

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO**

*Intervención Organizacional de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE)*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**Claudia Vethencourt Romero**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*Realizado con la tutoría de la profesora                      María Elena Hoffman*

*Caracas, Septiembre 2007*

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco enormemente a las compañeras que me acompañaron en el diseño y la ejecución de esta intervención: Elizabeth Descailleaux, Ildko de Hertelendy y Mariela González y les deseo el mayor de los éxitos. ¡Gracias por vivir esta interesante experiencia conmigo y por nutrirme tanto con sus habilidades y conocimientos!

A la Profesora María Elena Hoffmann por su gran dedicación y disposición a atendernos y apoyarnos en nuestro proceso de aprendizaje, investigación y aplicación.

A los miembros de la Junta Directiva de AJE por su disposición, apertura, espíritu emprendedor y siempre buen humor

A mis amigos y familiares por todo su apoyo moral

## **DEDICATORIA**

A mi familia: Juan, Belén, Vivi, Luisa, Luisgon y Juanchi por su apoyo, amor y compañía siempre incondicional.

## RESUMEN

El trabajo que se reseña en estas páginas consiste en una intervención realizada en la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), cuyo foco estuvo en el desarrollo del equipo de la Junta Directiva, recientemente nombrada y conformada por miembros nuevos y miembros antiguos. Esta organización fundada en el año 2000 ha tenido importantes logros, ha sido reconocida y reseñada por los medios de comunicación y ha apoyado a los nuevos empresarios jóvenes con publicaciones, cursos y eventos.

Durante su existencia ha enfrentado importantes retos generados principalmente por un clima político adverso.

Previo al diseño y la ejecución de la intervención, se hizo un diagnóstico a través de entrevistas a los miembros de la Junta Directiva anterior y Junta Consultiva; y cuestionarios que fueron aplicados a algunos asociados. Los resultados arrojaron la necesidad de implantar un cambio en la asociación para garantizar un mejor funcionamiento, así como la materialización de sus planes.

De esta manera surge la propuesta de efectuar esta intervención de equipo, que fue recibida con mucho entusiasmo por los miembros de la Junta Directiva. Una vez obtenida su aprobación, se procedió entonces a realizar una revisión bibliográfica sobre el apasionante mundo de los equipos de trabajo y su funcionamiento, eligiendo los sub-temas que se iban a abordar dentro de la inmensa gama de opciones que ofrece la literatura.

Es así como se define trabajar con roles y responsabilidades, normas de funcionamiento, comunicación (asertividad, escucha activa y feedback), responsabilidad compartida y etapas de desarrollo de los equipos de trabajo. Esta

elección se hizo en base a los resultados emanados del diagnóstico y a la realidad del equipo en cuestión y de AJE como organización.

Una vez seleccionados los temas a abordar se procedió a diseñar 3 sesiones de trabajo para un total de 16 horas de consultoría con los miembros de la Junta Directiva y la Directora Ejecutiva de AJE bajo la modalidad de taller de estilo participativo. Los talleres se fundamentaron en el aprendizaje de adultos, en ellos cada participante compartió sus experiencias, lo que constituyó una herramienta de aprendizaje en el logro de los objetivos

Se utilizaron vivencias, exposiciones, discusiones y ejercicios prácticos, así como otras estrategias para el logro del aprendizaje. Como productos concretos de la experiencia, se generaron los siguientes documentos: Diagrama de responsabilidades, Normas de Funcionamiento y Plan de acción para el desarrollo del equipo; y se pudo notar a través de las verbalizaciones de los participantes y de los feedbacks que dieron en la evaluación reactiva, la sensibilización que se generó en ellos con respecto a la importancia de trabajar en equipo como medio fundamental para el logro de los resultados.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones modernas ha cobrado cada vez más importancia el trabajo de los equipos, es decir equipos reales que producen resultados alineados a los objetivos organizacionales y con aspectos y prácticas tales como la escucha, el apoyo, el reconocimiento mutuo, el propósito común y la combinación de habilidades individuales complementarias. El trabajo en equipo constituye en la actualidad una fórmula ampliamente valorada por las organizaciones y existen múltiples casos de organizaciones modernas que han logrado ahorro considerable de costos, mayor productividad y en suma mejores resultados a través del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo llega a ser considerado incluso como un elemento que constituye una ventaja competitiva en las organizaciones.

Por estas razones y después de hacer un diagnóstico organizacional en la Asociación de Jóvenes Empresarios, fue planteado, diseñado y ejecutado un trabajo de consultoría en Desarrollo Organizacional que estuviera enfocado a lograr la consolidación del nuevo equipo de la Junta Directiva de esta asociación. El foco estuvo ubicado en apoyarlos a través de la aplicación de la Consultoría de Procesos para que pudieran, como equipo, definir acuerdos de funcionamiento, roles y responsabilidades, así como autoevaluar su propio comportamiento como miembros de un equipo y valorar la importancia de la comunicación y la responsabilidad compartida como habilidades esenciales para trabajar en equipo.

En este sentido, las consultoras jugaron un rol de facilitadoras, donde asesoraban a los clientes, quienes construían por si mismos las soluciones. Además se aplicaron metodologías de aprendizaje de adultos, garantizando la participación de todos los integrantes del equipo en la aplicación de los aprendizajes a través de vivencias y en la elaboración de conclusiones.

Para describir el trabajo realizado resulta necesario en primer lugar mostrarle al lector lo que fue la Propuesta Trabajo de Grado (Capítulo I) que se realizó ante la dirección del postgrado antes de realizar la intervención. Esta fue una aproximación de lo que se tenía pensado ejecutar, que luego sufrió importantes modificaciones por razones de tiempo, recursos y la necesidad de hacer foco en aspectos específicos a fin de ser eficientes. De hecho el lector podrá notar que de tener la idea de trabajar con tres grandes temas: Trabajo en equipo, liderazgo y habilidades gerenciales, cambió la orientación en el trabajo final, el cual hizo foco específico en el tema de trabajo en equipo, adaptándolo a la naturaleza del equipo cliente (en este caso los miembros de la Junta Directiva de la organización antes mencionada).

Luego, en el Capítulo II se desarrolló un Marco Conceptual para esbozar ante el lector los principales fundamentos teóricos de la intervención realizada, abordando teoría básica de la organización, teoría del método de investigación acción (empleado en la misma), concepto de consultoría de procesos, teoría de grupos y equipos de trabajo (el tema central) y teoría sobre aprendizaje (en vista de que las sesiones de trabajo realizadas con el cliente tenían como propósito desarrollar en ellos aprendizajes sobre aspectos de equipos de trabajo y su funcionamiento óptimo).

El Capítulo III versa sobre el Marco Organizacional, contiene una caracterización de la Asociación de Jóvenes Empresarios como organización, su proceso de génesis e historia, su estructura, su misión, su visión, sus planes, la definición, selección, responsabilidades y atribuciones de la Junta Directiva, etc.

En el Capítulo IV se hace una breve descripción del diagnóstico organizacional realizado, que arrojó algunos resultados interesantes, que llevaron a tomar la decisión de que tipo de intervención hacer.

Los capítulos V y VI se enfocan en describir detalladamente como se diseñó la propuesta definitiva, en qué consistió, cómo se aplicó y qué resultados generó (las reacciones de los participantes).

Finalmente los capítulos VII y VIII sirvieron para evaluar todo el proceso efectuado y generar algunas conclusiones y recomendaciones al respecto.

## ÍNDICE

### FASE DE PLANIFICACION

#### CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1.1 Resumen	Pág. 12
1.2. Justificación. Planteamiento del problema e importancia	Pág. 12
1.3. Objetivos.	Pág. 16
1.4. Metodología Propuesta.	Pág. 16
• Marco organizacional	Pág. 16
• Marco conceptual	Pág. 17
• Marco metodológico	Pág. 19
1.5 Resultados esperados	Pág. 20
1.6 Consideraciones éticas	Pág. 20
1.7 Bibliografía	Pág. 21
1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto	Pág. 21
1.9 Presupuesto	Pág. 22

### FASE DE EJECUCION Pág. 23

#### CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL. Pág. 23

2.1 El concepto de organización	Pág. 23
2.2 El Desarrollo Organizacional	Pág. 23
2.3 La investigación – acción	Pág. 24
2.4 Los modelos de consultoría	Pág. 26
2.5 La evolución de las teorías de la organización y el	

surgimiento de la idea del Trabajo en equipo	Pág. 30
2.6 Los equipos de trabajo	Pág. 33
2.6.1 Definición de grupo	Pág. 33
2.6.2 Definición de equipo	Pág. 34
2.6.3 Definición de sinergia	Pág. 34
2.6.4 Razones para formar un grupo	Pág. 35
2.6.5 Tipos de grupo	Pág. 36
2.6.6 Características de los equipos efectivos	Pág. 38
2.6.7 Habilidades individuales para el trabajo en equipo	Pág. 39
2.6.8 Elementos fundamentales para el funcionamiento del Equipo	Pág.40
2.6.9 Responsabilidad Compartida	Pág. 45
2.6.10 Comunicación	Pág. 47
2.6.11 Etapas de desarrollo de los equipos	Pág. 54
2.6.12 Estrategias para mejorar el desempeño del equipo	Pág. 60
2.6.13 La diversidad en los Equipos de Trabajo	Pág. 61
2.6.14 El manejo de conflictos en los equipos de trabajo	Pág. 62
2.7 El aprendizaje en adultos	Pág. 62
2.8 Modelos de aprendizaje	Pág. 65
2.8.1 El modelo de J. W. Pfeiffer & J.E. Jones	Pág. 65
2.8.2 modelo de Kolb	Pág. 65
 CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	 Pág. 67
3.1. Génesis	Pág. 67
3.2. Misión y Objetivos	Pág. 67
3.3. Estructura	Pág. 68
3.4 Definición, atribuciones y responsabilidades de la Junta Directiva	Pág. 69
3.5. Problemática (necesidad sentida)	Pág. 71

CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	Pág. 72
4.1. Propósitos del Diagnóstico	Pág. 72
4.2. Planificación del Diagnóstico - Proceso (fases)	Pág. 72
4.3 Enfoque utilizado en el diagnóstico	Pág. 72
4.4 Descripción de la metodología empleada en el Diagnóstico	Pág. 73
4.5. Resultados del Diagnóstico	Pág. 74
CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	Pág. 76
5.1. El Proceso de Diseño	Pág. 76
5.2. La Propuesta.	Pág. 76
5.2.1. Justificación	Pág. 76
5.2.2. Propósito y Objetivos	Pág. 77
CAPITULO VI: IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO	Pág. 79
6.1. El Proceso	Pág. 79
6.2. Resultados	Pág. 99
<b>FASE DE EVALUACION</b>	Pág. 102
CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO	Pág. 102
7.1. Evaluación del Proceso General	Pág. 102
7.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado	Pág. 106
7.3. Logro de los Objetivos planteados	Pág. 106
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pág. 108
8.1. Conclusiones	Pág. 108
8.2. Recomendaciones	Pág. 109

Referencias Bibliográficas	Pág. 111
Anexos:	Pág. 114
• Anexo 1: Bitácora de primeros contactos con el cliente	Pág. 115
• Anexo 2: Cuestionario empleado en el diagnóstico	Pág. 119
• Anexo 3: Entrevista empelada en el diagnóstico	Pág. 122
• Anexo 4: Cronograma de actividades de actividades de la implantación	Pág. 125
• Anexo 5: Autorretrato	Pág. 127
• Anexo 6: Cuestionario de habilidades para el trabajo en quipo	Pág. 128
• Anexo 7: Fábula del Mono Blanco	Pág. 130
• Anexo 8: Ejercicio de oposición asertiva	Pág. 133
• Anexo 9: Fotos de la intervención	Pág. 134
• Anexo 10: Informe individual de intervención	Pág. 139

## **FASE DE PLANIFICACION**

### **CAPITULO I**

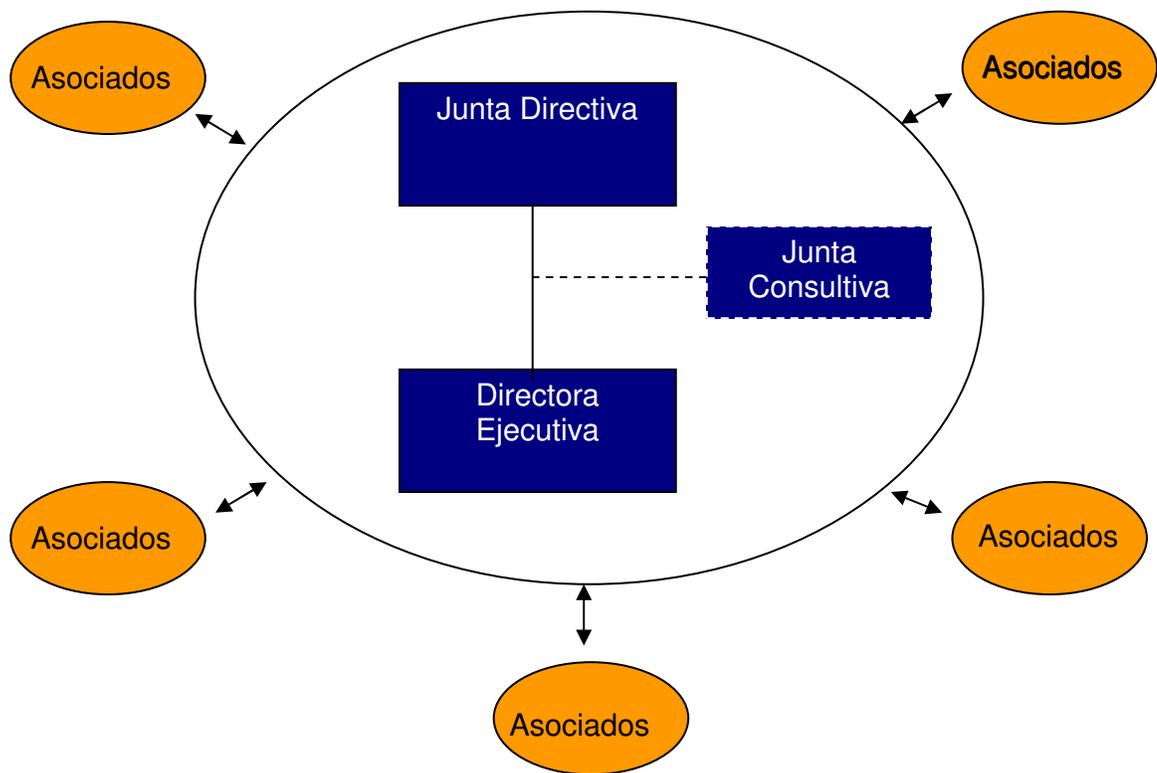
#### **LA PROPUESTA DE TRABAJO**

##### **1.1 Resumen**

La propuesta que se presentó en un principio se basó en tres aspectos: Liderazgo, trabajo en equipo y habilidades gerenciales, los cuales se plantean para trabajar con el equipo de la Junta Directiva de AJE en base a las necesidades detectadas.

##### **1.2 Justificación del Proyecto**

- a) La intervención se llevará a cabo en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela (AJE) motivado por la necesidad sentida de su Junta Directiva de realizar algunos cambios y/o emprender algunas acciones que potencien la organización y su funcionamiento actual. Cambios y/o acciones sumamente propicios en este momento, debido a que se encuentran próximos a elegir nueva Junta Directiva.
  
- b) AJE cuenta con una Junta Directiva, una Junta Consultiva, una Directora Ejecutiva, y un público de asociados agrupados en algunos comités según áreas de acción que actualmente no están operativos



La intervención se enmarca específicamente en los miembros de la Junta Directiva y la Directora Ejecutiva como equipo de trabajo

- c) El diagnóstico organizacional ejecutado en AJE arrojó unos resultados que permiten describir la situación actual de la siguiente manera:
- El 100% de los miembros de la Junta Directiva de AJE coincide en la necesidad de definir cómo debe ser el liderazgo dentro de la asociación y reforzarlo como una responsabilidad compartida

- El 100% considera que la frecuencia de las interacciones es adecuada (los principales medios utilizados son: reuniones ordinarias y extraordinarias, correos electrónicos, conversaciones telefónicas)
- El 80% considera que se puede reforzar la calidad de las interacciones entre ellos
- El compromiso presenta oportunidades de mejora en lo que se refiere a honrar, responsabilizarse y/o operacionalizar las decisiones tomadas y las acciones elegidas
- El incumplimiento de las decisiones tomadas ha generado y genera disminución del entusiasmo y motivación afectando la motivación al logro
- Resalta la conciencia compartida hacia la urgencia de emprender cambios que potencialicen a AJE
- Hay un nivel superficial de las relaciones que denota amabilidad, sin embargo se presenta una tendencia a la conformidad para evitar conflicto

Esta situación contrasta con la situación deseada, la cual debería contar con los siguientes elementos:

Un equipo de Junta Directiva con las siguientes características

- Roles y responsabilidades claramente definidos
- Donde prevalezcan la apertura, la confianza, la negociación, la comunicación asertiva, y el manejo adecuado de conflictos.
- Que funcione de manera óptima en lo que se refiere a la toma de decisiones y a la operacionalización, ejecución y seguimiento de sus planes
- Cuyos miembros desarrollen y pongan en práctica habilidades gerenciales y de liderazgo y se sientan sumamente motivados al observar resultados tangibles de su gestión

d) Esta discrepancia indica que vale la pena realizar un proyecto de intervención del tipo Investigación – Acción la cual le generaría los siguientes beneficios a AJE:

- Un valor agregado importante en el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de la Junta Directiva de AJE, traducido en la conciencia de las propias habilidades de liderazgo, gerencia y manejo de conflictos
- Un equipo que funcione y gestione mejor a través de la optimización de sus dinámicas de reuniones, su proceso de toma de decisiones, la operacionalización y ejecución de los planes y la claridad en cuanto a roles y responsabilidades propios y ajenos
- Un equipo que se entienda mejor a través de la potenciación de aspectos como la confianza, el manejo de conflictos, la negociación y la calidad de sus interrelaciones

Es sumamente recomendable una intervención de este tipo en el momento actual considerando que se va a elegir una nueva junta, ya que de no hacerlo no se llevarían a cabo planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes abordando aspectos en los niveles individual y de grupo de AJE. Se trasladaría la situación de confusión en cuanto a roles hacia la nueva Junta Directiva, la cual obstaculizará el logro de los objetivos de AJE, permanecería la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y gerenciales de los miembros de la Junta Directiva de AJE y la necesidad de mejorar la calidad de las relaciones, lo cual inhibiría la consolidación de esfuerzos y la satisfacción de los miembros de la Junta Directiva.

