TM5 2185

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PROGRAMAS DE SUPERATEC

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ALEJANDRO ALBERTO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora
MARÍA ELENA HOFFMAN KIDON

Caracas, Junio de 2010

3521

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a todos aquellos que creen en el Cambio como elemento indispensable en la dinámica organizacional actual y que toman al Desarrollo Organizacional como vía para transformar a las organizaciones, haciéndolas más eficientes e influyentes entre sus grupos de interés.

También a los investigadores, autores y consultores como Argyris, Bennis, Beckhard, Kotter, Porras, Schein y a todos aquellos que han contribuido al fortalecimiento del Desarrollo Organizacional como ciencia del comportamiento aplicada a las Organizaciones.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser lugar de formación, reflexión y crecimiento.

A la Especialización en Desarrollo Organizacional, por brindarnos la oportunidad de formarnos con calidad.

A los profesores de la Especialización, por compartir sus conocimientos, experiencias y aprendizajes.

A la Profesora y Tutora María Elena Hoffmann, por contribuir en mi formación como consultor y como ser humano.

A SUPERATEC, por compartir esta iniciativa y estar dispuesta al cambio.

A Elbia Jiménez, compañera de caminos, por las tardes de café y tertulia sobre los procesos de cambio

A mis compañeros de estudio, con quien compartí aulas y espacios de discusión.

Y en especial, agradezco a mi familia, quienes me inculcaron el apetito por el conocimiento…

¡A todos, Muchas Gracias!

Alejandro A. Hernández H.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PROGRAMAS DE SUPERATEC

RESUMEN

El presente trabajo muestra los resultados de la intervención de Cambio Organizacional en la Gerencia de Programa de la ONG venezolana SUPERATEC, en el área de trabajo en equipo, cuyo propósito fue mejorar el desempeño organizacional. La intervención aquí expuesta se clasifica dentro del modelo de Investigación – Desarrollo y se guía por los conceptos de Aprendizaje Vivencial desarrollados por David Kolb.

Se evidenció que el proceso de intervención favoreció la comunicación grupal, la confianza y la credibilidad entre los miembros del grupo, permitiendo que los participantes pudiesen aprender nuevas formas de relacionarse, que pueden ser replicadas en su realidad organizacional.

Palabras claves: D.O, Trabajo en Equipo, Investigación Desarrollo, Aprendizaje Vivencial.

ÍNDICE GENERAL

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
II. JUSTIFICACIÓN 10
III. OBJETIVOS 12
IV. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL 13
V. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL 16
VI. MARCO METODOLÓGICO 33
VII. RESULTADOS 52
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 59
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61
X. ANEXOS 65

INDICE DE TABLA Y GRÁFICOS

Tabla 1. Cronograma de Actividades..... 37

Gráfico 1. La actividad más significativa para mí fue.....53

Gráfico 2. La actividad que más disfruté fue..... 56

Gráfico 3. Mi opinión acerca de esta sesión..... 56

Gráfico 4. Lo que yo le cambiaría, agregaría o eliminaría a esta sesión..... 57

Gráfico 5. La facilitación de los consultores me pareció..... 58

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Curva de Desempeño de un Grupo.....25

Figura 2. Ciclo de Aprendizaje. David Kolb (1999).....31

Figura 3. Proceso de Intervención.....34

Figura 4. Mapa Mental Conceptos Asociados con la Intervención.....35

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Intervención 66

Anexo 2: Invitación al Taller.....72

Anexo 3: Listado de Asistencia.....74

Anexo 4: Formato de Evaluación Reactiva.....,.....76

Anexo 5: Fotos de la Sesión.....78

DO2011.S3
DO2010.H4 } ojo
Morales

no aparecen por fa.

Revisar. gracias

Saludos José están
peloteadas: Sa..Sa..Sa...

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SUPERATEC es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 2002, cuyo objetivo es crear oportunidades para que personas de escasos recursos se superen y mejoren su calidad de vida, a través de formación tecnológica, humana y laboral, orientado a la inserción laboral.

Esta organización ofrece un innovador programa de educación no convencional, fácilmente replicable que sirve de puente desde una adolescencia de riesgo y su entorno hacia una adultez productiva.

En la actualidad está compuesta por una oficina principal, ubicada en Altamira, Caracas; y cinco centros de formación: Catia, La Vega, UCAB, Petare y Cagua. Cuenta con una estructura organizacional de varios niveles: junta directiva, gerencia y centros de formación.

En SUPERATEC se llevó a cabo un diagnóstico organizacional que evalúo diferentes áreas del funcionamiento organizacional, y cómo resultado de esta aproximación se pudo conocer que un área de mejora en esta organización era el trabajo en equipo, en especial dentro de la Gerencia de Programas, estructura que tiene el propósito coordinar las acciones de los distintos jefes de centros.

Derivado de estos hallazgos y por recomendación de la Gerencia de esta organización, se propondrá realizar una intervención organizacional en trabajo en equipo para los trabajadores de la Gerencia de Programas de SUPERATEC.

Con base en los planteamientos expuestos hasta el momento, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles características debería tener los trabajadores de SUPERATEC para trabajar en equipo y así incentivar positivamente en los indicadores de gestión de la Gerencia de Programas de Superatec?**

II. JUSTIFICACIÓN

Dentro del contexto de crisis económica actual, encontramos un escenario en los que "los datos sobre empleo y trabajo se convirtieron en números detrás de los cuales existen historias reales de millones de mujeres y hombres para quienes el futuro ahora es incierto" (CEPAL - OIT, 2009).

Dada esta situación, cobra importancia las organizaciones que cuentan con programas de apoyo a sectores menos favorecidos, tal es el caso de SUPERATEC. En la medida que sean exitosas y eficientes como organizaciones, su impacto en su entorno será mayor.

En este sentido, diversas formas de mejorar la eficiencia de las organizaciones han sido diseñadas. Una de las áreas aplicadas de las ciencias de las organizaciones es el Desarrollo Organizacional, definido un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas (Beckhard, 1973).

Dentro de estos esfuerzos por fortalecer el desempeño de las organizaciones se ha identificado un proceso clave: el trabajo en equipo. Según Ayestarán (1999), existe un claro consenso entre los especialistas de psicología organizacional en considerar al equipo de trabajo como la piedra angular de las organizaciones.

Davis y Newstrom (1999), por su parte, indican que las empresas han descubierto que su estructura existe necesariamente en una relación de contingencias con su entorno, y añade que cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoyan entre sí, exhiben trabajo en equipo.

Adicionalmente, Olsen (2009) señala que "cuando un equipo aprende a operar en un entorno nuevo y normal, las actividades de grupo diseñadas

para fomentar la resolución colaborativa de problemas pueden ser especialmente productivas". Esto se adapta a las condiciones actuales que viven las organizaciones.

Dada la importancia del tema, y de la relevancia que cobra dado los desafíos de la actualidad, la elaboración de la propuesta de intervención sobre Trabajo en Equipo en SUPERACTEC, se hace oportuna y necesaria.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

✓ Operacionalizar en un programa los aspectos relevantes característicos del Trabajo en Equipo que den respuesta a las áreas de oportunidad detectadas durante el diagnóstico realizado en SUPERATEC, mediante la aplicación de un conjunto de estrategias de participación y aprendizaje.

3.2. Objetivos Específicos:

✓ Los integrantes de SUPERATEC basados en las características del Trabajo en Equipo, fortalecerán el mismo mediante actividades que propicien la comunicación grupal, la confianza y la credibilidad, con base y de acuerdo a un plan que se adecue al equipo.

IV. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

SUPERATEC es una Organización sin fines de lucro, orientada a atender a sectores populares en Venezuela. Centra sus esfuerzos en el desarrollo humano, laboral y tecnológico de jóvenes bachilleres de sectores populares.

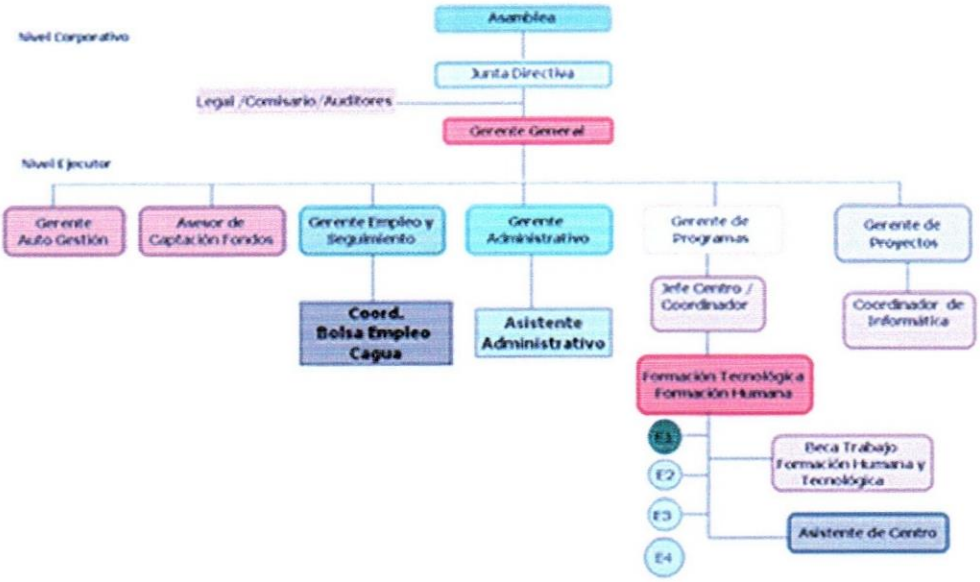
Mediante un programa trimestral de formación en centros ubicados en distintas zonas populares de Caracas y el Edo Aragua, SUPERATEC entrena a adolescentes venezolanos con el propósito de capacitarlos para su futura inserción laboral.

En cuanto a su tamaño, SUPERATEC es una organización clasificada como pequeña, 30 empleados aproximadamente laboran en esta organización.

Su **visión** es ser un puente desde una adolescencia de riesgo y su entorno hacia una adultez productiva, mediante un programa innovador de educación no convencional, fácilmente replicable.

Su **misión** es promover cambios en la vida de Jóvenes de escasos recursos económicos y en su entorno, mediante la Formación, Humana, Tecnológica y la Inserción Laboral.

Se presenta a continuación el Organigrama:



Para profundizar el conocimiento de la organización, durante los meses de mayo a julio de 2009 se llevó a cabo el proceso diagnóstico en SUPERATEC, en donde se abordaron diversas variables organizacionales. De este proceso de identificación de necesidades se pudo conocer que:

1. La percepción general sobre SUPERATEC por parte de las personas entrevistadas tiende a ser positiva. Elementos como la solidaridad y el compromiso son frecuentes en las entrevistas.

2. Existe la percepción de una participación con reserva dentro de las decisiones que de toman a nivel organizacional. Es descrita como una organización eficiente, preocupada por el desarrollo de sus trabajadores y con espacios para la participación.

