UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN ADIC

TRABAJO DE GRADO

FASE DE INTERVENCION ORGANIZACIONAL

Autor: Nelly Goncalves Dos Santos
Tutora: María Elena Hoffmann Kidon

Caracas, Julio 2.006

INDICE DE CONTENIDO

Capítulo I. Introducción.....2
Capítulo II. Objetivos.....5
Capítulo III. Marco Organizacional ADIC.....6
Capítulo IV. Marco Teórico.....9
Desarrollo Organizacional.....9
Intervención Organizacional.....10
Cambio Organizacional.....11
Aprendizaje Organizacional.....13
Integración de Grupos.....30
Capítulo V. Marco Metodológico.....50
Capítulo VI. Análisis de los Resultados.....68
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....79
Cronograma de actividades.....80
Referencias Bibliográficas.....81

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, describe la fase de intervención de un proceso de desarrollo organizacional, realizado en la Asociación para el Desarrollo Comunitario ADIC, Asociación Civil sin fines de lucro, dedicada a la formación integral de niños entre 1 y 6 años de la Comunidad El Placer de María, ubicada en la urbanización El Peñón del Municipio Baruta – Estado Miranda. El aspecto abordado como eje de la intervención, será el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en ADIC, para lograr un clima laboral que facilite el logro de los objetivos.

CAPITULO I. INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo describir la intervención organizacional realizada en la Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario (ADIC), dedicada a brindar servicios educativos, recreativos y de salud, además de empleo a la Comunidad de El Placer de María, ubicada en la Urbanización El Peñón del Municipio Baruta. Esta Asociación forma parte de las obras de proyección social de Institutos Educacionales Asociados – El Peñón y representa desde hace 34 años, un núcleo de apoyo comunitario a las familias de escasos recursos que habitan en la zona.

Esta intervención organizacional fue desarrollada en base a un diagnóstico realizado entre el personal de ADIC y las consultoras, en el período septiembre - noviembre 2005, a través del cual fueron identificadas las áreas de mejora, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución.

French y Bell, 1995 "señala que la intervención organizacional se define como una serie de actividades en cuyo diseño, planificación y aplicación participan clientes y consultores, con la finalidad de mejorar el funcionamiento del sistema, así como de ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos". (p.159).

A partir del análisis de los datos recogidos en la etapa de diagnóstico se dio inicio, en enero del año en curso, a la planificación de una intervención organizacional orientada a brindar herramientas que facilitaran relaciones interpersonales más armónicas, que promovieran un clima favorable para el trabajo en equipo y una efectiva interacción entre todo el personal docente-administrativo que labora en la Asociación.

Cuando las consultoras realizaron su primer acercamiento a ADIC, en agosto del año 2005, la Asociación atravesaba uno de los momentos más críticos de su ininterrumpida trayectoria. Así lo expresó Maritza Quilarque, Miembro de La Junta Directiva de Institutos Educacionales Asociados - El Peñón, quien para entonces formaba parte del equipo de profesionales que atendían la difícil coyuntura y planificaban la reestructuración de la organización. Ante la ausencia de Directora, la escasa claridad de roles y la inestabilidad de la Asociación, reinaba una gran tensión entre todos los trabajadores.

La selección de las relaciones interpersonales como eje de la intervención organizacional en ADIC, coincidió con la incorporación de una nueva Directora, cuyo perfil había sido identificado en la fase de diagnóstico, quien aprobó inmediatamente la propuesta presentada por las consultoras. El proceso de intervención se orientaba entonces, hacia la planificación de actividades dirigidas a brindar herramientas a la comunicación efectiva, la tolerancia a las diferencias, el reconocimiento del derecho a cometer errores, la práctica de una sana confrontación, el fortalecimiento de la confianza y la aceptación entre compañeros de trabajo.

Para la organización resultaba muy importante que paralelamente a su reestructuración, se establecieran nuevas formas de comunicación entre sus trabajadores, de manera que se facilitara el trabajo en equipo y por lo tanto la obtención de mejores resultados.

Una de las razones que justifica la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros que laboran en la Asociación, radica en que el objetivo primordial de ADIC, es ofrecer una formación integral a niños en edades comprendidas entre 1 y 6 años. La actividad docente difícilmente puede ser impartida con efectividad, en un ambiente que

carece de armonía y equilibrio entre los profesionales encargados de poner en práctica los programas educativos, más aún, tomando en consideración que durante esa etapa de la infancia se forma la personalidad del ser humano.

Como parte del compromiso ético de las consultoras ante el trabajo desarrollado en ADIC, el abordaje del fortalecimiento de las relaciones interpersonales, requirió de un tratamiento muy responsable de la información aportada por cada uno de los miembros del personal. De igual manera el diseño y la aplicación de las actividades programadas, fueron desarrolladas teniendo como norte el respeto entre las personas y la efectiva búsqueda de soluciones. La presentación de los resultados se realizó, destacando los logros obtenidos dentro de contexto actual y respetando las limitaciones de la organización.

CAPITULO II.- OBJETIVOS

Objetivo General:

- Describir la intervención organizacional realizada en la Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario (ADIC).

Objetivos específicos

- Facilitar la integración de todo el personal que conforma ADIC, a través de actividades vivenciales que promuevan la cooperación y la comunicación efectiva para el logro de mejores resultados en la organización.
- Brindar conocimientos y herramientas que puedan ser puestas en práctica por los trabajadores dentro del entorno laboral, para el desarrollo de una comunicación efectiva que estimule la cooperación y el logro de un trabajo en equipo

CAPITULO III.- MARCO ORGANIZACIONAL

ADIC (**Asociación Desarrollo Integral Comunitario**) es una Asociación sin fines de lucro, de proyección social fundada el 13 de Abril de 1970.

Su **misión** consiste en contribuir a la formación, evolución y auto superación de grupos humanos para alcanzar una mejor calidad de vida y su **visión** es la de proyectarse en el ámbito nacional por su labor como institución capaz de promover al voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto sustentable y perdurable en el tiempo.

La naturaleza de esta Asociación es la de ofrecer distintos tipos de actividades y facilidades a la comunidad donde pertenece ya que son familias de pocos recursos. Estas facilidades son las siguientes:

- **ADIC- Comunidad:** fortalece la interacción de los habitantes de la comunidad "El Placer de María". ***Cursos de Formación***: ofrece la oportunidad de capacitarse en oficios a miembros de la comunidad. ***Conversando con la Comunidad***: Desarrolla la interacción con familias para captar problemáticas y dar posibles soluciones. ***Asesoramiento Legal***: Ofrece orientación y apoyo en este aspecto.

- **Docencia: Preescolar "Elina Sanson de Pariente":** Brinda al niño en edad de Preescolar una atención integral, destinada a cubrir necesidades educativas, físicas, recreativas, sociales, emocionales, alimenticias y de salud. ***Tareas Dirigidas***: Impartir al niño y adolescentes estrategias que les permitan adquirir y/o ampliar los conocimientos que requieren en diferentes áreas, para el logro de un mejor nivel educativo.

- **Jornadas de Salud**
- **Medicina General**
- **Odontología**
- **Acción Voluntaria:** Incorporar y conservar el personal voluntario a la institución en el desarrollo de la programación establecida en ADIC.
- **Productividad:** es un programa de autofinanciamiento que persigue la consecución de recursos económicos para sostenibilidad de la institución. **Taller de Producción:** Envasado de Alimentos y elaboración de delicateses. **Con sabor casero:** Servicio de almuerzos y elaboración de menús para eventos especiales.
- **Utilización del Tiempo Libre:** Brinda a la comunidad alternativas válidas para la utilización del tiempo libre. ***Campamentos vacacionales***: es un programa de contenido recreativo y educacional, durante el período de vacaciones. ***Programas Deportivos:*** Brinda a niños, jóvenes y adultos la oportunidad de participar en actividades deportivas, que fomente el sano esparcimiento que contribuyan a la salud física y mental de la comunidad. ***Biblioteca:*** es un centro de consulta y préstamos en sala de libros y textos escolares.

La estructura de esta Asociación está comprendida por:

Prescolar: 8 docentes y 7 auxiliares de prescolar, 1 coordinadora y 1 psicólogo

Productividad: 12 personas

Mantenimiento: 3 personas

Administración: 2 personas

Dirección: 1 directora, 1 médico

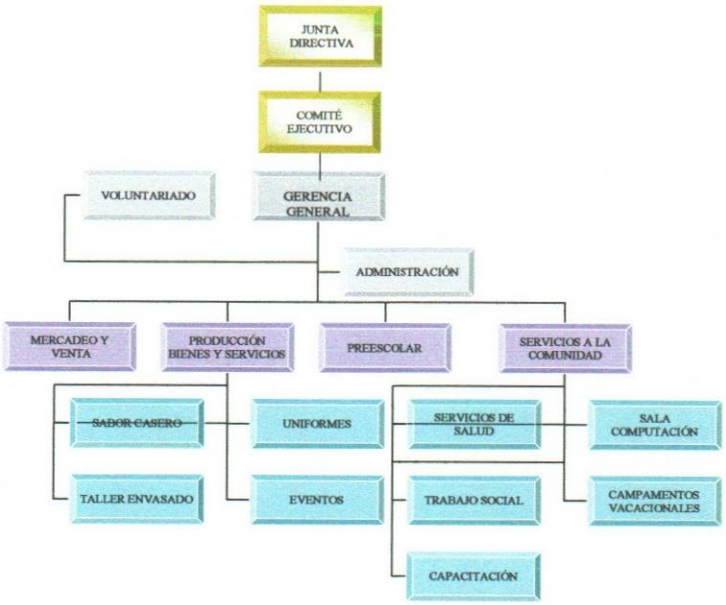
Junta Directiva: 10 personas

En vista del carácter social que define la misión de ADIC y de la identificación que se tiene con los objetivos que persigue esta Asociación, se

decidió ofrecerle un trabajo orientado hacia el desarrollo organizacional que permitirá aportar herramientas al fortalecimiento de la misma. Partiendo de la visión y propósitos planteados por la Junta Directiva ya que se había iniciado un acercamiento, tanto documental como vivencial, que había permitido evidenciar importantes aspectos a ser abordados. Debido a que la situación socio económica que atraviesa el país, ha afectado en gran medida a las organizaciones sin fines de lucro, por la disminución de los aportes financieros del sector público y privado, se consideró que este aporte sería más significativo y valorado por las personas que pertenecen a esta asociación y los que se benefician de la misma.

Organigrama ADIC

ASOCIACIÓN DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIA (ADIC)



CAPITULO IV.- MARCO TEORICO

1.- Desarrollo Organizacional

Según French y Bell (1995)

El Desarrollo Organizacional es el 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 problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de cultura con la organización, con énfasis especial en la cultura de la de los 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)

El desarrollo organizacional implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional.

