes al que escogieron inicialmente para compartir con otros compañeros el resto de las actividades. Rápidamente, cambiaron de puestos y se sintieron cómodos con los cambios.

Primer cuestionario

Con el objetivo de que los participantes identificaran el estilo de dirección que los caracteriza y la relación con el nivel de madurez de sus colaboradores, el investigador dio inicio a la actividad informando a los participantes que colocaría en la mesa unas imágenes impresas con superhéroes de comics de televisión, con la intención de que cada uno seleccionara al personaje de su preferencia.

Cada imagen de superhéroe tenía una copia en blanco y negro para que los participantes colocaran esta primera figura en una lámina en la pared que tenía un recuadro con los 4 estilos de liderazgo (véase lámina 5). Cada participante colocó la figura del superhéroe en blanco y negro en el recuadro correspondiente al estilo de dirección que a su parecer predominaba en ellos.

Lámina 5. *Estilo de dirección*

Luego, mientras el investigador entregaba el cuestionario "Estilo Personal de Liderazgo" (véase anexo A) a cada participante, se explicó cómo llenarlo correctamente y cómo hacer la transferencia de calificaciones para obtener el estilo de dirección predominante, de acuerdo al instrumento.

Cada uno de los participantes realizó el cuestionario en silencio y colocó en su hoja de resultados la transferencia de calificaciones. Al finalizar el tiempo establecido para ello, se les pidió que uno por uno, colocara su figura de color en el recuadro correspondiente al estilo de dirección predominante de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario.

Algunos se sorprendieron y sonrieron al ver que la ubicación de la segunda figura no coincidía con la primera, es decir, que el estilo de dirección predominante de acuerdo al cuestionario no se correspondía con el que ellos pensaban poseer. Una vez que todos colocaron su segunda figura el investigador comenzó a realizar las preguntas del procesamiento.

Algunos participantes comentaron que como líderes pensaron ser de una forma, pero que al responder el cuestionario con situaciones laborales se dieron cuenta de que también su forma de reaccionar correspondía con la que el cuestionario indicaba. Otro aseguró que su orientación como líder es totalmente a las relaciones, por ello su estilo de liderazgo en ambos casos había sido relacionado, porque para él es muy importante ser amigo de sus colaboradores, que sintieran que él es uno de ellos.

Otro participante tuvo dudas al inicio de la actividad y quería colocar su primera figura entre dos estilos de dirección, pero el investigador le indicó que pensara en aquel que predominara en más ocasiones. Comentó que al colocar su segunda figura, ésta se mantuvo en el mismo sitio de la primera, y expresó que en ese caso ratificaba lo que pensaba de sí mismo (estilo de liderazgo autocrático), ya que en el trabajo para él lo más importante eran los resultados y aquello para lo que había sido contratado.

Los resultados obtenidos en esta actividad, se dieron mediante un proceso de auto percepción que se realizó con la ayuda del cuestionario, los

participantes concientizaron el estilo de liderazgo que predominan en ellos, respondiendo con sinceridad, como actuaría en cada una de las situaciones expuestas; al final se obtuvo diferentes estilos de dirección: presidente, vicepresidente y directora administrativa fueron integrados, el jefe de almacén fue separado, el jefe de ventas relacionado y el jefe de soporte técnico autocrático.

Segundo cuestionario

El investigador entregó el segundo cuestionario "Madurez de los Colaboradores" (véase anexo B) a cada participante y explicó cómo responder los planteamientos (esta vez debían responder las preguntas pensando en el desempeño y conducta de uno de sus colaboradores en el lugar de trabajo, sin mencionar el nombre del colaborador). De igual forma se explicó cómo hacer la transferencia de calificaciones.

Finalizado el tiempo se le preguntó a cada participante cual era el grado de madurez de su colaborador de acuerdo a los resultados del cuestionario. Con ayuda de un cuadro presentado en una lámina de Power Point se explicó a los participantes los principios del liderazgo situacional, en el cual se mostraba que a cada grado de madurez del colaborador corresponde un estilo de liderazgo a desarrollar.

Luego de un proceso reflexivo con los participantes, durante el cual cada uno explicaba su estilo de dirección predominante y los cambios a implementar para adaptarse a la madurez actual de su colaborador, se les dijo que podían conservar el modelo del cuestionario para que hicieran la actividad pensando en cada uno de los colaboradores de su equipo.

El presidente comentó a la directora de administración que en base a lo que estaban aprendiendo con la actividad, le diera la oportunidad a su colaborador, porque según su evaluación tenía un grado de madurez entre media alta y alta, y su reflexión indicaba que si su colaborador es una persona eficiente podía darle más tareas para que le sacara más provecho aligerando ella su gran carga de trabajo, le recomendó que delegara más sobre su colaborador, según lo explicado durante el procesamiento.

Toma de decisiones

Se presentó un caso ficticio en una lámina de Power Point y se pidió a uno de los participantes que lo leyera a sus compañeros en voz alta. El caso indicaba que, en pocos minutos, el planeta tierra y la vida tal como la conocemos hoy día desaparecería y los participantes contaban con poco tiempo para escoger a tres de ellos para salvarse y continuar la vida en otro planeta.

El investigador indicó a los participantes que cada uno recibiría un papel para interpretar un personaje con características positivas y negativas, y que deberían iniciar una discusión grupal en la que todos defenderían su puesto en el nuevo planeta para finalmente, por consenso, tomar una decisión. Se entregó una ficha a cada uno con los datos de su personaje, lo leyeron durante unos minutos y un voluntario se ofreció a iniciar la discusión mencionando las razones por las cuales él consideraba debería ser salvado.

Con mucha creatividad transcurrió la actividad durante varios minutos, pero no lograban llegar a un acuerdo. Evaluaban las ventajas de cada quien y le negaban la oportunidad a los menos favorecidos en la repartición de cualidades. Después de un largo período decidieron elegir a aquellos que en realidad fuesen útiles en la creación de un nuevo mundo y se preguntaban

entre ellos mismos qué era lo primordial, respondiéndose que la capacidad reproductiva y de alimentación, y en base a ello comenzaron a descartar cada personaje hasta que finalmente escogieron a tres.

El investigador preguntó si estaban todos de acuerdo, a lo cual asintieron. Explicaron el por qué de la elección. El investigador pidió que describieran el proceso que los llevó a ponerse de acuerdo desde un principio y con la intervención animada de todos fueron describiendo los pasos del desarrollo de la actividad.

El investigador fue contrastando las intervenciones de los participantes con el proceso de Toma de decisiones reflejado en una lámina, haciendo énfasis en el monitoreo del entorno y en la evaluación de los resultados obtenidos con la decisión tomada, tomando en cuenta que en el mundo gerencial se toman decisiones sin evaluar el entorno o las consecuencias de la decisión tomada. Los participantes comentaron que es bueno verlo desglosado de esa forma ya que generalmente lo hacen tan rápido que pierden de vista muchos detalles.