## **1.2 Objetivos del Proyecto**

### **a) Objetivo General**

Potenciar el logro de resultados de AJE a través del fortalecimiento individual y grupal del equipo de la Junta Directiva

### **b) Objetivos Específicos**

- Facilitar la comunicación y el funcionamiento de las reuniones y del equipo de trabajo de la Junta Directiva de AJE, abordando su estructura y su dinámica para orientarlo a conformarse como un equipo de Alto Desempeño
- Identificar y fortalecer las habilidades de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de AJE
- Identificar y fortalecer las habilidades de gerenciales de los miembros de la Junta Directiva de AJE a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones concretas que generen los resultados esperados

## **1.3 Metodología propuesta**

### **a) Marco Organizacional**

- Historia: Esta asociación es una iniciativa de un grupo de jóvenes provenientes de Fedecámaras, los cuales sentían que tenían poco impacto dentro de esta organización cuya mayoría estaba conformada por empresarios de organización maduras de Venezuela. En este sentido

en el año 2000 se constituye la AJE tomando como referencia el modelo Español de este mismo tipo de asociaciones.

- Visión: “Ser la institución líder en la promoción y desarrollo del espíritu emprendedor de los jóvenes empresarios de Venezuela, proveyéndolos de conocimientos y de valiosas experiencias con el fin de promover el surgimiento y la creación de unidades económicas empresariales así como la dinamización de la economía nacional.”
- Misión: Mantener una campaña de divulgación sobre las ventajas del trabajo por cuenta propia como alternativa de desarrollo profesional, así como incentivar la creación de microempresas e informar a la comunidad de jóvenes emprendedores sobre los diversos organismos e instituciones donde pueden apoyarse para desarrollar proyectos de negocio
- Planes: Realización del Congreso Internacional de Emprendedores, programa Ventanilla Única, regionalización de AJE, fomento de la Vocación Emprendedora. (<http://www.aje.com.ve>)

## **b) Marco conceptual**

- Conceptos y teorías de liderazgo
  - Teorías de los rasgos
  - Teorías de los atributos
  - Teorías de las contingencias
- Conceptos y teorías de gerencia
- Teorías de redes humanas
- Teoría de corresponsabilidad
- Teoría de comunicación
  - Asertividad
- Grupos y Equipos
  - Conceptos y diferencias entre grupos y equipos

- Definición y clasificación de los grupos
- Razones de las personas para unirse en grupos
- Etapas de desarrollo de los grupos
- Explicación del comportamiento de los grupos de trabajo
- Estructura de los grupos
- Los procesos de grupos
- Concepto de Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.
- Características de los Integrantes de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño
- La diversidad en los equipos de trabajo
- La sinergia en los equipos de trabajo
- La comunicación en los equipos de trabajo
- El conflicto en los equipos de trabajo
- La confianza en los equipos de trabajo
- La auto motivación para el trabajo en equipo
- Construcción de equipos de trabajo
- Teoría de Manejo de Conflictos
- Métodos de Transformación del Conflicto: La facilitación
- Teorías de Negociación
- Metodologías de Manejo Efectivo de Reuniones
- Procesos de Consultoría
- Investigación – acción y Desarrollo Organizacional
- Intervenciones del Desarrollo Organizacional
- Intervenciones de equipo
- Diagramas de responsabilidad
- Teorías de aprendizaje y diseño instruccional:
  - Taxonomía de Bloom
  - Estilos de Aprendizaje
  - PNL

- Cerebro Triuno
- Andragogía
- Aprendizaje acelerado
- Estrategias de aprendizaje significativo
- Técnicas de facilitación

**c) Marco metodológico**

La intervención a realizar es de tipo Investigación – Acción en tanto y en cuanto persigue un objetivo claro en la organización escogida y está precedida y seguida por una investigación, además su foco será solucionar problemas identificados en el diagnóstico inicial

La misma será de tipo participante, ya que estará sustentada en una estrecha relación entre cliente y consultor a través de la cual el consultor apoyará al cliente y construirá en conjunto con él cada uno de los pasos a ejecutar, que en términos generales se enmarcarán en las siguientes etapas (French y Bell, 1996):

***Planificación de la intervención***

- a. Revisión teórica
  - Ubicación de documentación teórica de los temas de interés
  - Lectura y comprensión la documentación recopilada
- b. Diseño
  - Construcción a través de metodologías de diseño instruccional y con base en la revisión teórica las sesiones de trabajo y aprendizaje que se implantarán con la Junta Directiva
  - Desarrollo y procura de todo el material de apoyo requerido para la ejecución de las sesiones de trabajo

### ***Ejecución de la intervención***

Ejecución de sesiones de trabajo y aprendizaje individuales y grupales con la Junta Directiva

### ***Valoración de la intervención***

- c. Medición de la efectividad de las sesiones de trabajo y aprendizaje
- d. Documentación de los resultados de las sesiones de trabajo y redacción de las recomendaciones finales

## **1.4 Resultados esperados**

- a. Procesos de comunicación y ejecución de reuniones efectivas por parte del equipo de trabajo de la Junta Directiva de AJE
- b. Equipo de trabajo de la Junta Directiva de AJE orientado a conformarse como un equipo de Alto Desempeño
- c. Habilidades de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de AJE identificadas y fortalecidas
- d. Procesos de toma de decisiones más efectivos y ejecución de acciones concretas que generen los resultados esperados por parte de los miembros de la Junta Directiva de AJE a través de la puesta en práctica de habilidades gerenciales

## **1.5 Consideraciones éticas**

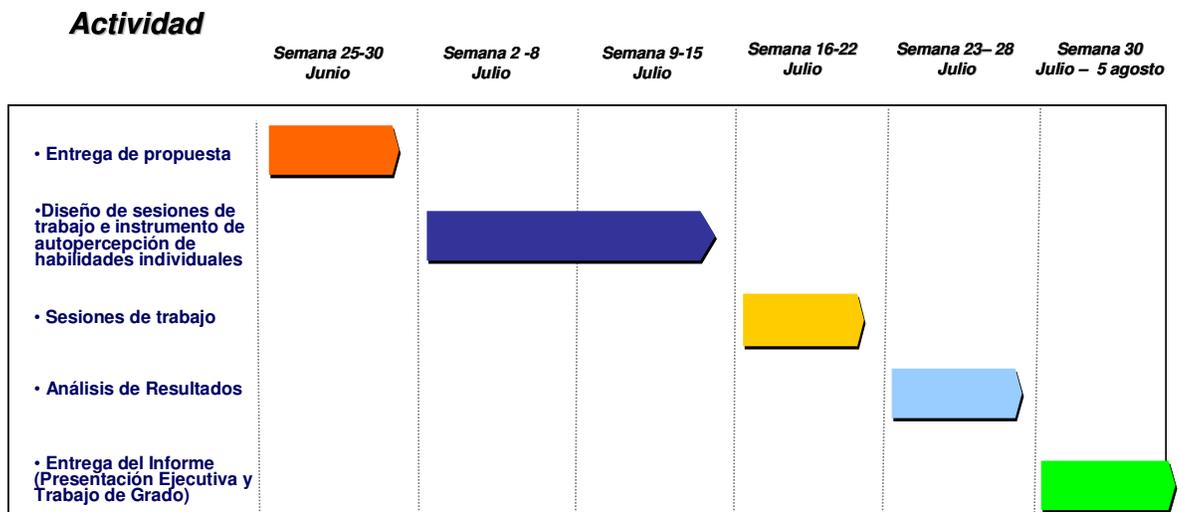
La intervención se llevará a cabo tomando en cuenta las consideraciones éticas básicas del consultor de Desarrollo Organizacional, tales como la honestidad, el respeto de la confidencialidad de los datos y de las decisiones de los miembros que conforman el sistema cliente, tomando en cuenta la diversidad como una fuente de valor agregado. De esta manera se evitará crear falsas expectativas con el cliente o generar compromisos que no se podrán cumplir, ya se a por falta de

experiencia, habilidades o recursos por parte del consultor (French W. y Bell C., 1996)

### 1.6 Bibliografía

- Yulk, G. (2002). Leadership in Organizations. (5ª. ed.) . New Jersey: Prentice-Hall
- Robbins, S (1993). Comportamiento Organizacional. (6ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- French, W. y Bell C. (1996). Desarrollo Organizacional. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Blanchard, K (2000). Liderazgo Situacional II. El artículo. San Diego: Ken Blanchard Companies
- Sánchez, J. (2006) Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo. Madrid: Mc.Graw Hill.
- Kotter J. (1999) La Verdadera Labor de un Líder. Bogota: Norma.

### 1.7 Cronograma de Ejecución Propuesto:



## 1.8 Presupuesto

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración por actividad (horas)</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1. Planificación de la intervención</b>	Revisión teórica	8	3.200.000,00
	Diseño	8	3.200.000,00
<b>2. Ejecución de la intervención</b>	Aplicación de los instrumento de medición de habilidades	4	1.600.000,00
	Corrección de los instrumentos de medición de habilidades	8	3.200.000,00
	Análisis de resultados de los instrumentos de medición de habilidades	8	3.200.000,00
	Elaboración de informes individuales de habilidades	8	3.200.000,00
	Ejecución de sesión de trabajo 1	8	3.200.000,00
	Ejecución de sesión de trabajo 2	8	3.200.000,00
<b>3. Valoración de la intervención</b>	Procesamiento de los resultados de las sesiones	8	3.200.000,00
	Redacción de informe final	8	3.200.000,00
	Presentación de informe final al cliente	2	800.000,00
			<b>31.200.000,00</b>

**El precio de la hora consultor es de Bs. 100.000 por consultor y en todas las actividades trabajarán en conjunto 4 consultores**

**Los gastos relacionados con producción de materiales para las sesiones, alquiler de salones y refrigerios serán asumidos por AJE**

**Pro tratarse de un trabajo académico, AJE será exonerada de todos estos costos**

## **CAPITULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

#### **2.1 El concepto de organización**

La organización como concepto surge cuando el ser humano se da cuenta de que de manera colectiva puede lograr mejores resultados que individualmente, como un instrumento para superar las limitaciones individuales. Este fenómeno se puede ubicar en el Antiguo Egipto, posteriormente en el transcurso de la historia surge la figura del funcionario, que es útil dentro de una estructura organizativa y paralelamente aparece también la burguesía como clase social impulsadora de la organización.

La organización emerge porque hay un problema que quienes lo padecen no pueden resolverlo solos, pero no siempre se tiene que descubrir un problema para crear una organización, ya que después del descubrimiento del problema viene la sofisticación de la solución; y esto también puede ser un motivo para el surgimiento de organizaciones.

Una organización es una estructura social avocada al logro de un determinado objetivo (Weber), las organizaciones existen porque las sociedades tienen necesidades que cubrir. Hay una conexión entre las necesidades de una sociedad y el nacimiento de organizaciones dentro de la misma, la organización es la gran arma que posee la especie humana para dominar la naturaleza

#### **2.2 El Desarrollo Organizacional**

Varios autores, tales como Beckard (1988), Bennis (1973), Blake y Moulton (1973), Horstein, Burke y sus coeditores (1971), Friedlander y Brown (1974), definen el Desarrollo Organizacional utilizando la palabra cambio, lo conciben como una metodología, una táctica

o una estrategia para implantar cambios en las organizaciones en pro de la eficiencia de las mismas. Ahora bien, analizando un poco la teoría, se puede deducir que los autores no relacionan el Desarrollo Organizacional con procesos de cambios superficiales basado en estructura y técnicas de la organización; sino más bien con procesos de cambio profundo, que impactan creencias y actitudes, es decir, que tiene que ver directamente con los individuos y grupos que la componen.

En este sentido, el Desarrollo Organizacional se enfoca aspectos tales como: equipos de trabajo, comunicación, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la organización, el como satisfacer los requerimientos del personal, etc.

Gordon Lippit (1969) lo entienden como “El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”

Horstein, Burke y sus coeditores (1971) lo definen como “Un proceso de creación de una cultura, que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos; especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”

El Desarrollo Organizacional comenzó primero con grupos pequeños en las organizaciones y posteriormente se fue ampliando su radio de acción a la organización completa (Garzón, M. 2005).

### **2.3. La investigación – acción**

La intervención en AJE tuvo la orientación metodológica de Investigación – acción, que consiste en recopilar datos, retroalimentar con los datos recaudados al sistema cliente y planificar una acción que genere un cambio en función a esta información. Es un método desarrollado por Kurt Lewin que se enfoca en aprender y hacer, un modelo fundamental para la aplicación del Desarrollo Organizacional,

por tal motivo es de gran valor para los practicantes esta disciplina y para los clientes que se benefician.

Este método es una secuencia de acciones iterativas que pueden repetirse en varios ciclos para abordar diferentes aspectos del mismo problema o diferentes problemas. También puede ser visto como un método cuyo foco es la solución de problemas y la generación de aportes al mundo del conocimiento científico.

Es una investigación con un propósito: guiar las acciones presentes y futuras, el elemento de colaboración tiene una marcada importancia en este tipo de intervenciones. Esto significa que es primordial que sistema cliente y consultor definan conjuntamente los problemas que quieren abordar, los métodos empleados para recopilar los datos, analicen en conjunto los datos recaudados, seleccionen, planifiquen, ejecuten y evalúen consecuencias de las acciones de cambio.

Esta orientación se fundamenta en la creencia de que es el cliente quien mejor conoce su realidad y quien tiene el interés genuino por mejorar la situación – problema, además va a apoyar más la iniciativa de cambio si participó en su creación.

El método en cuestión representa para Lewin un eslabonamiento entre científicos y personas de acción. Muchos esfuerzos de Investigación – Acción han estado vinculados con programas de Desarrollo Organizacional, los beneficios de este método son muchos: se soluciona el problema (mejora la realidad en la organización), se contribuye al conocimiento científico y se genera una estrecha relación entre consultores y clientes.

### ***Tipos de investigación – Acción:***

- Investigación – Acción Diagnóstica

- Investigación – Acción Participante
- Investigación – Acción Empírica
- Investigación – Acción Experimental

La Investigación – Acción Experimental es, según los autores, la que más aportes genera para el conocimiento científico. Sin embargo, la más empleada en el Desarrollo Organizacional es la de tipo Participante ya que la Experimental es más difícil de aplicar. Otra variación del método es la Indagación Apreciativa, más enfocada hacia generar un aporte teórico y menos en los problemas.

En conclusión se puede afirmar que la disciplina del Desarrollo Organizacional como proceso de cambio planeado es un campo fértil para los proyectos de Investigación – acción que buscan generar un cambio para resolver una situación. (French W. y Bell C., 1996).

## **2.4 Modelos de consultoría**

La consultoría no consiste en recetas milagrosas, sería un error suponer que una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. Su efectividad depende en una importante medida de cuán abierto y diligente sea el cliente en la aplicación del cambio.

“La consultoría puede realizarse según tres modelos, de acuerdo a cómo se da la relación entre el consultor y el cliente y/o cómo se plantea el problema a resolver y su resolución misma. Estos tres modelos son: el de asesor experto, el de “médico-paciente” y el de la llamada consultoría de procesos”. (Schein, 1988 en Antonorski 1991).

### ***El modelo del asesor experto***

#### ***Definición***

“La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla.” (Antonorsi, 1991).

### ***Premisas fundamentales***

“Las condiciones necesarias para aplicar este modelo exitosamente son, por parte del cliente, que:

1. ha diagnosticado correctamente el problema,
2. ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada,
3. ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse, y que
4. ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

Cuando estas condiciones no se pueden cumplir, porque el problema es demasiado complejo, o demasiado difícil de diagnosticar, o demasiado delicado, o porque no se sabe cuál es el problema... es necesario recurrir a alguno de los otros modelos de consultoría”. (Antonorsi M., 1991).

### ***Rol del consultor***

El consultor no realiza propuestas ni diagnostica, sólo se ciñe a realizar el trabajo que ya el cliente le ha explicado exactamente que requiere y a entregar unos resultados en base a esta clara solicitud

### ***El modelo médico-paciente***

#### ***Definición***

“Como nos ocurre cuando tenemos un malestar y decidimos consultar a un médico, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe

en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de “descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo”” (Antonorsi M., 1991).

### ***Premisas fundamentales***

“Las condiciones para que este modelo tenga éxito son que:

1. en sí mismo el proceso de diagnóstico se considerará beneficioso,
2. el cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma,
3. la persona o grupo definidos como “enfermos” revelarán la información pertinente y necesaria para un diagnóstico válido; es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas,
4. el cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.
5. el cliente tiene la capacidad para seguir el “tratamiento” y permanecer saludable después de que el consultor se va”. (Antonorsi M., 1991).

### ***Rol del consultor***

El rol más importante del consultor en el modelo en cuestión es realizar un diagnóstico que permita determinar que sucede en la organización y proponer acciones en función de los resultados del mismo.

“Las limitaciones de este modelo son que el cliente, confiado en el recurso de poder llamar a un “médico”, puede no aprender a cuidarse mejor, ni a hacer sus propios diagnósticos y ni curarse por si mismo en el futuro” (Antonorsi M., 1991).

## ***El modelo de consultoría de procesos***

### ***Definición***

“Según Edgar Schein (Schein, 1988): “La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace...”

“El consultor que se guía por el modelo de la consultoría de procesos comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo”.

En este tipo de consultoría “el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema por sí mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución porque, en última instancia, sólo él sabe qué es posible y qué funcionará dentro de su cultura y situación”.

“Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse””. (Antonorsi M., 1991).

### ***Premisas fundamentales***

“Las condiciones para aplicar una consultoría de procesos son que:

1. el cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto,
2. el cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
3. el problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
4. el cliente tiene una “intención constructiva” basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda,

5. en última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación,
6. el cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

El modelo a aplicar depende de la situación y del cliente”. (Antonorsi M., 1991).

### ***Rol del consultor***

Antes de iniciar un trabajo, el consultor debe facilitar una correcta apreciación de la situación, de la actitud del cliente y definir con él una relación adecuada. Debe involucrar al cliente en el diagnóstico y apoyarlo para que se desarrolle y resuelva las situaciones que se le presentan en la organización

Cuando hay dudas, “conviene comenzar por la consultoría de procesos porque es la que proporciona mayor flexibilidad”. (Antonorsi M., 1991).

Este trabajo de intervención estuvo fundamentado en el estilo de la consultoría de procesos, debido a que lejos de asumir una posición de expertas, las consultoras practicaron sesiones de trabajo con el cliente donde él mismo construyó soluciones con la asesoría pertinente. De hecho los productos de la consultoría que se detallan más adelante fueron elaborados por el mismo cliente. Por otro lado se evito crear una relación de dependencia con las consultoras, dejando claro que la aplicación de lo estipulado en las sesiones del trabajo era responsabilidad exclusiva del cliente.

## **2.5 La evolución de las teorías de la organización y el surgimiento de la idea de Trabajo en Equipo**

En las organizaciones actuales se hace un importante énfasis en el Trabajo en Equipo, pero no siempre fue así, ya que esta orientación requirió que transcurrieran años de estudio y cambios importantes en el entorno.