3. La dificultad económica que pueda presentarse por razones de contexto aparece como una variable constante de preocupación por parte de los miembros del equipo.

4. Se evidencia percepciones confusas sobre la labor que las otras gerencias realizan. Ejemplo: percepción de los centros sobre la labor de las Gerencias de SUPERATEC: "podrían venir más a visitarnos".

5. Las relaciones interpersonales son descritas como buenas, y con oportunidades de mejora.

6. Existen fallas en los procesos de comunicación presentes en la actualidad dentro de la Organización.

7. Existe una percepción general que indica que el trabajo en equipo no se da en todo momento.

8. Las variables de Trabajo en Equipo mejores evaluadas fueron el respeto, el compromiso y el apoyo mutuo típico de este tipo de Organizaciones.

9. Las variables de Trabajo en Equipo con mayor oportunidad de fortalecer son la confianza y comunicación de la estructura.

De los hallazgos obtenidos durante el proceso de diagnóstico, se realizaron una serie de recomendaciones a la Gerencia de SUPERATEC. Se nombran a continuación:

1. Sensibilizar al grupo sobre la importancia del trabajo en equipo en todos los niveles, para el alcance de los objetivos organizacionales
2. Fortalecer la estructura de información comunicacional existente dentro de SUPERATEC.
3. Generar mayor confianza y credibilidad entre los miembros de la Organización.

De estas recomendaciones, la Gerencia de SUPERATEC, seleccionó la primera para ser abordada durante la fase de intervención.

V. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Son diversos los elementos conceptuales que sustentan esta investigación. A continuación se realiza una revisión de los conceptos de Individuo, Representaciones Sociales e Identidad Social, seguido del abordaje de los conceptos de Organización como Sistema y el Desarrollo Organizacional, así como el Trabajo en Equipo.

Por último, se revisa los conceptos de aprendizaje organizacional y aprendizaje vivencial, enfoque que guió esta intervención.

5.1. Individuo, Representaciones Sociales e Identidad Social

En la sociedad humana, los individuos son la unidad elemental. En este sentido, Davis y Newstrom (1999) señalan que existen seis conceptos básicos a la hora de entender al individuo en el contexto organizacional: diferencias individuales (cada persona es diferente), percepción (cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera), individuo integral (las personas operan como seres humanos completos) conducta motivada (el comportamiento normal tiene ciertas causas), deseo de involucramiento (los individuos desean participar para obtener aprendizajes) y valor de las personas (las personas desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se le den oportunidades de desarrollo).

Estos individuos poseen representaciones sociales sobre su realidad, que se definen como el conjunto de opiniones en común que comparten los grupos y las culturas y en las funciones que desempeñan dichas opiniones compartidas en el día a día (Hayes, 2003). Hacen referencia a las ideas sobre cómo es el mundo, sobre lo que está bien o no y se utilizan para justificar y racionalizar nuestras preferencias y nuestros actos.

Por su parte, Jodelet (1989, c.p. Rodriguez y García, 2007) al referirse a las representaciones sociales señala que se trata de una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, teniendo una visión práctica y concurrente a la construcción de una realidad común a un conjunto social.

Este mismo autor señala que las representaciones sociales se nutren de conocimientos previos, de creencias, de tradiciones, de contextos ideológicos, políticos o religiosos, que permiten a los sujetos actuar sobre el mundo y el otro.

Por último, Hayes (2003) afirma que estas representaciones sociales salen a relucir en el comportamiento, no en las palabras; es decir, se detectan en la forma de actuar, no en lo que se dice.

Ahora bien, otro concepto relacionado con las Representaciones Sociales, es la Identidad Social, entendida como nuestro sentido de quién somos. Este concepto deriva de las posiciones que ocupamos en la sociedad, ya sea como estudiante, hijo, amigo, poeta, vegetariano, entre otras (Gelles y Levine, 2000).

La identidades sociales son la mayor fuente de planes para la acción (ayudan a decidir sí hace esto o aquello), mantienen el criterio al evaluar las actuaciones (haciéndonos sentir bien o mal sobre lo que se hizo) y dan significado a la vida cotidiana (ayudan a interpretar las situaciones, eventos y a las personas que nos rodean). Las identidades emergen de una necesidad de encontrar fundamento social estable en un mundo social caótico. Pero los lazos de la identidad tienden a ser idealizados, con frecuencia son golpeados y sacudidos por la realidad. No hay ninguna garantía que los demás aceptarán la imagen que deseamos proyectar. Una de las metas principales de la interacción social, por consiguiente, es crear y mantener las identidades sociales (Gelles y Levine, 2000).

5.2. Organización como Sistema, Desarrollo Organizacional

Ahora bien, los individuos forman parte de organizaciones, que son caracterizadas desde la concepción moderna como sistemas. En este sentido, Nadler y Tushman (1999) definen a los sistemas complejos como "un conjunto de elementos interrelacionados, donde un cambio en alguno de ellos puede afectar a los demás. Siendo además un conjunto que interacciona con su entorno, capta aportaciones de fuentes externas y las transforma en algún tipo de producción".

Estos autores enumeran las características fundamentales de cualquier sistema:

- ✓ *Interdependencia interna:* el cambio de un componente del sistema organizacional frecuentemente tiene repercusión en los demás componentes, ya que todos están interconectados, por lo tanto al moverse un elemento los probablemente los demás se verán afectados.
- ✓ *Capacidad de retroalimentación:* permite a las organizaciones corregir y modificar sus errores.
- ✓ *Equilibrio:* cada vez que un suceso desequilibra el sistema, la respuesta de este es tratar de recuperar su balance.
- ✓ *Configuraciones opcionales:* consiste en la definición de alternativas, para seleccionar la más adecuada según sean las demandas del entorno.
- ✓ *Adaptación:* Es la capacidad de reajustarse constantemente a las exigencias del entorno.

En relación a este tema, Zapata y Cardera (2008) señalan que una empresa eficaz no está representada precisamente por un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino más bien constituye un sistema abierto, permeable. Al mismo tiempo, está condicionado a la influencia permanentemente de una serie de factores de contingencia y a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma como debe ser dirigida y organizada.

Los autores indican que estas condiciones obligan a encontrar el necesario ajuste entre las variables internas y el entorno para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos trazados

Enmarcado dentro de la visión de la Organización como sistema y para lograrla alineación entre los elementos del sistema, el Desarrollo Organizacional ha surgido como la rama aplicada de las ciencias organizacionales.

Según Porras y Robertson (1991) el Desarrollo Organizacional se define como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas, la investigación y la teoría.

Por su parte, Beckhard (1973) define al D.O. como un "esfuerzo planificado, de toda la organización y controlado desde el más alto nivel para incrementar la efectividad y bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la Conducta".

Para Bennis (1973), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes,

valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo".

Algunos autores más recientes han definido al D.O. como un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Burke, 1994. C.p. French y Bell, 1996).

Una de las definiciones más utilizadas es la de French y Bell (1996), quienes lo definen como:

> un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problema de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción. (p.29)

Por otra parte, Lawrence y Lorsch (1991), consideran que el desarrollo organizacional presenta tres problemas cruciales y esenciales que se muestran en tres niveles: entre la organización y el ambiente, entre los grupos o unidades organizacionales y entre individuo y organización.

El primer problema son las relaciones entre la organización y el entorno que la rodea, el cual inevitablemente influye en el desarrollo del sistema organizacional. En este proceso, la organización diseña y ejecuta una estrategia que le permita manejar dichas relaciones y monitorea constantemente el impacto de los efectos del entorno o ambiente organizacional en el desarrollo del mismo.

El segundo punto importante es la relación entre los grupos o unidades que conforman a las organizaciones, que generalmente viene determinado por el tipo de funciones o tareas que cumplen. El D.O. busca la integración entre ellos y de esta manera hacer funcionar el sistema organizacional, guiados por la estrategia de la empresa.

Por último, D.O. debe abordar el área de contacto entre la organización y los individuos que la integran, es decir, las relaciones existentes entre los miembros y la organización, donde suelen presentarse numerosos problemas que con el fundamental apoyo de la psicología del comportamiento, el consultor organizacional debe manejar y resolver.

Dentro de estos niveles organizacionales o áreas de contacto el D.O. desarrolla las intervenciones de diagnóstico y cambio, cada una enfocada en la transformación planificada de los distintos elementos que componen el sistema organizacional.

Ahora bien, el Desarrollo Organizacional tiene unos objetivos planteados por Ferrer (1976), ellos son:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de la creación de mecanismos de mejoramiento continuo.
3. Avanzar hacia la colaboración y la sana competencia entre las unidades interdependientes
4. Crear condiciones en las que se logre manejar adecuadamente el conflicto
5. Lograr que se tomen las decisiones con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
6. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

7. Aumentar las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
8. Incrementar el entusiasmo y satisfacción laboral del personal de la organización
9. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
10. Encontrar soluciones sinergéticas a problemas frecuentes en la organización.

Para lograr los objetivos del D.O. Lawrence y Lorsch (1991) proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son:

1. Diagnóstico: esta fase consiste en recolectar datos mediante instrumentos como cuestionarios, test, entrevistas. El rol del consultor es identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones. En esta etapa se analiza la brecha entre lo esperado y lo deseado.
2. Planeamiento de la acción: durante esta fase se establece la estrategia para disminuir la brecha detectada.
3. Implementación de la acción: se ejecuta el plan seleccionado. El rol del consultor es de facilitador y/o educador del proceso.
4. Evaluación: se realiza el monitoreo del proceso y de los resultados finales. El rol del consultor es analizar estos resultados y comunicarlos.

Este ciclo de cuatro etapas, conducen al Cambio Organizacional. Se presenta a continuación una revisión de esta variable:

5.3. Cambio Organizacional e Intervenciones en Cambio

En la actualidad, es un hecho que el cambio se da constantemente y a todo nivel. Para Antonorsi (1995), las organizaciones públicas y privadas no escapan de esta realizad; están siendo repensadas constantemente a partir de su razón de ser, de su misión.

Para cambiar, muchas organizaciones aplican las técnicas de cambio planeado o Desarrollo Organizacional para aumentar su efectividad. Lubin, Lubin y Goodstein (1979) señalan que las estrategias de diagnóstico e intervención realizadas, deben adecuarse al cliente y considerar las habilidades de consultor que apoya el proceso de cambio planificado.

En cuanto a las intervenciones del Desarrollo Organizacional, French y (1995) señalan que:

> son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional (p.159)

Por su parte, Kilmann (1989) indica que un programa de cambio diseñado para producir la transformación de la organización, debe determinar todas las variables de cambio que afectan el éxito de la organización.