Según Chiavenatto (s/f)

El Desarrollo Organizacional, es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas,

mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm

Burns & Stalker (1961), James D. Thompson (1968) y Charles Perrow (1969) señalan que:

> Las organizaciones están sujetas constantemente a los embates de su contexto y eso requiere que introduzcan cambios y modificaciones, tanto en su estructura como en los procesos, lo que a su vez impacta sobre los distintos participantes organizacionales. Posiblemente una de las responsabilidades de mayor importancia que tienen los líderes organizacionales es la de estar atentos a éstas situaciones cambiantes en contexto. Tener la sensibilidad para sentir, percibir, entender y modificar estas situaciones como resultado de un estado de alerta es vital para la supervivencia de las empresas y entidades. http://www.monografias.com/New/2006-06-07.shtml

La Intervención de Consultoría es uno de los mecanismos a través de los cuales la organización puede ganar objetividad respecto de su escenario y posicionamiento actual y al mismo tiempo llegar a visualizar un nuevo escenario "a alcanzar" que resultase más favorable. http://www.monografias.com/trabajos34/modos-desarrollo/modos desarrollo.shtml

2.- Intervención Organizacional:

Según French y Bell (1995), "las intervenciones organizacionales son una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización, se dedican a una tarea o a una serie de

tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta para la organización. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional". (p.159)

Estos mismos autores expresan que para diseñar un programa de Intervención Organizacional, primero debe haber una estrategia que integre el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y los resultados deseados, así como la consecuencia y oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas. Las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente.

3.- Cambio Organizacional

El cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que éstas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización. En otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización. De esto se desprende que para modificar la estructura organizacional no es suficiente cambiar la organización, sino que la única forma de cambiarla es modificando su cultura.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm

Principios básicos que sustentan las estrategias de cambio planificado en la organización

- La organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres y tradiciones.
- La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones y se les capacita para ello.

- El consultor establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.
- La relación del consultor con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma y su no-dependencia respecto a él. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (consultor- organización).
- Lo importante no es el cambio, sino el proceso del mismo. La organización debe ser capaz de auto administrar sus cambios, y esto lo puede aprender, con la misma ayuda del consultor, a través del proceso mismo de cambio planificado.

Generalmente, se aceptan al menos, tres grupos de objetivos fundamentales en los programas de cambio:

- Superación de problemas concretos
- Aumento de efectividad organizativa
- Mejoramiento de aspectos humanos individuales (satisfacción y actitudes entre otros) o de procesos (comunicación, conflictos y liderazgo entre otros) (Se puede dar una combinación de los tres tipos).

La fase inicial del programa de cambio debe centrarse en los puntos siguientes:

- Definir con claridad el sistema receptor.
- Crear una relación de confianza entre el agente y el sistema receptor.
- Clarificar expectativas mutuas.

Aceptar que es imprescindible contar con información válida que posea la organización acerca de sí misma, sobre todo la información acerca de las áreas y puntos posibles de cambios.

La organización debe tener lo más claro posible, qué es lo que pretende lograr con el programa de cambio y decidir libremente su alto compromiso con el mismo.

Acorde a los puntos anteriores, al iniciar la intervención organizacional, lo más importante no es cambiar a la organización, sino generar la información válida que se requiera y la confianza mutua. http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml

4.- Aprendizaje Organizacional

4.1 Modelo de Aprendizaje Experiencial de Kolb

Kolb (1977) desarrolla una Teoría del Aprendizaje que contempla un ciclo compuesto por las siguientes etapas:

> Experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. El producto de este proceso genera en los participantes, la internalización y transformación de aprendizajes a través de ejercicios vivenciales. Este ciclo de aprendizaje, está basado en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación.
> http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html

El aprendizaje experiencial se basa en el supuesto de que el conocimiento se crea a través de la transformación

experiencias. (Fuente: Foro virtual LEARNET – Comunidad virtual en teleinformación - www.comminit.com/la/teoriasdecambio)

El comienzo del ciclo siempre es práctico: actuar, hacer algo, para después poder explorar sobre la base real. Esta exploración - apropiadamente guiada - proporciona información de calidad. Dicha información estructurada y secuenciada forma la base de una nueva comprensión práctica y operativa de la situación. Esta nueva comprensión, a su vez, constituye una nueva base a partir de la que actuar y así vuelve a comenzar el ciclo de aprendizaje y cambio (Fuente: http://www.sctsystemic.com

Elementos Básicos del Aprendizaje Experiencial

En éste tipo de aprendizaje interviene un amplio número de elementos, relacionados unos con la esencia misma de la metodología y otros con el manejo del proceso, cuyo adecuado manejo es decisivo para garantizar su riqueza y efectividad.

A continuación se describen brevemente los elementos básicos y se plantean algunas consideraciones para su buen manejo:

- **Establecimiento de Objetivos y Diseño del Programa**

El éxito (o fracaso) de cualquier programa empieza a construirse desde los primeros contactos con el cliente. Son elementos decisivos: una adecuada investigación de necesidades y características del grupo objetivo; un conocimiento del entorno, una mirada integral al sistema cliente; un diseño conjunto, que responda a tales necesidades y características; una buena ubicación del contexto del cual hace parte la

intervención, y un claro acuerdo sobre el tipo de trabajo a realizar, sus objetivos, alcance y requerimientos.

- **El Contrato Psicológico**

Consiste en el establecimiento de "reglas del juego" y metas de aprendizaje grupales e individuales, para que el grupo pueda ir más allá de "pasar un buen rato juntos". Busca constituir el taller en un espacio educativo seguro y efectivo y el grupo en una "comunidad de aprendizaje". Normalmente se efectúa al inicio del taller, con base en los aportes y la explícita aprobación y compromiso de todos los participantes y el facilitador/a. Usualmente, es conveniente que este contrato permanezca a la vista de todos a lo largo del taller, recordando a todos (quizás sutilmente) los compromisos adquiridos al aprobarlo.

Para ser completo y efectivo, un contrato debe considerar, como mínimo, los siguientes elementos:

Cuidado de la seguridad física y emocional de todos los participantes.
Creación y mantenimiento de un ambiente propicio.
Tipo de comunicación requerida y/o aceptada.
Actitudes deseadas hacia el aprendizaje, los compañeros, el facilitador/a y las actividades.
Metas específicas de aprendizaje que el grupo se fija, en coherencia y/o más allá de las establecidas en el contrato con los directivos de la entidad.

Creemos que, aunque hay diferentes maneras de construir un contrato entre participantes y facilitador/a, el iniciar intervenciones sin el establecimiento de unas reglas del juego, o con la participación de sólo una parte del grupo en la construcción y aprobación de las mismas, es arriesgarse al fracaso o a la aparición de conductas disociadoras que

pueden afectar el clima de trabajo y los aportes de los participantes, dificultando así el logro de los objetivos.

- **Manejo del Ambiente y del Grupo**

El éxito del taller depende en gran medida del ambiente en que éste se desarrolle y tal ambiente empieza a crearse desde el momento mismo en que se hace el acuerdo inicial con el "cliente". Es más fácil construir un buen clima si el cliente está realmente interesado en el taller y dispuesto a aceptar y utilizar positivamente lo que de éste resulte, si los participantes vienen con gusto y saben a qué vienen o tienen al menos una expectativa positiva, y si el lugar donde se realiza el evento es cómodo y agradable.

A partir de la llegada al sitio donde se realiza la actividad, la generación de un buen ambiente obedece básicamente al trabajo del consultor: la presentación que haga de sí mismo ("un facilitador/a" vs "el experto") y del taller (un espacio de construcción colectiva sobre un tema importante para todos vs un espacio para mostrar sus conocimientos); su actitud personal hacia cada uno de los participantes (empatía y respeto vs distancia y descalificación sutil); su habilidad para "leer", conducir, integrar al grupo y facilitar el desarrollo de sinergias, así como para manejar a los participantes y/o situaciones difíciles; la claridad de las reglas del juego establecidas y su habilidad para "hacerlas cumplir" y, finalmente, la definición con el grupo de metas de aprendizaje claras y concretas, que le den un sentido al evento y promuevan la participación activa de todos en la búsqueda de alcanzarlas.

El ambiente "ideal" es "un ambiente seguro de aprendizaje" y desde el inicio del taller invitamos a todo el grupo a construirlo y mantenerlo, obteniendo siempre una excelente respuesta a esta invitación. Definimos este ambiente como aquél en el cual:

"empujón", para arriesgarse, reflexionar sobre sí mismo, actuar, lograr el resultado esperado y obtener al final una positiva sensación de logro, un incremento de su autoestima y mayor confianza en sí mismo y en los demás, resultados que suelen constituir de hecho uno de los mayores aportes de esta metodología.

El sustento y la forma de presentación del reto por opción giran alrededor de expresiones como: "Quien decida meterse a fondo en el taller disfrutará más, aprenderá más y se llevará más para sí mismo y su trabajo. Quien decida arriesgarse menos, disfrutará menos, aprenderá menos y se llevará menos, para sí mismo y su trabajo".

- **El Procesamiento**

Este es uno de los ejes de la metodología; la parte de la actividad que permite convertir la experiencia en aprendizajes y cambios comportamentales e ir más allá del rato de encuentro y diversión. Consiste en un proceso de reflexión que se realiza después de cada ejercicio, cuyo objetivo es hacer concreto, evidente y "palpable" lo aprendido y estimular compromisos de cambio personales y/o grupales.

En el aprendizaje experiencial pueden utilizarse diversas formas y niveles de procesamiento, de acuerdo con las características y necesidades del grupo, los objetivos buscados, lo ocurrido en una determinada actividad y el nivel de experiencia del facilitador/a. Los niveles de procesamiento van desde el "simple" examen de los hechos y los sentimientos vividos por el grupo en general durante la actividad y luego la conexión de estos con la vida real, hasta crecientes niveles de profundidad que conduzcan a una honda introspección personal; a la conexión de la actividad con eventos, situaciones importantes en la vida del individuo, y a la disposición a hacer cambios trascendentes que representen un crecimiento personal significativo. También

a nivel colectivo pueden realizarse reflexiones más profundas y que impliquen compromisos de cambio cada vez más importantes.

El procesamiento de las actividades puede hacerse a través del diálogo, la reflexión individual en silencio, la reflexión escrita, el dibujo y/o la escenificación, siendo el diálogo la forma más sencilla y común. Por otra parte, es frecuente encontrar que, de acuerdo con las características del facilitador/a (conocimientos, experiencias, enfoque, intereses personales), el procesamiento puede hacer más énfasis en uno de los siguientes aspectos: lo conceptual, el "darse cuenta" individual y lo pragmático.

Por lo general, un buen procesamiento se caracteriza por:

Se efectúa inmediatamente después de la actividad, de ser posible en el mismo lugar.

Es efectuado por el grupo, con la participación de todos y guiado por el facilitador/a. Una parte esencial de cualquier metodología vivencial es el mantener hasta el final a cada persona activa, aportando, sacando de sí misma y no simplemente recibiendo observaciones o "pequeñas conferencias" por parte del facilitador/a (o de alguno de los miembros del grupo), lo que puede además producir un "bloqueo" de la actividad creativa e introspectiva del participante.