El presidente le comentó a todo su equipo de supervisores que cuando él les llama para preguntarles algo es para él poder tomar una decisión más ajustada a la realidad, en base a los datos que ellos le proveen y su visión de la situación. Durante el cierre de la actividad, el investigador hizo hincapié en los conceptos relacionados como toma de decisiones, resolución de conflicto, liderazgo, negociación, comunicación.

Síntesis

Finalizada esta actividad, se realizó un breve recuento de los conceptos vistos retomando la ruta del mapa conceptual, repasando los conceptos vistos a lo largo de la jornada.

Seguidamente, para hacer el contraste de expectativas se retomaron los tópicos escritos en el papel bond al inicio de la jornada, se verificó si se cubrió cada una de las expectativas expuestas por los participantes. En este aspecto, se indicó a los participantes de qué forma había sido cubierta cada una de sus expectativas en relación a las actividades desarrolladas y los conceptos vistos y se mencionó que la expectativa relacionada con la motivación no había sido tocada de manera directa durante esa I Jornada de Trabajo de "Estilos de Dirección".

Luego se entregó a cada participante un instrumento de evaluación anónimo, para medir el desempeño del investigador y de lo aprendido durante la jornada, y se les indicó que al finalizar lo colocaran en la mesa de trabajo. El instrumento fue llenado con rapidez y colocado en el lugar indicado.

Cierre y finalización

Finalmente, se felicitó a los trabajadores por su excelente participación, disposición y colaboración, se agradeció a la directiva de la empresa por prestar sus instalaciones e instrumentos necesarios para llevar a cabo la actividad. Comentaron acerca de la fecha para la realización de la II Jornada de Trabajo y todos estuvieron de acuerdo. La directiva felicitó al investigador por los resultados de la jornada y reiteraron su apoyo para continuar trabajando en las demás actividades.

Un participante preguntó si a esa jornada asistiría todo el personal, a lo que se le respondió que esta segunda actividad estaba planificada para trabajar con el nivel supervisorio y gerencial. Finalmente se despidieron de los participantes, quienes a su vez se despidieron con calidez y amabilidad.

El investigador una vez que los participantes salieron del salón de actividades, desmontó el material (rotafolio, computadoras, marcadores, etc.) y se retiró de las instalaciones de Vitoquen.

4.5.2. Segunda Jornada. Descripción metodológica del proceso

Se retomó la modalidad de jornada de trabajo, y el tiempo programado para dicha actividad fue de 4 horas de duración. Para esta Segunda Jornada de Trabajo se realizó el siguiente cronograma:

Actividad	Hora	Tiempo	Recursos	Dist. Grupo	Conceptos
Bienvenida	2:00	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Rompehielo (definir)	2:05	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Procesamiento	2:10	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Exploración de Expectativas	2:15	10min	Rotafolio, marcadores.	Circular	N/A
Objetivos	2:25	5 min	Video beam, laptop, lámina de PPT	Circular	Objetivos
Acuerdos de convivencia	2:30	5min	Sin materiales	Circular	N/A
Mapa Mental	2:35	5min	Impresión doble carta, teipe e imagen de avión	Circular	Mapa conceptual
Recorte de Imágenes y Palabras	2:40	15min	6 revistas, 2 papel bond, tijeras, teipe, marcadores.	2 grupos	Funciones Gerenciales y Supervisorias
Procesamiento	2:55	20min	Video Beam, laptop, lámina en PPT, rotafolio, marcadores.	2 grupos	Ídem
Competencias Parte I	3:15	15min	Lápices y hojas para los participantes	3 parejas	Competencias
Procesamiento	3:30	20min	Lápices y hojas para los participantes	3 parejas	Competencias
Competencias Parte II	3:50	10min	Video Beam, laptop, lámina en PPT, ficha con la descripción de conductas por competencia	3 parejas	Competencias
Video	4:00	5min	Video Beam, laptop, video	Circular	Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación
Procesamiento	4:05	5min	Video Beam, laptop, video	Circular	Liderazgo, Trabajo

					en equipo, Motivación
4:10 pm COFFE-BREAK					
Energizador	4:25	10min	18 Trozos de papel, 6 lápices	Circular	N/A
Definir Motivación	4:35	5min	Sin materiales	Circular	Motivación
Motivaciones Personales	4:40	10min	6 copias del Formato I, 6 lápices	Circular	Motivación personal
Motivaciones Laborales	4:50	20min	6 copias del Formato II, 6 lápices	Circular	Motivación laboral
Plan de Fomento de la Motivación en Vitoquen	5:10	15min	Video Beam, laptop, lámina en PPT	Circular	Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo
Procesamiento	5:25	10min	Video Beam, laptop, lámina en PPT	Circular	Motivación
Síntesis	5:35	5min	Lámina impresa del mapa conceptual	Circular	Resumen
Contraste de Expectativas	5:40	5min	Rotafolio, marcadores	Circular	N/A
Cierre Lógico & Psicológico	5:45	10min	6 copias del Instrumento de evaluación, 6 lápices	Circular	N/A
Finalización	5:55	5min	Sin materiales	Circular	N/A

Bienvenida

Al llegar al salón, luego de saludar informalmente al investigador, algunos de los participantes se colocaron la etiqueta con su nombre para identificarse (bajo el mismo procedimiento de la primera jornada). Los participantes tomaron asiento y adoptaron una disposición de aprendizaje.

El investigador saludó a los participantes y agradeció nuevamente la asistencia a la invitación enviada previamente vía electrónica. Seguidamente, se explicó que esta II Jornada de trabajo titulada "Supervisión y Gerencia", tendría una duración de 4 horas y que el motivo correspondía a la continuación de la fase de implementación de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica.

Rompehielo

Con el objetivo de facilitar la creación de un ambiente positivo y distendido en el grupo, el investigador pidió a los participantes que se ubicaran en dos filas haciendo parejas, uno frente al otro.

Se pidió que por parejas fueran juntando dos partes de su cuerpo de acuerdo a las instrucciones del investigador (por ejemplo: nariz con rodilla); el investigador hizo una pequeña demostración pidiendo la colaboración de uno de los participante y se les dijo que aquellos participantes que desearan tener un mínimo de distancia con su compañero en cada instrucción, podrían utilizar una mano de por medio para separar las dos partes del cuerpo que debían juntar. El objetivo se cumplió, los participantes disfrutaron durante la actividad expresando que fue divertido.

Exploración de expectativas

Se agradeció a los presentes la participación y se pidió que volvieran a sus asientos en la mesa de trabajo. Una vez sentados, al igual que en la I Jornada de Trabajo, se pidió a los participantes agruparse en 2 equipos para que reflexionaran en aquello que quisieran o desearan lograr durante la jornada. Se les indicó que dichas expectativas serían anotadas en un rotafolio, y al finalizar la jornada se haría un contraste para ver cuáles fueron cubiertas.