Ahora bien, las intervenciones de cambio pueden tomar muchas formas, partiendo de cambios estructurales, educativos, de desarrollo o de políticas. French y Bell (1995) mencionan que el inventario de intervenciones es amplio, incluyendo las actividades de: diagnóstico, formación de equipos, intergrupo, de retroalimentación de encuestas, de educación y capacitación, tecnoestructurales o estructurales, de consultoría de procesos (Schein, 1973), de desarrollo organizacional del grid (Blake y Mounton, 1976), de conciliación de terceras partes, de orientación y consejo, de planificación de

vida y carrera, planificación y establecimiento de metas, de administración estratégica o de transformación organizacional.

Ahora bien, dentro de los objetivos del Desarrollo Organizacional y de las Intervenciones de Cambio se encuentra el estudio de los equipos de trabajo (observados como subsistemas dentro del sistema).

En la actualidad, las organizaciones buscan cada día formar equipos humanos capaces de responder a nuevos retos, a cambios que se presenten en el tiempo, logrando alcanzar los mejores resultados en un ambiente de cohesión, bienestar y aprendizaje continuo (Fernández y Winter, 2003).

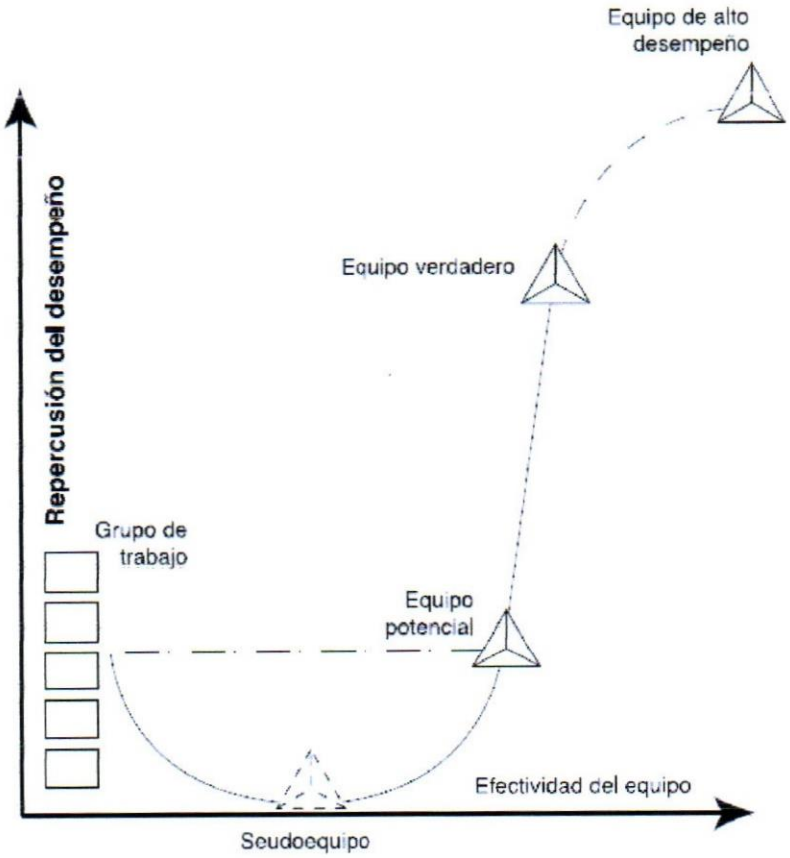
Pero son diversas las razones por las que es deseable trabajar en equipo. Franco y Velásquez (2000) indican que desde el nivel individual, trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad (protección de amenazas comunes), de autoestima (reconocimiento de la contribución individual en el logro de los objetivos), de beneficios mutuos (recibir el reconocimiento y los beneficios obtenidos colectivamente) y de sociabilidad (satisfacción de la necesidad de estar con otros). Ahora bien, desde la óptica organizacional se justifica porque se reúnen habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia (desempeño superior a la suma de los desempeños individuales), se da mayor compromiso y desarrollo de los empleados (querer hacerlo en vez de tener que hacerlo), se libera tiempo de los supervisores para las decisiones estratégicas, se da mayor comunicación entre los niveles de la organización, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones, se da mayor flexibilidad para asumir cambios, se da aprendizaje de la organización y se incrementa la creatividad.

Una vez mencionado la importancia de esta variable, se presenta una revisión de los términos asociados al Trabajo en Equipo:

5.4. Distinción entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y Equipo de Alto Desempeño

Las organizaciones están conformadas por diversas agrupaciones de personas. Franco y Velásquez (2000) presentan la curva de desempeño de un grupo (ver figura 1) en donde describen como opera cualquier grupo pequeño.

Figura 1. *Curva de Desempeño de un Grupo*



Tomado de: Franco y Velásquez (2000)

En este sentido, Morales (1995) define a un *grupo de trabajo* como un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto).

Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros:

- ✓ Compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo.
- ✓ Desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
- ✓ Promuevan el respeto entre sus miembros.
- ✓ Participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes.
- ✓ Inicien acciones comunes para lograr un desempeño superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Ahora bien, los Equipos de Alto Desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo y poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando ciertos tipos de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Continuando con esta definición, se entiende por consistencia que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno integrantes, pues todos comparten una misión común. El concepto intensidad se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros sienten impacientes por los problemas no resueltos, las excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades. Por último, los miembros de un Equipo de Alto Desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una solución mejor.

Algunas empresas usan el término de Equipo de Alto Desempeño para designar a aquello que los expertos definirían como un verdadero equipo. Esto resulta bastante engañoso, ya que un Equipo de Alto Desempeño está más comprometido, es más poderoso y menos frecuente que un equipo normal (Kalzenbach, 2000).

En este sentido, Lipman-Blumen y Leavitt (2000) plantean que el término "Equipos de Alto Desempeño" no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un Equipo de Alto Desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un Equipo de Alto Desempeño es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación. En casi todos los demás aspectos, los Equipos de Alto Desempeño pueden variar.

Lo anterior quiere decir que cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue alcanzar estos niveles de disposición y ánimo, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. Para Lipman- Blumen y Leavitt (2000), los equipos de

Alto Desempeño ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas "experiencias límites" altamente gratificantes.

Según Fernández y Winter (2003), los Equipos de Alto Desempeño exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, ya que ambas son necesarias para que estos equipos puedan constituirse como tales.

Respecto de las competencias individuales, las personas deben:

- ✓ Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, las aptitudes complementarias necesarias para la meta que tienen por delante.
- ✓ Haber integrado la competencia técnica de cada uno, es decir, poder describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.
- ✓ Haber desarrollado la capacidad de escucha y estar atento a lo que dice la otra persona. Además, ser conscientes del eco que determinada intervención puede suscitar en los demás.

En cuanto a las competencias colectivas, los miembros del equipo:

- ✓ Poseen las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
- ✓ Están dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- ✓ Son capaces de trabajar en equipo.
- ✓ Establecen objetivos compartidos y se comprometen con ellos
- ✓ Poseen una alta necesidad de coordinación.
- ✓ Su entorno evoluciona rápidamente.

En este sentido, la relación entre la conformación de Equipos de Alto Desempeño y la mejora en los resultados organizacionales ha sido estudiada. Franco y Velásquez (2000) propusieron un modelo para aumentar la eficiencia operativa de diversas organizaciones de la economía con el fin de mejorar sus resultados financieros y por consiguiente su competitividad. Este modelo organiza a los trabajadores en equipos o grupos para que puedan identificar y aprovechar oportunidades de mejoramiento que conduzcan a un aumento significativo de la eficiencia productiva.

Por último, en el contexto venezolano, Hernández (2001) llevó a cabo una intervención de Desarrollo Organizacional para mejorar el Desempeño del Equipo en la Gerencia de una institución Financiera, utilizando para su diseño el modelo de aprendizaje por medio de la experiencia de David Kolb.

En este sentido, y dada la importancia del aprendizaje dentro de las Intervenciones de Cambio, se presenta una revisión de esta variable.

5.5. Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje es definido por Torras (1997) como un cambio relativamente permanente de la conducta producto de una práctica convenientemente reforzada o de una experiencia significativa.

Ahora bien, dentro de las organizaciones el aprendizaje está descrito como el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar de forma continua a la organización con el propósito de satisfacer a los clientes (Dixon, 1994).

En este sentido, Antonorsi (1995) señala que para que una organización aprenda y mantenga un comportamiento inteligente, debe ser capaz de aprender en equipo. El autor señala que Aprender en Equipo es una capacidad de la organización inteligente que consiste en reflexionar en equipo, desarrollar significados compartidos, planificar las acciones en

conjunto y actuar de manera coordinada. Este proceso es impulsado por el líder de la organización.

Por su parte, Senge (1992) señala que el aprendizaje en equipo permite que distintos miembros de la organización piensen y actúen juntos para resolver los problemas o planificar el futuro de la empresa. Las herramientas para el aprendizaje son el diálogo y la discusión en grupo.

Así mismo, Argyris (2001) indica que es necesario instrumentar un programa de capacitación que permita a las personas tener conocimientos, habilidades y valores que los ayuden a trabajar en equipo y con ello desarrollar grupos maduros que sean capaces de autodirigirse y desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

Continuando con el aprendizaje organizacional, es importante destacar que los equipos de trabajo en las organizaciones están conformados por empleados adultos, que tienen características particulares que deben considerarse a la hora de cualquier proceso de aprendizaje. En este sentido, Figueiras (2009) señala que la andragogía sirva a las empresas para hacerlas más eficaces, eficientes y más capaces de adaptarse exitosamente a los cambios del entorno, en la medida que ayude a sus integrantes a aprender lo que necesiten para enfrentar y asumir con mayor asertividad las tareas y actividades del día a día.

Uno de las formas en que los adultos aprenden es mediante el aprendizaje vivencial, propuesta desarrollada por David Kolb que se describe a continuación.

5.6. Aprendizaje Vivencial

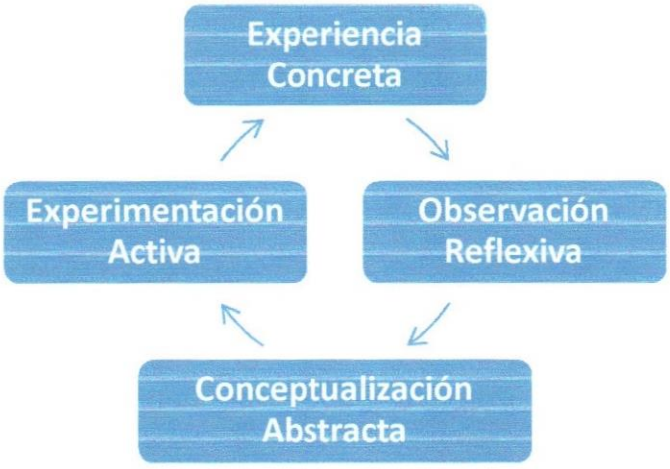
Basado en diversas investigaciones, David Kolb (1999) desarrolló un modelo de aprendizaje cíclico que combina la experimentación y la reflexión. Señala que el aprendizaje es un proceso constante: hacer, reflexionar, pensar, decidir y rehacer.