Culmina, como mínimo, con el claro reconocimiento de aquellas cosas que merecería la pena cambiar e idealmente, con la expresión franca de compromisos de cambio.

Como habíamos mencionado anteriormente, en la realización de un buen procesamiento radica la diferencia principal con las actividades

recreativas. Diseñar o elegir una excelente actividad y administrarla bien, sin efectuar luego un procesamiento, no garantiza el aprendizaje. De esta manera se deja en manos de cada participante la posibilidad o no de hacer su propia reflexión, y probablemente ocurre que sólo algunos la hacen. Adicionalmente, aún quienes lleven a cabo una buena reflexión por su propia cuenta están perdiendo la posibilidad de enriquecer ésta en el intercambio de ideas con los demás participantes.

Un ejercicio completo de procesamiento se compone de los siguientes elementos, en esta secuencia, que se ajusta al proceso de todo aprendizaje vivencial:

1. Observación – Reflexión: Recordar qué pasó durante la actividad, "devolver la película". Indagar primero hechos y luego sentimientos/emociones asociados.

2. Abstracción – Conceptualización: Considerar el valor de lo vivido para el grupo y/o para cada uno. Expresar qué se aprendió. Entender el significado a la luz de conceptos relacionados. (Ejemplo: "esto ocurrió porque el trabajo en equipo permite ...").

3. Aplicación a la vida real: Buscar conexiones entre lo vivido en el ejercicio y "la vida real": ¿pasa lo mismo?, ¿nos comportamos igual? Luego, ¿cómo se aplica lo aprendido a la vida personal y/o laboral?

4. Compromiso de cambio: Revisar inicialmente, el desempeño personal en la actividad (lo positivo y lo negativo, lo que sirvió y lo que no sirvió, etc., lo cual suele hacerse en silencio) y proponerse al menos una acción concreta de mejoramiento. ¿Qué vas a hacer entonces? El compartir estas respuestas puede ser voluntario. También deben buscarse, según el caso, compromisos colectivos de

etc. Generalmente, no es aconsejable cambiar las reglas a mitad de camino, pero en caso necesario, pueden hacerse adaptaciones, ser flexible. No debe olvidarse que los ejercicios son un medio para lograr un aprendizaje, no son el objetivo en sí.

Finalmente, vale la pena recordar otros dos aspectos de gran valor en la facilitación de actividades y/o talleres de aprendizaje experiencial: el uso de lo lúdico y el uso de las metáforas.

Las actividades lúdicas facilitan la apertura, espontaneidad, creatividad y disfrute de aquellos que las realizan, posibilitando el actuar con menores tensiones y prejuicios. En estos "juegos" las personas se comportan exactamente como son, como lo hacen "en la vida real", y esto facilita la introspección, el reconocimiento de sus comportamientos y la aplicación de lo aprendido en el juego a sus actividades cotidianas.

- **El/la Facilitador/a en el Aprendizaje Experiencial**

Coincidimos con Gilberto Brenson y la Fundación Neo-Humanista en que nuestra misión como facilitadores es "contribuir con nuestros conocimientos, destrezas y energía, a que los seres humanos y los sistemas sociales puedan convivir en paz y trabajar juntos para su mutuo beneficio, bienestar y desarrollo"1[1] .

Creemos que el/la facilitador/a de aprendizaje experiencial debe realizar su labor teniendo siempre como marco su misión y que debe ser, saber y hacer lo mismo que los buenos facilitadores que trabajan con otras metodologías, además de conocer, valorar y manejar adecuadamente la metodología vivencial en particular, teniendo en

http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizajeorganizacional/aprendizaje-organizacional.shtml

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge, a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal.

Para el autor, lo contrario a una "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y

que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforman para poder incorporarlas a su modo de funcionar. http://www.rmm.cl/index_sub3.php?id_contenido=5033&id_seccion=3877&id_portal=583

El problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan a dos "enemigos". El primero es la realidad actual en que viven las empresas, la cual es cada día más compleja; y el segundo, es la empresa misma, la que para enfrentarse con dicha complejidad se vuelve ella misma cada vez más compleja. El resultado que se obtiene es el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización.

Por el contrario, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica

todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Se tiene entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas: http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=339

1. Desarrollar la Maestría Personal

Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales.

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. Impulsar la Visión Compartida

La productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos, la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. Fomentar el Trabajo en Equipo

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

5. Generar el Pensamiento Sistémico

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

4.3.- Aprendizaje organizacional efectivo según Etienne Wenger

Etienne Wenger propone una nueva perspectiva para aprender más efectivamente y generar un aprendizaje de tipo organizacional; los elementos básicos de esta perspectiva consideran que el aprendizaje: es inherente a la naturaleza humana, no es una actividad separada. La enseñanza no es la causa del aprendizaje: todo el tiempo estamos aprendiendo y lo que hace falta es crear condiciones que favorezcan el aprendizaje.

Aldanondo agrega que el aprendizaje natural del ser humano parte del modelo del aprendiz, "se aprende haciendo", cometiendo errores, reflexionando y rectificando casi siempre con ayuda de alguien más experto. Es un proceso fundamentalmente social, que se da cuando la gente trabaja junta, cuando participa en actividades en contextos sociales:

- Cambia nuestra identidad, quienes somos, nuestras habilidades para participar en el mundo.
- Transforma nuestra relación con el mundo y con los otros.
- Es un asunto arraigado a la práctica, no es algo abstracto.
- Liga a las personas como miembros de una comunidad, define el tipo de participación dentro de esa comunidad.
- Refleja nuestra participación en comunidades de práctica.
- Las comunidades que comparten prácticas juegan un rol importante en el aprendizaje.
- Promueven un sentido compartido a partir del reconocimiento de las prácticas en común.
- Implica tratar con las fronteras que cada comunidad crea para generar una identidad propia y que ayudan al aprendizaje. Al mismo tiempo la existencia de otras comunidades requiere reconciliar diferentes formas y significados.

componentes de la parte alta de la pirámide organizacional y los de la base de la misma.

Una organización colaboradora requiere eliminar las barreras funcionales y jerárquicas tradicionales y promover el trabajo en equipo, al mismo tiempo que se abren los accesos a la información. Es preciso favorecer el desarrollo y crecimiento del talento humano como un proceso cooperativo, espontáneo y efectivo, lo que contrasta con la manera actual de trabajar en la mayoría de las empresas de la cultura occidental. Por eso, la Dirección de la empresa u organización tiene que estar altamente involucrada en la creación de un clima de confianza y entusiasmo para que el proyecto prospere. No basta con implementar herramientas como la intranet o sistemas de gestión del conocimiento.

Dado que para aprender es fundamental la motivación y el interés, es imprescindible, tal como propone Aldanondo, involucrar al participante en proyectos reales y basados en objetivos de su interés, con el apoyo de una tutoría socrática, donde los participantes puedan, por ejemplo a través de simulaciones, practicar aquellas tareas que deben desempeñar cotidianamente en su puesto. Si se logra generar el ambiente propicio, entonces el aprendizaje se dará en armonía, naturalmente y de manera ventajosa para todos los participantes.

http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo_/_Capacitaci%C3%B3n

5.- Integración de Grupos

Un **grupo de trabajo** es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas con la misma estructura, trabajando alrededor de un

tema, de forma cerrada y asociativa, funcionando sometidos al aspecto temporal y desde luego al presupuestario, con una dirección por objetivos.
es.wikipedia.org/wiki/Grupo_de_trabajo

Según French y Bell (1995) **un grupo se caracteriza** por:

- Las decisiones dependen de la dirección del grupo
- Posee condición de asociación definida e identificable
- Está conformado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual y para que exista una relación recíproca.
- Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad
- Posee sentido de participación y actitudes compartidas
- Tiene dependencia recíproca y comunicación entre sus miembros
- Es permanente y dinámico de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas
- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro y fuera de este
- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados
- Posee su propio código y lenguaje así como sus propias normas y creencias. (p. 172)

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo, señaladas por French y Bell (1995) son:

Los grupos de trabajo suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

- El equipo de trabajo responde en su conjunto al trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Según Aguilar, M., Alcazar, L.M., Pereyra L.F. (2004), la integración de grupos es:

> **La Integración de Grupo** es la acción de mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, para lograr un incremento en el desempeño del grupo. Contempla establecimiento de meta, desarrollo de relaciones interpersonales, definición de roles y responsabilidades de los miembros y análisis de procesos. Se orienta hacia la búsqueda de una alta interacción entre los miembros del grupo, para aumentar entre ellos la confianza y la

apertura.
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm

El proceso de integración es un continuo, en el sentido estricto, no existen grupos integrados, sino grupos suficientemente integrados, es decir, comunidades humanas con las rutinas de eficiencia indispensables, que celebran y gozan los triunfos que merecen celebrarse, con la disciplina necesaria, con una mística suficientemente fuerte, que arriesgan lo que tienen que arriesgar y anhelan servir de acuerdo a la nobleza del fin que se persigue.
http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo5.htm

Etapas del proceso de integración de grupos:

La integración de un grupo se da en siete movimientos que se complementan, de manera que al darse uno, se impulsan los demás. El esfuerzo de integración deberá pasar por todos estos pasos, una y otra vez:
Las rutinas de eficiencia: en el nivel más básico de la acción, los miembros de un grupo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin y a los valores, hábitos personales que les dan el boleto de entrada al grupo y establecen una microconducta común sobre la que se construye la integración.

El disfrute: los participantes disfrutan y festejan en grupo los logros comunes y los logros individuales, desarrollando ritos de celebración distintivos, que los cohesionan y les dan resistencia emocional al permitirles evocar el gozo compartido cuando la presión por el logro los hace tender a la desintegración.

Las disciplinas: el grupo tiene prácticas propias, reglas a las que todos se sujetan y que les dan la oportunidad de confiar en que el otro cubre su posición mientras cada uno cubre la propia; conforme la presión aumenta, los miembros se sujetan a las disciplinas en un esfuerzo por llegar juntos, estas reglas de conducta permiten que las debilidades de unos sean suplidas por las fortalezas de otros.

El don: la misión es única, el modo de lograrla es único, conforme al grupo enfrenta estas realidades crece el orgullo por pertenecer en cada uno, el orgullo se convierte en estilo y en mística que los participantes cuidan y promueven, la desintegración significa pérdida personal, los integrantes agradecen al grupo por permitirles ser parte.

El descubrimiento: el grupo comprende su naturaleza única, eso sublima el objetivo, nunca nadie lo ha logrado, por ello, el logro de la misión significa una aportación que hará que las cosas no vuelvan a ser como fueron, sin este grupo no hubiera sido posible, sus integrantes son líderes en la organización en la medida en que toman parte del proceso creativo.

La conciencia de límite: cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado, esta claridad obliga a la excelencia, cada instante perdido aleja el éxito, la inmensidad de la tarea impone la economía de recursos y la necesidad de apoyarse en el otro.