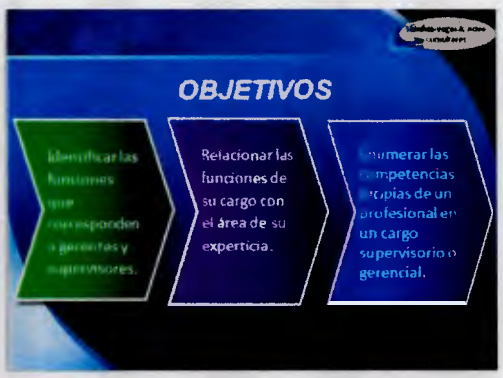
Finalizado el tiempo de discusión, el primer equipo compartió con el resto del grupo sus expectativas, al tiempo que el investigador las anotaba en el rotafolio: a) implementación de prácticas, b) herramientas de liderazgo y c) mejora de decisiones por departamento para optimizar resultados. El investigador escribió en el rotafolio con marcador, cada una de las

expectativas dictadas por los participantes. El procedimiento se repitió con el segundo equipo, cuyas expectativas fueron las siguientes: a) pautas para supervisar y gerenciar, b) estrategias de supervisión del personal e c) implementación de la gerencia en sus áreas de trabajo

Objetivos

El investigador presentó una lámina de Power Point en el video beam (véase lámina 6) con los objetivos a alcanzar durante la jornada de trabajo. Una vez leídos los 4 objetivos, se preguntó a los participantes si tenían alguna duda, quienes respondieron que no.

Lámina 6. *Objetivos*



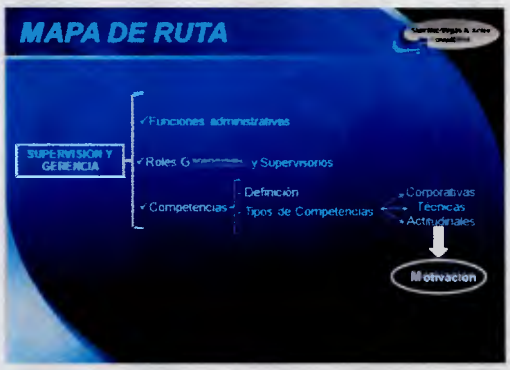
Acuerdos de convivencia

Se recordó a los participantes los acuerdos de convivencias a los que llegaron la semana anterior durante la I Jornada de Trabajo. Se les pidió que mencionaran algunos y dijeron: participar, mantener apagados o sin tono sus teléfonos celulares, permanecer dentro del salón de reunión evitando interrupciones externas, respetar las opiniones de sus compañeros, así como el proceso individual de aprendizaje. Se preguntó si tenían algún nuevo acuerdo para esta jornada a lo que respondieron que no.

Mapa de Ruta

El investigador presentó el mapa conceptual de ruta en una lámina de Power Point (véase lámina 7) y en una la lámina de papel bond y se indicó a los participantes que allí se encontraban los contenidos teóricos a tratar durante la II jornada.

Lámina 7. *Mapa de rutas*



Se les explicó que al igual que en la primera, un voluntario movilizaría el tren cada vez que un concepto fuese desarrollado. Algunos participantes le indicaron a un compañero que estaba cerca de la lámina de papel bond que se encargara de esa tarea ya que se encontraba más cerca, a lo cual accedió.

Recorte de imágenes y palabras

Una vez que el participante tomó asiento se proyectó una lámina de Power Point con imágenes de tijeras y gomas de pegar. Para identificar las principales funciones y roles de los gerentes y supervisores, se indicó a los participantes que debían reunirse en 2 equipos, sentados en el piso. A un

equipo se le asignó el tema "Funciones y Roles Gerenciales" y al otro equipo el tema "Funciones y Roles Supervisorios".

A cada equipo se le entregó el material para la actividad (revistas, tijeras, marcadores, papel bond y pega). Se dispuso de 15 minutos para recortar imágenes y palabras de las revistas relacionadas con los temas. Los integrantes de ambos equipos tomaron las revistas e individualmente fueron escogiendo imágenes o palabras, uno de los equipos se enfocó mayormente en palabras y el otro en imágenes. Los participantes de un equipo se consultaban entre sí, mientras que en el otro el trabajo fue más individualizado.

El investigador indicó a los participantes que faltaba 5 minutos para culminar la actividad, al tiempo que ellos comenzaron a pegar lo recortado en las láminas y a escoger un expositor por grupo.

Finalizado el tiempo, cada equipo pegó en la pared su lámina de papel bond y tomó asiento en la mesa de trabajo. Dieron una explicación de cómo hicieron para llegar a un acuerdo, qué significaba cada palabra e imagen y cuál era la relación que tenía con el tema que se les asignó. Finalizadas las exposiciones, el investigador preguntó si encontraron semejanzas en ambas láminas, a lo que algunos participantes asintieron.

Mediante un proceso de discusión los participantes concluyeron que tanto gerentes como supervisores debían tener los mismos roles y tareas pero en diferentes grados de responsabilidad y tiempo.

El investigador hizo entrega del material con el resumen teórico referente a funciones y roles gerenciales-supervisorios. Se preguntó si el material teórico

entregado la semana anterior durante la primera jornada había sido de provecho y respondieron entusiasmados que sí.

Competencias

Seguidamente, para identificar cuáles deben ser las competencias que debe fortalecer un gerente/supervisor eficaz y cuáles son las conductas para evaluarlas, el investigador explicó brevemente qué son las competencias y el papel que juegan las conductas en la evaluación de las mismas a través de un ejemplo.

El investigador pidió a uno de los participantes que dijera el nombre de uno de los presentes a quien considerara una persona responsable. Luego de pensar un rato y decir el nombre de uno de los presentes, se le preguntó qué veía que esta persona hiciera para considerarlo una persona responsable. El participante respondió: "llega siempre temprano, entrega las cosas que le piden, etc." Se tomó ese ejemplo para explicar por qué una conducta debe ser observada por otros para medir la existencia de la competencia.

Se pidió a los participantes que se agruparan en parejas. A cada pareja se le dio 3 competencias que debe poseer un gerente/supervisor eficaz y se les asignó como tarea escribir para cada competencia 2 conductas (observables) que evidenciaran la presencia de la misma y permitieran evaluarla.

Finalizado el tiempo para realizar la asignación por parejas, los participantes de cada equipo fueron mencionando los 2 comportamientos que escogieron para cada una de las competencias asignadas. Se anotaron sus respuestas en la pizarra y se inició una discusión acerca de si los comportamientos descritos efectivamente denotaban la existencia y el nivel de la competencia a la cual hacían referencia.

La mayoría de las conductas descritas tenían referencia con la competencia asignada, sin embargo una de las 3 parejas presentó ejemplos de lo que ellos consideraron conductas que en realidad no eran comportamientos que se pudieran observar. Por este motivo, se les explicó nuevamente la importancia de medir la existencia y el nivel de las competencias a través de conductas observables y no de suposiciones por parte del investigador.

Después de esta nueva explicación, los participantes reflexionaron y citaron nuevos ejemplos de conductas que efectivamente podían ser observadas y que guardaban estrecha relación con las competencias que se le asignaron. Fue una actividad de larga duración y a pesar de ello los participantes comentaron lo interesante de la misma.