El autor señala que los procesos de aprendizaje en adultos tienen éxito cuando:

- ✓ Se involucra a los participantes en la definición, o redefinición, de sus propios objetivos de aprendizaje.
- ✓ El contenido se centra en problemas reales a los que se enfrentan los participantes.
- ✓ La formación se desarrolló en un ambiente variado y participativo.

Continuando con el aprendizaje vivencial, Kolb (1999) estableció que al igual que los individuos, las organizaciones aprenden y desarrollan estilos propios en materia de aprendizaje. Presenta un modelo de cuatro fases:

Figura 2. *Ciclo de Aprendizaje. David Kolb (1999)*



Tomado de: David Kolb (1999)

Las fases son las siguientes:

1) Experiencia Concreta: Capacidad de involucrarse por completo y sin prejuicios a experiencias nuevas. Se aprende sintiendo.
2) Observación Reflexiva: Capacidad de reflexionar acerca de las experiencias desde múltiples perspectivas. Se aprende escuchando y observando.
3) Conceptualización Abstracta: Capacidad de crear conceptos y de integrar las reflexiones en teorías lógicas. Se aprende pensando.
4) Experimentación Activa: Capacidad de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aprende haciendo.

Este enfoque de aprendizaje ha sido de utilidad para las organizaciones, ya que al romper con la concepción lineal de aprendizaje, ha permitido optimizar los procesos de aprendizaje organizacional y de esta manera incidir positivamente en los procesos de cambio que viven las organizaciones.

VI. MARCO METODOLÓGICO

La implantación del cambio en SUPERATEC se ejecutó tomando en consideración un enfoque metodológico que garantiza la adecuada ejecución de las actividades de cambio. A continuación se presentan los elementos considerados:

6.1. Tipo de investigación

Según la clasificación de Yáber (2007), esta intervención se enmarca dentro de la investigación de desarrollo, que tiene como objetivo indagar sobre aquellas necesidades tanto del ambiente interno, como externo presente en la organización, para luego desarrollar una propuesta que permita disminuir la brecha entre lo actual y lo deseado.

Según este tipo de intervención, el problema podría plantearse como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. El proceso sigue los pasos de: identificación de necesidad (análisis), diseño, desarrollo, implantación, evaluación y reciclaje. El enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos entre otros.

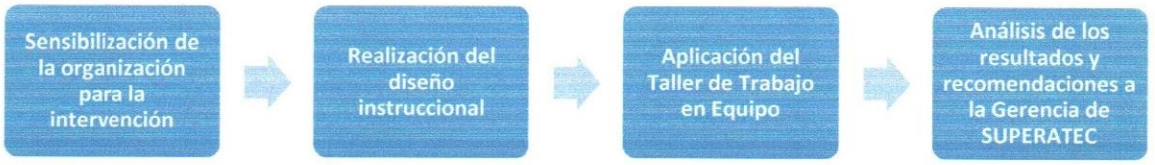
6.2. Población

La población de esta intervención fue la Gerencia de Programa de SUPERATEC. El tratamiento de la población de este estudio fue no probabilística e intencional (Hernández y cols., 2003), procedimiento que se adaptó a los objetivos del estudio. El criterio para pertenecer a la misma, fue formar parte de la Gerencia de Programa. En total fueron 25 personas los asistentes al taller.

6.3. Proceso de Intervención

La intervención de cambio se llevó a cabo siguiendo los siguientes pasos:

Figura 3. *Proceso de Intervención*



A continuación, se especifica cada una de las etapas de la intervención:

Fase 1: Sensibilización de la organización para la intervención: se realizó una reunión con los miembros de la gerencia con el propósito de comenzar el proceso de sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal, en busca de su compromiso y adhesión a la intervención.

Fase 2: Realización del diseño instruccional para el taller de Trabajo en Equipo: se estructuró sistemáticamente las actividades y los recursos relacionados con cada objetivo de esta intervención, operacionalizando el modelo de W. Dick.

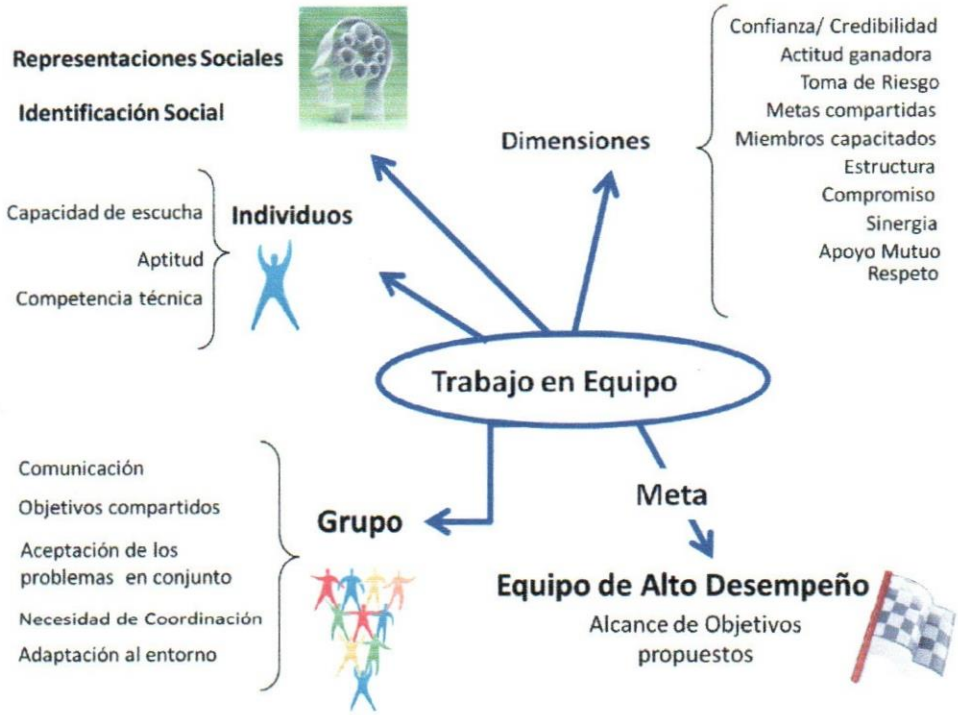
Fase 3: Aplicación del taller de Trabajo en Equipo: se realizó una sesión participativa y dinámica con los miembros de la Gerencia de Programa de SUPERATEC. Las dinámicas fueron guiadas utilizando el Modelo de Aprendizaje Vivencial de Kolb (adaptado por Pfeiffer).

Fase 4: Análisis de los resultados y recomendaciones a la Gerencia de SUPERATEC: los datos fueron analizados y posteriormente presentados a la Gerencia de SUPERATEC.

6.4. Diseño de la Experiencia de Aprendizaje

Luego de realizado el Diagnóstico Organizacional, en donde se observó la necesidad de abordar el Trabajo en Equipo, el consultor realizó una revisión de los conceptos asociados a este término, que pueden resumirse en el siguiente mapa mental:

Figura 4. *Mapa Mental Conceptos Asociados con la Intervención*



Tomado de: Jiménez y Hernández (2009)

Una vez entendido el concepto, se recomendó al cliente abordar en la intervención el Trabajo en Equipo. El propósito del consultor fue operacionalizar en un programa los aspectos relevantes característicos del Trabajo en Equipo que den respuesta a las áreas de oportunidad detectadas

durante el diagnóstico realizado en SUPERATEC, mediante la aplicación de un conjunto de estrategias de participación y aprendizaje.

Igualmente, se observaron las características propias del grupo, que estuvo integrado por adultos jóvenes para realizar la planificación de la intervención.

Posteriormente se definió el objetivo de los integrantes de SUPERATEC con esta intervención: fortalecer el trabajo en equipo mediante actividades que propicien la comunicación grupal, la confianza y la credibilidad, con base y de acuerdo a un plan que se adecue al equipo.

Tomando en consideración estos elementos, se llevó a cabo la estructuración de la Intervención en Cambio utilizando el modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizaje de Walter Dick. Con base en los conceptos, técnicas y habilidades a desarrollar, se buscaron dinámicas y actividades que permitieran alcanzar los objetivos. El cronograma de las actividades de intervención se muestra a continuación:

Tabla 1. *Cronograma de Actividades*

#	Hora	Actividad	Objetivo	Duración
1	8:00 am. – 8:15 am.	Bienvenida	Dar la bienvenida a los participantes	15 min
2	8:15 am. – 8:35 am.	Estrechando manos	Propiciar un clima de confort y confianza entre los participantes y el facilitador	20 min
3	8:35 am. – 9:00 am.	Chequeo de Expectativas	Verificar las expectativas sobre la sesión de trabajo	25 min
4	9:00 am. – 9: 15am.	Conociendo el taller	Presentar el Objetivo General del taller, agenda y reglas básicas de funcionamiento	15 min
5	9:15 am. – 10: 15 am.	Dinámica: La Canaleta 1	Propiciar el trabajo en equipo y la coordinación de actividades	60 min
	10:00 am. - 10: 15 am.	Coffe Break		15 min
6	10: 15 am. – 12: 00 p.m.	Dinámica: La Canaleta 2	Propiciar el trabajo en equipo y la coordinación de actividades	1 h y 45 min
	12: 00 m – 01:30 pm.	Almuerzo		1 h y 30 min
6	1:30 pm. – 2: 50 pm.	Dinámica: La Canaleta 2	Propiciar el trabajo en equipo y la coordinación de actividades	1 h. y 20 min
7	2: 50 pm. – 3:30 pm.	Dinámica: Lápiz en la Botella	Propiciar el trabajo el equipo y la integración	40 min
8	3: 30 pm. – 4: 15 pm.	Cierre	Aterrizar las experiencias vividas durante las actividades	45 min
9	4: 15 pm. – 4: 30 pm.	Evaluación Escrita	Que los participantes evalúen el taller de Trabajo en Equipo en forma escrita	15 min

6.5. Intervención en Cambio Organizacional

La intervención se llevó a cabo el 24 de noviembre de 2009, en la sede de la UCAB, en donde 24 trabajadores de la Gerencia de Programas de SUPERATEC participaron en actividades de aprendizaje durante 8 horas. A continuación se describe cada actividad, junto a su procesamiento:

Actividad 1: Bienvenida

Objetivo: recibir a los participantes en el salón donde se dictó el taller "Trabajo en Equipo" y darles la bienvenida.

Desarrollo de la Actividad: Los participantes fueron recibidos en el salón por el facilitador. Se les entregó un identificador con su nombre y se les invitó tomar asiento.

Duración de la actividad: 15 minutos.

Actividad 2: Estrechando manos

Objetivo: generar entre los participantes los niveles de confort y confianza necesarios para llevar a cabo la intervención.