El servicio: la organización necesita del grupo, unos integrantes requieren de los otros, por encima de los intereses personales prevalece la necesidad de crecer sirviendo, siendo útiles, hay un sentido vocacional en la misión, hay que lograr el fin porque el fin es útil, el modo de lograrlo hará del

grupo una leyenda, que lo convertirá en un ejemplo de integración y de logro, a un grupo como éste hay que pertenecer al menos una vez en la vida.

Divulgar el valor del fin al tiempo que se asigna la tarea, argumentando su importancia en función de la utilidad que tendrá para los demás el logro individual, va orientando a los participantes hacia el servicio, imponer la tarea en función del premio o del castigo, generará egoísmos suficientes para destruir al grupo.
http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo4.htm

Factores que influyen en la integración de los grupos:

Respeto: Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto

Tolerancia y Aceptación: Palabra que proviene del latín *tolerare* (sostener, soportar), es una noción que define el grado de aceptación frente a un elemento contrario a una regla moral, civil o física. Más generalmente, define la capacidad de un individuo de aceptar una cosa con la que no está de acuerdo. Y por extensión moderna, la actitud de un individuo frente a lo que es diferente de sus valores.

Su uso más común se refiere a una disposición de indulgencia y comprensión hacia el modo de pensar o actuar de los demás, aunque sea diferente al nuestro. En este sentido, de respeto a la legítima diversidad, la tolerancia tiene su fundamento en el reconocimiento de las libertades y los

derechos fundamentales de la persona, que a su vez se remite a la dignidad humana.

La tolerancia es el respeto con igualdad, sin distinciones de ningún tipo. Para que se produzca, en primer lugar debe existir una aceptación de sí mismo, a partir de la cual se genera la aceptación y el respeto a los demás.

Es determinante para la convivencia armónica de todo grupo humano. Facilita la integración de sus componentes para diferentes tareas y actividades sumando fuerzas.

La Tolerancia desarrolla el espíritu de unidad; facilita la cooperación y la interacción. Aumenta el grado de confianza entre los miembros de una organización por la mayor apertura de cada uno. Por otra parte, en el debate de ideas, acciones, proyectos y programas, con que se manifiesta la vida y la actividad de una organización, disminuye el tono emocional y la agresividad en la comunicación, que de tal manera la hacen estéril. Todas las opiniones merecen respeto; en consecuencia, merecen ser escuchadas.

La Tolerancia tiene que partir necesariamente del principio fundamental de que nadie es dueño de la verdad absoluta, porque cada uno tiene una visión singular de un determinado hecho o fenómeno.

La Tolerancia, además, se da como consecuencia de la disminución de la sobrevaloración de los resultados y la impaciencia para obtenerlos. En la Tolerancia, está la conciencia del cambio.
http://www.escuelayogaclasico.cl/prueba.htm

Comunicación: Tiene su raíz en la palabra latina *comunics*, que significa *común*, que a su vez quiere decir "poner a la luz de todos". Su definición formal es: *proceso de emisión y recepción de mensajes.*

Elementos de la Comunicación

Los elementos de la comunicación humana son el emisor (codificador), el símbolo, el mensaje (Código), el receptor (decodificador), el canal, el ruido y la retroalimentación.

Emisor: El emisor es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje, es decir los codifica para poder llevarlo de la manera más entendible al oyente. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

Código: El código es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizará para trasmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse.

Mensaje: El mensaje, es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea trasmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

Receptor: El receptor, como su propio nombre lo dice es la persona que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en el esta el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el receptor pasivo puesto que solo recibe el mensaje. Y el Receptor Activo o preceptor ya que es la persona que no solo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, el mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que es comúnmente denominamos el *feedback* o retroalimentación.

Canal: Es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor. Más conocido como el soporte material por el que circula el mensaje.

Ruido: El ruido es la perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar a cualquiera de sus elementos.

Retroalimentación: La retroalimentación es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo. Esta se logra si el mensaje es captado por el receptor emitiendo una respuesta. Logrando la interacción entre el emisor y receptor
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n

Confianza: La confianza es una cultura corporativa en la que la palabra de una persona constituye un contrato. Es un sentimiento que facilita la conducta de colaboración y deja al margen la imperiosa necesidad del egoísmo.

La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación.

De acuerdo a la mayoría de las teorías que la abordan, se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predecibilidad en las acciones sociales, simplificando el funcionamiento de la sociedad.

La confianza se considera por lo general la base de todas las instituciones, y funciona como correlato y contraste del poder, consistente en

la capacidad de influir en la acción ajena para forzarla a ajustarse a las propias expectativas
http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza

Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.

La confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones.

La gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.

La gente necesita creer en la verticalidad y honestidad de sus líderes.

La gente necesita saber que la agencia se preocupa por ellos para que haya confianza y compromiso

http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt

Cooperación

Según Rincón (1998) la cooperación es

> El elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. De allí se presenta como consecuencia la racionalidad. Las personas cooperan desde que su esfuerzo proporcione satisfacciones y ventajas personales que justifiquen tal esfuerzo.

El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización y ésta necesita influir en el comportamiento de las personas a través de los incentivos materiales (como salarios y beneficios sociales) de oportunidades de crecimiento, de consideración, prestigio o poder personal, de condiciones físicas adecuadas de trabajo, entre otras. La organización ofrece una variedad de incentivos para obtener la cooperación de las personas en todos los niveles jerárquicos.
http://gepsea.tripod.com/intercambio.htm

Relaciones Interpersonales

Consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, la solución de conflictos, el escuchar y la expresión auténtica de uno. http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20 Relaciones%20Interpersonales.ppt

Procesos fundamentales en las relaciones interpersonales:

Percepción: proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. Aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir actuar. También influyen los valores y los sistemas de creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

Pensamientos y sentimientos: es pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos.

Intencionalidad y objetivos: por las intenciones, nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras y constituyen el activador de la conducta. Los objetivos son la fuente principal de motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones e informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros, se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

Acción: el es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en los pensamientos, en la intencionalidad conciente que se expresan objetivos.

Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresías. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.

Respeto y Afirmación: fomenta la libertad mutua que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

Compasión: las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.

Comprensión y sabiduría: es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente: satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

Comportamientos Inefectivos: Juzgar, controlar, neutralizar, superioridad y certeza

Comportamientos Efectivos: Descriptivo, Orientado al problema, empatía, igualdad y provisión

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente: frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y deserción o despido del empleo.

http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt

Aspectos determinantes de las Relaciones Interpersonales

Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros.

Las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas.

Necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales.

La meta de cualquier relación es, entonces, cumplir las necesidades existentes.

Necesidades que no son cumplidas socavan y destruyen las relaciones.

Etapas de una relación interpersonal insatisfecha

Las etapas de una relación interpersonal son:

Cooperación

Desquite

Dominación

Aislamiento

Una persona sola no puede mantener cooperación y confianza mutua en la relación. Las personas involucradas tienen que trabajar para lograrlo.

Para mantener una relación fuerte, saludable y dinámica, se ha de estar alerta a las necesidades cambiantes dentro de la relación.

Cooperación: Las relaciones interpersonales comienzan en la etapa de cooperación con en deseo de cumplir necesidades complementarias.

Seis cualidades de una relación cooperativa.

Compromiso

Meta común

Desinterés

Confianza y respeto mutuo

Creatividad

Compromisos renovados

http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt

Etapas de una relación interpersonal insatisfecha

Dominación y Aislamiento Las personas dominadas sacan tres conclusiones antes de optar por el aislamiento:

Debido al sentir de rechazo y auto-compasión, concluyen que la otra persona no se preocupa por sus necesidades. Ven al dominador como totalmente egoísta y no como un socio en la relación. Están convencidos de que no se dará consideración a su creatividad, ideas y sentimiento.

Concluyen que no tienen que perdonar a la otra persona. Han absorbido tantas heridas que se sienten más agredidas que agresor. Ya ha pasado el límite de aguante.

Concluyen que no se van a cumplir con sus necesidades. Ya no hay esperanza.

Características del Aislamiento

- Entrega a la derrota. Deja de luchar por sus necesidades.
- Ignora a la otra persona física y mentalmente.
- Cese total de comunicación. Uso del silencio como arma.
- Pérdida de confianza.
- Multiplicación de problemas.
- Necesidades no cumplidas generan mayor egoísmo.
- Resultado es el aislamiento de todos los involucrados, y al final rotura de la relación.

http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt

Conflicto

Es un proceso que se inicia cuando una de las partes, en una interacción, percibe que la otra está frustrada o está a punto de estarlo con relación a una de sus necesidades, preocupaciones o intereses.

(http://www.luxline.com/personality/Cnflicto.html)

cto.doc

Causas de conflicto organizacional

- Conflictos por las responsabilidades
- Inequidad en la administración de las recompensas.

- Problemas de comunicación
- Problemas en las líneas de autoridad
- Burocracia en las reglas
- Incompetencia
- Falta de condiciones de trabajo adecuadas
- Falta de trato adecuado
- Falta de motivadores
- Exceso de estresares

Alternativas de solución

- Diálogo sobre todas las cosas
- Creación de grupos para solucionar los conflictos
- Uso de expertos
- Grupos de entrevistas focalizadas
- Adiestramiento
- Evaluación de condiciones y procesos

¿Cómo restaurar una relación?

- Reconoce que el problema existe. Admite a ti mismo y a los otros lo que es realmente la situación.
- Reconoce cual es tu responsabilidad en la situación.
- Comparte tus necesidades y decídete saber la de los demás.
- Describan los sentimientos, no culpen, discutan alternativas.
- Todos los puntos de vista cuentan.

http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/Grupos%20TP/Cuestionario%20de%20Negociaci%F3n%20y%20Manejo%20de%20Conflicto.doc

Motivación
Según Dabdoub A.L. (1997).

> La motivación consiste en el estado interno que resulta de la experiencia de una necesidad y que activa la conducta para satisfacer dicha necesidad. En la literatura generalmente se hace referencia a impulsos cuando se trata de motivos que tienen por objeto satisfacer necesidades de orden fisiológico y se designa simplemente como motivos a aquéllos que surgen de la experiencia del individuo. Al hablar de necesidades nos referimos a deficiencias no satisfechas, cuyo origen puede ser orgánico o bien aprendido
> http://www.tutor.unam.mx/taller_M2_38.html, Internet

A lo largo de la vida de la persona se presentan cambios en sus procesos motivacionales. Entre los aspectos que influyen en dichos cambios se mencionan:

La percepción que tiene la persona sobre sus habilidades y sobre los desafíos que se le presentan.

Los cambios evolutivos en el procesamiento o integración de información.

El efecto de los factores de socialización sobre la percepción que tiene la persona sobre sí misma y sus capacidades.

Motivación al logro

Es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.

La búsqueda de metas es un tipo de motivación a la que se le ha dado el nombre de motivación de logro, nace de las necesidades que tiene el ser humano para alcanzar metas elevadas y superar retos difíciles.