Si nos remontamos a las primeras tendencias, podemos notar que el estudio de las organizaciones comenzó con los autores de la llamada escuela clásica, a principios del siglo pasado, la cual se centró en una visión racional y científica de la organización con un enfoque muy marcado hacia las leyes y la objetividad, muy alejado del enfoque humano de la organización. En las organizaciones se valoraba la extrema diferenciación de las tareas y la jerarquía (Clegg 1989 en Ros, J., 1996), esta orientación tenía total congruencia con las características de la época histórica en cuestión: la Revolución Industrial en pleno apogeo y un mercado poco exigente donde la demanda de los productos era muy superior a la oferta y se requería lograr la producción en masa con los mínimos recursos. Asimismo existía una masa laboral pasiva y poco formada que sólo podía trabajar eficientemente bajo la estructura de supervisor o capataz (estructura jerárquica).

Para Taylor (autor reconocido de esta época), existía una combinación entre una característica pasiva del trabajador (que sólo se podía adaptar a una tarea concreta); y un énfasis en el individualismo por parte de la figura del empresario emprendedor. Esta combinación evidentemente no favorecía en ningún sentido la idea de trabajo en equipo y su implantación en las organizaciones.

Adicionalmente, si se analizan los principios propuestos por Fayol (otro autor de la época), se observa que los mismos tampoco apoyan la idea de trabajo en equipo (Tena 1989 en Ros, J., 1996). Así como tampoco se observa la posibilidad de trabajo en equipo en la Burocracia de Weber por su naturaleza impersonal.

En conclusión, se puede afirmar que los planteamientos de la escuela clásica no favorecen el trabajo en equipo como práctica dentro de las organizaciones, ya que dificultan el desarrollo de las relaciones interpersonales y por tanto el surgimiento de la cohesión (elemento fundamental para el trabajo en equipo que será definido más adelante).

Después de la escuela clásica se desarrolló la escuela de las relaciones humanas, con una orientación muy distinta. Dentro de esta escuela se ubican trabajos como el de Mayo (1933) junto con Roethlisberger y Dickson (1939) sobre la influencia de la dinámica de grupos en la organización, que generó importantes aportes para la teoría de la organización, enfocados en la existencia de factores psicológicos en los trabajadores (no sólo físicos o fisiológicos).

Mayo, Roethlisberger y Dickson descubrieron la importancia de las actitudes y de la influencia del grupo de trabajo. “Una lógica de sentimientos, paralela a la puramente económica o técnica, que se refleja en tres aspectos:

- La existencia de una organización informal
- El surgimiento de los grupos como entidades que articulan a los individuos y que establecen su propia dinámica
- El estilo de dirección o liderazgo” (Ros, J., 1996).

Estos tres aspectos podrían considerarse el embrión de la filosofía del trabajo en equipo en las organizaciones.

En síntesis, se observa una orientación mucho más humana en teorías como esta, donde hay una valoración de las relaciones interpersonales dentro de la empresa y una visión del individuo ya no como un ente pasivo, sino como un ser con sentimientos que se mantenían solapados.

Otra de las tendencias en el estudio de las organizaciones es la Teoría de los Sistemas, que clasifica a las organizaciones en dos tipos: orgánicas y mecanicistas. El primer tipo funciona mejor en ambientes más estables y el segundo en ambientes más cambiantes.

Una de las críticas a esta teoría consiste en la idea de que la organización no puede concebirse como una máquina, “en esta línea argumental, McGrath (1986) plantea

que debemos movernos más allá de los inputs y los outputs, hacia modelos que incorporen el proceso grupal” (Ros J., 1996).

Por otro lado está el enfoque sociotécnico, basado en una experiencia sobre “Diseño del lugar de trabajo” documentada por Emery y Trist (1965), en la que un grupo de mineros implantaron de forma exitosa un modelo de grupos autónomos. A partir de esta experiencia se producen diversas investigaciones como las de Hackman y Oldman (1976), quienes plantean que estos grupos tienen un efecto importante en la motivación de los individuos.

Otra orientación en el estudio de las organizaciones es la del Desarrollo Organizacional (DO) que busca establecer un paralelismo entre el crecimiento de la empresa y el crecimiento psicológico de sus empleados, mejorar a la organización y las personas que trabajan en ella mediante el cambio planificado (French, W. y Bell, C., 1996). Para Argyrys la organización requiere de dos condiciones fundamentales para lograr esto:

- Tener una estructura flexible
- Tener iniciativa y capacidad para actuar en el entorno

El DO resalta la importancia de la capacidad de cambio en las organizaciones para el logro de la adaptación al entorno para poder adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, a través del cambio de creencias y actitudes de los empleados, resaltando la importancia de los equipos de trabajo para el logro de los cambios.

## **2.6 Los Equipos de Trabajo**

### ***2.6.1 Definición de grupo***

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. El desempeño en estos entes es la suma de las contribuciones individuales. (Robbins S. y Coulter M., 2005).

### ***2.6.2 Definición de equipo***

Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En estos entes, el desempeño es mayor que la suma de las contribuciones individuales (Robbins S. y Coulter M., 2005).

Equipo de trabajo no es lo mismo que trabajo en equipo, el primer caso se refiere a una unidad y el segundo a un estilo de trabajo que supone una interdependencia activa (Ros, J., 1996).

### ***2.6.3 Definición de sinergia***

Del griego synergos – Trabajar juntos, cooperar

Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales (Real Academia Española, 2001)

En una organización se puede entender como la habilidad de dos o más áreas para generar mayor valor trabajando juntas que lo que pudieran generar por separado

Ha sido definida como una de las características esenciales de los sistemas de trabajo

Si no se da esta condición estaríamos ante la presencia de grupos en lugar que de equipos, es justamente este el elemento que los diferencia.

Puede existir en algunos casos la sinergia negativa cuando se neutraliza el efecto de las tareas donde el trabajo de unos entorpece el de los demás, en este caso la suma de las partes resulta incluso inferior al valor individual de cada una de ellas. Una segunda posibilidad es la de una sinergia neutra y la tercera es la sinergia positiva (Sánchez Pérez J., 2006)

En la actualidad, gran parte del trabajo en las organizaciones se lleva a cabo a través de equipos, las personas en las organizaciones parecen ser más efectivos trabajando

como miembros de un equipo que como individuos aislados. La importancia de los equipos de trabajo es resaltada por varias disciplinas científicas, tales como la sociología la antropología cultural, la teoría de la organización y la psicología social. ( French W. y Bell C., 1996).

Ahora bien, no siempre es fácil diferenciar un equipo de una unidad tradicional de la organización. Para identificar a un equipo real hay que estar en la presencia de las siguientes condiciones:

- Los miembros reconocen su interdependencia
- Los miembros tienen un sentido de propiedad sobre el trabajo
- Existe apertura para escuchar los puntos de vista de los otros
- Los miembros ven el conflicto como algo normal que puede generar resultados positivos y saben como manejarlo de la mejor manera, lo asumen como un fenómeno constructivo y como parte de su vida
- Hay un liderazgo compartido excepto en los casos de emergencia, en los cuales se comprende que el líder tome determinaciones (Ros, J., 1996).

#### ***2.6.4 Razones para formar un grupo***

Los equipos de trabajo se forman por diversas razones:

- Necesidades comunes
- Intereses comunes
- Metas comunes
- Proximidad física
- Similitudes culturales

Analizando estas razones, se puede afirmar que lo que motivó la creación de AJE como un grupo de personas que se unió para formar una asociación, tiene que ver con la existencia de intereses comunes, intereses que no estaban siendo atendidos por las organizaciones que ya existían para el momento (tal es el caso de FEDECÁMARAS).

### ***2.6.5 Tipos de grupos de trabajo***

Existen los grupos de trabajo **formales y los informales** que se generan de manera espontánea y voluntaria dentro de los mismos grupos formales o dentro de las organizaciones en general. La Junta Directiva de AJE es un grupo formal porque sus miembros fueron elegidos por los asociados y nombrados formalmente para dirigir y administrar la asociación.

También está la categorización de **administrados de forma tradicional y autodirigidos**, si bien la Junta Directiva de AJE tiene un Presidente y un Vice-presidente, es de acotar que tiene características de autodirección porque todos los directores tienen la responsabilidad compartida de administrar el grupo de trabajo. De hecho los estatutos de la AJE rezan lo siguiente: “Todos los miembros de la Junta Directiva son solidariamente responsables de las decisiones tomadas en las reuniones” ([www.ajevenezuela.net](http://www.ajevenezuela.net)). Además los grupos de trabajo autodirigido tienen discreción para tomar decisiones y ese es el caso de este grupo, las decisiones no las puede tomar el Presidente o el Vice-presidente solo, por el contrario y según lo establecen los estatutos: “El quórum para las reuniones de la Junta Directiva será de la mitad mas uno de sus miembros. Sus decisiones se tomarán por la mayoría simple de votos de los miembros presentes” ([www.ajevenezuela.net](http://www.ajevenezuela.net)).

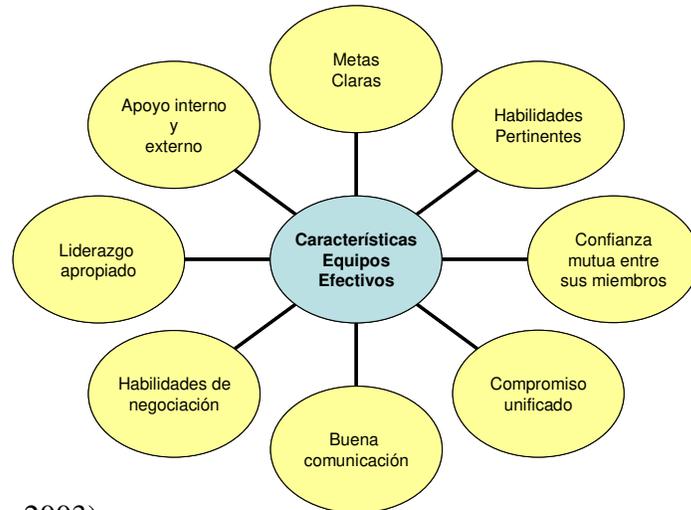
Por otro lado están los **equipos permanentes y los temporales**, los primeros trabajan juntos por un tiempo largo (al menos un año) en actividades que se repiten y los permanentes se conforman para ejecutar una tarea o proyecto específico y duran

plazos breves. En este sentido se puede afirmar que la Junta Directiva de AJE es un equipo permanente porque sus miembros duran 3 años en sus funciones y deben realizar actividades en algunos casos repetitivas como por ejemplo los “After Office”, que son unos eventos que efectúan de manera periódica.

Asimismo, están los grupos de trabajo **de una función y los de varias funciones**, estos últimos se están empleando mucho en las organizaciones y la Junta Directiva de AJE se ubica aquí porque desarrolla múltiples funciones tales como: afiliación, divulgación, eventos, alianzas, patrocinios, etc.. De esta manera sus miembros aportan diferentes habilidades para resolver problemas complejos.

Por último está un tipo de equipo muy específico denominado los **Círculos de Calidad**, cuyos miembros tienen la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas; así como de modificar y mejorar procesos. Esta modalidad de equipos ha reportado ventajas y desventajas para las organizaciones.

### 2.6.6 Características de los equipos efectivos



(Macías G., 2003)

A estas características McGregor agrega el ambiente relajado y de apertura, las comprensión y aceptación de la tarea del equipo y de las asignaciones de cada quien, las decisiones por consenso (no por voto de la mayoría), la existencia de desacuerdos con respecto a aspectos de las ideas y métodos pero no con respecto a las personalidades y las personas, entre otras. Para este autor, cuando existen estas condiciones es muy probable que el equipo esté cumpliendo su misión y que sus miembros se sientan bien. (French W. y Bell C., 1996).

Otros autores añaden también cualidades como el liderazgo compartido, la autoevaluación constante para determinar en que pueden mejorar y la diversidad de estilo. ( French W. y Bell C., 1996).

Según Katzenbach y Smith los equipos de desempeño superior tienen como elemento fundamental y diferenciador el fuerte compromiso de sus miembros. “Vigorizados por este sentido extra de compromiso, los equipos de desempeño superior por lo común reflejan con mayor intensidad las características básicas de los

equipos: un sentido más profundo del propósito, metas de desempeño más ambiciosas, enfoques más completos, responsabilidad mutua más plena y habilidades intercambiables, así como complementarias.”

### ***2.6.7 Habilidades individuales para el trabajo en equipo***

El equipo de trabajo se puede caracterizar a partir de las habilidades complementarias que reúnen y aportan sus componentes (Boehnke et al, 1997 en Sánchez Pérez José, 2006). Resulta viable la identificación de un conjunto de habilidades que garanticen la fluidez del trabajo en equipo.

Para que los equipos sean eficaces sus miembros deben mostrar competencias y habilidades en el pensar, sentir y actuar del equipo (Sánchez Pérez José, 2006). Entre estas destacan la comunicación y la responsabilidad compartida.

Para efectos de la intervención, se realizó un diagnóstico a partir de la auto percepción de las habilidades individuales como miembro del equipo de la Junta Directiva de AJE, tomando en consideración estas dos dimensiones:

#### ***Comunicación:***

Entendida como la capacidad de escuchar y comprender a los demás miembros del equipo, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

#### ***Responsabilidad Compartida:***

Es la capacidad asumir y ejecutar compromisos consigo mismo y apoyar a los compañeros en búsqueda del objetivo común del equipo

Estos dos conceptos serán detallados más ampliamente en las páginas siguientes.

### ***2.6.8 Elementos fundamentales para el funcionamiento del equipo***

Los elementos fundamentales que inciden en la efectividad de un equipo de trabajo son:

1. ***La Cohesión:*** es el grado de atracción que los miembros del equipo sienten entre sí y la motivación por permanecer en el equipo
2. ***Las Normas de Rendimiento:*** son aquellas pautas para el desempeño y acuerdos de funcionamiento que establece la organización para alcanzar sus objetivos

La cohesión es una condición básica de un equipo de trabajo, pero también puede existir cohesión entre un grupo de personas sin que exista un equipo de trabajo (por ejemplo en el caso de grupos de amigos) (Ros, J., 1996). Combinada con normas de rendimiento, genera alta productividad y la alta productividad a su vez estimula la cohesión, de esta manera se pone en práctica una especie de círculo virtuoso. Pero por el contrario, la cohesión por si sola, sin normas de rendimiento claras podría derivar en menor productividad.

La cohesión se estimula o aumenta de diversas formas:

- A través de ajustes emocionales derivados de las amenazas: La existencia de amenazas externas fuertes aumenta la cohesión, de hecho en organizaciones en crisis los directivos suelen corresponsabilizarse. Este fenómeno sucede mucho por ejemplo en la milicia.

Sin embargo y a pesar de estas evidencias, definitivamente no es sano para una organización estar amenazada constantemente. Además no siempre las amenazas

producen más cohesión, en los casos en que no se perfila la posibilidad de que el equipo sobreviva a las amenazas, la cohesión no necesariamente aumenta (Robbins, 1996).

- Cuando el equipo tiene éxitos anteriores significativos: Esto lo hace más atractivo, las personas quieren pertenecer al mismo, tal es el caso por ejemplo de Microsoft.
- Cuando existe conocimiento mutuo entre los miembros

Adicionalmente las bases para el buen desempeño del equipo representan el primer paso para garantizar que los miembros puedan compartir un enfoque común para sus actividades, adopten expectativas compartidas respecto a los comportamientos indicados, asuman roles funcionales dentro del equipo y se comuniquen con eficacia. Estas bases son las siguientes:

1. Metas: Existen metas formales (las explícitas que tienen que ver con la misión de la organización) y metas informales (las no explícitas),
2. Roles: definen el conjunto de patrones de comportamiento esperados y contribuyen con la efectividad del equipo
3. Normas y acuerdos de funcionamiento: indican lo que se espera de los miembros del equipo y lo que está permitido que hagan en ciertas situaciones. Las normas son únicas para el equipo y determinan su identidad
4. Comunicación: se refiere a las interacciones relativamente permanentes de los roles dentro de los equipos

### ***Metas***

Llegar a un acuerdo sobre las metas grupales aumenta la cohesión del equipo. Las metas personales pueden en algunas ocasiones sabotear las metas grupales o sobreponerse sobre estas, este fenómeno se puede denominar las “agendas ocultas”. Lo ideal es que los miembros del equipo alcancen las metas personales ayudando al equipo a lograr sus metas.

## ***Roles***

Los roles se definen como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición en una empresa o unidad social. Definen a su vez las responsabilidades del individuo como parte de ese grupo de trabajo y son un elemento muy importante dentro del proceso de construcción de un equipo de trabajo (Ros, J., 1996).

La asignación de los roles en el equipo de trabajo se genera producto de un proceso de negociación entre los miembros que conforman el equipo, y se logra mediante un proceso de ajuste entre las expectativas de la organización y las de la persona que asumirá el rol, dependiendo también de la situación en la que se encuentre esa persona (Ros, J., 1996). Un individuo no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo.

Un miembro de un equipo puede desempeñar varios roles y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol.

Algunas limitaciones que se presentan durante el proceso de construcción del rol son las siguientes:

1. **Sobrecarga del Rol:** ocurre cuando las demás personas depositan en la persona que ejerce el rol, unas expectativas que superan la capacidad de esa persona para desempeñar esas actividades
2. **Ambigüedad del Rol:** se genera cuando las personas desconocen lo que se espera de ellas. Esta limitación ocurre porque no se comunican dichas expectativas o porque se oculta deliberadamente la información

3. Conflicto del Rol: se presenta cuando diferentes miembros del equipo tienen expectativas distintas a las de la persona que ocupa el rol o cuando el rol no está acorde con los valores de la persona. Sin embargo, el conflicto de roles es habitual y necesario dentro del proceso de construcción del equipo, pues los individuos tienen que negociar sus roles. Cuando surge este tipo de conflicto es necesario evaluar si todos en el equipo son conscientes de los roles mutuos, así como de los objetivos que persiguen tales roles.

Estas situaciones guardan una estrecha relación con la satisfacción o insatisfacción sentida (Ros, J., 1996).

Es importante distinguir en un rol la función (relacionada con el para qué) del status (relacionado con la ubicación de este rol en la estructura y su relación con otros roles) (Schavarestein, 1991 en Ros, J., 1996). Las diferencias de status tienen algunos beneficios, sin embargo, pueden significar un problema en el equipo, porque es posible que la contribución de las personas se evalúen de acuerdo al status que tienen más que por su calidad.

En las actividades deportivas, los resultados de una persona suelen ser mejores cuando ha participado en la asignación de su rol. El entrenador debe resaltar la importancia del rol de cada uno en el equipo.

Los roles pueden ser de tareas, de mantenimiento o individuales.

Los roles de tareas tienen que ver con aquello de lo que se va a encargar cada quien dentro del equipo para que en conjunto cumplan con la meta final común.