Descripción general: los participantes fueron invitados a encontrar a aquellos con la misma identificación (números), mediante el estrechar manos. Una vez conformados los equipos, compartieron con sus compañeros sobre diversos temas.

Desarrollo de la Actividad:

Previo a la actividad, el facilitador prepararon fichas con números (1, 3, 5 y 7) que se repartieron a los participantes al entrar al salón.

Cuando todos los participantes estuvieron identificados, se les dio la instrucción que debían buscar, en silencio, a aquellas personas que comparten el mismo número. Para lograrlo, debían estrechar sus manos y

repetir el movimiento (estrechar manos de abajo hacia arriba) según el número asignado.

Una vez que ubicaron a otra persona que comparte el mismo número, se unieron y buscaron al resto de los integrantes de ese equipo.

En total se conformaron 4 grupos, que deberán compartir sobre temas diversos (oralmente), no relacionados con el trabajo. Las preguntas fueron las siguientes

1. ¿Tienes algún hobby?
2. ¿Qué hiciste en tus últimas vacaciones?
3. ¿Cuál es tu lugar favorito en Venezuela?
4. ¿Cuál es tu comida preferida en las navidades?

Duración de la actividad: 20 minutos

Conceptos Asociados: Durante el desarrollo de esta actividad se tuvo presente los conceptos de Comportamiento grupal y las fases de Proceso Grupal. Según Tuckman (1965), la fase inicial de la conformación de equipo es la etapa de Formación del Grupo.

Procesamiento de la actividad nº2

La actividad 2 se guió utilizando el enfoque de Aprendizaje Vivencial de Kolb. Durante la Fase de Experimentar, se abordó a los participantes mediante preguntas como: "¿Qué está pasando en este momento?", "Cómo te sientes acerca de lo que sucede en la actividad?

Los participantes expresaron respuestas como: "Nos estamos presentando y buscando a los compañeros que comparten el mismo número", "Necesitamos acercarnos a los otros", "Me siento en una situación novedosa".

Posteriormente para profundizar en el "Compartir" se utilizaron interrogantes como: ¿qué sucedió?, ¿cuándo sucedió?, ¿cómo te sentiste con lo que pasó?

Los participantes indicaron: "Nos presentamos mediante un apretón de manos...luego formamos grupos y nos compartimos un poco más" (Etapa de Formación de Grupo); "era un poco incómodo porque no podiamos conversar" (Comunicación Verbal)"; "Fue gracioso" (Contenido Emocional); "Tomamos conciencia de la importancia de poder conversar" (Comunicación Verbal).

Continuando con el ciclo de aprendizaje, la etapa de "Experimentar" se abordó utilizando las siguientes interrogantes: ¿Qué fue la bueno y qué fue lo malo?, ¿Con qué puedes relacionar esta actividad?, ¿Cómo te sentiste con lo que pasó?

Los participantes verbalizaron lo que habían experimentado: "Lo bueno fue poder conocer una manera distinta de acercarnos. Lo malo era no poder conversar" (Comunicación); "lo bueno fue conocer más a los demás... a algunos no los conocia" (Etapa de Formación de Grupo)", "lo que se siempre sucedida era que causaba gracia la actividad" (Respuesta Emocional), "Esta actividad la relaciono con el momento de conocer a una persona nueva...los dos debemos dar información para conocernos" (Etapa de Formación de Grupo)".

Para facilitar la fase de Generalización, se utilizaron interrogantes como: ¿Qué aprendieron?; ¿Qué les recuerda esto?; ¿Qué asocian con esto?, obteniendose respuestas como: "aprendimos que existen diversas formas de conocer a otros" (Etapa de Formación de Grupo – Relaciones Interpersonales), "lo asocio a cuando conocemos a los chamos que

participan en los programas de SUPERATEC" (Etapa de Formación de Grupo).

Por último, en cuanto a la fase de aplicación, se realizaron las siguientes preguntas a los participantes: ¿cómo podrían transferir o aplicar esto?, ¿qué les gustaría hacer con esto?. Los partticipantes indicaron que lo experimentado "debemos tenerlo presente en nuestro trabajo la importancia de la comunicación al momento de presentarnos" (Comunicación); "esto lo podemos aplicar día a día en nuestro trabajo con los participantes de SUPERATEC"; "esto nos va a ayudar a mejorar nuestra comunicación" (Comunicación).

Durante la Actividad "Estrechando Manos" se abordaron los conceptos de Comunicación y Formación de Grupos de Trabajo. Se evidenció que los participantes tomaron conciencia de los procesos comunicacionales (en especial la comunicación verbal) al momento de conocer a algún nuevo miembro del equipo, generalizando esta premisa a su contexto laboral. Así mismo, los participantes de esta actividad indicaron que aplicarían lo aprendido en su labor diaria en SUPERATEC, tanto al comenzar una relación con nuevos integrantes del equipo, como para mejorar la comunicación entre los miembros actuales.

Actividad 3. Chequeo de Expectativas

Objetivo: verificar las expectativas de los participantes del taller de Trabajo en Equipo

Desarrollo de la Actividad: El facilitador inició la actividad preguntando a los participantes sobre sus expectativas, utilizando la siguiente interrogante: ¿Qué esperan de este taller?

Las respuestas fueron anotadas en un rotafolio. Aparecieron las siguientes respuestas:

- ✓ "Esperamos mejorar el trabajo en equipo"
- ✓ " Mejoraremos nuestra comunicación"
- ✓ "Conoceremos a los nuevos miembros del equipo"
- ✓ "Nos comunicaremos mejor"

El facilitador aclaró las expectativas y dio a conocer los objetivos del taller (Actividad 4).

Materiales:

- ✓Rotafolio
- ✓Marcadores

Duración de la actividad: 35 minutos

Actividad 4. Objetivos del taller

Objetivo: dar a conocer a los participantes el Objetivo General del taller, la agenda y las reglas básicas de funcionamiento

Desarrollo de la Actividad: El facilitador explicó a los participantes, de forma clara y sencilla, los objetivos y agenda del taller. Posteriormente fueron acordadas, mediante consenso grupal, las reglas de funcionamiento:

- ✓ Tener una actitud activa y participativa
- ✓ Ser puntual al regresar de los recesos
- ✓ Mantener los celulares en silencio
- ✓ Respetar las participaciones de los demás

Duración de la actividad: 15 minutos

Actividad 5. Paso con Canaletas 1

Objetivos: Fomentar el concepto de trabajo en equipo y desarrollar la colaboración y participación de todos, aprendiendo que cada uno posee fortalezas y debilidades en el dominio de la canaleta.

Descripción General: A cada participante se le entregó una canaleta de plástico. Se conformaron 5 subgrupos compuesto por 5 personas cada uno. Los miembros formaron una fila y transportaron una metra desde un extremo hasta colocar la esférica en un recipiente ubicado en el otro extremo. En caso de que la metra se cayera al suelo, se debía comenzar desde el principio; esto también ocurría si alguna de las canaletas chocaban entre sí. El equipo ganador era aquel que más metras colocara en el recipiente al culminarse el tiempo estipulado por el facilitador.

Desarrollo: las instrucciones de la actividad fueron dadas por el facilitador y los participantes formaron sub grupos de manera electiva. Al comenzar la actividad El facilitador garantizó que las reglas del juego se cumplieran e indicó la finalización de la actividad y señaló al grupo ganador.

Esta primera actividad permitió a cada participante medir la fuerza y las caractarísticas particulares de la actividad. Se consideró una práctica para la actividad de canaletas 2.

Material:

- ✓ Canaletas
- ✓ Metras
- ✓ Envase

Duración de la actividad: 60 minutos

Conceptos Asociados**:** Durante la actividad se tuvieron presentes los conceptos de Comportamiento grupal, Trabajo en Equipo y Comunicación.

Procesamiento: realizado en conjunto con la Actividad n6

Actividad 6. Paso con Canaletas 2

Objetivo: Fomentar la idea de trabajo en equipo y desarrollar la colaboración y participación de todos, aprendiendo que cada uno posee fortalezas y debilidades en el dominio de la canaleta.

Descripción General: se realizó una estrella de cinco puntas en el piso con tirro, con la intención de que el grupo se ubicara sobre el tirro colocado y formaran la figura de una estrella. Una vez colocados todos sobre el tirro, se les dio las indicaciones. La primera meta fue colocar la metra entregada al grupo en un envase que se encontraba en una de las puntas de la estrella, de esta misma punta iniciaba el recorrido de la metra. Para ello todos los individuos del grupo debían participar, es decir, la metra pasó por todas las canaletas del grupo. Cuando la metra caía al suelo, era necesario comenzar desde el principio, esto también ocurre si alguna de las canaletas chocaban entre sí. El facilitador grantizó que las reglas del juego se cumplieran. En la medida en que los retos se cumplian, fueron incorporados nuevos objetivos (número de metra mayor y en menor tiempo).

Material:

- ✓ Canaletas
- ✓ Metras
- ✓ Envase
- ✓ Reloj

Duración de la actividad: 1 horas y 20 minutos

Conceptos Asociados: Comportamiento grupal, Trabajo en Equipo, Comunicación

Procesamiento

El desarrollo de la Actividad 5 y 6, se guió mediante el ciclo del Aprendizaje de Kolb. A continuación se especifica cada etapa, con las respectivas intervenciones utilizadas y respuestas obtenidas.

En primer lugar se abordó la fase de Experimentación, mediante preguntas como: ¿Qué está pasando en este momento?; ¿Cómo te sientes acerca de lo que sucede en la actividad?; ¿Qué es lo peor que puede suceder?

Los participantes indicaron que durante esta actividad: "necesito saber con claridad lo que debo hacer"; "lo peor que puede suceder es que no logremos llevar la metra hasta el final"; "estamos haciendo algo que complicado"

Al abordar la fase de compartir, el facilitador guió la actividad utilizando interrogantes como: ¿Qué sucedió?, ¿Cuándo sucedió?, ¿Cómo te sentiste con lo que pasó?, ¿Qué observaron?, ¿De qué tomaron conciencia?

Los participantes dieron las siguientes respuestas: "Fue una actividad retadora", "Me di cuenta de la importancia de trabajar en equipo", "Debemos comunicarnos para lograr el objetivo", "Cuando nos presionaban era más dicifil llevar la metra hasta el final", "Es importante que todos hagan bien su trabajo", "Cuando no estabamos logrando el objetivo, siempre había alguien que nos animara"

Continuando con la Fase de Interpretar, se realizaron las siguientes preguntas: ¿Con qué puedes relacionar esta actividad?, ¿Cómo te sentiste

con lo que pasó?. Los miembros del grupo señalaron que: "Esta dinámica la relaciono con nuestro trabajo diario", "Al principio era frustante, no lograbamos hacer el recorrido completo; pero fue gratificante al ver el resultado final: alcanzamos nuestra meta", "Cada quien aportó al logro del recorrido de la metra".