Las personas con motivación al logro:

- Luchan por el logro personal más que los premios en sí.
- Sienten deseos de lograr algo mejor o mas eficientemente.
- Sienten deseos de hacer mejor las cosas.
- Buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas.
- Necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento.
- Saben establecer metas de dificultad moderada.
- Evitan tareas fáciles o demasiados difíciles.
- Las mismas probabilidades de éxito o fracaso les permite experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los mismos esfuerzos.

http://www.tutor.unam.mx/taller_M2_38.html

5.-Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (Revista de Psicología Social, 1989).

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).

Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm

CAPITULO V. MARCO METODOLÓGICO

Luego de construir una visión sistémica de la organización, se determinaron las necesidades de la misma, se definieron los propósitos, se elaboró el mapa conceptual y se fijaron los objetivos de la intervención, los cuales orientaron la planificación de un diseño instruccional que contendría las actividades vivenciales, estrategias, medios, recursos y evaluaciones a realizar.

Plan de Acción de la Intervención:

- Reuniones con el personal y la Junta Directiva para contrastar la información que arrojó el Diagnóstico con respecto la situación actual.
- Elaboración de un cronograma de trabajo.
- Presentación de resultados de diagnóstico a todo personal.
- Revisión bibliográfica de la base conceptual que dará soporte a las actividades de intervención que serán diseñadas.
- Diseño de actividades.
- Implementación de las actividades.
- Análisis de resultados de la implantación del cambio
- Presentación y evaluación de resultados

Metodología de trabajo

Las consultoras facilitaron la interacción de los participantes a través de la ejecución de actividades vivenciales, diseñadas en función de las necesidades planteadas por los miembros de la organización. Estas acciones estaban orientadas hacia la creación de espacios que permitieran compartir reacciones, intercambiar ideas y desarrollar aprendizajes capaces de ser transferidos al entorno laboral.

El método propuesto se orientó al descubrimiento de significados por parte de cada persona y a la validación de sus propias experiencias, para transformarlas en aprendizajes que favorecieran su crecimiento personal y profesional.

En este proceso fue fundamental la creación de un clima que facilitara el acercamiento entre las personas y que estimulara una disposición hacia el aprendizaje. Para ello se diseñaron actividades que promovieron la participación, la tolerancia a las diferencias, el reconocimiento del derecho a cometer errores, la práctica de una sana confrontación, el fortalecimiento de la confianza y la aceptación entre compañeros de trabajo.

Diseño Muestral

La muestra estuvo conformada por todos los empleados de ADI, es decir por un total de 36 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma: 8 Docentes de preescolar, 7 Auxiliares de prescolar, 1 Coordinadora, 1 Psicólogo, 12 Cocineras del área de Productividad, 3 personas de Mantenimiento, 2 personas de Administración, 1 Médico y 1 Directora.

Instrumentos

Diseño instruccional de actividades vivenciales.
Registro de las experiencias.
Evaluaciones reactivas

Procedimiento

El procedimiento seguido para el desarrollo de la intervención organizacional fue el siguiente:

1.- Revisión de expectativas con todo el personal de ADIC: una vez finalizada la fase diagnóstica, las consultoras realizaron una actividad grupal a la que fue invitado todo el personal. En este encuentro fueron revisadas las

expectativas de cada uno de los miembros, con respecto a las principales necesidades de la organización, así como las medidas a tomar para la búsqueda de soluciones.

A continuación se describe el procedimiento seguido para desarrollar esta actividad:

- Objetivo General:

Crear un clima de confianza entre el personal de ADIC y las facilitadoras, que permitiera explorar las expectativas del grupo e informar sobre las actividades que se desarrollarían, para brindar herramientas que facilitaran la integración de las personas que laboran en la Asociación.

- Introducción:

  Presentación de las consultoras / Entrega de etiquetas de identificación para cada persona.

  Antecedentes: recordar las actividades realizadas anteriormente, comentar los resultados arrojados, chequear expectativas con respecto a las consultoras, expresar las expectativas de las consultoras.

- Actividad Rompe hielo Dinámica (Los Caramelos):

  Objetivo: crear un clima de confianza que facilitara la participación de los participantes y les permitiera compartir cualidades que los identifican.

  Las consultoras llevarán caramelos y los participantes tomarán la cantidad que deseen, las consultoras agarrarán también caramelos. Por cada caramelo se deberá expresar una cualidad que lo (a) identifique.

  Será de gran importancia observar cómo se construye el clima de confianza entre el grupo, cómo se percibe cada persona, cómo

reaccionan los demás ante la participación de sus compañeros, quién inicia la dinámica y a quién le cuesta expresarse.

Evaluación: ¿cómo se sintieron?, ¿qué aprendizaje les ofreció la actividad?, ¿descubrieron algo importante de algún compañero? ¿qué les impresionó más?

- Chequeo de Expectativas con respecto a su funcionamiento como grupo.

  Se conformarán equipos de 3 a 4 personas, para que identifiquen sus expectativas de grupo y las expresen a través de un vocero. Se dará un tiempo de 5 minutos para que cada uno escriba lo que desea mejorar para fortalecer las relaciones de grupo.

- Cierre: Una palabra que describa la actividad que realizaron durante estos minutos. En este momento las facilitadoras también darán a conocer sus impresiones sobre la experiencia.

2.- Actividad extramuros "Divirtiéndonos y Aprendiendo en Equipo" y Presentación de Resultados del Diagnóstico

1:00 a 2:00 pm Encuentro en ADIC
Entre 12:30 pm y 1:00 pm los empleados almorzaron en el comedor de la Asociación, la cual preparó un menú especial para ese día. A la 1:15 pm las consultoras se reunieron con estos trabajadores en las instalaciones de la Asociación, cuyos espacios sirvieron como punto de partida hacia el lugar donde se desarrollaría la actividad. Previamente habían sido planificados los vehículos requeridos para el traslado de los de participantes y a la 1:30 pm, se produjo la salida de hacia la Quinta Chanquilona. La actividad se inició a las 2:00 p.m. Se evidenció mucha organización y disposición para colaborar con el traslado de los

participantes y para cumplir con el cronograma acordado.

2:00 a 2:10 pm Bienvenida

Ambas facilitadoras se presentaron y expresaron las palabras de bienvenida, explicando los motivos que las habían conducido a elegir a ADIC, como organización y objetivo de estudio. Agradecieron la apertura de la institución y la receptividad de todo el personal para colaborar con la investigación. Se realizó un breve resumen de las actividades iniciadas en septiembre 2005 y se agradeció la numerosa asistencia ante la convocatoria, pues de 36 empleados se encontraban presentes 30. Esta introducción sirvió de antesala a las siguientes actividades, por lo que se presentaron de forma general los objetivos del encuentro.

2:10 a 2:30 pm Actividad de Rompehielo

Como actividad de rompehielo, se realizó una dinámica que consistió en representar a través de mímica y sin emitir sonidos, una situación graciosa y bastante rebuscada. Se conformaron al azar 3 equipos de 10 personas cada uno. Se asignaron 5 minutos para la planificación de las parodias y se enfatizó que todos los miembros debían actuar en la dramatización de las siguientes escenas:

a) Un pasajero chino se perdió en el aereopuerto de Moscú. Faltan dos minutos para que arranque el avión y el pasajero pide ayuda desesperadamente.
b) Un guapo alemán ha invitado a su novia a Hawaii, mientras degustan una deliciosa langosta la chica sufre una fuerte intoxicación.
c) Una chica se prepara para su primera cita. Al entrar al vehículo de su príncipe azul un delatador sonido evidencia que su pantalón se ha roto.

Descripción de la experiencia:

Todos los equipos demostraron disposición, entusiasmo y mucha

ejemplificando los pasos a seguir. Cada persona debía lanzar el pabilo a un compañero, expresando una frase de cariño, agradecimiento o reconocimiento. Se evidenció la división entre el grupo de cocina y el grupo de preescolar, pues las relaciones se iban entretejiendo (cocina-cocina / prescolar-prescolar), la combinación preescolar-cocina se presentó con menor frecuencia y en algunos casos porque ya quedaban pocas personas disponibles. La actividad se desarrolló con espontaneidad, calidez y entusiasmo. Se identificó la capacidad de cada persona para dar y recibir. De igual manera se identificó la afinidad entre personas de la misma área.

Se generó un espacio para compartir entre todos aspectos positivos como (reconocimiento, agradecimiento, palabras de apoyo, compañerismo y amistad). A un grupo de participantes les resultó difícil expresar palabras cálidas. Se logró el intercambio de percepciones entre compañeros de trabajo, que no conocían ni sus nombres.

Una vez construida la red, se solicitó a algunos participantes que se agacharan y a otros que se movieran hacia atrás o hacia delante, lo cual permitió ejemplificar cómo impactan los movimientos individuales en la estabilidad de una red colectiva. Se destacó la interdependencia de todos los miembros de un equipo y cómo afecta la acción de cada uno dentro de un sistema.

Al finalizar la dinámica, los participantes construyeron las definiciones de cooperación, trabajo en equipo, confianza e integración. También reflexionaron sobre cómo podían transferir este ejemplo a su vida laboral.

3:15 a 3:30 pm Expectativas
OBJETIVO: Registrar en un rotafolio las expectativas, preguntas e inquietudes de los participantes en relación a las actividades que serán desarrolladas durante la tarde.

Descripción de la experiencia:

Aleatoriamente, se conformaron seis grupos conformados por 5 personas cada uno, para que en una lámina de papel bond, respondieran las siguientes preguntas: ¿Qué les gustaría que sucediera durante la tarde de hoy?, ¿Qué están dispuestos a dar para que eso suceda? (máximo 3 líneas para responder cada una)

En el caso de las expectativas las respuestas fueron:

Equipo 1: "Aportes de ideas, que todos sean felices aquí y en la institución, colaboración".

Equipo2: "Conocernos como equipo de trabajo, fortalecimiento de integración y comunicación, aprender herramientas".

Equipo 3: "Más unión y compañerismo entre el personal de ADIC para lograr más armonía, lograr obtener más ayuda y menos crítica, que nos ayuden a entender lo importante del trabajo con los niños que son el principal eje de ADIC independientemente de nuestra área de trabajo".

Equipo 4: "Conocernos mejor, mantener el compañerismo, estimulación y apoyo entre nosotros".

Equipo 5: "Conocernos, obtener nuevos conocimientos y mejorar la comunicación".

Equipo 6: "Colaboración, disposición y respeto".

En cuanto a los compromisos las respuestas fueron:

Equipo 1: "Hacer el trabajo cada día mejor, ayudar a que todos sean felices e integración".

Equipo 2: "Llevarlo a la práctica en nuestro trabajo diario".

Equipo 3: "Ser más abiertos para entender a los otros, su trabajo, etc; querer más a la institución y estar más comprometidos; especializarnos más en función a los niños".

Equipo 4: "Tolerancia, sonrisa, compañerismo, sinceridad y amor".