Para continuar desarrollando el tema de las competencias gerenciales y supervisorias, se entregó un pito a cada participante y a continuación se les dio las instrucciones del juego que se iniciaría. Se colocó en una lámina de Power Point una lista de 10 competencias. El investigador leyó una conducta que correspondía a alguna de ellas, mientras que los participantes debían tocar el pito si sabían la respuesta correcta.

El vicepresidente acertó la mayor parte de las respuestas, acertó tantas veces que con risas comentó que daría oportunidad a otras parejas para que respondieran. También comentó que cuando de juegos se trataba se motivaba mucho ya que era muy competitivo. La pareja que obtuvo la mayor cantidad de estrellas obtuvo un premio, mientras que las demás parejas recibieron caramelos por haber participado. Se mostraron complacidos y degustaron sus premios mientras las actividades continuaban.

Proyección de video

Se presentó un video a los participantes, quienes observaban con detenimiento. Rieron un poco mientras se proyectaba el mismo. Al finalizar se preguntó con qué conceptos asociaban el video visto y respondieron que con liderazgo, motivación, perseverancia, estrategia, trabajo en equipo, estudio del entorno, metas y objetivos.

Se hizo entrega a los participantes del material teórico impreso con el contenido del tema Competencias gerenciales y supervisorias. Los participantes lo agradecieron y revisaron rápidamente.

Coffee-break

El investigador indicó a los participantes que a continuación tendrían un receso de 10 minutos. Los participantes, al igual que la semana pasada, se levantaron y dentro del mismo salón tomaron el refrigerio que ofreció la directiva en nombre de la organización. El investigador aprovechó la informalidad del momento para preguntar a los presentes cómo se sentían y si estaban cansados. Respondieron que estuvo muy interesante la actividad relacionada con las competencias.

Energizador

Finalizado el receso, los participantes regresaron a sus asientos y despejaron la mesa de trabajo. El investigador indicó a los participantes que se agruparan en dos equipos. Se le dio a cada participante 3 trozos de papel para que en cada uno escribieran una palabra al azar. Doblaron cada trozo de papel sin que nadie pudiera ver la palabra escrita y los colocaron junto a los demás en el centro de la mesa.

Se les explicó que un participante por equipo debía tomar un papel del centro de la mesa y su equipo debía cantar una canción que tuviera esa palabra. Un participante del primer equipo tomó un papel al azar, y luego de pensar durante un rato y pedir a ayuda a sus compañeros de equipo, cantó junto a sus compañeros una canción con la palabra escrita en el papel que tomó.

Fue un momento creativo, ameno y relajado, durante el cual los participantes crearon nuevas canciones y ritmos, rieron e interactuaron amigablemente con el equipo contrario. Todo esto formó el ambiente propicio para la realización de la siguiente actividad, ligada a las motivaciones personales y laborales.

Motivación

Se leyó una definición de motivación de acuerdo a Mc.Clelland e inmediatamente se entregó un formato de preguntas (véase anexo C) para responder individualmente, pensando en aquello que los motivara en el plano personal. En silencio fueron respondiendo las preguntas.

Finalizado el llenado, se agruparon por parejas de trabajo, para que durante 5 minutos conversaran con su interlocutor acerca de sus respuestas. Algunos siguieron el formato, pregunta por pregunta, mientras que otros conversaron fluidamente. La pareja integrada por el presidente y el vicepresidente fue bastante rápida y concisa.

Finalizado el tiempo, se pidió a los participantes que compartieran con el resto del grupo aquello que le había dicho su compañero. La primera pareja en responder (presidente y vicepresidente) dijo que se conocían desde hace tiempo, sin embargo, finalizada la intervención del presidente el investigador preguntó si esas habían sido las palabras de su compañero, quien indicó que

en realidad no, por lo que se le invitó nuevamente a que dijera qué es lo que le había dicho su compañero. Al decir cuáles fueron las palabras del vicepresidente, el discurso cambió un poco.
Los demás participantes fueron comentando con el grupo aquello que su compañero les había contado en relación a sus motivaciones personales, fue un momento emotivo ya que compartieron con sus compañeros de trabajo cosas que les causaban satisfacción en sus vidas personales. Mencionaron elementos como: la familia, los niños, hijos, hacer las cosas bien, lograr metas, superarse a sí mismos, la gloria.

El investigador introdujo la siguiente actividad con una reflexión acerca de las grandes diferencias que existen en aquello que motiva a cada persona, y que de la misma manera existen diferencias en cuanto a las cosas que motivan a las personas en el ámbito laboral. En este sentido, se entregó un nuevo formato a los 4 supervisores indicando que esta vez cada uno lo llenaría pensando en aquello que, a su parecer, motivaba laboralmente a los colaboradores que integran su equipo de trabajo.

Al presidente y vicepresidente se les dio instrucciones diferentes a la de los supervisores. Ellos debían trabajar en pareja y llenar los formatos pensando en aquello que motiva laboralmente a los 4 supervisores que estaban presentes en ese momento en la sala. Ambos salieron del salón de actividades para poder conversar libremente. Una vez que culminaron, regresaron al salón de actividades mientras los demás terminaban individualmente su actividad.

Una vez que todos estuvieron listos, se pidió al presidente y vicepresidente que compartieran con el grupo lo que escribieron con respecto a cada uno de los supervisores, uno por uno, quienes a su vez irian contrastando las respuestas de sus interlocutores afirmando o negando si aquello que la

pareja escribió como elementos de motivación laboral coincidía con su percepción.
La pareja mencionó que la actividad les había parecido fácil de realizar al pensar en dos de los supervisores porque eran sus amigos y los conocían bien, pero que fue difícil pensar en qué motivaba a los otros dos supervisores.

Comenzaron con el caso del Jefe de Almacén mencionando que, en su opinión, lo motivaba sentirse útil y aportar en el trabajo. El investigador preguntó a éste si efectivamente esas eran sus motivaciones en el trabajo y respondió que en parte sí, pero que lo motivaba más dar el máximo de su capacidad y que su trabajo no fuera rutinario.

Con respecto al Jefe de Ventas, la pareja de directivos dijo que pensaban que lo motivaba la estabilidad laboral, quien respondió: "Me encanta mi trabajo, doy todo por Vitoquen, (...) Me he visto recompensado por mi trabajo y a uno le gusta mucho que le digan 'Bien hecho, muchacho', no tanto lo material". La pareja de gerentes escuchaba con atención.

El siguiente turno fue para hablar de las motivaciones laborales del supervisor de Soporte Técnico, de quien afirmaron que su motivación era salarial porque era padre de familia y esperaba la llegada de un nuevo bebé; y adicionalmente dijeron que estaban seguros de que lo motivaba un buen ambiente de trabajo. El supervisor de Soporte Técnico asintió ante la respuesta de la pareja y mencionó que él ya antes había trabajado en la organización, y que durante el tiempo que no estuvo, extrañaba la relación con la empresa. Adicionalmente añadió que le gustaba mucho enseñar a otros, ya que eso le causaba satisfacción.