El cuarto paso "Generalizar" fue abordado mediante interrogantes como: ¿Qué aprendieron?, ¿Qué les recuerda esto?, ¿Qué asocian con esto?. Se obtuvieron respuestas como: "Lo asocio con el trabajo diario que realizamos", "Lo asocio con la búsqueda de nuevos ingresos a los programas", "Aprendí que debemos confiar en las capacidades de los demas", "En este ejercicio quedó claro la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo".

Para conocer como los participantes pueden aplicar lo experimentado en su cotidianidad, se utilizaron las siguientes preguntas: ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?, ¿Qué les gustaría hacer con esto?

Los participantes dieron las siguientes respuestas: "Lo que aprendimos hoy debemos llevarlo a nuestro trabajo diario", "En nuestro trabajo diario, con los chamos, no debemos rendirnos", "Si sentimos que hay mucha presión, debemos ayudarnos como equipo", "Esto que aprendimos hoy, debemos aplicarnos a nustro trabajo".

Durante la Actividad "Paso con Canaletas" se abordaron los conceptos de Comportamiento grupal, Trabajo en Equipo y Comunicación. Se pudo conocer que los participantes tomaron conciencia del trabajo cooperativo, de la importancia de aprovechar las destrezas de los compañeros, la importancia de la comunicación grupal, de la confianza y apoyo grupal, del cumplimiento de objetivos, y del manejo de la presión. Así mismo, los participantes de esta actividad indicaron que aplicarían lo aprendido en su

labor diaria en SUPERATEC, en especial al cumplir con las metas que cada centro tiene (número de alumnos inscritos, etc.).

Actividad 7: El lápiz en la botella

Objetivo: Fomentar la idea de trabajo en equipo. Desarrollar la colaboración y participación de todos.

Descripción General: en esa actividad grupal se buscó alcanzar una meta grupal: colocar un lápiz dentro de una botella, tirando de un entramado de cordeles. La meta de la actividad no se indicó explícitamente al inicio de la actividad. Fuera del salón, se invitó a los participantes a poermanecer en silencio durante la actividad y a tomar un extremo de los cordeles que atan al lápiz. Luego, los participantes entraron al salón y encontraron una botella en el centro del mismo, rodeada por una circunferencia. El grupo debía descubrir el objetivo de la actividad (introducir el lápiz en la botella) y alcanzarlo en 15 minutos.

Material:

- ✓ Cuerda.
- ✓ Un lápiz o bolígrafo.
- ✓ Una botella de cuello estrecho.
- ✓ Tirro

Duración de la actividad: 40 minutos

Conceptos Asociados: Durante esta actividad se consideraron los conceptos de Comportamiento grupal, Trabajo en Equipo, Comunicación.

Procesamiento

Para explorar la primera fase del clclio de Kolb (Experimentar), se utilizaron interrogantes como: ¿Qué está pasando en este momento?, ¿Cómo te sientes acerca de lo que sucede en la actividad?

Los participantes dieron las siguientes respuestas: "No podemos hablar", "No tenemos claro que debemos hacer", "Lo peor que puede suceder es no sepamos que hacer cuando entremos al salón", "Lo peor que puede suceder es que se reveinte la cuerdita", " Lo mejor es que terminemos rápido el ejercicio"

Posteriormente, para abordar la fase de Compartir se utilizaron interrogantes como: ¿Qué sucedió?, ¿Cómo te sentiste con lo que pasó?, ¿Qué observaron?

Los participantes comentaron: "Todos teniamos el mismo objetivo, colocar el lápiz en la botella"; "Me sentí muy bien trabajando en equipo", "Fue muy incómodo no poder comunicarnos"; "Me di cuenta que tenemos distintos roles a la hora de trabajar en equipo: algunos dirigen, otros animan, otros están pendiente de las actividades"; "Fue satisfactorio alcanzar la meta en equipo"; "Me sentí muy alegre cuando logramos el objetivo"

Al explorar la fase de "Interpretar", se utilizaron interrogantes como: ¿Qué fue la bueno y qué fue lo malo?, ¿Con qué puedes relacionar esta actividad?, ¿Cómo te sentiste con lo que pasó?. Los participantes interpretaron esta actividad indicando: "Esta actividad la relaciono con nuestro trabajo diario"; Este es el día a día en SUPERATEC...debemos trabajar siempre en equipo" ;

Para conocer como generalizan estas experiencias se utilizaron preguntas como: ¿Qué aprendieron?, ¿Qué asocian con esto?.

Los participantes indicaron las siguientes respuestas: "Aprendí lo importante del trabajo en equipo y la comunicación", "Lo asocio con nuestro Equipo. Tenemos metas comunes y necesitamos trabajar en equipo para lograrlo"

En cuanto a la aplicación de estos aprendizajes, el facilitador realizó las siguientes preguntas: ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?, ¿Qué les gustaría hacer con esto?. Los participantes dieron las siguientes respuestas: "Esta situación se asemeja a nuestro trabajo diario","Podemos llevar esta experiencia exitosa a nuestro día a día...trabajando en equipo, cada quien sosteniendo su cuerdita, podremos alcanzar nuestras metas".

Durante la Actividad "Lápiz en la Botella" se abordaron los conceptos de Comportamiento grupal, Trabajo en Equipo y Comunicación. Se pudo conocer que los participantes tomaron conciencia del trabajo cooperativo, de la importancia en la claridad de las metas y la comunicación grupal, del liderazgo, del apoyo mutuo. Así mismo, los participantes de esta actividad indicaron que aplicarían lo aprendido en su labor diaria en SUPERATEC, en donde conforman un gran equipo.

Actividad 8. Cierre

Objetivo: Aterrizar las experiencias vividas durante las actividades

Descripción General: se realizó una ronda en donde cada participante expresaba verbalmente su opinión sobre la sesión. El facilitador condujo la actividad.

Duración de la actividad: 45 minutos

Procesamiento:

Durante esta actividad, se pudo conocer las siguientes opiniones de los participantes:

- ✓ *"La actividad logro unirnos como equipo"*
- ✓ *"Nos ayudó a darnos cuenta de la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo"*
- ✓ *"Logramos aprender que existen mejores maneras de relacionarnos"*
- ✓ *"Siento que somos un gran equipo, y hoy lo hemos demostrado"*
- ✓ *"Cada quien tiene sus fortalezas. Si nos unimos, sacaremos provecho de las cualidades de cada miembro del grupo"*
- ✓ *"Deseo seguir aportando a mi grupo. Somos una gran familia"*
- ✓ *"Es necesario seguir realizando este tipo de actividades"*

Actividad 9. Evaluación Reactiva

Objetivo: realizar una evaluación escrita para conocer la opinión de los participantes luego de la intervención.

Descripción General: se entregó a cada participante una evaluación reactiva. El instrumento estuvo conformado por 8 ítems de respuesta abierta para conocer la opinión de los participantes luego de la intervención, con respecto a:

- ✓ Actividad más significativa
- ✓ Experiencia durante la sesión
- ✓ Aprendizajes de sí mismos
- ✓ Aprendizajes de los otros
- ✓ Actividad que más se disfrutó

- ✓ Opinión general sobre la sesión
- ✓ Sugerencias o comentarios
- ✓ Evaluación al facilitador

Duración de la actividad: 15 minutos

VII. RESULTADOS

7.1. Resultados Cualitativos

Durante la ejecución del taller de Trabajo en Equipo, se pudieron recabar los siguientes resultados cualitativos mediante la observación:

a. Se registraron conductas de cooperación, motivación, fijación de objetivos.
b. Se presenció que los participantes tomaron conciencia de la importancia de la comunicación durante el trabajo en equipo.
c. Se observó alta capacidad de reflexión dentro de los miembros del equipo, tienen la capacidad de relacionar cualquier actividad con su día a día.
d. Se presenció durante las actividades algunas personas con liderazgo negativo sobre el equipo de trabajo.
e. Se observó un equipo altamente dependiente de factores motivacionales durante la realización de las distintas actividades.
f. Se pudo notar en el transcurso de las actividades como al equipo cuando se le asignan metas difíciles de alcanzar se frustra y comienzan a demostrar ansiedad por no poder lograr la meta, desprestigiando la actividad y el contexto.

7.2. Resultados Evaluación Reactiva

A continuación se presenta los resultados de la evaluación reactiva, compuesta por 8 ítems:

A. La actividad más significativa para mí fue:

Gráfico 1. La actividad más significativa para mí fue

El gráfico anterior muestra que para la mayor parte de los participantes (71%) la dinámica de las Canaletas fue la más significativa. Esta actividad tuvo como objetivo fomentar la idea de trabajo en equipo, desarrollar la colaboración y participación de todos y aprender que cada uno tendrá una fortaleza y una debilidad particular en el dominio de la canaleta.

B. Durante esta sesión me he sentido:

En cuanto a cómo se sintieron los participantes durante la sesión, estos manifestaron sentirse "excelente", "a gusto" (42%) con la actividad. Otros se sintieron compenetrados (8%), relajados y cómodos (8%). No se observaron sentimientos negativos. El listado completo de respuesta se muestra a continuación:

- ✓ Agradecido
- ✓ Alegre
- ✓ Animado a seguir confiando en el equipo
- ✓ Apoyado
- ✓ Compenetrado con el equipo
- ✓ En ambiente, sin presión y comprometido
- ✓ En familia
- ✓ Excelente, muy bien, a gusto
- ✓ Identificado con los aportes
- ✓ Motivado
- ✓ Relajado y cómodo
- ✓ Satisfecho
- ✓ Sereno, reflexivo y conectado

C. En esta sesión lo que aprendí de mí es:

La mayoría de los participantes manifestaron que el mayor aprendizaje fue que están abiertos al cambio/adaptable (20,83%), así como la importancia de la paciencia y perseverancia (8, 33%) y del trabajo en equipo (8, 33%).

- ✓ Que estoy abierto al cambio, soy adaptable
- ✓ La paciencia y perseverancia
- ✓ Que soy importante para mi equipo
- ✓ La importancia del trabajo en equipo
- ✓ Aceptar con humildad las posibilidades o alcances del otro
- ✓ Recordar nuestra cualidades
- ✓ Ser más tolerante
- ✓ Tener más seguridad en mi mismo
- ✓ Tengo concentración

- ✓ No puedo trabajar bajo presión
- ✓ Las ganas de aprender y el compromiso
- ✓ La importancia de la comunicación
- ✓ Que debo confiar y ser paciente
- ✓ En el silencio se escucha mejor
- ✓ La importancia de la motivación
- ✓ Que el trabajar en equipo me genera confianza

D. Durante esta sesión lo que aprendí de los otros es:

Los miembros del equipo de SUPERATEC indicaron en la evaluación reactiva que durante esta actividad pudieron aprender de los otros diversos elementos, entre ellos:

- ✓ Apertura al cambio y tolerancia
- ✓ Aprender a motivar a mis compañeros
- ✓ El valor que todos tienen dentro de la Organización
- ✓ La honestidad y la confianza
- ✓ Que debemos ser pacientes
- ✓ Que es importante el trabajo en equipo
- ✓ Que existen personas constantes y motivadoras
- ✓ Que juntos logramos objetivos comunes
- ✓ Que mis compañeros son reflexivos y comprometidos
- ✓ Que somos comunicativos, expresivos y dispuestos a aprender
- ✓ Que somos un engranaje, un equipo dinámico
- ✓ Que somos un excelente equipo
- ✓ Que tenemos diferentes habilidades y destrezas

E. La actividad que más disfruté fue:

Gráfico 2. La actividad que más disfruté fue

Los participantes indicaron que la actividad que más disfrutaron fue la de las Canaletas (52%). Otros (20%) señalaron que todas las actividades fueron de su agrado.