Equipo 5: "Respeto, trabajo en equipo y colaboración".

personal. Promover la búsqueda de propuestas que contribuyan a resolver las necesidades de la Asociación.

Descripción de la experiencia:

Nuevamente se reunieron los grupos que trabajaron las expectativas y compromisos, con la finalidad de plasmar sus impresiones, reflexiones y propuestas con respecto a los resultados presentados.

El producto de esta discusión fue el siguiente:

Equipo 1: "El diagnóstico fue bien dirigido hacia las diferentes áreas y realmente evidencia las necesidades de la institución. Desde el inicio del estudio hasta la actualidad, se han producido muchos cambios en beneficio de la comunidad y del personal, esto se relaciona directamente con la llegada de una nueva Directora. Con respecto a la apertura del tercer nivel de preescolar, ADIC no debería abrirlo, debido a que la asociación no está zonificada como institución educativa. Por lo tanto, más bien se debe ampliar el servicio de atención para edades comprendidas entre dos y tres años, debido a que el preescolar tiene un objetivo asistencial y esa es realmente la necesidad de la comunidad". Este equipo expresó que actualmente los beneficiarios del preescolar provienen más de otras comunidades, que de Prado de María (donde está ubicada ADIC).

Equipo 2: "La comunicación debe mejorar y lograrlo es tarea de cada uno. La experiencia vivida en este momento permite incrementar el compromiso hacia la organización y el sentido de pertenencia, aspectos que por falta de tiempo nunca son expresados". Expresaron que el período mayo-octubre 2005 ha sido el momento más difícil y crítico que ha vivido ADIC. Expresaron la inmensa importancia de proyectar la misión de la institución hacia la comunidad y de recuperar el compromiso y amor del personal hacia la Asociación. Destacaron la importancia de este tipo de actividades que promueven integración, trabajo en equipo, acercamiento al otro, para fortalecer lazos entre todo

el personal.

Equipo 3: "Debe existir una comunicación más efectiva entre el personal, que debemos conocernos mejor para entendernos mejor, tratarnos con más respeto, estar más integrados y tomar en cuenta la disposición de los padres y representantes para incorporarse al voluntariado. ADIC debe abrirse a recibir apoyo financiero no solo del sector privado, sino también del público".

Equipo 4: "Hacía falta la reestructuración del personal. La institución sí ha cambiado. Existe por parte del personal de cocina mayor admiración y respeto hacia el trabajo de las docentes. Anteriormente no había Directora, en este momento hay. Es muy importante ser receptivo y flexible ante los cambios y adaptarse a ellos. Necesitamos aprender a escuchar para emitir opiniones más objetivas y evitar herirnos entre compañeros de trabajo".

Equipo 5: "Actualmente tenemos Directora. Conocemos más a las personas de la Junta Directiva. Las evaluaciones de personal no son una nueva iniciativa en ADIC, estas se han realizado en anteriores oportunidades. El sueldo de algunas personas ha mejorado un poco. Las personas de las diferentes áreas se conocen más".

Equipo 6: "ADIC ha mejorado mucho desde septiembre hasta el momento, esto se debe a que hay una Directora, existen más dinamismo en la Asociación y se reciben más donaciones. Se ha producido un mayor acercamiento entre el personal y la Junta Directiva. Actualmente continúa la división entre las áreas (preescolar y cocina) y son frecuentes los malos entendidos por fallas de comunicación". Expresaron que el cambio de horario que existe desde septiembre no es favorable, por lo que es conveniente retomar el horario anterior (7:00 am a 3:00 pm) debido a que los niños están recibiendo menos actividades y menos atención.

4:30 a 4:35 pm Propósitos (generales y específicos)
Las facilitadoras presentarán los objetivos de la actividad al grupo. **OBJETIVO GENERAL:** • Promover la integración de los miembros para lograr un efectivo trabajo en equipo. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: • Facilitar herramientas para incrementar la cooperación, la comunicación efectiva, el respeto, la confianza, tolerancia y aceptación y el desarrollo de las relaciones interpersonales armónicas. • Generar reflexión sobre mejores prácticas para trabajar en equipo con la finalidad de aplicarlas durante su jornada laboral **Descripción de la actividad:** Las facilitadoras presentaron los objetivos generales y específicos de la intervención organizacional, elaborados a partir del diagnóstico anteriormente expuesto. Se hizo énfasis en que el diseño de las actividades planificadas, fue producto de las necesidades expresadas por todo el personal en la fase de diagnóstico.

4:35 a 4:45 pm Refrigerio
OBJETIVO: Tomar un breve descanso y compartir algunos refrigerios. **Descripción de la experiencia:** Durante este espacio de tiempo el personal disfrutó del jardín, descansó y compartió los refrigerios ofrecidos por las facilitadotas.

4:45 a 5:15 pm Dinámica "Los Aros Musicales"
OBJETIVOS: Facilitar la idea de cooperación, confianza, pertenencia a un grupo con objetivos comunes. **DEFINICION**: El juego consiste en no salirse de los aros asignados, los cuales serán progresivamente eliminados para finalmente intentar que el mayor número de participantes se introduzcan dentro de un mismo

aro.

PARTICIPANTES: Grupo desde 10 personas por cada aro.

MATERIALES: Aros de cuerda, equipo de música y discos de merengue.

CONSIGNAS DE PARTIDA: Para comenzar a jugar los participantes formarán grupos de 10 personas, que bailarán alrededor de los aros de cuerda que estarán colocados en el piso.

Descripción de la experiencia:

Los participantes bailaron alrededor de los aros, saltando dentro de ellos cuando la música se detenía. Antes de que la música comenzara a sonar se eliminaba un aro y todos los jugadores debían colaborar para que los compañeros pudieran entrar en el aro o aros que permanecieran en el suelo.

Para construir los grupos se utilizó como consigna el sonido de tres animales (perro, gato y gallo). Esto causó mucha risa y facilitó la realización de la dinámica. En esta actividad el equipo tuvo la oportunidad de bailar, reír, compartir y establecer mucho contacto físico. A través del juego se pudo percibir el niño de cada persona, ya que sin haberse apagado la música se metían dentro de los aros, además hacían entre ellos algunas trampas y bromas. Se estimuló confianza, cooperación, trabajo en equipo, integración, espontaneidad, sentido del humor, competencia entre grupos, flexibilidad. De igual manera esta actividad permitió identificar líderes, que promovían la organización de las personas para lograr el objetivo de forma rápida.

Al finalizar todos se encontraban dentro de un mismo aro, lo cual permitió ejemplificar la importancia de trabajar como un todo y no de forma aislada. Se produjo una interesante reflexión sobre la importancia de apoyarse mutuamente para trabajar como un solo equipo y de cómo esa experiencia se podía implementar en ADIC.

Como cierre de la dinámica los participantes reforzaron las definiciones

de cooperación, trabajo en equipo, tolerancia, confianza e integración.

5:15 a 5:45 pm Dinámica Las Etiquetas

OBJETIVOS: Analizar cómo influyen los estereotipos en la comunicación.

DEFINICION: Se trata de mantener una discusión en la que cada persona tiene una "etiqueta" en la frente.

MATERIALES: Cintas de cartulina, rotulador y celofán.

CONSIGNAS DE PARTIDA: La facilitadora coloca en la frente los siguientes adjetivos: pesimista, curioso, chismoso, simpático, hipócrita, colaborador, optimista, déspota, diplomático, introvertido, antipático, protagonista, rochelero, quisquilloso, sabelotodo, mentiroso.

Descripción de la experiencia:

La facilitadora colocó la "etiqueta" en la frente de cada participante sin que fuera vista por él. Posteriormente cada persona tomó por pareja a la persona ubicada a su derecha. Una vez que todas las personas tenían las etiquetas puestas se planteó como tema a discutir "La fiesta de fin de año de la Asociación". Durante la discusión, cada participante trató a su pareja, en base a la etiqueta que esta llevaba en la frente. Cada persona debía identificar el estereotipo que lo marcaba.

EVALUACIÓN: ¿Cómo afecta a la comunicación la primera imagen que te formas de alguien? ¿O la que te dan? ¿Cómo te sentiste? ¿Alguna vez esto te ha sucedido en el trabajo? ¿Qué has aprendido de esto?

Esta actividad permitió ejemplificar la influencia de los prejuicios en el proceso de comunicación, aceptación, respeto, cercanía y tolerancia. Cada persona tenía una etiqueta en la frente que representaba una característica personal, según la cual fue tratado. Los estereotipos de las etiquetas despertaron muchísima risa y la representación de los mismos fue muy divertida. La actividad se disfrutó mucho y generó

- Conocer más a las maestras (expresado por el personal de cocina).
- Conocer más la personal.
- Trabajar para que las cosas salgan a tiempo.

3.- Actividad grupal de seguimiento y construcción de acuerdos de convivencia

Con el objetivo de hacer seguimiento a la actividad "Divirtiéndonos y Aprendiendo en Equipo", dos meses después, las consultoras realizaron un nuevo encuentro con el personal para conocer si las herramientas ofrecidas a través de la actividad compartida anteriormente, habían sido puestas en práctica por el personal.

4.- Entrega de Acuerdos de Convivencia a la Directora de ADIC

5.- Visitas de seguimiento a ADIC

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la *Actividad Extramuros "Divirtiéndonos y Aprendiendo en Equipo"*, en la cual también fueron presentados los resultados del diagnóstico, fue aplicada una evaluación reactiva, que permitió conocer la percepción de los trabajadores de ADIC, con respecto a la experiencia compartida y los aprendizajes obtenidos:

Gráfico 1. Actuación de las Facilitadoras

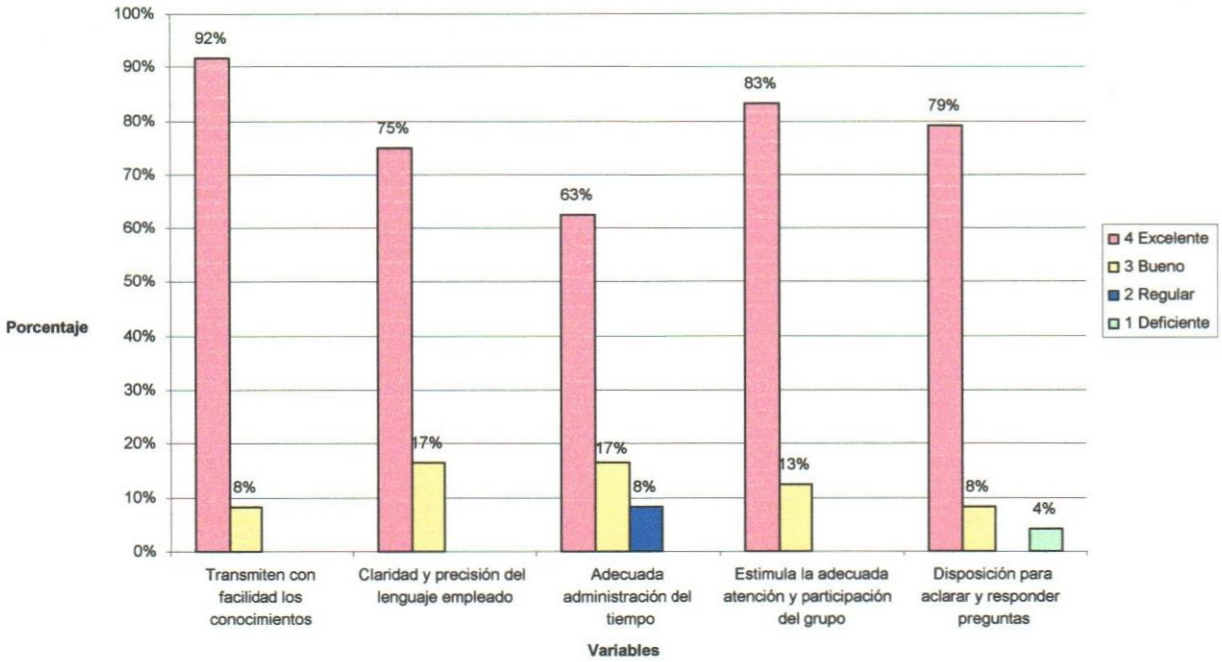


Gráfico 2. Diseño y Contenido de la Actividad

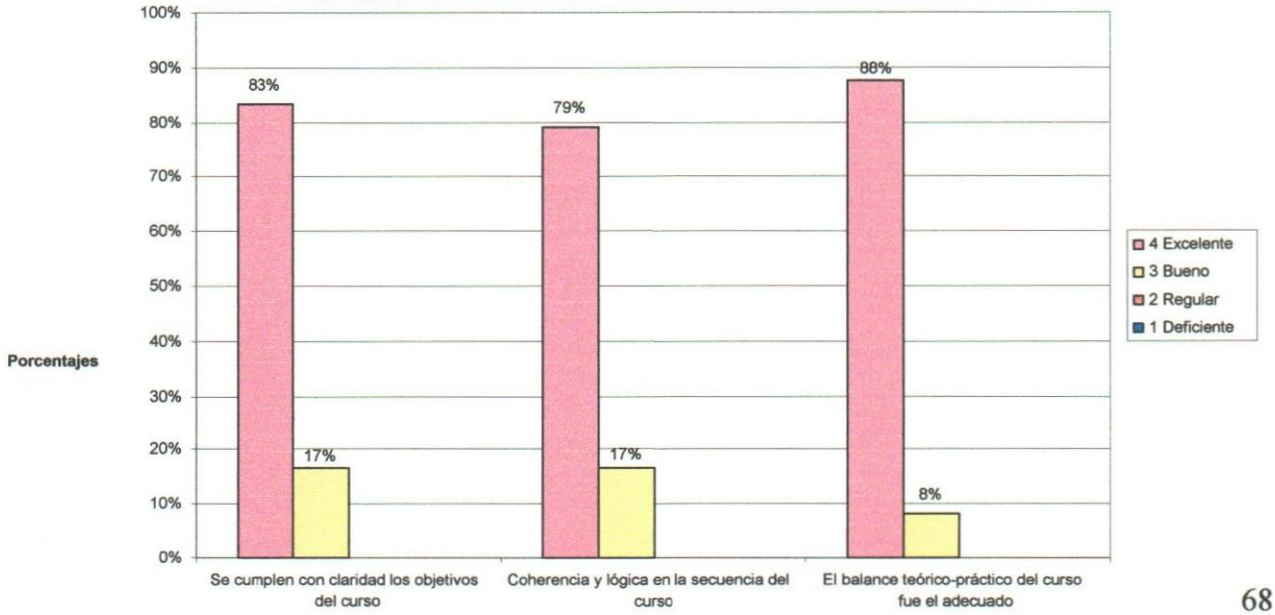
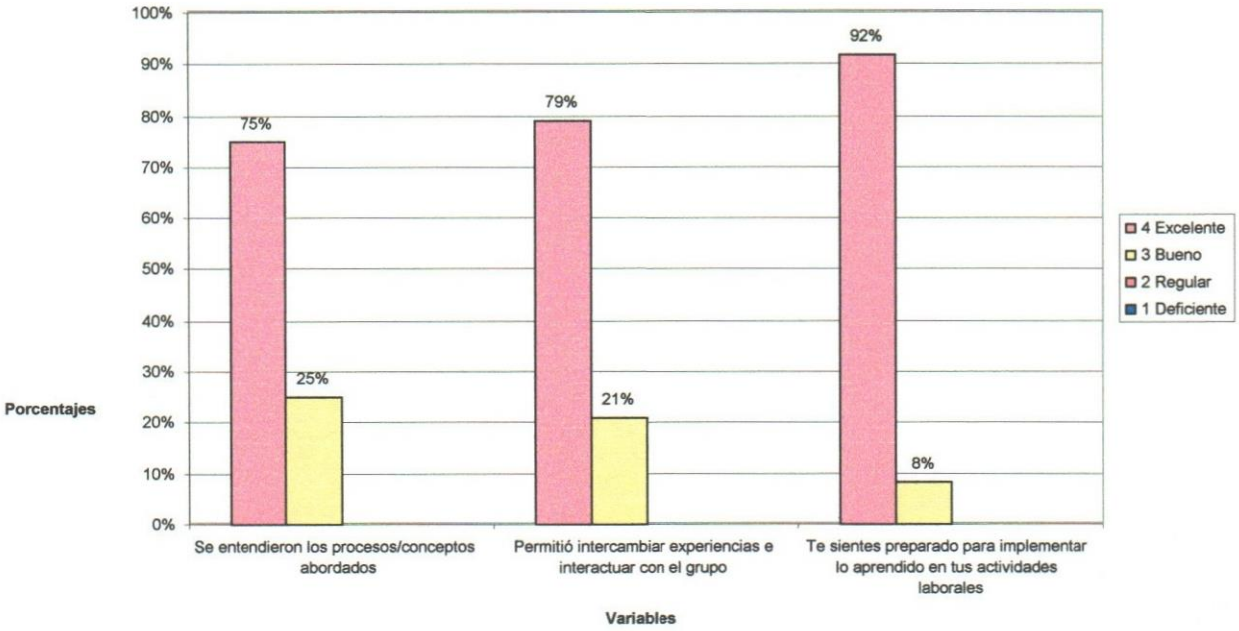


Gráfico 3. Los Participantes



Evaluación del personal, de la *Actividad Extramuros "Divirtiéndonos y Aprendiendo en Equipo"*.

Gráfico 1. Actuación de las Facilitadoras: el 92% respondió que "transmiten de manera excelente los conocimientos", el 75% que "poseen claridad y precisión en el lenguaje empleado", el 63% señaló una "adecuada administración del tiempo", el 83% expresó que fue "estimulada de manera adecuada la atención del grupo" y el 79% indicó que "poseen disposición para aclarar y responder preguntas".

Gráfico 2. Diseño y Contenido del Curso: el 83% contestó que "se cumplieron con claridad los objetivos del curso", el 79% reflejó "coherencia y lógica en la secuencia", y el 88% manifestó que "el balance teórico-práctico fue el adecuado".

Gráfico 3. Participantes: el 75% respondió que "se entendieron los procesos y conceptos abordados", el 79% consideró "que permitieron el intercambio de

experiencias e interacción grupal" y el 92% afirmó "sentirse preparado para implementar lo aprendido en las actividades laborales".

Las observaciones adicionales recogidas fueron las siguientes:

¿Qué aspectos positivos de la actividad resaltarías?

- Todos (2 personas)
- Las dinámicas (2 personas)
- Se lograron los objetivos
- El compañerismo (3 personas)
- Trabajo en equipo para el mejoramiento y superación de la organización
- La oportunidad para manifestar compartir e intercambiar ideas, sentimientos y emociones (2 personas)
- Éxitos (2 personas)
- La integración lograda (2 personas)
- Excelente (3 personas)
- El aprendizaje a través de juegos
- Todo muy bien organizado
- Se conocieron un poco más. Se debe respetar y ayudarse para trabajar más en equipo
- El compromiso
- La comunicación

¿Qué aspectos de la actividad cambiarías?

- Ninguno (13 personas)
- Que sea todo el día para convivir más con todo el grupo (2 personas)
- Hacerlo en 2 días en 2 horas aprox. cada turno

- Aportar ideas y demostrar iniciativa para mejorar el funcionamiento de la institución.
- Poner en práctica diariamente una comunicación diáfana, precisa, constructiva y participativa.
- "En la Unión está la Fuerza"
- Poner en práctica diariamente las normas de cortesía.
- Trabajar brindando colaboración y compañerismo en todo momento.
- Comunicarse asertivamente, manteniendo el respeto y la honestidad.
- Evitar los comentarios insanos y destructivos, ser directo, frontal y oportuno para facilitar la resolución de conflictos.
- Trabajar poniendo en práctica las normas de cortesía.
- Cuidar a los objetos y equipos.
- Mayores espacios de interacción entre la directiva y el personal.
- Inducción y presentación del nuevo personal que ingresa a la institución.
- Demostrar compromiso, solidaridad y responsabilidad.
- Practicar una comunicación efectiva y directa, para evitar comentarios de pasillo.
- Demostrar una actitud colaboradora y solidaria.
- Aplicar diariamente las normas de cortesía.
- Practicar una comunicación efectiva y directa. Evitar comentarios de pasillo.
- Mantener un espíritu de unidad
- Demostrar iniciativa y disponibilidad.
- Cumplir diariamente con el uniforme.
- Cumplir con el horario establecido.
- Trabajar orientado a la búsqueda de resultados y a la integración de todos los departamentos.
- Mantener el respeto hacia los compañeros de trabajo.

Deberes Fundamentales
El Personal debe:

1. Respetar a todos los miembros de la Asociación, mostrando y manteniendo un comportamiento que, tanto dentro como fuera de la institución, esté acorde con la filosofía y valores de la misma.
2. Alinearse con la filosofía de la Asociación y proyectarla a la comunidad.
3. Mantener una buena presentación personal.
4. Mantener organizados sus materiales de trabajo y velar por el buen uso de los recursos.
5. Contribuir a mantener un ambiente agradable y de sana convivencia entre todo el personal (docente, producción, administrativo y directivo).
6. Cumplir con el horario de trabajo y asistir puntualmente a todas las obligaciones tales como: reuniones de equipo, reunión de padres, actos y entrevistas.
7. Cumplir con el uniforme establecido.
8. Cumplir con las guardias en el lugar y el tiempo asignados.
9. Colaborar y participar, de acuerdo con sus posibilidades, en las actividades extra - académicas de carácter religioso, social, deportivo o cultural que se planifiquen en la Asociación.
10. Atender a los Padres y Representantes en el horario administrativo disponible para ello.
11. Cuidar las instalaciones de la Asociación y equipos de trabajo y destinar su uso, únicamente, a asuntos relacionados con su desempeño laboral.
12. Cumplir con la disposición de NO FUMAR dentro de la Asociación.
13. Evitar ingerir alimentos o bebidas dentro de los salones de clase.