Los roles de mantenimiento se refieren más que a tareas a los papeles que cada quien asume dentro del proceso de desarrollo del equipo. Uno de los roles de

mantenimiento es el de observador, el cual es muy importante para el equipo porque le da retroalimentación acerca de su actuación. Dentro de un equipo existen diferentes tipos de roles:

- Rol funcional
- Rol de equipo,
- Rol natural
- Rol evitado

Según sea la ubicación – tarea y la relación con los demás miembros del equipo. (Ros, J., 1996).

Por último los individuales son roles nocivos al grupo, que le estorban en el cumplimiento del objetivo.

Un miembro del grupo puede desempeñar varios roles y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol

### *Normas*

Se entiende por normas, a estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidas por todos sus miembros. En general, es importante definir normas porque (Gordon, 1997):

- Facilita la supervivencia del equipo protegiéndolo de acciones de otros equipos o personas
- Aumenta la posibilidad de prever las conductas de los miembros del equipo
- Disminuyen los problemas interpersonales entre los miembros
- Permite a los miembros expresar los valores centrales del equipo y aclarar lo distintivo de la identidad del equipo, generando solidez y mantenimiento del mismo

Los tipos de normas más comunes son:

- Formales: se refieren a cuánto deben trabajar, cómo deben hacer, grado de producción y canales de comunicación.
- Informales: son ciertos comportamientos socialmente aceptables

También existen normas fundamentales y periféricas, las primeras rigen comportamientos claves en el equipo y relacionados directamente con el logro de sus objetivos, las segundas rigen aspectos importantes pero no claves. Si el trabajador viola las normas periféricas y no las fundamentales, ello tendrá menos consecuencias para el trabajador y la organización.

Un comportamiento que sea costumbre en el equipo, puede convertirse en norma, una norma también puede ser explícitamente proclamada, puede traerla una persona que proviene de otro equipo que la tenía o puede asignarla por ejemplo un nuevo líder del equipo.

Los grupos pueden establecer diferentes tipos de sanciones ante la violación de las normas, el cumplimiento de las mismas tiende a ser mayor en grupos pequeños.

### ***2.6.9 Responsabilidad Compartida***

Este concepto tiene que ver con el hecho de tomar la responsabilidad por la propia vida, significa ejercitar la habilidad de seleccionar la respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según una decisión consciente, basada en los valores, no en las condiciones en las que las que la persona se encuentra, ni en la forma como fue criada, ni en su carga genética. (Grupo Instead, 2004)

Una persona cuando asume su cuota de responsabilidad es guiada por sus propios valores, a diferencia de otra persona, quien entrega el control sobre sus decisiones,

dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás, le digan cómo se debe sentir. Esto no es fácil de aceptar, sobretodo si se está acostumbrado a echar la culpa a los demás o a la mala suerte por los problemas. Una vez que se admite “estoy aquí por las decisiones que tomé ayer”, se puede entonces declarar “decido ser o hacer algo distinto mañana”. (Grupo Inestead, 2004).

La responsabilidad compartida puede entenderse como la capacidad de asumir y ejecutar compromisos consigo mismo y apoyar a los compañeros en búsqueda del objetivo común del equipo. Para actuar con responsabilidad compartida se requiere:

- **Proactividad:** Es la habilidad de sugerir soluciones ante situaciones creando ideas mas allá de la realidad presente
- **Autoconciencia:** Es la habilidad de autoevaluar y reconocer la cuota de responsabilidad propia en toda situación del equipo
- **Influencia:** Es la habilidad para asegurarse de cada uno de los miembros del equipo asuma su propia cuota de responsabilidad, estableciendo acuerdos y compromisos para resolver situaciones
- **Apoyo:** Es la habilidad participar cooperando con el otro en la búsqueda del objetivo común del equipo (Grupo Inestead, 2004)

Algunas conductas asociadas a la responsabilidad compartida son:

- Tener claridad de objetivos.
- Centrarse en la toma de decisiones desde el rol asumido
- Actuar en forma congruente con lo que se piensa y se dice
- Hacer peticiones y propuestas evitando las quejas.
- Asumir la cuota de responsabilidad que se tiene en toda situación.
- Ejecutar los compromisos consigo mismo y luego participar apoyando al
- otro en la búsqueda del objetivo común del equipo.

- Buscar influir en el otro, manejando diferentes alternativas de acción.
- Actuar constantemente con visión sistémica. (Grupo Inestead, 2004)

### ***2.6.10 Comunicación***

Tanto el grupo pequeño como el equipo de trabajo están fundamentados en la comunicación. A partir del intercambio de los mensajes verbales y no verbales se establecen las normas y procesos propios del grupo que llegan a ser difíciles de cambiar.

“La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”, supone un emisor, un receptor, un lenguaje, un mensaje y un canal. Es un proceso de transmisión y de retroalimentación en el cual un emisor codifica un mensaje y lo transmite a un receptor a través de un canal y un medio, el receptor recibe y decodifica el mensaje para comprenderlo y posteriormente se produce una retroalimentación entre el receptor y el emisor. Durante todo este transcurso puede intervenir el ruido.

La codificación y la decodificación dependen entre otros aspectos de la experiencia del emisor y el receptor, de sus marcos de referencia.

La transmisión se puede efectuar a través de diferentes medios orales, escritos o electrónicos, estos medios varían en su riqueza dependiendo de la velocidad que ofrecen entre otros aspectos.

La decodificación implica escuchar con atención (en el caso de mensajes verbales) o leer con atención (en el caso de mensajes no verbales).

La retroalimentación le sirve al emisor para confirmar, a través de la respuesta del receptor, que su mensaje ha sido recibido adecuadamente. Sin retroalimentación el proceso es de una sola vía.

El ruido son las interferencias que existen para una buena comunicación, con frecuencia el diagnóstico de las fuentes de ruido representa un primer paso para mejorar la comunicación.

El proceso de comunicación en las organizaciones depende de la configuración estructural (la forma como están estructuradas las redes de relación dentro de la organización), habiendo diferentes tipos de redes. Dependiendo del tipo de red que exista en la organización (de timón en forma de Y, en círculo, en cadena, etc.) la comunicación fluye más o menos rápido y la precisión de la tarea puede ser mayor o menor, considerando también el tipo de tarea y su complejidad. Otro aspecto que está determinado por el tipo de red existente es la saturación de la información, hay redes cuya forma permiten que llegue la misma información prácticamente en la misma cantidad a todos los miembros, hay otras en las cuales la información es más administrada.

La satisfacción de los miembros del equipo es mayor en un tipo de redes que en otros, por ejemplo en las redes de tipo circular suele haber mayor satisfacción en general porque el liderazgo es más compartido, ya que resulta difícil aislar a los miembros del grupo. En cambio, en otros tipos de redes como la que tiene forma de Y o la que tiene forma de cadena, es más fácil que surja un solo liderazgo (Gordon J., 1997).

En conclusión, se puede afirmar que el tipo de configuración estructural (el tipo de red existente en un equipo), tiene una influencia importante en la forma como se da la comunicación, así como en aspectos del funcionamiento general del equipo y la satisfacción de sus miembros.

El equipo de la Junta directiva de AJE tiene una configuración estructural que se acerca al tipo “Totalmente Conectado” ya que los miembros suelen comunicarse entre si o al menos están en ese camino (cabe recordar que es un equipo nuevo) (Gordon J., 1997).

La comunicación tiene 4 funciones principales:

1. Proporcionar información
2. Motivar a los otros para el cumplimiento de las metas del equipo
3. Facilitar la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales
4. Controlar el comportamiento de los otros

Las principales barreras en el proceso de comunicación son las siguientes:

- **Filtrado:** la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor de acuerdo a los intereses y percepciones personales del emisor
- **Emociones:** los estados emocionales, sobre todo los extremos, afectan la interpretación de los mensajes
- **Sobrecarga o defecto de la información:** cuando la información excede nuestra capacidad de procesamiento o por el contrario es muy escasa.
- **Defensa:** al sentirse amenazado se reduce la habilidad de comprensión de la otra persona
- **Lenguaje:** producidas por las diferencias lingüísticas y culturales (Kwal T., 1996).

Judtih Gordon (1997) añade las siguientes barreras a esta lista:

- ***Prejuicios de percepción y de atributos:*** Fenómenos como los estereotipos, el efecto halo o la proyección pueden afectar el proceso de comunicación. Así como también la conducta del emisor o receptor de atribuir causas a ciertos comportamientos del emisor o receptor con el que se están comunicando.
- ***Las relaciones interpersonales entre emisor y receptor:*** las mismas definitivamente influyen en el proceso de comunicación, ya que pueden determinar el nivel de confianza que existe entre ambos. Otro aspecto que puede afectar es las diferencias de poder entre ambos dentro de la organización, así como también los grupos a los que pertenece cada uno y las características de estos grupos. Por último la actitud de cada actor y de los grupos a los que pertenecen, con respecto a la colaboración y la competencia suele ser determinante.
- ***La estructura de la organización:*** Los factores estructurales pueden entorpecer o favorecer la comunicación, condiciones tales como si el liderazgo está centralizado o no, afectan el proceso de comunicación dentro de la organización
- ***La distancia física:*** A mayor distancia física mayor posibilidad de que el ruido perjudique el proceso de comunicación. Los avances tecnológicos han ayudado a controlar esta variable; y prácticas ejecutivas consistentes en recorrer las instalaciones para conversar con la gente cara a cara también lo hacen.
- ***Las diferencias culturales:*** Ya que las diferentes culturas tienen diferentes normas para los procesos de comunicación, por ejemplo las relativas a la distancia física, la formalidad o informalidad, al estilo directo o indirecto. O simplemente las diferencias en cuanto al lenguaje.

Para contrarrestar el efecto de estas barreras se recomienda:

- Uso de la comunicación electrónica: Correo electrónico, video conferencias, entre otros
- Mejora en las relaciones interpersonales: Para lograr esto hay que trabajar en primera instancia con la confianza. Es necesario crear un clima de confianza, evitando descalificaciones ante las opiniones para que las personas se atrevan a expresar sus ideas.
- Se puede crear un entorno tolerante de seis maneras concretas: usando un discurso descriptivo en lugar de evaluativo, adoptando una orientación propicia para resolver problemas evitando imponerse ante su receptor, con espontaneidad y honestidad, siendo empáticos (identificándose con los problemas del receptor, evitando negar su legitimidad), dejando sentada la igualdad entre emisor y receptor y aplicando la flexibilidad (evitando actuar de manera dogmática o aparentar tener todas las respuestas). Es importante la congruencia entre los pensamientos, los sentimientos y la comunicación, así como la disminución de las áreas oculta, desconocida y ciega de la “Ventana de Johari” potenciando más bien el área abierta, ampliando de esta manera la información de la persona que es conocida por si misma y por su interlocutor.
- También se recomienda la utilización de un estilo asertivo, el cual se ampliará más adelante en estas mismas páginas, cuando se desarrolle el concepto de asertividad.
- Otra vía es el reconocimiento de las diferencias culturales: Para lograrlo se puede emplear la figura de el “Integrador Cultural”
- Por último, los cambios en la estructura de la organización, pueden también contrarrestar barreras en la comunicación

### ***Mitos del proceso de comunicación***

1. Pensar que sabemos lo que los otros quieren decir.
2. Creer que los demás saben lo que debemos expresar.

3. Creer que la comunicación interpersonal es un proceso sencillo en el que se reúnen las mentes.
4. Creer que la comunicación ocurre en forma natural, con comprensión automática.
5. Creer que respondemos unos a otros en forma objetiva, escuchando sólo la información que se comunica.
6. Creer que el comportamiento de equipo o grupal se comprende fácilmente, en forma racional y ordenada, haciendo a un lado el relevante papel de las emociones en la interacción humana.
7. Creer que somos conscientes totalmente de las motivaciones de nuestra conducta y de los efectos sobre los otros

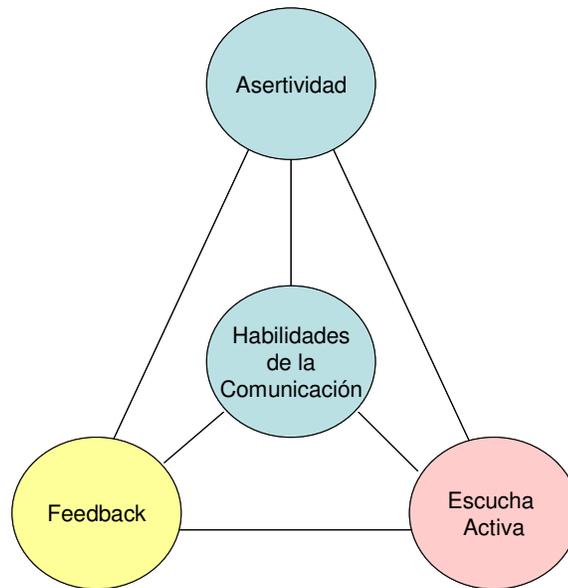
***Direcciones de la comunicación:***

En las organizaciones la comunicación se puede dar en tres dimensiones:

- Descendente
- Ascendente
- Lateral

En el caso de la Junta Directiva de AJE la dirección imperante es lateral, ya que todos son directores por igual y tienen el mismo nivel aunque haya un Presidente y un Vicepresidente

## ***Habilidades de la Comunicación***



Asertividad:

Comunicarse asertivamente es ser capaz de expresar necesidades, deseos y derechos, y al mismo tiempo respetar las necesidades, deseos y derechos de la otra persona.

La asertividad se ubica en un continuo entre la pasividad o sumisión y la agresión.

La sumisión se da cuando alguien no sabe expresarse asertivamente y tiende a utilizar modos pasivos de comunicación en un intento de castigar a la otra persona sin que se sepa la causa real del comportamiento. La persona puede jugar con la situación, usar sarcasmos, renunciar a algo o mantenerse callada.

La agresión no permite la comunicación, pues contiene sentimientos reprimidos que pueden eventualmente explotar.

Escucha Activa:

La escucha es una habilidad fundamental para garantizar la efectividad de la comunicación, es un insumo intelectual y emocional en busca de significado. Esto implica que debemos entender lo que nos quieren comunicar y no lo que nos interesa entender y escuchar, requiere también escuchar no sólo lo que el emisor expresa, sino los sentimientos que están más allá de las palabras que emplea para encontrar el significado completo.

Para escuchar activamente es necesario estar atento al lenguaje no verbal. Resulta diferente por ejemplo, decir las mismas palabras en un tono imperativo que en un tono de súplica o indiferente.

El emisor cuenta con el método del parafraseo para saber si comprendió el mensaje correctamente, también puede corroborar su percepción haciendo preguntas

Feedback:

Consiste en obtener información directa y clara acerca de la efectividad de una conducta, de una actuación o de un desempeño individual.

### ***2.6.11 Etapas de desarrollo de los equipos***

Existen modelos progresivos y modelos discontinuos de desarrollo de equipos. El modelo progresivo plantea que un equipo al igual que un ser humano transita por varias etapas de desarrollo desde su formación hasta que alcanza su capacidad para generar un excelente desempeño. (Whetten y Cameron, 2005). Los equipos de trabajo cambian con el tiempo (Gordon J., 1997). A continuación se detallan las etapas que plantea el modelo progresivo:

***Etapas de Formación:***

Enfoque: Desarrollar al equipo mismo más que producir un resultado

### Características

1. Ambigüedad y confusión generalizada
2. Búsqueda de entendimiento, dirección y estructura
3. Los miembros están dudosos de mostrar sus emociones e incluso hacer preguntas
4. Cuando el líder hace preguntas rara vez alguien toma la oportunidad de dar la respuesta
5. Cada individuo piensa más en si mismo que en el equipo. Son una colección de individuos
6. Las interacciones suelen ser formales y reservadas
7. Hay un interés de autoprotección
8. Los individuos no pueden comenzar a sentirse como equipo sino hasta que se familiarizan con las reglas y las fronteras del entorno
9. No es el momento de confiar en una discusión libre y abierta
10. Puede haber una tentación a precipitarse

Recomendaciones de los autores en esta etapa:

- Orientar a los miembros y responder a las preguntas
- Establecer la confianza
- Establecer relaciones con el líder
- Establecer claridad de propósito (definición de la tarea), normas, procedimientos y expectativas

Las preguntas que los miembros del equipo se plantean en esta etapa atienden a la necesidad de establecer de un sentido de seguridad y dirección para orientarse y sentirse cómodos en la nueva situación, estos son algunos ejemplos:

- ¿Quiénes son estas personas?
- ¿Qué se espera de mí?
- ¿Quién va a liderar?
- ¿Qué se supone que sucederá?

### *Etapa de Normatividad*

Enfoque: Desarrollo de normas de un grupo unificado, de una unidad cohesiva y de un sentido de equipo

#### Características

1. El equipo empieza a desarrollar carácter y cultura propios
2. Los miembros comienzan a valorar las metas del equipo más que sus metas individuales
3. El equipo completo y no el líder o una sola persona toma la responsabilidad de resolver los problemas
4. Hay acuerdo y disposición de cooperar
5. Puede darse la incapacidad de engendrar diversidad
6. Se puede producir una Ilusión de invulnerabilidad y unanimidad, autocensura por miedo a cuestionar y ser cuestionado, racionalización de las amenazas
7. Se genera una “Ilusión de moralidad” (Los miembros piensan que como individuos morales no tienen probabilidad de tomar decisiones equivocadas)

Recomendaciones que hacen los autores en esta etapa:

- El equipo requiere desarrollar atributos que fomenten la diversidad, heterogeneidad e incluso el conflicto
- Se recomienda que al menos un miembro del equipo asuma el rol de “Evaluador Crítico”

- El líder del equipo no debe expresar una opinión sino fomentar la discusión abierta
- La formación de sub-grupos dentro del equipo puede favorecer
- Es recomendable invitar a “Expertos Externos”
- Es propicio que un miembro del equipo asuma el rol de “Abogado del Diablo” para evitar el exceso de homogeneidad
- Se recomiendan las “Reuniones de Segunda Oportunidad” para reevaluar decisiones tomadas por el equipo

Preguntas que típicas que se hacen los miembros en esta etapa:

- ¿Cuáles son las normas y valores del equipo
- ¿Cómo puedo llevarme mejor con todos los demás?
- ¿Cómo puedo mostrar mi apoyo a los demás?

### ***Etapas de Tormenta:***

Enfoque: Conflicto y cuestionamiento

#### Características

1. Se producen cuestionamientos hacia el líder, los roles de los otros miembros y las opiniones o decisiones
2. Hasta ahora el equipo ha estado caracterizado por la armonía y el consenso, las diferencias individuales fueron suprimidas con el propósito de generar un sentido de equipo.
3. Deben ocurrir algunas luchas y se deben superar algunos obstáculos para que el equipo prospere.
4. Si los miembros del equipo están más interesados en generar la paz en el equipo, pueden ser inefectivos.
5. La armonía es a veces sacrificada cuando el equipo ataca los problemas y cumple con los objetivos.