Finalmente, con respecto a la Directora de Administración, mencionaron la estabilidad laboral como factor de motivación, así como la necesidad de aprender en su área y realizar las tareas asignadas. Ella los escuchó atentamente y al finalizar mencionó que lo que más la motivaba en el trabajo era aprender cosas nuevas y el reconocimiento de la tarea bien realizada.

El proceso de retroalimentación los llevó a darse cuenta de que debían conocer más a su equipo de trabajo, sin dar por sentado sus motivaciones y que era difícil motivarlos a todos bajo los mismos preceptos.

Terminado este proceso, cada supervisor compartió con el resto del grupo lo que respondió con respecto a sus colaboradores. Al igual que la alta gerencia compartieron con el grupo lo que ellos creían que motivaba a sus colaboradores en el trabajo.

Al trabajar el tema de la motivación, el supervisor de Soporte Técnico mencionó un caso en particular de desmotivación laboral que surgió en su departamento por una instrucción emanada por el presidente que no fue comunicada a todo el equipo de trabajo, pero que llegó a sus oídos y a oídos de su colaborador. Dicha situación causó confusión y malos entendidos ya que el vicepresidente (que es a quien reporta directamente el supervisor de Soporte Técnico) no estaba enterado de lo sucedido y se enteró durante la reunión.

La discusión se prolongó por varios minutos, lo que causó retrasos en la jornada, pero el investigador consideró importante dar espacio para la misma. Se cerró la actividad resaltando la importancia de asumir, como jefes de área, la responsabilidad de sus actos y se recordó la utilidad de realizar reuniones grupales frecuentes para conocer este tipo de situaciones, aplicando los correctivos necesarios en el corto plazo.

Tomando en cuenta los resultados del proceso anterior a la discusión, se pidió a los participantes que realizaran en conjunto un Plan de Fomento de la Motivación para los trabajadores de Vitoquen. Los participantes fueron mencionando algunas acciones a desarrollar mientras el investigador anotaba en una lámina las propuestas.

Una vez que todos estuvieron de acuerdo con las 6 acciones para fomentar la motivación de los trabajadores de Vitoquen, se imprimió el documento y todos los presentes firmaron en señal del compromiso de hacer que se cumplan tales acciones (véase anexo D). Se cerró la actividad haciendo hincapié en que el compromiso era de todos y que para que fuese efectivo el Plan de Fomento de la Motivación para los trabajadores de Vitoquen, es menester revisar periódicamente el cumplimiento de lo planteado, evaluarlo y rediseñarlo en caso de ser necesario.

Síntesis

Finalizada esta actividad, se realizó un breve recuento de los conceptos vistos retomando, al igual que la semana anterior, la ruta del mapa conceptual. Seguidamente, para hacer el contraste de expectativas, se repasaron los tópicos escritos en el papel bond al inicio de la jornada, se verificó si se cubrió cada una de las expectativas expuestas por los participantes. En este aspecto, se indicó a los participantes de qué forma había sido cubierta cada una de sus expectativas en relación a las actividades desarrolladas y los conceptos vistos y se mencionó que la expectativa relacionada con la "implementación de la gerencia en sus áreas de trabajo" había sido tocada de manera parcial durante esa segunda jornada ya que no se trabajó cada área por separado.

Luego se entregó a cada participante un instrumento de evaluación anónimo, para medir el desempeño del investigador y de lo aprendido durante la jornada, y se les indicó que al finalizar lo colocaran en la mesa de trabajo. El instrumento fue llenado con rapidez y colocado en el lugar indicado.

Cierre y finalización

Finalmente, se felicitó a los participantes por su excelente participación, disposición y colaboración. Se felicitó a Vitoquen por prestar sus instalaciones e instrumentos necesarios para llevar a cabo la actividad y por el buen trato desde el inicio de la relación. Los participantes felicitaron al investigador por los resultados de la jornada, por el trabajo realizado y lo útil de lo aprendido. Después de la despedida, el investigador desmontó el material (rotafolio, computadoras, marcadores, etc.) y se retiró de las instalaciones de Vitoquen.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al finalizar cada jornada de trabajo se realizó una evaluación reactiva, con el objeto de conocer la siguiente información: el nivel de comprensión de los contenidos trabajados, la utilidad de los mismos para las actividades cotidianas de los trabajadores, el desempeño del investigador durante la implantación de cambio y la opinión de los participantes con respecto a la logística empleada.

El instrumento de evaluación tuvo carácter anónimo, para fomentar tanto la confianza como la libre participación y expresión de las opiniones de los participantes en las jornadas

5.1. Primera Jornada "Estilos de Dirección"

A continuación, se presentan los 14 ítems evaluados en el instrumento de evaluación reactiva de la primera jornada de trabajo realizada con el personal directivo – supervisorio de Vitoquen:

Tabla 7. *Primera Jornada. Evaluación Reactiva*

EVALUACION REACTIVA	De acuerdo	En desacuerdo
1.- Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	100%	0%
2.- Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	100%	0%
3.- Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	100%	0%
4.- Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	100%	0%

5.- Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	100%	0%
6.- Jugando aprendí más sobre mi conducta.	100%	0%
7.- Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.	16,6%	83,3%
8.- Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jomada.	100%	0%
9.- Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	100%	0%
10.- Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	100%	0%
11.- El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	100%	0%
12.- La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	100%	0%
13.- Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	100%	0%
14.- Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.	0%	100%

En general, los participantes opinaron que la jornada fue ordenada en su estructura, secuencia y contenido, sintiéndose atraídos por los tópicos desarrollados y sintiendo que hubo relación entre los objetivos y las actividades realizadas.

Los participantes expresaron que jugando aprendieron más sobre su conducta y que dieron su aporte a las situaciones planteadas durante la jornada, encontrando la forma de resolver algunos problemas de sus trabajos.

La totalidad de los participantes estuvo de acuerdo en que las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes, que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente y que la explicación del investigador fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente, demostrando solidez en su conocimiento y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.

El 83.3% de los participantes estuvo en desacuerdo en el ítem 7, es decir, opinan que fueron claros los objetivos de la jornada.

El ítem 14, indica que ningún participante tuvo dificultades para entender los conceptos de las lecturas desarrolladas durante la jornada.

5.2. Segunda Jornada "Supervisión y Gerencia"

A continuación se presentan los 14 ítems evaluados en el instrumento de evaluación reactiva de la segunda jornada de trabajo realizada con el personal directivo – supervisorio de Vitoquen:

Tabla 8.*Segunda Jornada. Evaluación Reactiva*

EVALUACION REACTIVA	De acuerdo	En desacuerdo
1.- Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	100%	0%
2.- Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	100%	0%
3.- Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	100%	0%
4.- Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	100%	0%
5.- Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	100%	0%
6.- Jugando aprendí más sobre mi conducta.	83,3%	16,6%
7.- Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.	33,3%	66,6%
8.- Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	100%	0%
9.- Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	100%	0%
10.- Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	100%	0%

11.- El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	83,3%	16,6%
12.- La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	100%	0%
13.- Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	100%	0%
14.- Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.	0%	100%

De acuerdo a la tabla 8, el 100% de los participantes estuvo de acuerdo con que la jornada fue ordenada en su estructura, secuencia y contenido, sintiéndose atraídos por los tópicos, aportando soluciones a las situaciones planteadas. De igual forma, la totalidad de los participantes sintió que hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.