14. Notificar con la debida antelación la inasistencia al coordinador respectivo, dejando las actividades que deberán realizar los participantes durante su ausencia. Si la misma es imprevista, debe avisar por vía telefónica para que el coordinador tome las medidas necesarias.
15. Velar por el orden y la disciplina de los participantes en cualquier actividad académica o formativa realizada dentro o fuera de la institución.
16. Acatar las resoluciones tomadas en las reuniones de equipo.
17. Mantener comunicación con sus Coordinadores.
18. Respetar y hacer cumplir el Manual de Convivencia.

PERSONAL DOCENTE
Deberes Fundamentales

1. Atender a todos los alumnos, especialmente a quienes más lo necesitan.
2. Ser puntual en la entrega de recaudos tales como planificación, informes, boletas.
3. Asumir los compromisos acordados como resultado de la Evaluación de Desempeño.
4. Mantener apagado el teléfono celular durante el tiempo de clases, reuniones y actos.

FALTAS
Faltas Leves

Se consideran faltas leves:

1. Retardo en el cumplimiento de las asignaciones correspondientes a su cargo.
2. Retardos en el cumplimiento del horario
3. Ausentarse de su área de trabajo justificación.

4. Salir del área de trabajo sin asegurarse de que la misma quede ordenada y limpia, apagadas las luces y artefactos.
5. Modificar sin la debida autorización las pautas indicadas por el jefe.
6. Ausentarse de la Asociación durante el horario de trabajo sin la debida participación y permiso del Coordinador inmediato.
7. Fumar en el área de la Asociación.
8. Comer dentro del salón de clases.

Faltas Graves:

Se consideran faltas graves toda falta leve que cause trastornos institucionales e impida o complique su desarrollo normal como se señalan a continuación:

1. Reiteración de faltas leves.
2. Fomentar la desconfianza, la desunión, la crítica malsana o el enfrentamiento entre docentes o entre éstos y el personal directivo de la Asociación.
3. Defender o fomentar actitudes contrarias al orden, disciplina o a los principios que orientan la labor de ADIC.
4. Faltar el respeto de palabra o de acción a cualquiera de los miembros de la Asociación.
5. Observar dentro o fuera de la Asociación conductas contrarias a la moral y buenas costumbres o discrepancias con la ética profesional.
6. Agredir verbal o físicamente a un participante o abusar de la autoridad inherente a su cargo o función al aplicar sanciones desproporcionadas o vejatorias.
7. Faltar sin causa justificada a las reuniones de personal a las cuales fuera convocado.
8. Mantener bajo nivel de desempeño profesional y de otras obligaciones administrativas inherentes al puesto de trabajo.

SANCIONES:

1. Las faltas leves serán sancionadas mediante amonestación verbal o escrita; en cualquier caso, se dejará constancia en el expediente del trabajador. Corresponde a la Coordinación respectiva aplicar estas sanciones.
2. Las faltas graves serán sancionadas mediante la suspensión temporal o definitiva, dependiendo de las circunstancias y de acuerdo a las disposiciones legales establecidas en la Ley Orgánica del Trabajo. Corresponde al nivel directivo aplicar estas sanciones.

_____

Firma
C.I.

Nota: Este Manual de Convivencia fue elaborado en mayo 2006, por el personal de ADIC con el apoyo de las consultoras Daniela Iurkovic y Nelly Goncalves (Especialización en Desarrollo Organizacional UCAB)

Visitas de seguimiento

Posterior a la entrega del Manual de Convivencia, se realizaron dos reuniones con la Lic. Magali González, Directora de ADIC, para continuar revisando con ella, la aplicación de las herramientas brindadas para lograr una comunicación más asertiva y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Según los reportes de la Directora, aproximadamente el 60% de los trabajadores ha puesto en práctica las herramientas de comunicación que fueron brindadas por las facilitadoras. Señala que el personal ha demostrado un comportamiento más cooperativo y de más tolerancia entre ellos, lo cual ha contribuido a disminuir tensiones y a generar un clima laboral más armónico para el cumplimiento de los objetivos.

Paralelamente al seguimiento de estas nuevas pautas de comunicación entre el personal, la Dirección se ha mantenido realizando un proceso de reestructuración interna, para evaluar las competencias de cada uno de los trabajadores. Como resultado de esta revisión se ha tomado la decisión de prescindir de algunas personas.

En breves entrevistas realizadas de manera aleatoria al personal, se ha registrado una mayor receptividad para trabajar en equipo y la percepción de que existe un mejor clima laboral. Es decir, hay menos tensión y más armonía, lo cual deshace sentir más cómodos en su lugar de trabajo.

Para continuar impulsando el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, ADIC le ha planteado a las consultoras mantener el proceso de intervención hasta diciembre del año en curso.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La participación de todo el personal en la construcción de soluciones, para desarrollar mejores relaciones interpersonales, ha generado un clima laboral más favorable y armónico.

- La creación de acuerdos de convivencia, generados por los mismos miembros de la organización, ha generado un mayor compromiso en el cumplimiento de las normas y la puesta en práctica de formas más efectivas de interactuar.

- El aprendizaje a través de la experiencia, genera resultados altamente efectivos, puesto que facilita la adquisición y puesta en práctica de herramientas efectivas para lograr mejores relaciones interpersonales.

- La organización ha desarrollado una nueva visión, acerca de la importancia de programar actividades periódicas que promuevan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Recomendaciones:

- Diseñar y hacer seguimiento de actividades que promuevan la interacción, recreación, crecimiento e integración del personal.

- Promover la participación de todo el personal en las actividades programadas y evitar que estas se realicen por departamento.

- Analizar en equipo el Manual de Convivencia para aclarar los deberes y derechos de todos los miembros de la Asociación.

CAPITULO VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de la implementación del cambio

Fecha	Entrega
Miercoles 25 de Enero	Presentación de resultados del Diagnóstico a la dirección de ADIC
Jueves 2 de Febrero	Reunión con facilitador de dinámicas grupales para solicitar orientación en cuanto a la identificación de las estrategias según las necesidades detectadas
Sabado 4 de Febrero	Reunión de las consultoras para definir estrategias de trabajo
Martes 7 de Febrero	Reunión con todo el personal de ADIC para revisar situación actual y expectativas
Jueves 9 Febrero	Presentación de los resultados del diagnóstico a la Junta Directiva de ADIC
Sábado 11 de Febrero	Reunión de las consultoras para elaborar resultados del diagnóstico al personal
Viernes 17 de Febrero	Presentación de los resultados del diagnóstico al personal
Sabado 18 de Febrero al 2 de Marzo	Diseño de las dinámicas a realizar con su respectivo manual
Viernes 17 de Marzo	Implementación de la dinámica y establecimiento de los compromisos a realizar por los participantes
Martes 21 de Marzo	Revisión de la experiencia con la Directora y personas claves
Sábado 25 y 26 de Marzo	Elaboración del informe preliminar de la intervención
Miércoles 29 de Marzo	Presentación del informe preliminar a la Dirección de ADIC
Martes 25 de Abril	Presentación del informe final a la Directora de ADIC

Cronograma de actividades adicionales

Viernes 12 de Mayo	Actividad grupal de seguimiento y construcción de acuerdos de convivencia
Lunes 29 de Mayo	Entrega de Manual de Convivencia en ADIC
Jueves 14 de junio	Visita de seguimiento / reunión con la Directora de ADIC
Viernes 14 de julio	Visita de seguimiento / reunión con la Directora de ADIC

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abstract del Taller de "Desarrollo Organizacional: Modos y Best Practices" a cargo de Eric Gaynor Butterfield (2004). (accedido el 24 de junio de 2006); disponible en: www.theodinstitute.org
http://www.monografias.com/New/2006-06-07.shtml, Internet

Acevedo Durán, Paulo: Desarrollo Organizacional (2004). (accedido el 24 de junio de 2006); disponible en
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm, Internet

Aguilar, M., Alcazar, L.M., Pereyra L.F.: Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional (2004). (accedido el 23 de mayo de 2006); disponible en http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm

Combarías Echeverri, Ximena. Reflexiones sobre la Facilitación del Aprendizaje Experiencial. III Encuentro Nacional de Educadores Experienciales Manizales, Caldas, Colombia FUNLIBRE Eje Cafetero. (2005). (accedido el 23 de junio de 2006); disponible en: http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html, Internet

Cuestionario sobre conflictos (s/f) (accedido el 6 de julio de 2006)
http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Integracion%20profesional/Grupos%20TP/Cuestionario%20de%20Negociaci%F3n%20y%20Manejo%20de%20Conflicto.doc, Internet

Curso de Consultoría (2002). (accedido el 20 de mayo de 2006); disponible en http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml, Internet

French W. y Bell C. (1995) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones a las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, México: Prentice-Hall.

Grupo de Trabajo
http://www.google.com/search?hl=es&lr=&defl=es&q=define:Grupo+de+trabajo&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

Guizar, R. (2004) *Desarrollo Organizacional.* (2ª Edición). México: Mc Graw Hill

La Tolerancia. (2004). (accedido el 23 de junio de 2006). disponible en http://www.escuelayogaclasico.cl/prueba.htm, Internet
Nuñez, A. Cultura Organizacional. Las Organizaciones de Aprendizaje - Peter Senge La Quinta Disciplina. (2003). (accedido el 23 de junio de 2006); disponible en:
http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=339, Internet
http://www.degerencia.com/anunez, Internet

Rincón, J. (1998) Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure, Venezuela. (accedido el 7 de julio de 2006). disponible en:
http://gepsea.tripod.com/intercambio.htm, Internet

Rocha, M. y Börth M. Tres Dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad. (2003) (accedido el 6 de julio de 2006). disponible en
http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm

Santalla, Z. (2003) Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación. Caracas. Publicaciones UCAB

Solución y Conflicto de Relaciones Interpersonales (2001) (accedido el 8 de junio de 2006). disponible en
http://www.luxline.com/personality/Cnflicto.html

Taller del Tutor: Motivación para aprender (2004) (accedido el 6 de junio de 2006). disponible en
http://www.tutor.unam.mx/taller_M2_38.html, Internet

Trabajo en Equipo: Categoría cursos de empresa. Los siete movimientos de la integración. (2002). (accedido el 3 de julio de 2006); disponible en:
http://www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo4.htm Internet

Trinidad, L. Relaciones Interpersonales (2003), (accedido el 8 de junio de 2006). disponible en
http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt

Wikipedia La Enciclopedia Libre (2006). (accedido el 8 de junio de 2006); disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto, Internet

Wikipedia La Enciclopedia Libre (2006). (accedido el 8 de junio de 2006); disponible en: http:// es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n, Internet

Wikipedia La Enciclopedia Libre (2006). (accedido el 8 de junio de 2006); disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza, Internet

Zañartu Correa. Contexto Educativo N° 28. Vol V. (2005) (accedido el 6 de julio de 2006). disponible en http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo_/_Capacitaci%C3%B3n, Internet