6. Se forman coaliciones o subgrupos entre algunos miembros, competencias entre ellos y desacuerdos con el líder. Se exponen puntos de vista contrarios, esto es generado por: un sentimiento de individualismo o un sentimiento de que el equipo puede ser mejorado
7. En esta etapa se oponen dos fuerzas cohesión y diferenciación

Recomendaciones que hacen los autores en esta etapa:

- El equipo requiere aprender a enfrentar la diversidad, especialmente la que producen sus propios miembros.
- Es recomendable el manejo de conflictos
- Es propicio legitimar o valorar expresiones individuales en tanto no sean destructivas con el equipo
- Es recomendable convertir la Contra dependencia en Interdependencia
- Es propicio fomentar los procesos de construcción de consenso
- Es recomendable identificar un “Enemigo Externo” más que uno entre los miembros
- Es propicio reforzar el compromiso del equipo con reconocimiento de su desempeño
- Es recomendable mantener visibles la visión y las metas superiores
- Es propicio promover que los miembros del equipo enseñen los valores y las metas del equipo a los demás

Preguntas frecuentes que se hacen los miembros del equipo en esta etapa:

- ¿Cómo manejaremos la diversidad de opiniones?
- ¿Cómo podemos tomar decisiones en el desacuerdo?
- ¿Cómo comunicaremos la información negativa?
- ¿Quiero mantener mi participación en el equipo?

***Etapa de Desempeño:***

### Enfoque

1. Cambio y mejoramiento continuo
2. Búsqueda de un nivel de desempeño por encima de lo ordinario
3. Búsqueda de la innovación

### Características

4. El equipo es capaz de trabajar a un alto nivel de desempeño
5. El equipo ha superado el escepticismo, la incertidumbre, la falta de participación, la dependencia, la centralización interna, la contra dependencia y la falta de armonía.
6. La mejora continua reemplaza los logros como un objetivo clave
7. Las relaciones interpersonales se caracterizan por mantener una elevada confianza y credibilidad mutua, un compromiso incondicional con el equipo y una ocupación por la capacitación y el desarrollo mutuos
8. Los miembros del equipo muestran sentido de responsabilidad compartida
9. Hay roles coordinados

### Recomendación de los autores para esta etapa

El aprovechamiento de las ventajas de la diversidad

### Preguntas frecuentes que se hacen los miembros del equipo en esta etapa

- ¿Cómo podemos mejorar continuamente?
- ¿Cómo podemos fomentar la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo podemos construir nuestra competencia central?
- ¿Cómo podemos mantener un nivel alto de energía en el equipo?

Es importante acotar que otros autores, tales como Kowitz y Knutson conciben la etapa de Normatividad, la cual llaman Coordinación después de la de tormenta (que denominan redefinición o lluvia de ideas). Asimismo, agregan una última etapa de

culminación o disolución en la que el equipo se disuelve porque no pudo cumplir la meta o porque la cumplió y por tanto ya no requiere existir más (esto suele suceder con equipos que se crean para llevar adelante proyectos finitos por ejemplo).

Es de suponer que la Junta Directiva de AJE vivirá como equipo en algún momento esta etapa adicional que proponen Kowitz y Knutson porque legalmente sólo pueden permanecer tres años en sus posiciones actuales, es posible la reelección pero sólo una vez y algunos de sus integrantes ya han sido reelegidos (Gordon J., 1997).

El proceso de desarrollo del equipo requiere que cada una de las etapas se concluya satisfactoriamente.

Otro modelo de desarrollo de equipos es el Modelo de Desarrollo Discontinuo, que en pocas palabras plantea que los grupos que tienen bajo su responsabilidad desarrollar un proyecto comienzan a trabajar y cuando ha transcurrido la mitad del tiempo que se les ha asignado para reportar resultados, viven un proceso de transición en el cual cambian algunos hábitos para enfocarse en cumplir la meta (Gordon J., 1997).

También existe un proceso de varias etapas a través del cual un equipo puede pasar de ser orientado hacia un líder a ser autodirigido (Gordon J., 1997).

#### ***2.6.12 Estrategias para mejorar el desempeño del equipo***

Para apoyar a un equipo en su desempeño se puede hacer un diagnóstico del funcionamiento actual del equipo a través del uso de instrumentos con preguntas claves para que los miembros del equipo puedan identificar los factores que faciliten o entorpecen el desempeño, también se pueden emplear adiestramientos a sus miembros para que aprendan a ser mejores miembros de equipo.

Es importante lograr que sus miembros estén facultados para tomar decisiones y que valoren la importancia de la cooperación y actúen en consecuencia, esto se puede potenciar con sistemas de remuneración que premien esta competencia en los individuos para dar el mensaje de que definitivamente la colaboración es prioritaria

Para que un equipo sea efectivo, es importante garantizar las competencias de sus miembros, así como ocuparse de los fundamentos básicos para el buen funcionamiento del mismo (descritos anteriormente como metas, normas, roles y configuración estructural – comunicación). Si el equipo tiene unas metas comunes, unas normas y roles claros y una configuración estructural que favorezca la comunicación que requiere, entonces podrá ser más efectivo.

También es útil trabajar en el aprovechamiento productivo de la diversidad en equipos multiculturales y en el manejo de conflictos (Gordon J., 1997).

### ***2.6.13 La Diversidad en los Equipos de Trabajo***

Este factor puede apoyar o estorbar el desempeño del equipo, un equipo multicultural y con múltiples formas de pensar entre sus miembros, puede tener una riqueza interna muy especial porque cada miembro da un aporte diferente. Pero esa misma diversidad podría ser fuente de conflictos.

Entonces existen ventajas y desventajas de la multiculturalidad en los equipos de trabajo, entre las ventajas están la flexibilidad, la apertura, la creatividad, la capacidad para entender diversos puntos de vista de clientes por ejemplo. Y entre las desventajas se pueden encontrar la escasa cohesión, la dificultad para llegar a acuerdos, entre otras.

La eficacia de un equipo multicultural depende entre otros aspectos, de la capacidad del líder para manejar la diversidad.

En el caso de la Junta Directiva de AJE se podría afirmar que este es un equipo más bien homogéneo, ya que está conformados por personas de la misma nacionalidad, con edades e intereses muy similares, todos son empresarios jóvenes venezolanos.

#### ***2.6.14 El Manejo de conflictos en los Equipos de Trabajo***

La capacidad de manejar conflictos es un elemento básico dentro de un equipo. Un conflicto manejado inadecuadamente puede generar que en una próxima oportunidad la persona que se sintió afectada prefiera no hablar y guardarse su opinión que en una próxima oportunidad reacciones de una manera agresiva, siendo los dos extremos nocivos.

Algunos desacuerdos son necesarios, mientras que otros conflictos son disfuncionales. El conflicto suele hincarse incluso antes de que el equipo se forme.

Ante esta realidad la primera labor del líder debe ser generar el respeto entre los miembros del equipo, un respeto que no represente una decisión sino una emoción, ya que en la mayoría de las situaciones no es en el aspecto técnico que fallan los miembros del equipo sino en el aspecto emocional.

### **2.7 El aprendizaje en adultos**

Los adultos tienen unas características particulares que influyen de manera determinante en su forma de aprender:

1. Tienen una experiencia y un pasado
2. Poseen hábitos y gustos arraigados
3. Han aprendido a reaccionar ante la autoridad
4. Toman decisiones y resuelven problemas
5. Tienen un nivel determinado de auto-estima

6. Pueden cambiar
7. Aprenden mejor en un ambiente informal
8. Responden a métodos y estrategias variados de enseñanza-aprendizaje
9. Quieren orientación y no calificaciones ni juicios
10. Aprenden haciendo
11. Pueden omitir ciertos principios y fundamentos
12. Temen internamente fallar y ser remplazados
13. Responden al reconocimiento y a los esfuerzos
14. Controlan sus respuestas emocionales
15. Vivencian sentimientos fuertes ante situaciones de aprendizaje
16. Poseen sistemas de valores, creencias, actitudes y tendencias
17. Perciben a través de filtros selectivos que han generado
18. Tienen intereses y preocupaciones adicionales a las específicas del aprendizaje
19. Están conscientes de lo que pueden perder
20. Encuentran más de una vez las bases de su vida hecha pedazos
21. Aprenden solamente cuando sienten la necesidad y el deseo de aprender

La Andragogía, que estudia al adulto en situación de aprendizaje, supone que el hombre adulto se puede conducir en forma independiente y autónoma y no necesita, ni se justifica que se le conduzca o dirija. Esto significa que el castigo y el autoritarismo por parte del facilitador (enfoque tradicional), lo cual propicia un participante sumiso, poco creativo, totalmente dependiente debe evitarse a toda costa.

Según la andragogía, los actores principales son los participantes y el proceso que a partir de ellos se establezca (didáctica moderna centrada en el aprendizaje y no en la enseñanza).

Todas estas consideraciones implican que para lograr un aprendizaje efectivo en un adulto es necesario:

1. Animarlos a participar activamente.
2. Tolerar la ambigüedad.
3. Reconocer el derecho de las personas a equivocarse y cometer errores.
4. Enfatizar la naturaleza personal y subjetiva del aprendizaje
5. Permitir la confrontación
6. Concebir la evaluación como un proceso cooperativo que promueva la auto evaluación y la coevaluación
7. Estimular la auto apertura en vez de reprimirla
8. Fortalecer en los participantes la confianza en sí mismos.
9. Promover el intercambio de opiniones y puntos de vista diferentes.
10. Favorecer el descubrimiento de lo significativo en lo que aprende
11. Evidenciar en las personas el sentirse respetadas en el ejercicio de su libertad dentro de la experiencia de aprendizaje
12. Enfatizar en cada cual el sentirse y saberse aceptado.
13. Establecer una comunicación horizontal, con negociación continua, la relación es sujeto – sujeto de respeto de experiencias e igualdad. En este sentido, los objetivos, contenidos y acuerdos de aprendizaje deben ser establecidos conjuntamente con los participantes.
14. Adaptar los lapsos, espacios y estrategias metodológicas para el logro del aprendizaje de acuerdo con las aptitudes y formación previa de los participantes, su contexto biológico, psicológico, social, cultural, económico y político, su historia personal, su familia, su trabajo, su comunidad y la cultura que comparte
15. Permitir la participación activa de todos los protagonistas.
16. Centrarse en el aprendizaje del y no en la enseñanza.

Estas recomendaciones fueron aplicadas en la intervención que aquí se reseña, durante la realización de las sesiones de trabajo.

## **2.8 Modelos de aprendizaje**

### ***2.8.1 El modelo de J. W. Pfeiffer & J.E. Jones:***

Estos autores propusieron un ciclo para diseñar actividades de aprendizaje efectivas, siguiendo los siguientes pasos:

1. Vivenciar: Realizar alguna actividad o actuación
2. Publicar: Compartir reacciones y observaciones de la vivencia experimentada
3. Procesar: Discutir patrones y dinámica (hallazgos)
4. Generalizar: Desarrollar principios e hipótesis (conceptos)
5. Aplicar: Planificar el uso del aprendizaje (relevancia) (Pfeiffer, J. Jones, J., 1979)

El diseño de las actividades de las sesiones de trabajo ejecutadas con AJE, tuvo su fundamento en este ciclo.

### ***2.8.2 El modelo de Kolb***

Este modelo sostiene que los seres humanos tienen diferentes estilos de aprendizaje, estilos que determinan la forma como les gusta aprender. El primer estilo está definitivamente orientado a la acción, a aprender haciendo, el segundo a la reflexión, el tercero a la lógica, la teoría y la estructura y el cuarto a lo práctico, a lo pragmático, a la utilidad del aprendizaje.

La recomendación para un proceso de aprendizaje en grupo es aplicar un conjunto de estrategias diversas a través de las cuales se pueda estimular el aprendizaje de personas con todos estos estilos, ya que en un grupo se pueden tener representantes

de cada estilo. Esto, además de hacerlos sentir cómodos y motivados a todos, les permite desarrollar algún estilo que tengan poco desarrollado ([http://archivo.iered.org/Proyecto\\_Red-CTS/2005-03-08\\_Modelo-Kolb.doc](http://archivo.iered.org/Proyecto_Red-CTS/2005-03-08_Modelo-Kolb.doc), 1997)

En el diseño de la presente intervención se tuvo el cuidado expreso de mantener esta variabilidad cuando se estaban diseñando las actividades de las sesiones de trabajo.

## **CAPITULO III**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Génesis**

La Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela (AJE) es una iniciativa de un grupo de jóvenes provenientes de Fedecámaras, los cuales sentían que tenían poco impacto y baja representatividad dentro de esta organización en cuya mayoría estaba conformada por empresarios maduros de Venezuela.

En este sentido en el año 2000 se constituye AJE tomando como referencia el modelo Español de este mismo tipo de asociaciones.

#### **3.2. Misión y Objetivos**

##### ***Visión de la Organización:***

“Ser la institución líder en la promoción y desarrollo del espíritu emprendedor de los jóvenes empresarios de Venezuela, proporcionándoles conocimientos y valiosas experiencias con el fin de promover el surgimiento y la creación de unidades económicas empresariales así como la dinamización de la economía nacional”

##### ***Misión de la Organización:***

“Mantener una campaña de divulgación sobre las ventajas del trabajo por cuenta propia como alternativa de desarrollo profesional, así como incentivar la creación de microempresas e informar a la comunidad de jóvenes emprendedores sobre los diversos organismos e instituciones donde pueden apoyarse para desarrollar proyectos de negocio”

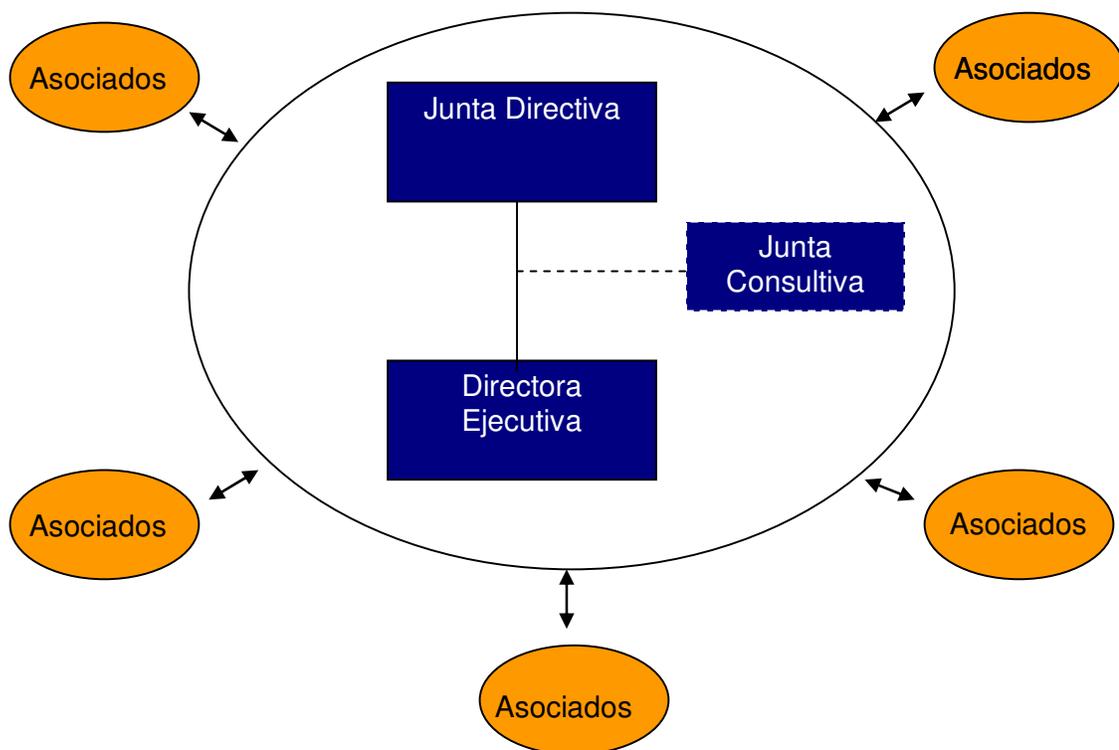
##### ***Objetivos – planes:***

- Realización del Congreso Internacional de Emprendedores

- Programa Ventanilla Única
- Regionalización de AJE
- Fomento de la Vocación Emprendedora

### 3.3. Estructura:

AJE es una organización pequeña, su Junta Directiva está conformada por 8 personas, tiene 1 Director Ejecutivo, 2 personas de apoyo administrativo y alrededor de 200 miembros asociados que teóricamente deben estar conformados en Comités. Además, los miembros de la Junta Directiva tienen el apoyo de un organismo asesor: la Junta Consultiva, conformado por ex miembros de la Junta Directiva y fundadores de AJE.



### **3.4 Definición, atribuciones, composición, elección y responsabilidades de la Junta Directiva**

Los estatutos de AJE, en su capítulo sobre la Junta Directiva, esbozan el siguiente contenido:

#### ***Artículo 25:***

La Junta Directiva constituye el órgano ejecutivo de la Asociación. Tendrá los más amplios poderes en la dirección y administración general, no teniendo otras limitaciones que las establecidas en estos Estatutos, Acuerdos y Resoluciones de las Asambleas. Estará compuesta por un (1) Presidente, un (1) Vicepresidente, un (1) Tesorero, y cuatro (4) Directores Principales.

#### ***Artículo 26:***

Los miembros de la Junta Directiva serán designados por la Asamblea Ordinaria y durarán dos (2) años en sus funciones y serán todos ad-honorem. La Junta Directiva de su seno designará al Presidente, Vicepresidente y Tesorero de la misma. PARAGRAFO UNICO: El Presidente para ser designado como tal, deberá haber formado parte anteriormente de una Junta Directiva de la Asociación.

#### ***Artículo 27:***

Los miembros de la Junta Directiva podrán ser reelegidos por 2 períodos adicionales consecutivos. El cargo de Presidente no tendrá reelección.

#### ***Artículo 28:***

La ausencia injustificada, salvo los casos de fuerza mayor, de alguno de los miembros de la Junta Directiva a tres (3) reuniones consecutivas, será considerada como causal para ser removido del cargo y en ese caso se convocará una Asamblea Extraordinaria para nombramiento del sustituto. PARAGRAFO UNICO: Los miembros de la Junta Directiva pueden obtener permiso para separarse temporalmente de sus cargos, por un plazo determinado cuando existan razones de enfermedad, viajes u otras causas debidamente justificadas ante la Junta Directiva.