La mayoría estuvo de acuerdo en que las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes, que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente y que la explicación del investigador fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente, demostrando solidez en su conocimiento y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.

El 88,8% de los participantes opina que aprendió jugando, sólo un trabajador opinó que no aprendió sobre su conducta. De igual forma, la mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en que el tiempo asignado para cada actividad fue suficiente.

En el ítem No.7, los participantes expresaron desacuerdo, es decir, el 66,6% de los trabajadores opina que los objetivos de la jornada fueron claros, mientras que el 33,3% opina lo contrario.

El ítem No.14, indica que ningún participante tuvo dificultades para entender los conceptos de las lecturas desarrolladas durante la jornada.

Adicionalmente, los resultados de las evaluaciones reactivas indican que los participantes encontraron en esta jornada la forma de resolver algunos problemas del trabajo y creen haber logrado al menos el 75% de los objetivos de la jornada.

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación, en línea general, la opinión de los participantes con respecto a las jornadas de trabajo realizadas fue la siguiente:

- Consideran que el desarrollo de las mismas fue de forma ordenada y coherente.
- Las consideraron interesantes y provechosas para resolver problemas de sus trabajos cotidianos.
- Entendieron y lograron la mayor parte de los objetivos de las mismas, a través del aprendizaje experiencial.
- Opinan que el investigador demostró dominio del desarrollo de las jornadas y de los contenidos manejados durante las mismas.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La intervención de cambio realizada en **Vitoquen Electronics Supplies, C.A.,** estuvo orientada a mejorar aspectos claves, detectados en la intervención diagnóstica por los mismos trabajadores.

En las diferentes jornadas de trabajo se desarrollaron actividades en las cuales los participantes determinaron su estilo de dirección predominante, mediante un proceso de autoevaluación y análisis. Apoyados en la teoría de Hersey y Blanchard (2009), la cual indica que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, los participantes evaluaron la madurez de cada uno de los colaboradores de sus equipos de trabajo, para conocer el estilo de dirección al cual deben orientarse.

De una manera sencilla, basada en dinámicas de grupo, los participantes de las jornadas de trabajo identificaron en equipo los pasos del proceso de toma de decisiones, concluyendo que es un proceso cotidiano presente hasta en las decisiones más sencillas.

Durante el desarrollo de las jornadas de trabajo, internalizaron que las funciones y roles gerenciales son iguales tanto para los supervisores como para los gerentes, pero en menor o mayor grado de acuerdo al cargo. Esto

les permitió darse cuenta de que trabajan en torno a objetivos comunes y que para cumplirlos es necesario el trabajo en equipo.

El tema de la motivación se desarrolló durante ambas jornadas, llegando a la conclusión que cada ser humano es motivado por diferentes razones, sin embargo, también descubrieron que como trabajadores de Vitoquen estaban unidos por razones comunes que eran parte de su motivación, las cuales iban a interiorizar o profundizar para lograr un óptimo ambiente de trabajo dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Así mismo, durante la evolución del proceso de consultoría en Desarrollo Organizacional de los últimos meses de trabajo, el investigador observó:

- Mejoras en la delimitación de las tareas y áreas en el trabajo.
- Aumento de la integración grupal.
- Deseo evidente del cuerpo gerencial y supervisorio de mejorar las condiciones de trabajo del personal.
- Frágil comunicación entre la alta gerencia que afecta la comunicación asertiva en los demás niveles gerenciales y operativos.
- Disposición para aceptar recomendaciones e implementarlas en el corto plazo.
- El cambio de infraestructura influyó positivamente en la motivación del personal, así como en la organización y delimitación del trabajo por áreas.
- Carencia de objetivos organizacionales generales y por departamento que limitan la eficiencia y retrasan el crecimiento de la organización.
- Apertura al aprendizaje y disposición a la participación en actividades grupales e individuales, relacionadas con la mejora continua del personal y de los procesos de la organización.

- La falta de normas y procedimientos formales ha traído como consecuencia confusión, retrasos, retrabajo, malinterpretaciones y desmejoras de la eficiencia, situación que se mantiene.
- Las diferencias individuales, lejos de dividir al grupo, han favorecido la cohesión del equipo de trabajo durante los últimos meses.

6.2. Recomendaciones

Recomendaciones para la organización/cliente:

- Internalizar los principios del Liderazgo Situacional a nivel supervisorio y gerencial, haciendo revisiones periódicas del nivel de madurez de los colaboradores y adoptando el estilo de dirección que corresponda.
- Elaborar un Programa de Objetivos y Metas por departamento y para Vitoquen en general, tomando en cuenta que las mismas deben ser alcanzables, observables y medibles para su monitoreo y evaluación.
- Formalizar los Manuales de Normas y Procedimientos de la organización
- Realizar periódicamente reuniones por cada departamento, entre departamentos, entre el personal supervisorio / gerencial, y con todo el equipo de trabajo.
- Revisar y actualizar trimestralmente el Plan de Fomento de la Motivación para los trabajadores de Vitoquen.
- Realizar e implementar un Plan de Capacitación y Desarrollo para los trabajadores.
- Realizar anualmente la Evaluación de Desempeño de todos los trabajadores.

- Determinar las Políticas de Calidad de Vitoquen y hacerlas parte de la cultura de mejora continua de la organización para su aplicación diaria.
- Crear una Red de Información interna para compartir material teórico-práctico referente a principios y prácticas gerenciales actualizadas.
- Realizar un Estudio de Mercado para conocer la situación real de Vitoquen con respecto a la competencia y enfocar esfuerzos a la reformulación y cumplimiento de la visión de la organización: "Convertirse en el mayor importador y vendedor de sistemas de seguridad integral en Venezuela, satisfaciendo las necesidades de sus clientes."
- Incentivar la creación de un óptimo ambiente físico y psicológico entre los trabajadores.
- Dar reconocimiento a las iniciativas y acciones (individuales y grupales) que incentiven o promuevan el sano y eficiente desarrollo de Vitoquen.

Recomendaciones para futuras investigaciones:

Durante el desarrollo de la intervención del cambio surgieron detalles que deben ser tomados en cuenta para futuras intervenciones, tales como:

- Llevar o solicitar al cliente un reloj con buen tamaño para seguir el cronograma "Guía del consultor".
- Para facilitar la documentación de los registros anecdóticos y descriptivos, los mismos deben realizarse al momento de terminar la jornada, para anotar los detalles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bello, Gonzalo. (2009). El aprendizaje y la conversión del conocimiento en las organizaciones. (En red) disponible en: http://unimetpuntokm. wordpress.com/2009/11/

- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Naucalpan, México: Pearson Educación.