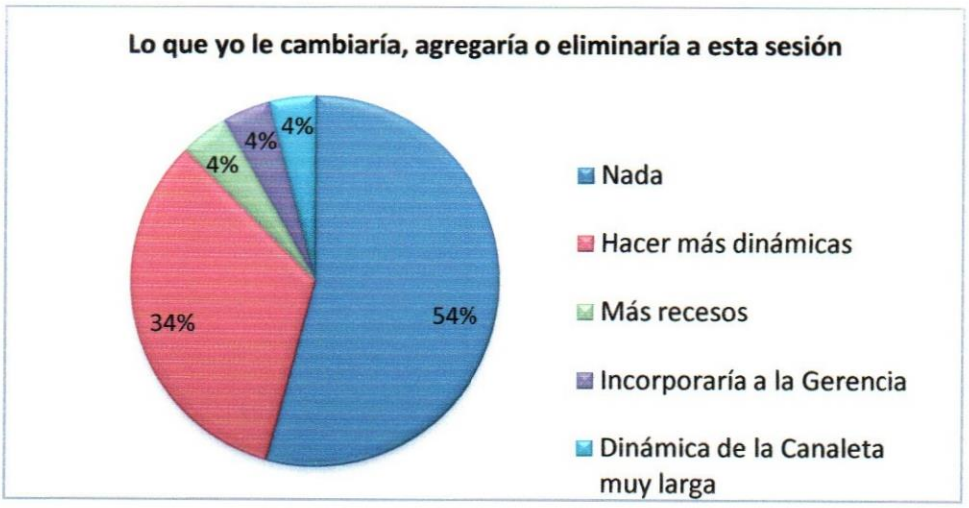
F. Mi opinión acerca de esta sesión:

Gráfico 3. Mi opinión acerca de esta sesión

El 54 % de los participantes consideran que la sesión fue Excelente, Muy Buena o Buena. Otros señalaron que fue Gratificante, Nutritiva y Productiva (13%), Útil (13%), Oportuna (8%) y que debe repetirse este tipo de actividad (8%).

G. Lo que yo le cambiaría, agregaría o eliminaría a esta sesión:

Gráfico 4. Lo que yo le cambiaría, agregaría o eliminaría a esta sesión



Aunque la mayoría de los participantes coinciden en que no le agregarían nada al taller (54%), un grupo considera necesario agregar actividades o dinámicas (34%).

H. La facilitación de los consultores me pareció:

Gráfico 5. La facilitación de los consultores me pareció

Por último, los participantes consideran que la facilitación de los consultores fue entre Excelente (42%), Muy Buena (29) y Buena (17). El 4% sugiere ser más dinámico y otro 4% sugiere estar atento dar las mismas instrucciones.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una semana después de ejecutar las actividades de intervención, se convocó una reunión para presentar los hallazgos esenciales de la implementación del Taller, comunicando las principales conclusiones de esta intervención y las recomendaciones futuras.

8.1. Conclusiones

Se presentan a continuación las principales conclusiones:

1. Los participantes de la Gerencia de Programas de SUPERATEC, utilizaron la experiencia como medio de aprendizaje.
2. Se observaron características básicas de un grupo: el liderazgo, comunicación, cohesión grupal, trabajo cooperativo, establecimiento de metas.
3. El proceso de intervención favoreció la comunicación grupal, la confianza y la credibilidad entre los miembros del grupo.
4. Las opiniones de los participantes confirman que los aprendizajes alcanzados mediante la experiencia estuvieron alineados tanto con los objetivos de la actividad, como con las expectativas de los participantes.
5. Los participantes fueron capaces de tomar los aprendizajes de la sesión, asociarlos con su realidad laboral (descubrimientos y confirmaciones) y plantear posibles escenarios de aplicación de lo aprendido (compromisos).
6. El Enfoque de Aprendizaje Vivencial se adaptó a las características del grupo, facilitando la ejecución de una intervención efectiva.

8.2. Recomendaciones

Derivado de este proceso, se plantean una serie de recomendaciones a SUPERATEC que contribuyan con el fortalecimiento del Equipo de Trabajo y a la Organización en su totalidad:

1. Trabajar sobre los descubrimientos y confirmaciones obtenidos por el grupo durante la intervención de cambio.
2. Hacer seguimiento a los compromisos de los participantes durante el cierre de la actividad.
3. Utilizar el contenido recabado durante la intervención para futuros proyectos de desarrollo organizacional
4. Involucrar a al personal gerencial y de la Junta Directiva en actividades que fortalezcan el trabajo en equipo y comunicación.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonorsi, M. (1995). Organizaciones: Conceptos, Recursos en Cambio. Caracas: Fundación Konrad Adenauer

Argyris, C. (2001). Aprendizaje Organizacional. México: Oxford.

Ayestarán, S (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones [versión electrónica]. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2,3), 203 - 217.

Beckhard R. (1973). Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. USA: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y Perspectivas. Bogotá: Fondo Educativo Latinoamericano.

Blake, R. y Mouton, L. (1976). El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano.

CEPAL - OIT (2009). Boletín CEPAL OIT: Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe [versión electrónica].

Davies K. y Newstrom J. (1999). Comportamiento humano en el Trabajo. México D.F.: Mc Graw Hill.

Dixon (1994). The organizational learning cycle. How we can learn collectively. Londres: McGraw Hill.

Fernández I. y Winter T. (2003). Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones. Serie Azul Psicología y Empresa Cuadernos de Trabajo (4). Escuela de Psicología. Universidad Adolfo Ibañez. Chile.

Ferrer, L. (1976). Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas.

Figueiras, K. (2009). Diseño e Implantación de un programa de formación supervisora en la Gerencia de Operaciones del Centro Comercial San Ignacio. Tesis de grado (Especialización en Desarrollo Organizacional). UCAB.

Franco C. y Velásquez F. (2000) Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo [versión electrónica]. *Estudios gerenciales.16 (*76).

French W. y Bell C. (1996). Desarrollo Organizacional (5ta Ed.). México: Prentice Hill Latinoamericana.

Gelles, R. J., Levine, A. (2000). Sociología con aplicaciones a países de habla hispana. México: Editorial McGraw-Hill.

Hayes, N. (2003). Dirección de Equipos de Trabajo. Madrid: Thomson.

Hernández, G. (2001). Intervención Organizacional realizada en la Gerencia de Gestión del Banco del Caribe. Trabajo de Grado de Especialización no Publicada, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.

Jiménez, E. y Hernández, A. (2009). Informe Intervención Consultoría Aplicada II. Trabajo no publicado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Kalzenbach, J. (2000). El trabajo en equipo. Santiago: Granica.

Kilmann, Ralph. (1989): Corporate transformation. Revitalizing organizations for a competitive world. Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Kolb, D. (1999). Organizational Behavior: An Experiental Approach to Human Behavior in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Kolb, D. (2001). Experiential Learning Theory Bibliography. Boston: McBer and Co.

Lawrence, P. y Lorsch J.. (1991). Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.

Lipman- Blumen, J. y Leavitt, H (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard Business Review, pp. 48 - 55.

Lubin B., Lubin A. y Goodstein L. (1979). Cases in organization development. Londres: Routledge.

Morales, M. (1995). Equipos de trabajo efectivos. Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.

Nadler, D. y Tushman M. (1999). El diseño de la organización como arma competitiva. México, D.F: Oxford University Press.

Olsen P. (2009). Ejercicios para construir equipos en tiempos difíciles [versión electrónica]. *Harvard Bussines Review.*

Porras, J. y Robertson P. (1991). Organizational development: Theory, practice and research. En Marvin D. Dunnete y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, vol. 3.

Rodríguez T. y García M. (2007). Representaciones sociales. Teoría e Investigación. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Schein, E. (1973). Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Bogotá: Fondo Educativo Latinoamericano.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona: Ediciones Garnica.

Torras, L. (1997). Aprender: la ventaja más competitiva más sostenible en el tiempo". Alta Dirección (Barcelona). n° 191. Pag. 13-19.

Yáber, G. (2007). Informe de Investigaciones Educativas. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, *XXI*(22).

Zapata G. y Caldera J. (2008). La complejidad de las organizaciones: Aproximación a un modelo teórico [versión electrónica]. *Revista de ciencias sociales, XIV*(1), pp. 46 – 62.

X. ANEXOS

ANEXO 1: Propuesta de Intervención

Caracas, 20 de noviembre de 2009

Señores,
SUPERATEC

Atención: **Marilyn de Silva**
María Mercedes Castro

Estimados señores:

Tenemos el agrado de someter a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para realizar una intervención organizacional sobre Trabajo en Equipo en SUPERATEC. Deseamos manifestarle nuestro especial agradecimiento por haber sido seleccionados para participar en el proceso de cotización de servicios de consultoría externa de la compañía, asegurándoles que les daremos toda nuestra atención, esperando francamente tener la oportunidad de trabajar junto a ustedes, cubriendo sus mayores expectativas.

Nuestro enfoque en esta propuesta prioriza el conocimiento profundo e integral de su negocio, y la intervención organizacional en temas de Trabajo en Equipo, que permitan generar cambios que impulsen a la compañía para que pueda lograr su misión.

Adjuntamos a la presente nuestra propuesta. Confiamos en haber presentado en ella un alcance del trabajo que se adecue a sus expectativas y necesidades. La misma responde a nuestra filosofía de un servicio profesional especializado y con alto valor agregado.

Queremos manifestarles nuevamente nuestro especial agradecimiento por la oportunidad que nos brindan de presentarles nuestra propuesta de servicios profesionales y les anticipamos que, en el caso de concretarse nuestra contratación, el trabajo merecerá de nuestra parte la mayor atención. Así mismo, garantizamos el manejo confidencial de la información suministrada por parte de ustedes.

Quedemos a su disposición por las aclaraciones o ampliaciones que estimen pertinentes.

Elbia Jiménez – Alejandro Hernández
Consultores.