#### ***Artículo 29:***

Son atribuciones de la Junta Directiva:

- A. Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.
- B. Establecer las cuotas de admisión y sostenimiento de los miembros.
- C. Presentar anualmente a la Asamblea Ordinaria la Memoria y Cuenta de la Asociación.
- D. Elaborar el presupuesto anual de la Asociación para su aprobación por la Asamblea Ordinaria.
- E. Elaborar los reglamentos que requiera esta Asociación.
- F. Considerar y realizar las gestiones para la solución de los planteamientos que le sometan sus miembros.
- G. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos de esta Asociación, así como los Acuerdos y Resoluciones de las Asambleas.
- H. Establecer las normas y procedimientos de organización y funcionamiento internos de esta Asociación.
- I. Nombrar los representantes de esta Asociación ante los organismos públicos y privados.
- J. Fijar el calendario de reuniones.
- K. Fijar la remuneración del Director Ejecutivo y del asesor o asesores que se contraten.
- L. Nombrar las Comisiones que estime pertinentes, para el cumplimiento de los objetivos de esta Asociación.

#### ***Artículo 30:***

El quórum para las reuniones de la Junta Directiva será de la mitad más uno de sus miembros. Sus decisiones se tomarán por la mayoría simple de votos de los miembros presentes. De cada sesión se levantará un acta en el libro respectivo, la cual deberá estar firmada por los miembros presentes.

#### ***Artículo 31:***

Todos los miembros de la Junta Directiva son solidariamente responsables de las decisiones tomadas en las reuniones, estarán exentos de responsabilidad los que hayan salvado su voto razonadamente

(<http://www.ajevenezuela.net/>).

### 3.5 Problemática – necesidad sentida

La Directora Ejecutiva expresó durante la entrevista su preocupación por la “no transferencia de conocimiento” producto de de rotación del personal de la asociación. Asimismo manifestó que la asociación no ha crecido en la misma magnitud que las necesidades de sus asociados y clientes potenciales y que tienen como expectativas la posibilidad de extenderse regionalmente.

Cabe señalar que en este momento la Directora Ejecutiva por solicitud de la Junta Directiva, esta diseñando un manual de procedimientos de la asociación, “de manera de dejar documentado como se hacen las cosas en la asociación”.

Por otro lado, luego de hacer el diagnóstico las consultoras pudieron constatar que en términos muy generales la asociación presenta la siguiente situación:

- Desactivación de las comisiones conformadas por asociados
- Necesidad de cambio
- Surgimiento de oportunidades operativas, dificultades para ejecutar los planes

En el próximo capítulo se desglosará la información de este diagnóstico, su proceso, su metodología y sus resultados o hallazgos.

## **CAPITULO IV**

### **EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

Previo a esta intervención se efectuó un diagnóstico del funcionamiento de la organización, siguiendo el método de Investigación – acción.

#### **4.1 Propósito:**

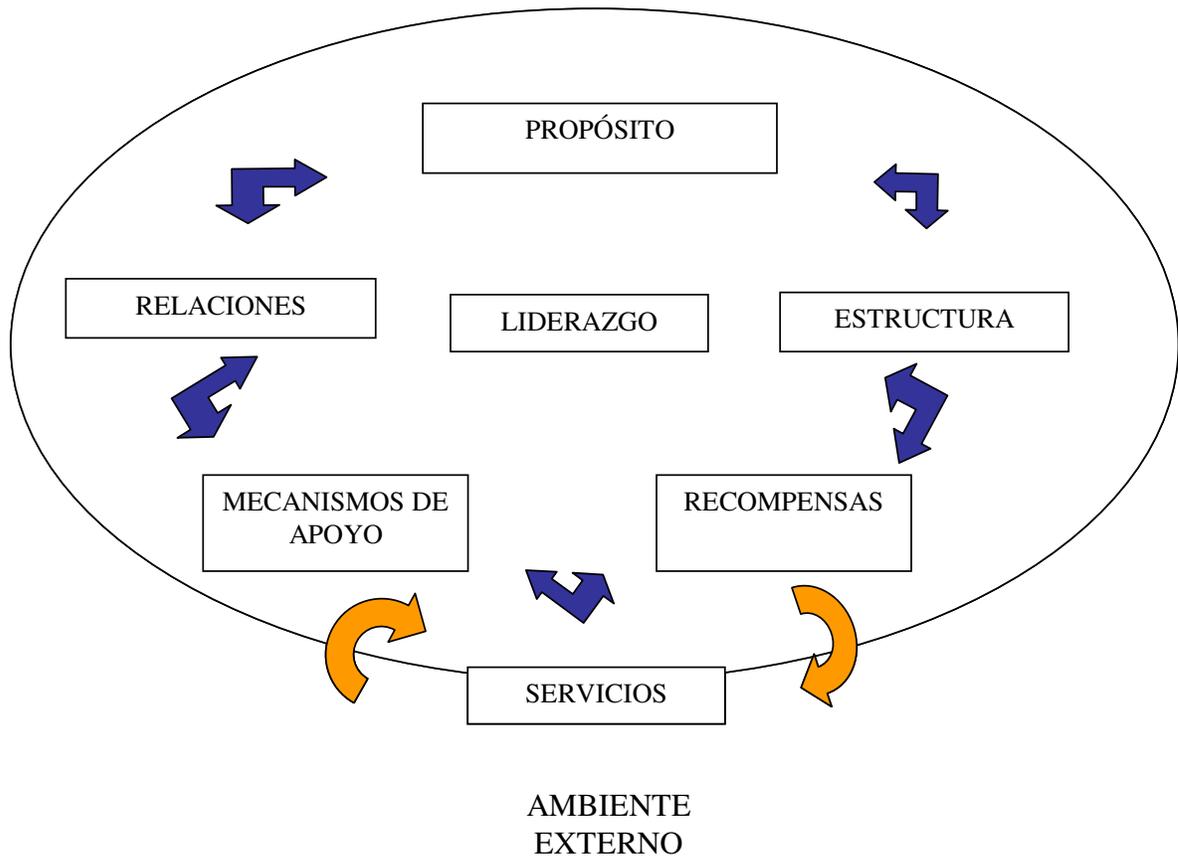
Identificar en AJE las potencialidades y las áreas de oportunidad que presenta para su fortalecimiento, mediante la recopilación de datos acerca de la organización, sus subunidades, sus procesos y su cultura.

#### **4.2. Planificación del Diagnóstico - Proceso (fases)**

1. Entrevista inicial con Directora Ejecutiva
2. Observación en 2 eventos: “After Office”
3. Diseño de cuestionarios y entrevistas
4. Aplicación de cuestionarios a muestra de asociados
5. ejecución de entrevistas miembros de la Junta Directiva de AJE
6. Procesamiento de resultados
7. Elaboración de informe de resultados con hallazgos y recomendaciones

#### **4.3 Enfoque utilizado en el diagnóstico**

Para realizar el diagnóstico se empleó el modelo de Weisbord, modelo diagnóstico que identifica 6 áreas de una organización y examina en forma sistemática los procesos y actividades de cada una, el mismo se grafica a continuación:



(Fench, W. y Bell, C., 1996)

#### 4.4 Descripción de la metodología empleada en el diagnóstico

##### *Métodos de diagnóstico:*

- Registros e información de la organización
- Entrevistas individuales
- Observación
- Cuestionarios

##### *Población:*

- Miembros de la Junta Directiva

- Miembros del Consejo Consultivo
- Presidenta Ejecutiva
- Asociados

#### ***Procesamiento de resultados***

Se procesaron los resultados de los cuestionarios por un lado y los de las entrevistas por otro, estableciéndose luego conclusiones y hallazgos generales de ambos resultados en conjunto. En el caso de las entrevistas, se construyó una matriz de resultados donde se asentaron las respuestas a cada pregunta por cada sujeto y luego se hizo un análisis de contenido determinando las diferencias y las semejanzas en las opiniones, así como calculando porcentajes en base al número de personas que tuvieron alguna opinión sobre el asunto en cuestión.

#### **4.5 Resultados:**

Al realizar el Diagnostico organizacional en la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) se evidenciaron los siguientes hallazgos:

- El 100% de los miembros de la Junta Directiva de AJE coincide en la necesidad de definir como debe ser el liderazgo dentro de la asociación y reforzarlo como una responsabilidad compartida
- El 100% considera que la frecuencia de las interacciones es adecuada (los principales medios utilizados son: reuniones ordinarias y extraordinarias, correos electrónicos, conversaciones telefónicas)
- El 80% considera que se puede reforzar la calidad de las interacciones
- El compromiso presenta oportunidades de mejora en lo que se refiere a honrar, responsabilizarse y/o operacionalizar las decisiones tomadas y las acciones elegidas

- El incumplimiento de las decisiones tomadas y la falta de ejecución de las acciones planificadas ha generado y genera disminución del entusiasmo y motivación afectando la motivación al logro
- Resalta la conciencia compartida hacia la urgencia de emprender cambios que potencialicen a AJE
- Nivel superficial de las relaciones que denota amabilidad, sin embargo se presenta una tendencia a la conformidad para evitar conflicto

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1 El proceso de diseño:**

En base a los hallazgos y las recomendaciones emanadas del informe diagnóstico, se eligieron los aspectos que podían ser abordados con una consultoría de desarrollo organizacional, se hizo una revisión teórica y se estableció un propósito y unos objetivos específicos. Una vez establecidos los objetivos específicos se diseñaron actividades destinadas a su cumplimiento empleando el ciclo de aprendizaje de Pfiffer y se definió una duración total de 16 horas de consultoría distribuidas en 3 sesiones.

En un principio la idea estaba orientada a trabajar liderazgo, habilidades gerenciales y trabajo en equipo. Sin embargo, después de analizar bien la disponibilidad de recursos (especialmente el tiempo) y de detectar la necesidad de hacer foco, la decisión fue escoger el tema de trabajo en equipo, por ser este clave y fundamental para las condiciones actuales, tomando en cuenta que el equipo estaba recién formado porque la nueva Junta Directiva tenía pocos días de haber sido elegida, factor que conducía a inferir que requerían un apoyo en el tránsito del camino de consolidación del equipo para la generación de resultados. Es entonces como surge la propuesta que se describe a continuación

#### **5.2 La propuesta**

##### ***5.2.1 Justificación***

***¿Por qué valía la pena realizar este proyecto?***

Porque las organizaciones que tienen Equipos de Alto Desempeño pueden generar una verdadera Ventaja Competitiva. La cohesión de equipos, acompañada con altas normas de rendimiento, genera mayor productividad; y esta mayor productividad a su vez tiene como consecuencia mayor cohesión, generándose de esta manera un círculo virtuoso de causas y efecto positivos. Por estos motivos y considerando además la situación actual de AJE y su junta directiva, definitivamente valía la pena realizar una consultoría en desarrollo organizacional que potencializara al equipo.

De hecho, de no efectuarse este trabajo, se presumía que permanecería la situación de confusión en cuanto a roles, la cual obstaculizaría el logro de los objetivos de AJE. Además, el equipo podía sufrir el peligro de quedar anclado en un estadio de desarrollo, con pocas posibilidades de llegar a la fase de desempeño y generar resultados sobresalientes

### ***5.2.2 Propósito y objetivos:***

#### ***Propósito:***

Potenciar en los integrantes de la Junta Directiva el logro de los resultados de AJE a través del fortalecimiento de las habilidades individuales y del equipo como un todo, haciendo posible la definición de roles, responsabilidades, acuerdos de funcionamiento y necesidades de desarrollo del equipo de acuerdo a las etapas descritas por los autores en esta materia. Así como también generándoles la posibilidad de vivenciar los conceptos de comunicación asertiva, escucha activa, feedback y responsabilidad compartida y de reflexionar sobre los mismos por medio de experiencias de aprendizaje acelerado.

#### ***Objetivos específicos:***

Que los miembros de la Junta Directiva:

1. Identifiquen sus habilidades y fortalezas individuales y de equipo, a través de los informes de resultados generados por las consultoras, a partir de las respuestas a un cuestionario elaborado para tal fin.

2. Identifiquen sus necesidades como equipo de trabajo, por medio de una dinámica de identificación de las características de las etapas de desarrollo de los equipos y la reflexión sobre su estatus actual en función de las mismas

3. Conozcan las principales herramientas que deben desarrollar para potenciar sus capacidades como equipo de trabajo:

- Definan e identifiquen los principales roles dentro del equipo a través del diseño de un diagrama de responsabilidades y establezcan acuerdos de funcionamiento plasmándolos por escrito
- Descubran el valor de la responsabilidad compartida y la comunicación asertiva como herramientas fundamentales de equipo, verbalizando sus análisis durante las etapa de procesamiento (ciclo de Pfeiffer) de las dinámicas efectuadas con este objetivo

## **CAPITULO VI**

### **IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO**

#### **6.1. El Proceso**

La implantación se efectuó en tres sesiones, a continuación se describen detalladamente las actividades de cada sesión (su nombre, su objetivo, el procedimiento que se siguió y las forma como reaccionaron los participantes)

##### *Sesión 1: 21-07-07:*

##### ***Rompehielo – Autorretrato***

Descripción de la actividad:

Los participantes en un papel tamaño carta realizan un dibujo de si mismos donde incluyen elementos de relacionados a preguntas de auto descripción. Posteriormente se le pide a cada participante que pegue su autorretrato en la pared y se les invita a visitar la "Galería de Arte de AJE" y a observar todos los autorretratos.

Objetivo de la actividad:

Crear un clima propicio para la actividad, generar rapport y descubrir aspectos comunes y diferentes entre los participantes.

Reacciones de los participantes:

La actividad generó un impacto importante entre los participantes, algunos la disfrutaron, a otros les generó incomodidad y autorreflexión. En general hubo nerviosismo y preocupación por hacerlo bien, algunos expresaron su incomodidad con la actividad.

Por ejemplo uno de ellos manifestaba con preocupación que le costaba responder a algunas de las preguntas relacionadas con si mismo. Cuando todos terminaron y pegaron su autorretrato en la pared, hubo mucho interés en observar los autorretratos de los demás.

### ***Chequeo de expectativas – Tormenta de ideas***

Descripción de la actividad:

El facilitador anota en la pizarra las expectativas de los participantes, se leen y conversan en plenaria los objetivos de la actividad.

Objetivo de la actividad:

Revisar las expectativas de los participantes y compararlas con los objetivos de la actividad

Reacciones de los participantes:

Los participantes expresaron las siguientes expectativas:

- Conocerme más
- Más integración
- Definir metas
- Aprendizaje
- Descubrir y conocer a los compañeros
- Lograr objetivos en común
- Ser efectivos
- Definir roles y responsabilidades para garantizar la ejecución
- Identificar habilidades y oportunidades de mejora
- Lograr organización y estructura
- Definir lo que queremos hacer
- Articularnos

***Diferencias entre Grupo y Equipo / Sinergia – Discusión en plenaria:***

Descripción de la actividad:

Se leen en el manual los conceptos de grupo y equipo y se analiza en plenaria la diferencia entre ambos términos, resaltando el concepto de sinergia.

Objetivo de la actividad:

Que los participantes valoren la importancia de las sesiones de trabajo en función de que servirán para fortalecer el equipo de la Junta Directiva de AJE, aumentando su sinergia.

Conceptos asociados:

- Grupo
- Equipo
- Sinergia

Reacciones de los participantes:

Hubo participación, se expresaron ejemplos de sinergia. Uno de ellos conversó acerca de una situación laboral en la que había vivido la sinergia. Expresaron las siguientes palabras y frases asociadas al concepto de equipo:

- Engranaje
- Objetivo común
- Un solo discurso
- Trascendencia
- Sinergia: La suma de las contribuciones individuales
- Destrezas complementarias

***Aplicación del instrumento de habilidades individuales:***

Descripción de la actividad:

Los participantes completarán individualmente el instrumento de Habilidades para que sean presentados los resultados durante la tercera sesión

Objetivo de la actividad:

Identificar la auto percepción de los participantes en cuanto a sus habilidades de comunicación y responsabilidad compartida

Conceptos asociados:

- Comunicación
- Responsabilidad Compartida

Reacciones de los participantes:

Se explicó que los resultados se iban a mostrar de una manera global y hubo confusión cuando se les solicitó colocar su nombre, la confusión fue solventada cuando se les explicó que iba a haber un informe individual que se le iba a entregar exclusivamente a la persona en cuestión y un informe de equipo que se iba a entregar a todos y que representaría el resultado global del equipo.

### ***Diagrama de responsabilidades***

Descripción de la actividad:

Se hace una lectura sobre la teoría de roles y se analiza a través de preguntas tales como ¿Qué es el rol?, se definen las principales acciones y decisiones del equipo tomando como base la misión, la visión y los planes de AJE y se determina el rol de cada integrante para cada acción en función a los siguientes criterios:

- R- Responsable
- Ap – Aprobación

- Ac - Acción

Se les explica a los participantes que para ejecutar la actividad se deben seguir unas cuantas reglas, las cuales se escriben y se colocan en un lugar visible para que sean tomadas en cuenta:

- Asignar la responsabilidad sólo a una persona
- Evitar que haya demasiadas personas con la función de aprobación
- Evitar que una misma persona tenga la función de aprobación de varias macro acciones para que no se convierta en un “cuello de botella” para el desempeño

La información se plasma en un papel de rotafolio, construyéndose un cuadro de doble entrada denominado Diagrama de Responsabilidades. En el cual se escribe del lado izquierdo y en forma de columna las macro actividades de AJE y arriba en forma de fila los nombres de las personas que componen la Junta Directiva y de la Directora Ejecutiva (French y Bell, 1996).

Se elige un observador que tiene como objetivo captar y registrar cómo se desarrollo la dinámica.

Objetivo:

Determinar las responsabilidades de cada miembro del equipo ante las principales acciones y decisiones de AJE

Concepto asociado:

Roles en los equipos de trabajo

Reacciones de los participantes:

- Durante la discusión sobre la teoría identificaron la palabra rol con la palabra papel
- Hubo discusión y desacuerdos del equipo para elegir las principales acciones y decisiones, así como los responsables de cada una. De hecho los participantes se tomaron un tiempo importante en definir la lista de acciones o macro acciones

como primer paso, momento en el cual el vicepresidente expresaba: “Es mejor que definamos pocas acciones porque el que mucho abarca poco aprieta”.

- Al principio todos estaban parados cerca alrededor de la mesa de trabajo excepto uno de ellos que es nuevo en la Junta Directiva, posteriormente algunos miembros se acercaban y se alejaban y otros se mantenían siempre cerca.
- Los participantes adoptaron diversas actitudes: Uno de ellos estuvo muy orientado a la acción de escribir y plasmar en el papel de rotafolio la información que se iba definiendo, otros expresaban su opinión con energía, otros se mostraron descontentos con la información que se estaba plasmando y tendieron a separarse del grupo, momento en el cual fueron llamados por el facilitadora para que continuaran participando, otros simplemente escuchaban y se acercaban a la facilitadora para expresar tímidamente su opinión y su preocupación porque no estaban siendo escuchados por el resto del equipo.
- En especial los que pertenecían a la Junta Directiva anterior manifestaron la existencia de muchas oportunidades de mejora en AJE, cuestionaron el valor agregado actual que ofrece para los asociados, e hicieron muchas referencias negativas de eventos pasados. Mientras que los recientemente incorporados al equipo mostraron una visión más optimista al expresar que, en la actualidad, AJE genera un importante valor agregado para los asociados
- En algunos momentos los participantes violaron una de las normas establecidas y quisieron colocar varios responsables para una misma actividad inventando la nomenclatura “R1”, “R2” y “R3”. Ante este fenómeno, la facilitadora recordó las reglas y las colocó en un sitio más visible.
- Uno de los participantes expresó su preocupación y frustración con los problemas de ejecución que tiene la Junta.
- En casi todas las actividades se colocó a la Directora Ejecutiva con el rol de “Ac”
- Se observó una oportunidad importante en escucha activa
- Hubo un comentario del presidente donde expresaba que hoy cada uno está asumiendo un rol e la Junta Directiva pero que en cualquier momento alguno de

ellos incluyéndolo a él podía tomar la decisión de irse a vivir a otro país, a lo cual el Vicepresidente le contestó que él había asumido una responsabilidad y que debía cumplirla. Se percibió desacuerdo entre ambas personas.