- Bracho, Ana. (2005). Desempeño gerencial: Funciones y Roles en la Práctica. Venezuela. (En red) Disponible en: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista14/Investigacion_. Ana_Bracho.pdf

- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. (23 ...ed.). (2009). Madrid, España. (En red) disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvItConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA =decision

- Estebaranz, A. (2000). Construyendo el cambio: Perspectiva y propuestas de innovación Educativas. Sevilla: España: Universidad Sevilla.

- Eyssautier de la Mora, M. (5ª ed.) (2006). Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. Buenos Aires, Argentina: Thomson.

- Freire, Lorena. (2008). Diseño de un modelo de gestión por Competencias. Perú. (En red) Disponible en: http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1318/1/CD-2017.pdf

- Foro virtual LEARNET – Comunidad virtual en teleinformación - www.comminit.com.

- Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª ed.). Polanco, México: Thomson.

- Hoffmann, M. (2010). Escogiendo y usando las modalidades adecuadas. Conferencia realizada el 10 de Octubre del 2010, Postgrado en Desarrollo Organizacional, UCAB. Caracas: Venezuela.

- Hurtado de Barrera, J. (2010) El proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela: Quirón- Sypal.

- Latorre, A. (2007) La investigación- acción. Barcelona, España: Graó.

- López, Miriam. Toma de decisiones. Cuba. (En red) Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones.

- Méndez, R. (2009). Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard. Costa Rica. (En red) Disponible en: http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html

- Mendoza, R. (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. Piura, Perú. (En red) Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/ investigación -cualitativa2.shtml

- Pérez, Valietti. (2008). Habilidades gerenciales. Cuba. (En red) Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_ gerenciales_y_desempeno_empresarial

- Romero, Daniel. (2005). El oficio del Gerente. Venezuela. (En red) Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/ eloficio.htm

- Universidad del Zulia. 1974. Seminario sobre investigación y Tesis. Maracaibo, Venezuela. Ávila.

- Villanueva, P. (2010). Equipos Innovadores. La Coruña, España: Netbiblo.S.L.

ANEXOS

A) Cuestionario "Estilo Personal de Liderazgo"

B) Cuestionario "Madurez de los Colaboradores"

C) Formato de preguntas de Motivación

D) Acuerdo de acciones para fomentar la motivación

E) Evaluación Reactiva de la I Jornada

F) Evaluación Reactiva de la II Jornada

ANEXO A

ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

El presente cuestionario tiene por objeto ayudarlo a conocer cuál es su **Estilo Básico de Liderazgo**.

A continuación podrá usted encontrar 10 situaciones auto descriptivas, seguidas por cuatro alternativas con su forma de pensar. No existen correctas o incorrectas.

Instrucciones:

Lea con cuidado cada una de las diez situaciones que aparecen a continuación y distribuya 10 puntos entre las cuatro alternativas que se presentan para cada situación, de acuerdo con la semejanza que encuentre con su forma de pensar o de actuar cuando vive situaciones como las descritas.

Distribuya siempre 10 puntos. Nunca más ni menos de 10 puntos. Puede usted utilizar 0 (cero) si así lo considera necesario.

La puntuación mas alta corresponderá a la respuesta que más se parezca a su forma de pensar; la más baja a la que menos se parezca.

Nombre: _____

ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

Cuando la productividad de mis colaboradores desciende, entonces:

( ) 1. Enfatizo su obligación de cumplir con la tarea.
( ) 2. Hablo con ellos y pongo metas para asegurarme que el trabajo se cumpla.
( ) 3. Me mantengo dispuesto para discutir la situación, pero no los presiono.
( ) 4. Vigilo cómo van las cosas, no intervengo de inmediato.

Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta, entonces:

( ) 5. Les enseño la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas que realizan.
( ) 6. Me muestro amistoso, pero me cercioro de que estén conscientes de su papel.
( ) 7. Hago que se sientan importantes y que participen más en las tareas.
( ) 8. Me reservo, actuó en forma natural y no tomo una acción determinada.

Cuando mis colaboradores no pueden resolver un problema:

( ) 9. Actúo rápido y con firmeza para dar una solución.
( ) 10. Hago que juntos solucionemos el problema bajo mi supervisión.
( ) 11. Hago que se sientan importantes y que participen en la resolución.
( ) 12. Los dejo trabajar y utilizar sus propios recursos.

Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo:

( ) 13. Anuncio los cambios y superviso su cumplimiento.
( ) 14. Escucho los puntos de vista de mis colaboradores y decido el cambio.
( ) 15. Invito a mis colaboradores a que participen en el desarrollo del cambio.
( ) 16. Permito que mis colaboradores formulen e implanten el cambio.

Cuando hay que redefinir las metas y funciones:

( ) 17. Las redefino y vigilo que se lleven a cabo.
( ) 18. Incorporo las opiniones de mis colaboradores y vigilo que se cumplan las metas.
( ) 19. Permito que mis colaboradores intervengan y lleguemos a un acuerdo.
( ) 20. Permito que mis colaboradores redefinan las metas y funciones.

ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo:

( ) 21. Intervengo e impido que la situación afecte la realización de la tarea.
( ) 22. Platico con los involucrados y ayudo a resolver el conflicto.
( ) 23. Invito a los involucrados a que resuelvan el conflicto en forma racional.
( ) 24. Permito que las personas resuelvan la situación con sus propios recursos.

Cuando tengo conflictos con mis colaboradores:

( ) 25. Actúo con mano dura e impongo mi opinión.
( ) 26. Doy los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores.
( ) 27. Discuto abiertamente la situación y la resolvemos juntos.
( ) 28. Doy tiempo para que los involucrados los resuelvan por sí mismos.

Cuando hay que tomas decisiones:

( ) 29. Las tomo usando mi criterio y responsabilidad.
( ) 30. Platico con mis colaboradores y después tomo la decisión.
( ) 31. Tomamos la decisión de común acuerdo.
( ) 32. Dejo que mis colaboradores tomen la decisión y evalúo los resultados.

Cuando hay fallas de disciplina en el grupo de trabajo:

( ) 33. Aplico con rigor las políticas establecidas.
( ) 34. Me comunico con el grupo para establecer las causas y las corrijo.
( ) 35. Busco que la situación se corrija con la participación activa del grupo.
( ) 36. Recurro al sentido de responsabilidad de la personas, sin ejercer mucha presión.

Cuando se presentan situaciones tensas en el trabajo:

( ) 37. Trato de afrontarlas solo.
( ) 38. Busco otras opiniones y las incorporo a mi criterio.
( ) 39. Comparto la situación con mis colaboradores.
( ) 40. Confío que con la ayuda de mi grupo la situación se resolverá favorablemente.

ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

Transferencia de Calificaciones

Una vez que haya completado el instrumento, transfiera sus calificaciones a los renglones en blanco de esta página. Tome en cuenta que las alternativas de los enunciados aparecen ahora en forma horizontal. Asegúrese de transferir exactamente al renglón en blanco correspondiente el número que asignó a cada enunciado.

La suma total de las 4 columnas es de 100 puntos.