Resumen Ejecutivo

SUPERATEC es una Organización joven sin fines de lucro que busca su permanencia en el tiempo, a través de la creación de una estrategia que apunta a la mejora de la comunidad en la que se desenvuelve, apoyada por un personal altamente capacitado y comprometido.

Es una fundación en crecimiento que ha logrado posicionarse como punto de referencia en el sector de las organizaciones sin fines de Lucro. Como organización está preocupada por alcanzar un desempeño superior (utiliza indicadores de gestión, evaluaciones de desempeño, etc.). Existe interés por sus trabajadores, ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional y personal. Hay espacios de participación (reuniones) aunque la última decisión siempre recae en la Junta Directiva y la Gerencia General.
Superatec divide su trabajo de manera funcional (gerencias por áreas) y a pesar que desde la gerencia hay preocupación por dar a conocer la estructura de la organización (definición de roles, levantamiento de procedimientos, política, normas), no hay claridad de esta estructura entre todos los trabajadores.

Propósito

El propósito de la intervención será operacionalizar las recomendaciones realizadas a SUPERATEC y elegidas por el cliente, mediante actividades que permitan fortalecer el trabajo en equipo.

Objetivos

Los integrantes de Superatec:

- ✓ Fortalecerán el Trabajo en Equipo.
- ✓ Desarrollarán habilidades relacionadas con el Trabajo en Equipo, como lo es la comunicación, confianza, credibilidad y la estructura

Proceso a seguir

Muestra

Las muestra estará constituida por los miembros de la Gerencia de Programas, compuesta por aproximadamente 25 personas.

Duración

La actividad tiene una duración estimada de 8 horas.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios que se solicitarán son responsabilidad de la Compañía y deberán ser suministrados a los consultores.

- Asignación de personal:

- Recursos materiales:

  Un salón grande, acondicionado, aislado de ruido e iluminado. Un (1) rotafolio, con cinco hojas cada uno, marcadores.

Honorarios Profesionales

Nuestra visión es lograr una relación de largo plazo con SUPERATEC, construida sobre la base de la confianza y de un acuerdo justo. Nuestro objetivo en este aspecto es el de prestar el mejor servicio profesional a un costo competitivo.

La estimación de nuestros honorarios profesionales para la intervención organizacional en SUPERATEC alcanza la cantidad de Bs.F. 5.000.

Vale acotar que este monto es una estimación con propósito académico. No implica una obligación económica por parte de SUPERATEC.

Términos y Condiciones

Artículo 1. Honorarios y Gastos

SUPERATEC cancelará a los Consultores, los honorarios profesionales y gastos mencionados en la propuesta de servicios profesionales en un plazo no mayor de **30** días continuos a partir de la presentación de la factura.

Artículo 2. Responsabilidades de la Consultora

Ejecutará los servicios indicados en la Propuesta bajo los estándares y técnicas normales de la industria, es decir, no realizará funciones gerenciales cualesquiera, ni tomará decisiones gerenciales, ni actuará asumiendo las atribuciones correspondientes a un empleado de la Organización. Las obligaciones asumidas por los Consultores no son de resultados sino de medios, es decir, que se ejecutarán los servicios indicados en la Propuesta bajo los estándares y técnicas normales de la industria.

Los consultores asumen el compromiso de:

1. Mantener la confidencialidad y el anonimato tanto de la información a recabar de los participantes como la reserva estricta de los insumos de información recibidos, evitando su divulgación por cualquier medio y forma.

2. Mantener una conducta ética.

Artículo 3. Confidencialidad

Con respecto a la información suministrada en relación con la presente propuesta y designada como confidencial por la parte que revela dicha información, las partes que reciben la misma acuerdan:

- Proteger la información confidencial en forma razonable y apropiada o de acuerdo con las normas profesionales aplicables;

- Utilizar la información confidencial únicamente para llevar a cabo sus obligaciones conforme la presente Propuesta;

- Reproducir la información confidencial sólo en la medida en que se requiera para llevar a cabo las obligaciones conforme a esta Propuesta. Este artículo no se aplica a la información que sea (i) de dominio público, (ii) previamente conocida por la persona que la recibe, (iii) revelada a un tercero sin restricciones;

Entendemos que el contenido de esta propuesta responde plenamente a las necesidades de su negocio. No obstante, estamos a su disposición para contemplar las alternativas o modificaciones que consideren necesarias, así como para responder a cuantas aclaratorias nos soliciten.

Atentamente,
Elbia Jiménez – Alejandro Hernández
Consultores

En caso de que la presente propuesta fuese aceptada por ustedes, les rogamos nos lo confirmen devolviéndonos, debidamente firmada y fechada, la copia de la misma que les adjuntamos.

María M Castro

Por SUPERATEC

Nombre: María Mercedes Castro

Cargo: Gte Empleo y Seguimient

ANEXO 2: Invitación al Taller

INVITACIÓN

Taller de Trabajo en Equipo

Queremos invitarte al Taller "Trabajo en Equipo en SUPERATEC", facilitado por estudiantes de la especialización de Desarrollo Organizacional de la UCAB.

Será una oportunidad para fortalecer el trabajo en equipo entre los integrantes de SUPERATEC, mediante **actividades dinámicas y participativas,** junto con tus compañeros de los diversos Centros.

¡Contamos con tu participación!

Lugar: Parque Social. UCAB
Fecha: martes, 24 de noviembre
Hora: de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Facilitador: Alejandro Hernández
TRAER ROPA CÓMODA

¡Porque superarse es la clave!

superatec

ANEXO 3:Listado de Asistencia

superates

Lista de Asistencia

Taller "Trabajo en Equipo"

24 de noviembre de 2009

	Nombre y Apellido	Firma
1	Aidira Chacón	
2	Ana María Rodríguez	
3	Betty Nuñez	
4	Brigitte Ocá	
5	Dalia Hernandez	Dalia Hernández
6	Dalvis Johanny Pérez	
7	Darwin Ramirez	
8	Dayanara Galindez	Dayanara G.
9	Deborah Mendez	
10	Emilce Abreu	
11	Emily Raquel Lara de Villegas	Emily de Villegas
12	Erika Lugreiky Guillén Palacios	Erika Guillén
13	Fátima Alexandra Pereira Barresi	
14	Felicia De Lucía	Felicia DEL
15	Jeannela Gavidia	
16	Juan Jimenez	
17	Karen Conde Riveira	
18	Karen Lopez Duran	López K.
19	Kendy Jonas Nazaret Rosales Moreno	
20	Luisana Padron	Luisana Padrón
21	Mairym Lourdes Urdaneta Lopez	Mairym Urdaneta
22	Ronny Ricaurte Triana	
23	Rosangela Herrera	Rosangela Herrera
24	Sally Sugganny Samaniego Lozano	Sally Samaniego
25	Williams Ramírez	
26	Yamileth Del Carmen Becerra Leal	

ANEXO 4: Formato de Evaluación Reactiva

Cierre de la Actividad

1. La actividad más significativa para mí fue:

2. Durante esta sesión me he sentido:

3. En esta sesión lo que aprendí de mí es:

4. Durante esta sesión lo que aprendí de los otros es:

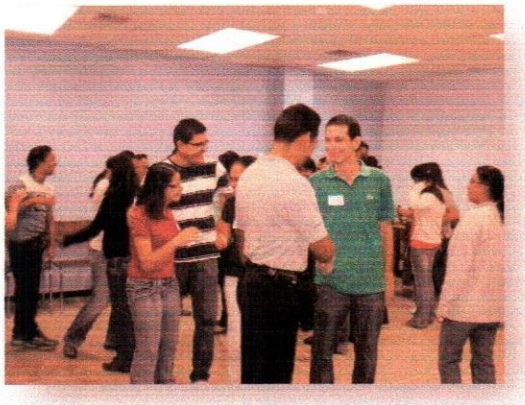
5. La actividad que más disfruté fue:

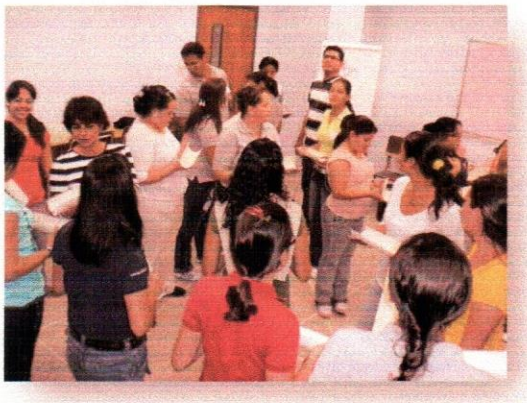
6. Mi opinión acerca de esta sesión es:

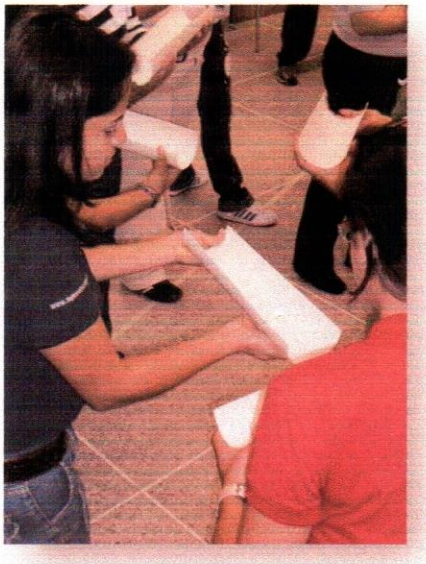
7. Lo que yo le cambiaría, agregaría o eliminaría a esta sesión es:

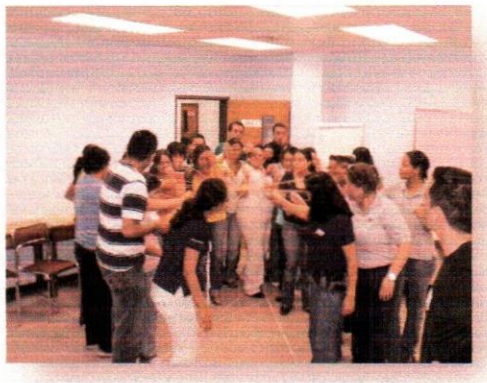
8. La facilitación de los consultores me pareció:

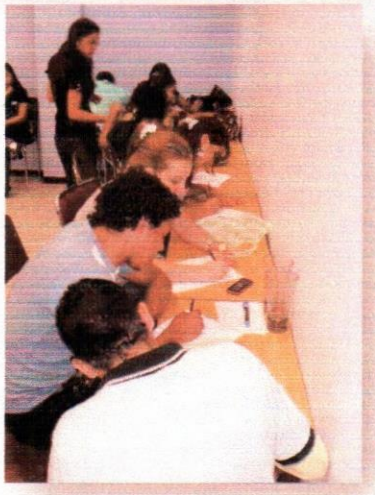
ANEXO 5: Fotos de la Sesión











95