- Durante la ejecución de la actividad se estableció el acuerdo de que cada responsable iba a preparar una propuesta sobre la macro actividad que estaba asumiendo en conjunto con los que quedaron definidos para acompañarle en la ejecución; y que la presentaría en la próxima reunión de Junta Directiva. Ante el surgimiento de este acuerdo, una de las facilitadoras resaltó la importancia del seguimiento y ofreció hacerles llegar un formato para la ejecución del mismo, ofrecimiento que los participantes valoraron mucho.
- Hubo preocupación de una de las personas que estaba quedando como responsable de una actividad en cuanto a que no se sentía con las habilidades para sumirla, ante lo cual sus compañeros le respondieron que él no iba a ejecutarla sino los que estaban siendo catalogados como “Ac”, que su rol como responsable (“R”) era de coordinación y liderazgo
- Todos decidieron colocarse con el rol de “Ap” en todas las macro actividades y una facilitadora hizo una acotación recordando las reglas y expresando que esto podía generar “cuellos de botella” pero los participantes mantuvieron su decisión.
- En un momento el Presidente en una reacción de impaciencia planteó rápidamente y sin consultar quien iba a ser el responsable de cada actividad, sin embargo la dinámica continuó.
- Para las facilitadoras conducir la actividad representó un importante reto.

### ***Análisis y procesamiento de roles:***

Descripción de la actividad:

Se compartió el valor de definir roles y responsabilidades en el equipo de trabajo, pidiéndole al observador su opinión sobre la dinámica anterior y empleando preguntas como:

- ¿Cómo se sintieron en la tarea?
- ¿Qué limitaciones encontraron durante el proceso?
- ¿Qué aspectos positivos encontraron durante el proceso? (¿Qué es lo útil?)
- ¿Qué les gustaría hacer con esto?
- ¿Cómo lo aplicarán?
- ¿Cómo van a hacer para darle seguimiento?

Objetivo:

Revisar con los participantes el contenido relacionado con roles y validar el aprendizaje

Concepto asociado:

Roles en los equipos de trabajo

Reacciones de los participantes:

En el procesamiento de la actividad cuando se les consultó sobre como se sintieron y se analizó la ejecución del diagrama de roles una de las personas nuevas en la junta directiva expresó con malestar el hecho de que había percibido que algunos no querían asumir responsabilidades y que a pesar de que él era una persona muy ocupada por su trabajo, él si asumió rápidamente una responsabilidad. Mientras esta persona intervenía uno de los que no tenía ninguna responsabilidad plasmada se ausentó por unos minutos y cuando regresó otro le comentó: “Te estaban criticando porque no asumiste ninguna responsabilidad”. Ante este comentario la persona expresó su descontento explicando que había más personas que actividades y que por tanto no todos podían colocarse como responsables.

Uno de los participantes expresó que por experiencias anteriores le preocupaba que después de dedicar 3 días a estas sesiones todo volviera a ser como antes y no se materializara lo que se había conversado y decidido con acciones concretas de cambio, ante esta intervención una facilitadora recordó un concepto de locura:

“Locura es pretender cambios si se siguen haciendo las cosas de la misma manera”.

### ***Cierre Emocional – Reconocimiento***

Descripción de la actividad:

La facilitadora reconoció el trabajo realizado colocando unas calcomanías de caras felices a cada uno de los participantes

Objetivo:

Que los participantes se retiren satisfechos y motivados para asistir a la segunda sesión

Reacciones de los participantes:

Verbalizaron frases de alegría, demostrando que no se quedaron anclados en las preocupaciones y las diferencias generadas por la actividad anterior

### ***Sesión 2: 23-07-07:***

#### ***Movilizador – Juego con pelotas***

Descripción de la actividad:

Se le solicitó a los participantes que formaran un círculo parados, se les explicó el procedimiento del juego de la siguiente manera:

La facilitadora tiene 6 pelotas las va a ir pasando una por una, cada una de las pelotas debe pasar una sola vez por las manos de cada participante y posteriormente retornar a las manos de la facilitadora. Si alguna pelota cae al suelo, el juego comienza de nuevo.

Después de efectuada la actividad se invita a una reflexión con preguntas tales como:

- ¿Cómo les fue?
- ¿Qué fue difícil?
- ¿Qué fue fácil?
- ¿Hubo mejoría entre las primeras veces y las últimas?
- ¿Qué cosas hicieron para lograr el ejercicio?

Objetivo:

Que los participantes identifiquen y valoren la importancia de la existencia de Normas de Funcionamiento en el equipo para el logro de los objetivos

Contenidos asociados:

- Coordinación de equipos
- Normas de Funcionamiento

Reacciones de los participantes:

- Hubo risas y baile que denotaron diversión con la actividad, al principio se cayeron varias pelotas, ante este fenómeno varios participantes plantearon algunas normas tales como: recibir la pelota siempre de la misma persona y pasarla siempre a la misma persona, concentrarse, hacerlo lentamente. Estas normas fueron adoptadas por todos, mejorando la ejecución del equipo y lográndose finalmente el objetivo: que todas las pelotas pasaran una sola vez por las manos de cada uno y volvieran a las manos de la facilitadora.
- El Vicepresidente efectuó conductas directivas
- Nunca se plantearon cambiar de estrategia
- Al finalizar el ejercicio los participantes celebraron con gritos y aplausos; y se dieron reconocimiento como equipo. Se procedió entonces a analizar lo sucedido efectuando las preguntas descritas arriba, los participantes expresaron que lo que permitió lograr el objetivo fue el foco, el orden, la disciplina, la

coordinación, la planificación, la paciencia, la observación, la organización y el establecimiento y seguimiento de normas.

- Esta reflexión permitió dar paso a la siguiente actividad.

### ***Coordinación y establecimiento de normas – Mesas de trabajo:***

Descripción de la actividad:

Los participantes conforman 2 mesas de trabajo. Cada una establecerá los acuerdos de funcionamiento de la Junta Directiva y compartirán posteriormente los resultados de cada una de las mesas.

La facilitadora explicó que cada equipo deberá usar un papel de rotafolio y dividirlo en 2, escribiendo del lado izquierdo aquellos aspectos que la Junta Directiva debe mejorar en el proceso de la ejecución de sus acciones y del lado derecho colocar las normas que el equipo propone para regular y por ende solventar esos aspectos a fin de garantizar una mejor ejecución y finalmente el logro de los objetivos planteados. A fin de garantizar la comprensión de la actividad, hizo alusión a lo sucedido en el juego de las pelotas, en el cual solventaron las oportunidades de mejora estableciendo normas de funcionamiento (aquí se puede observar claramente la aplicación del ciclo de Pfifer porque se empleó la experiencia en una primera instancia para luego comprender la teoría y aplicarla).

Durante la ejecución de la actividad las facilitadoras observaron el trabajo y se dirigieron a cada equipo entregándoles las hojas que debían anexar al manual contentiva de teoría de normas de funcionamiento de los equipos de trabajo.

Objetivo de la actividad:

Que los participantes establezcan acuerdos y normas de funcionamiento en el equipo de trabajo.

Reacciones de los participantes:

Los 2 equipos generaron y expusieron sus resultados.

Uno de los equipos fue más estructurado y se le facilitó la actividad, el mismo se enfocó sobretodo en la normativa de las reuniones de Junta Directiva.

El otro equipo fue un poco más disperso y se le dificultó la actividad, tendiendo en ocasiones a desviarse del objetivo. Ocasiones en las cuales la facilitadora recordaba las instrucciones y los asesoraba, verificando lo que habían escrito, haciendo recomendaciones y recordando que quedaba poco tiempo. Este equipo estuvo muy enfocado a definir normas relacionadas con la promoción de AJE ante el público.

Cuando se compartieron los resultados hubo algunos desacuerdos sobretodo con las normas que se estaban proponiendo para la ejecución de reuniones, un participante por ejemplo cuestionó la norma de apagar los celulares, explicando que por las características de su trabajo no podía apagar el celular que tiene asignado porque lo podrían estar llamando por una emergencia. Entonces alguien propuso que se mantuvieran en modo de vibración y que si se trataba de una llamada urgente se atendiera fuera de la sala de reuniones para no interrumpir.

El Presidente justo en ese momento salió del salón a atender una llamada y esto fue cuestionado públicamente por el Vicepresidente, luego el presidente retornó y se mantuvo parado, no se sentó como los demás. Asimismo expresó ante una de las propuestas de normas: “Esa norma todavía no está aprobada por todos”.

### ***Cierre emocional:***

Descripción de la actividad:

Cada participante hace un movimiento corporal para expresar la emoción que siente en el momento sin emplear palabras

Objetivo de la actividad:

Que los participantes expresen sus emociones empleando su cuerpo, lograr un cierre emocional positivo del día de actividades

Reacciones de los participantes:

Todos realizaron movimientos, unos más enérgicos que otros, algunos se pararon de las sillas, otros los hicieron sentados. Los movimientos más comunes denotaban expresiones de alegría, sólo uno de ellos realizó un movimiento que expresaba preocupación.

### ***Sesión 3: 24-07-07:***

#### ***Resumen del aprendizaje de las sesiones anteriores – canción y comercial***

Descripción de la actividad:

Se forman 2 equipos mezclando a propósito integrantes nuevos e integrantes antiguos de la Junta Directiva, se le pide a un equipo que componga una canción y al otro que construya un comercial empleando la teoría aprendida hasta el momento, se les otorgan 15 minutos para componer y construir y 5 minutos a cada equipo para que haga su actuación.

Objetivo de la actividad

Refrescar aprendizajes

Conceptos asociados:

- Roles en los equipos
- Coordinación de equipos
- Normas de funcionamiento

Reacciones de los participantes:

Los participantes asumieron la actividad con mucha alegría y motivación, cada equipo salió del salón y se ubicó en otros salones del establecimiento donde se estaba desarrollando la sesión para concentrarse en el diseño de la canción y el

comercial. Después de un tiempo mayor al definido inicialmente, la facilitadora los llamó y cada equipo hizo su actuación empleando la teoría contenida en las actividades de las 2 sesiones anteriores.

Hubo risas que denotaron diversión en las personas.

***Informes de habilidades individuales y grupales – análisis individual y análisis grupal en plenaria:***

Descripción de la actividad:

Entrega y revisión de los informes de resultados individuales y grupales de la aplicación del instrumento de auto percepción de habilidades para el trabajo en equipo empleando los conceptos de comunicación y responsabilidad compartida y sus sub-dimensiones.

Objetivo de la actividad:

Que los participantes analicen e interpreten los resultados de su auto percepción en cuanto a las habilidades de comunicación y responsabilidad compartida y los comparen con la tendencia general del equipo en cada sub-dimensión.

Conceptos asociados:

- Comunicación
- Escucha activa
- Asertividad
- Responsabilidad Compartida
- Proactividad
- Autoconciencia
- Influencia
- Apoyo

Reacciones de los participantes:

Mostraron interés en observar sus resultados y compararlos con los del equipo, emitieron juicios como: “Tengo la autoestima alta” o “Soy muy duro conmigo mismo”. Se les explicó que durante el día vamos a estar volviendo a los resultados para continuar analizándolos.

### ***Fábula del Mono Blanco***

Descripción de la actividad:

Un participante voluntariamente leyó en voz alta ante sus compañeros la Fábula. Posteriormente se propició la discusión sobre las siguientes preguntas con apoyo de la teoría de Responsabilidad compartida:

- ¿Cuál fue la actitud del mono?
- ¿Cuál fue la actitud del escarabajo?
- ¿Cuál fue la actitud de los demás animales?
- ¿Qué quiere decir el escarabajo con su última frase?
- ¿De quien era la responsabilidad para construir el puente?
- ¿Cuál es la moraleja de esta fábula?
- ¿Han estado ante situaciones cómo estás en el campo laboral? Por ejemplo ¿Cuáles?

Objetivo de la actividad:

Que los participantes descubran la importancia y utilidad de la responsabilidad compartida

Concepto asociado:

Responsabilidad Compartida

Reacciones de los participantes:

Hubo concentración durante la lectura de la fábula y posteriormente interés en la discusión, cada uno expresó sus opiniones sobre la historia y la reacción de los participantes. Se extendió la discusión más de lo esperado

### ***Energizante: - Letras del abecedario***

Descripción de la actividad:

Se escribe en un papel de rotafolio las letras del abecedario en mayúscula, en otro color y debajo de cada letra se escriben en minúscula las letras a, b o c. Se explica a los participantes que las letras en mayúscula deben ser pronunciadas por ellos y que al mismo tiempo deben ejecutar un movimiento asociado a la letra en minúscula de abajo:

- a: Mano derecha arriba
- b: Mano izquierda arriba
- c: Dos manos arriba

También se les explica que si uno se equivoca todos deben comenzar nuevamente.

Objetivo de la actividad:

Que los participantes se activen luego del almuerzo

Reacciones de los participantes:

Risas que denotaron diversión y ejecución enérgica de la actividad

### ***Ejercicio de oposición asertiva:***

Descripción de la actividad:

Cada participante individualmente recuerda alguna situación pasada en la que alguien haya violado su espacio vital ejecutando una conducta que le provocó desagrado o malestar y diseñar un mensaje asertivo para conversar con esa

persona y expresar lo que sintió invitándolo a respetar sus derechos. Para lograrlo completa el ejercicio del manual :

- Descripción la situación que me genera malestar
- Yo te comprendo....
- Yo pienso y siento....
- Decisión que yo tomo
- Solicitud

Objetivo de la actividad:

Que los participantes descubran el valor de la comunicación asertiva como herramienta fundamentales de trabajo en equipo

Concepto asociado:

Asertividad

Reacciones de los participantes:

Hubo cierta incomodidad expresada por algunos participantes que narraron situaciones incómodas que han vivido con otras personas o situaciones hipotéticas donde consideran que es muy difícil comprender al otro. Ante estas intervenciones la facilitadora les explicó que sino hay empatía (intención genuina de entender al otro y esfuerzo por colocarse “en sus zapatos”) no puede haber comunicación asertiva.

### ***Ejercicio de oposición actuado:***

Descripción de la actividad:

Se solicita a un voluntario que quiera compartir la situación que escogió en el ejercicio anterior y se le invita a elegir a alguno de sus compañeros para que actúe como la otra persona a fin de hacer una dramatización, ambas personas salen del salón para preparar su actuación. Al grupo que queda adentro del salón

se le solicita que lea la teoría de feedback, que observen la dramatización y que posteriormente den feedback a los actores empleando los parámetros que aparecen en el manual.

Se ejecuta la actividad y posteriormente se procesa la misma comparando la ejecución con la teoría de comunicación asertiva y feedback

Objetivo:

Que los participantes apliquen la comunicación asertiva y la metodología de feedback en un ejercicio simulado

Conceptos asociados:

- Comunicación asertiva
- Feedback

Reacciones de los participantes:

Hubo risas que denotaron diversión.

### ***Rompecabezas de etapas***

Descripción de la actividad:

- Se explica que los equipos al igual que los seres humanos transitan por diferentes etapas de desarrollo: Formación, Normatividad, Tormenta y Desempeño
- En diferentes paredes del salón se pegan 4 hojas con los nombres de cada una de las etapas de formación de equipos escritos (una hoja por etapa)
- Se colocan en una mesa tarjetitas de cartulina cada una con la descripción de las características de alguna etapa, de manera mezclada
- El ejercicio consiste en que los participantes deberán en un tiempo estipulado pegar con cinta plástica las características en la hoja de la etapa donde consideran que corresponde

- Después se invita a los participantes a leer la teoría y a contrastar los resultados con la teoría
- Se les invita a reflexionar sobre dónde están ubicados como equipo, explicando que es válido y natural que tengan características de más de una etapa, debido a que las mismas no son mutuamente excluyentes, pudiendo pasar que un equipo aún o haya superado algunos aspectos de una de las etapas y ya esté presentando algunas características de la siguiente. Se explica que las etapas son referenciales y no absolutas.
- La facilitadora solicita entonces que en un papel de rotafolio establezcan los aspectos de las etapas que en este momento tienen como equipo y que desean trabajar o superar estableciendo prioridades y que planteen propuestas de acción para cada una. Explicando que el objetivo es generar un plan de acción para el desarrollo del equipo, no un plan de acción de AJE porque eso ya fue abordado de alguna manera con el Diagrama de Responsabilidades

Objetivo de la actividad:

Que los participantes conozcan las etapas de desarrollo de un equipo, identifiquen y prioricen las necesidades que tienen o los aspectos que deben trabajar para seguirse desarrollando y planteen acciones para tal fin.

Conceptos relacionados

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

Reacciones de los participantes

- Hubo preocupación por hacer el ejercicio correcta y rápidamente
- Hubo dificultad para definir concretamente las necesidades y plantear acciones
- Esta actividad resultó compleja y significó un reto importante para las facilitadoras

## *Juego de las sillas*

### Descripción de la actividad

El juego consiste en colocar 2 filas de sillas pegando los respaldares de las mismas y solicitarle a los participantes que caminen bailando alrededor de las mismas al ritmo de la música que estará sonando, se les indica que cuando pare la música se deben sentar.

En cada ronda se saca una silla de una de las filas, de manera que queda un participante sin sentarse, se le pide a todo el grupo que diseñe un mensaje de reconocimiento para la persona que quedó fuera y que elija a un vocero para comunicarlo. El vocero comunica el mensaje y continúa el ejercicio.

### Objetivo:

Que los participantes den y reciban reconocimiento para lograr un cierre emocional positivo del taller

### Reacciones de los participantes:

Risas que denotaron diversión

El primer reconocimiento no fue verbal sino corporal, el grupo cargó con energía a la participante que quedó fuera, quien era la única mujer y su expresión corporal denotó cierta incomodidad. Ante esta situación la facilitadora explicó nuevamente y de manera más detallada la importancia de hacer un reconocimiento verbal a la persona que quedara afuera.