1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
5. _____	6. _____	7. _____	8. _____
9. _____	10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____	16. _____
17. _____	18. _____	19. _____	20. _____
21. _____	22. _____	23. _____	24. _____
25. _____	26. _____	27. _____	28. _____
29. _____	30. _____	31. _____	32. _____
33. _____	34. _____	35. _____	36. _____
37. _____	38. _____	39. _____	40. _____

I	II	III	IV

ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

Relación

Estilo Participativo III	Estilo Persuasivo II
Estilo Separado (Delegar) IV	Estilo Directivo I

ANEXO B

Madurez de los Colaboradores

Madurez Personal en el Trabajo

Instrucciones:

Por favor lea con cuidado cada concepto y, pensando en uno de sus colaboradores, defina la calificación que le asignaría en la escala que va del 1 (más bajo puntaje) al 8 (más alto).

Muestra muy poco interés en realizar su trabajo. — Muestra mucho interés en realizar su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8

Nunca cumple sus compromisos. — Siempre cumple sus compromisos.

1 2 3 4 5 6 7 8

Todo lo que inicia lo deja a medias. — Termina todo lo que inicia.

1 2 3 4 5 6 7 8

Realiza su trabajo rutinariamente. — Es creativo en su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8

Nunca actúa por su cuenta. — Si es necesario actúa por su cuenta.

1 2 3 4 5 6 7 8

(P) Suma de la primera parte: _____

Madurez de los Colaboradores

No tiene experiencia en su trabajo.								Es un experto en su trabajo.
1	2	3	4	5	6	7	8	
Desconoce su función.								Conoce muy bien su función.
1	2	3	4	5	6	7	8	
Es incapaz de resolver problemas.								Es muy capaz para resolver problemas.
1	2	3	4	5	6	7	8	
Necesita ser supervisado estrechamente.								Puede trabajar solo.
1	2	3	4	5	6	7	8	
Es impuntual e incumplido.								Es puntual y cumplido.
1	2	3	4	5	6	7	8	

(T) Suma de la segunda parte: _____

Madurez de los Colaboradores

Transferencia de Calificaciones

Para definir el grado de madurez del colaborador seleccionado, identifique el puntaje de la primera parte (P) en la columna correspondiente al factor P, enseguida recorra verticalmente hasta encontrar el puntaje de la segunda parte (T) en el renglón correspondiente al factor T. El cuadro donde ambos puntajes se crucen, le estará indicando el grado de madurez personal en el trabajo, que pueda ser:

M 1 = Baja
M 2 = Media Baja
M 3 = Media Alta
M 4 = Alta

Factor P	5 - 12	13 – 22	23 -32	33 - 40
Factor T 05 - 12	M1	M1-2	M2	M2
13 - 22	M1-2	M2	M2-3	M2-3
23 - 32	M2	M2-3	M3	M3-4
33 - 40	M2	M2-3	M3-4	M4

Para efectos de este cuestionario, la madurez personal se determina en función de:

- Sentido de responsabilidad.
- Capacidad de logro.
- Realizaciones tangibles.
- Experiencia.
- Compromiso.

Estilo de Liderazgo y Madurez de los Colaboradores

Para definir el estilo de Liderazgo adecuado relacione las dos siguientes columnas:

Grado de Madurez de los colaboradores		Estilo de Liderazgo
Baja	(M 1)	I. Directivo
Media baja	(M 2)	II. Persuasivo
Media alta	(M 3)	III. Participativo
Alta	(M 4)	IV. Separado (Delegar)

Según este modelo, la efectividad del líder dependerá de su capacidad para satisfacer las exigencias que se presenten en una determinada situación.

ANEXO C

Sánchez-Vegas & Acive Consultores

REFLEXIONES EN EL PLANO PERSONAL

1) En mi vida personal a mí me motiva

_____

_____.

2) En mi vida personal me siento satisfecho cuando

_____

_____.

3) Me siento bien en grupo cuando

_____

_____.

4) Cuando tengo poder reacciono

_____

_____.

Sánchez-Vegas & Acive Consultores

REFLEXIONES EN EL PLANO LABORAL

1) A mi colaborador lo motiva / estimula / energiza / moviliza

_____

_____.

2) Mi colaborador se siente satisfecho cuando

_____

_____.

3) Mi colaborador se siente bien cuando

_____

_____.

4) Cuando mi colaborador tiene poder reacciona

_____

_____.

ANEXO D

Sánchez-Vegas & Aciv
Consultores

Plan de Fomento de la Motivación en Vitoquen

De ahora en adelante nosotros, los abajo firmantes, nos comprometemos a:

-Diseñar el plan de evaluación de necesidades de capacitación de los trabajadores de Vitoquen.

-Integrar a los trabajadores de Vitoquen en el desarrollo del plan de normas y procedimientos.

-Realizar, por lo menos una vez al mes, una actividad recreativa/de integración grupal.

- Fomentar la comunicación informal con el objeto de conocer intereses y motivaciones personales y laborales de todo el equipo.

- Diseñar un plan de incentivos concretos.

-Reconocer a nuestro equipo de trabajo las acciones bien hechas.

-Pautar reuniones mensuales de todo el equipo de trabajo, respondiendo una planificación previa.

Héctor Oquendo

Víctor Guzmán

Andreina Flores

José Antonio Eviez

Diego Gómez

Marlon Rosillo

ANEXO E

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección"**. Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	✓	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	✓	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	✓	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	✓	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	✓	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	✓	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		✓
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	✓	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	✓	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	✓	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	✓	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	✓	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	✓	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		✓

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Estilos de Dirección".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.	X	
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

ANEXO F

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia"**. Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia"**. Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	✓	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	✓	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	✓	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	✓	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	✓	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	✓	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.	✓	
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	✓	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	✓	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	✓	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	✓	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	✓	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	✓	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		✓

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	X	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	X	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	X	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	X	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	X	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.	X	
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.		X
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	X	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	X	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	X	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.	X	
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	X	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	X	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		X

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás quince (15) proposiciones relacionadas con la jornada **"Supervisión y gerencia".** Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás de acuerdo o no con la proposición que se hace, luego marca con una equis "X" en la columna correspondiente. No es necesario que te identifiques. Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

¡Gracias por tu cooperación!

	De acuerdo	En desacuerdo
Me pareció una jornada ordenada en su estructura, secuencia y contenido.	✓	
Me sentí atraído por los tópicos de la jornada.	✓	
Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.	✓	
Hubo relación entre los objetivos de la jornada y las actividades realizadas.	✓	
Encontré en esta jornada la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.	✓	
Jugando aprendí más sobre mi conducta.		✓
Para mí no fueron claros los objetivos de la jornada.	✓	
Creo que logré al menos el 75% de los objetivos de la jornada.	✓	
Las consultoras demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos de la jornada.	✓	
Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.	✓	
El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.		✓
La explicación de las consultoras fue clara, precisa, constante, coherente y suficiente	✓	
Comprendí los objetivos de la jornada cuando vivencié las experiencias programadas.	✓	
Tuve dificultades para entender algunos conceptos de las lecturas.		✓