De allí en adelante el grupo siguió esta instrucción, las persona que recibían el reconocimiento se colocaban alejadas del grupo y denotaban cierto nerviosismo, la facilitadora los invitaba a acercarse. Después de cada reconocimiento el grupo le daba abrazos y palmadas a la persona que lo había recibido

Esponáneamente al final el grupo realizó también reconocimiento a las facilitadoras y las facilitadoras al grupo, de esta manera la actividad culminó con emociones positivas y mucho agradecimiento

## **6.2. Resultados**

### ***Productos específicos:***

Después de todo el proceso de intervención, las consultoras entregaron a los miembros de la Junta Directiva de AJE un documento contentivo de:

- Diagrama de responsabilidades
- Mapa de acciones de desarrollo del equipo por etapas
- Normas de funcionamiento

A continuación se detalla el contenido de cada uno de estos productos, los cuales fueron elaborados durante las sesiones de implantación por los miembros de la Junta Directiva de Aje con el apoyo y la asesoría de las consultoras:

### ***Diagrama de responsabilidades:***

Acciones	Metas	Domingo	Eduardo	Luis Alejandro	Royne	Roberto	Alfredo	Juan Cristobal	Jorge	Valentina
Afiliación	•mínimo 1 asociado al mes por director	Ac	R	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
	•10 asociados en Margarita									
	•Carnetización									
	•Pago por el portal									
Divulgación	•Plan de visitas a medios aliados	R	Ac					Ac	Ac	Ac
	•Creación de comités									
	•Fabricación de piezas publicitarias									
Eventos			Ac	Ac	R	Ac				
Alianzas				Ac			R			Ac
Patrocinios y otros ingresos			Ac	R	Ac					

AP Toda la Junta Directiva de AJE

Leyenda

R Responsable

Ac Ejecutor

Ap Aprobador

**Mapa de acciones de desarrollo del equipo por etapas:**

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
	Que el presidente medie ante una posible discusión	Manejar la diversidad, hacerla productiva	Coordinar los roles
	En las revisiones de minutas se harán evaluaciones y seguimientos de los puntos a desarrollar	Construcción de consensos	Sentido de responsabilidad compartida
	Todos seremos "Abogados del diablo"	Reconocimiento al desempeño	Lograr el éxito
		Promover valores como asociación	

## Normas de funcionamiento

Aspectos a mejorar	Normas			
	Reuniones	Responsabilidades	Seguimiento	Otros aspectos
- Funcionamiento de la Junta Directiva	- Puntualidad en las reuniones (hora de inicio y hora de salida)	- Se definirá un director R para cada comité y esto se publicará en la página web	- Informe del Presidente y la Directora Ejecutiva	- AJE debe reconocer y estimular a los directores (sus logros)
- Reuniones de Junta Directiva	- Leer minuta (seguimiento de acciones, responsables y fechas)		- Cada R en conjunto con sus Ac rendirán cuentas a través de un informe trimestral de los avances en la actividad	- Toda persona que presente un problema debe proponer una solución
- Roles de los directores	- Aprobar minuta en junta			- El contador tendrá la clave para conciliar la cuenta
- Finanzas	- Respeto al derecho de palabra			- Se preparará y ejecutará un plan de medios anual con revisión trimestral, dicho plan se diseñará el último trimestre
- Procedimientos administrativos (ausencia de un manual de procedimientos)	- Jerarquizar puntos a tratar			- Se realizará una divulgación permanente de información de AJE en las carteleras de las universidades
- Falta de autonomía del contador	- Se deben tener los celulares apagados durante la junta			- Se realizará la carnetización de todos los asociados
- Mercadeo de AJE				- Cada nuevo asociado recibirá un carnet junto con todo su kit de inscripción
- Todos hacemos de todo				
- Falta de participación de los asociados en los comités				
- Falta de motivación de los asociados				
- Publicidad				

## **FASE DE EVALUACION**

### **CAPITULO VII EVALUACION DEL PROYECTO**

#### **7.1. Evaluación del Proceso General**

##### ***Resultados de la evaluación reactiva:***

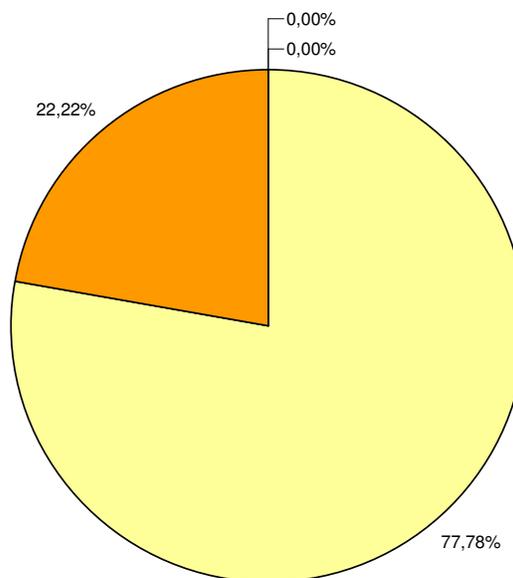
Al finalizar las tres sesiones de trabajo se aplicó un cuestionario para indagar la opinión general de los participantes sobre las sesiones de trabajo (Ver anexo...)

Esta evaluación reactiva se midió la opinión de los participantes en cuanto a los siguientes aspectos:

1. La actividad en general
2. Las condiciones logísticas de la actividad
3. El material de apoyo
4. La adquisición de conocimientos
5. Otros aspectos

A continuación se detallan los resultados porcentuales en cada una de estas dimensiones, considerando una escala que iba del 1 al 4 donde 1 era considerado excelente y 4 deficiente

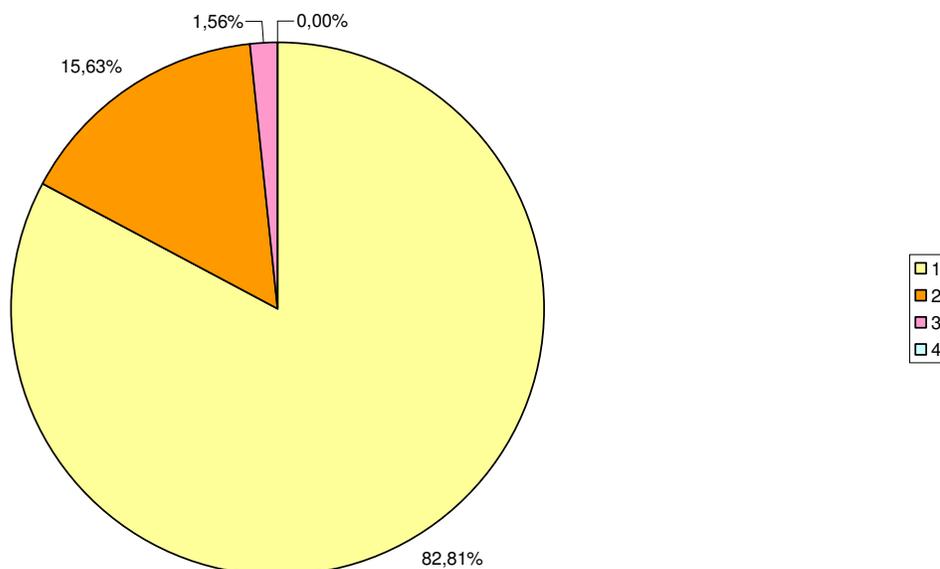
Sobre la actividad en general



Se observa que el 100% de la población tuvo una visión positiva de la actividad, ya que los puntos de la escala que representan evaluaciones negativas de la actividad resultaron en 0. De manera unánime todos los participantes consideraron que la utilidad del conocimiento adquirido durante la actividad contribuyó para el desarrollo de la Junta Directiva de AJE de manera excelente.

Al analizar los aspectos que no representaron el puntaje 4 en la escala (excelente) encontramos con mayor frecuencia el cumplimiento de horario en las actividades planificadas, seguido por el conocimiento del participante sobre los objetivos de la actividad y la distribución del tiempo durante el desarrollo de la actividad.

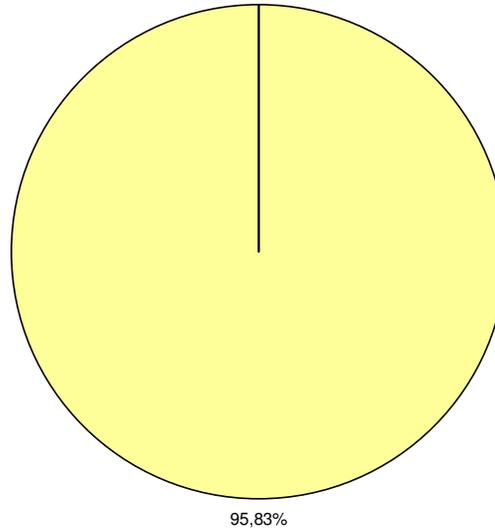
### Sobre las condiciones logísticas de la actividad



Se puede observar que el 98,44 % de la población evaluó las condiciones logísticas de la actividad en términos positivos y el 1,56% en términos negativos, al indagar sobre este último porcentaje se observa que se basa en la respuesta de una persona en el ítem referido a la variedad del refrigerio suministrado durante la actividad, la cual le otorgó una puntuación de 3 en la escala.

El aspectos mejor valorado fue la acústica del ambiente físico, todos consideraron que fue excelente.

#### Sobre el material de apoyo



1

Se observa que la dimensión material de apoyo fue valorada de manera prácticamente unánime como excelente, sólo una persona contestó un 2 en el ítem de presentación, redacción e impresión del material de apoyo

#### *Sobre la adquisición de conocimientos*

Ante la pregunta abierta relacionada con esta dimensión las respuestas más comunes fueron:

- Trabajo en equipo
- Integración
- Organización y coordinación
- Asumir compromisos
- Detección de roles y responsabilidades

## Visión estratégica

## Motivación

### *Sobre otros aspectos:*

Hubo dos áreas de mejora descritas:

- Utilización de tecnología
- Lecturas previas

Y dos soluciones o sugerencias:

- Diseño gráfico del material
- Contar con algunos artículos o ensayos antes de comenzar cada actividad

### **7.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.**

Se planificaron tres sesiones y se ejecutaron las tres, sobre todo en el transcurso de la última sesión hubo que hacer algunas modificaciones leves en aras del tiempo.

### **7.3. Logro de los objetivos planteados**

Tal como se ha explicado, los objetivos planteados en la Propuesta de Trabajo de Grado fueron cambiados, al realizar un análisis de los objetivos planteados en la Propuesta de Consultoría definitiva que se entregó posteriormente al cliente, se puede concluir lo siguiente:

1. Los miembros de la Junta Directiva, pudieron identificar sus habilidades y fortalezas individuales, así como las del equipo e incluso establecer comparaciones entre ambas, esto se logró a través del llenado del cuestionario elaborado para tal fin y de los informes de resultados generados por las consultoras. Los cuales

fueron entregados y analizados en la última sesión de trabajo respetando la confidencialidad.

2. Identificaron sus necesidades como equipo de trabajo, por medio de una dinámica de identificación de las características de las etapas de desarrollo de los equipos y la reflexión sobre su estatus actual en función de las mismas. Los resultados de esta dinámica están reflejados en el Mapa de acciones de desarrollo del equipo por etapas, el cual fue construido por los miembros de la Junta Directiva con el apoyo y la asesoría de las consultoras

3. Conocieron las principales herramientas que deben desarrollar para potenciar sus capacidades como equipo de trabajo:

- Definieron e identificaron los principales roles dentro del equipo a través del diseño de un diagrama de responsabilidades y establecieron acuerdos de funcionamiento plasmándolos por escrito
- Descubrieron el valor de la responsabilidad compartida y la comunicación asertiva como herramientas fundamentales de equipo, verbalizando sus análisis durante las etapas de procesamiento (ciclo de Pfeiffer) de las dinámicas efectuadas con este objetivo

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. Conclusiones**

Después de haber efectuado la intervención, se pueden redactar algunas conclusiones basadas en los aprendizajes generados a través de todo el proceso, definitivamente el aprendizaje más importante es que un equipo no es efectivo sólo con buenas intenciones, buenas relaciones y motivación. Hace falta estructura y organización, aspectos básicos como roles, responsabilidades y normas de funcionamiento deben ser definidos, acordados y compartidos por todos, ya que sin esta organización resulta muy difícil generar resultados y por tanto mantener la motivación y la cohesión que se presenta de forma natural en una asociación como AJE, porque todos sienten pasión una compartida por la causa que persiguen, tienen un interés común.

Justamente ese fenómeno de disminución de la motivación y la cohesión era lo que estaba ocurriendo en esta organización porque los miembros no observaban resultados tangibles, de hecho, expresaban frases como “Tenemos muchos sueños muy bonitos pero no ejecutamos”. El trabajo realizado generó resultados positivos porque permitió darle estructura al equipo y definir aspectos que permanecían indefinidos hasta el momento, ahora bien, es responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva mantener este trabajo en el tiempo y aplicar principios de gerencia para hacer seguimiento a los acuerdos generados.

Otro aprendizaje se basa en la identificación de la importancia del trabajo en equipo dentro del equipo de consultores como tal, este aspecto es clave para ofrecerle un excelente servicio al cliente. Las diversas habilidades de cada consultor deben ser aprovechadas y complementarse mutuamente para lograr que el producto final sea de excelente calidad y para que el cliente observe al equipo

consolidado, esto lleva a reafirmar lo estudiado durante el postgrado con respecto a las habilidades básicas de un consultor de desarrollo organizacional.

Como reflexión final, se puede expresar que definitivamente, ningún trabajo de consultoría de equipos marca el fin, debido a que los equipos, tal como las personas se encuentran en constante desarrollo y crecimiento, no son para nada estáticos. Por este motivo, se puede considerar este trabajo de consultoría como un aporte para el comienzo del proceso de desarrollo del equipo de la Junta Directiva de AJE.

## **8.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones efectuadas al cliente fueron las siguientes:

### ***1. Con respecto al funcionamiento del equipo en general***

- Definir en conjunto las metas dentro de cada macro actividad
- Aprobar propuestas de los responsables de cada macro actividad, elaborar planes de acción y ejecutar seguimiento periódico a través de un formato estándar
- Reactivar tantos comités como macro actividades definidas e involucrar a los asociados como ejecutores (Ac), permaneciendo los directores como responsables
- Publicar en un lugar visible y hacer cumplir las Normas de Funcionamiento

### ***2. Con respecto al liderazgo***

- Definir claramente el rol del Presidente como líder y su perfil
- Apoyar al Presidente para que se sensibilice y tome conciencia de su rol
- Medir las competencias del Presidente y establecer una comparación con respecto a las competencias del perfil identificado

- Apoyar al Presidente en el desarrollo de las competencias requeridas
- Generar espacios de conversación y feedback entre el Presidente y el Vicepresidente

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Asociación de Jóvenes Empresarios (2007) [Pág. Web en Línea]  
Disponible:  
[www.ajevenezuela.net](http://www.ajevenezuela.net)  
[Consulta: 2007, mayo 1]
- Antonorsi, M. (1991) El Oficio del consultor. Concepto, tipos, modalidades de trabajo y otras consideraciones Revista *Espacios.com* . Vol. 12 (1). Pág. 10  
Disponible:  
<http://www.revistaespacios.com/>  
[Consulta, septiembre 2]
- Cazau, P. Modelo de Kolb [Pág. Web en Línea]  
Disponible:  
[http://archivo.ired.org/Proyecto\\_Red-CTS/2005-03-08\\_Modelo-Kolb.doc](http://archivo.ired.org/Proyecto_Red-CTS/2005-03-08_Modelo-Kolb.doc)  
[Consulta: 2007, septiembre 1]
- French, W. y Bell C. (1996). Desarrollo Organizacional. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Garzón, M. (2005). “El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado” Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.  
Disponible:  
<http://books.google.es/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&dq=isbn:9588225426#PPA13,M1>  
[Consulta: 2007, septiembre 2]
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. (5º ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

- *Grupo Instead Venezuela (2004)*. Programa La Super...Visión Desarrollando la Capacidad Supervisoría en Pepsi-Cola Venezuela.

- *Kwal Gamble, T. (1996)*. *Communication Works. (5th ed.) The McGraw-Hill Companies, Inc.*

- *Macías, G. (2003)*. *Teorías de la Comunicación Grupal en la Toma de Decisiones: Contexto y Caracterización*. Tesis de Doctorado de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Barcelona.

Disponible:

[http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-1125103-163501/gjmc.1de1.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1125103-163501/gjmc.1de1.pdf)

[Consulta: 2007, mayo 1]

- *Real Academia Española (2001)*. *Diccionario de la Lengua Española. (22º ed.)*. Madrid: Espasa.

- *Robbins, S. & Coulter, M. (2005)*. *Administración. (8ª. ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.*

- *Robbins, S (1993)*. *Comportamiento Organizacional. (6ª. ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A*

- *Ros, J. (2006)*. *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo Un Enfoque Centrado en Comportamientos*. Tesis de Doctorado de la Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Psicología Social

Disponible:

[http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-1125103-163501/gjmc.1de1.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1125103-163501/gjmc.1de1.pdf)

- *Sánchez, J. (2006) Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo. Madrid: Mc.Graw Hill.*
- *Whetten, D y Cameron S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas (6° ed.). México: Prentice-Hall*

## ANEXOS

- Anexo 1: Bitácora de primeros contactos con el cliente
- Anexo 2: Cuestionario empleado en el diagnóstico
- Anexo 3: Entrevista empelada en el diagnóstico
- Anexo 4: Cronograma de actividades de actividades de la implantación
- Anexo 5: Autorretrato
- Anexo 6: Cuestionario de habilidades para el trabajo en equipo
- Anexo 7: Fábula del Mono Blanco
- Anexo 8: Ejercicio de oposición asertiva
- Anexo 9: Fotos de la intervención
- Anexo 10: Informe individual de intervención

## **Anexo 1: Bitácora de primeros contactos con el cliente**

A continuación se describirán las acciones desarrolladas en el comienzo de la relación con el cliente:

### **1. Contacto telefónico con miembro de la Junta Directiva:**

Se realizó un primer contacto (conversación telefónica) con una persona conocida quien es miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), se le explicó la necesidad que tenemos de ubicar una organización que tenga alguna necesidad y esté interesada en contar con una consultoría en el área de Desarrollo Organizacional. Se le manifestó que podría ser la misma asociación como organización o alguna organización asociada.

Esta persona se mostró muy abierta y expresó que consideraba necesario esto para la propia asociación.

### **2. Contacto personal en evento de la organización:**

Para establecer el primer contacto personal, se asistió a un evento organizado por la Asociación llamado Alter Office (consiste en una reunión a la se invita a todos los asociados para escuchar la conferencia de un ponente reconocido por su espíritu emprendedor). En dicho evento se conversó con la presidenta ejecutiva y con cada uno de los miembros de la Junta Directiva que estaban presentes, al hablarles sobre el apoyo con una consultoría en Desarrollo Organizacional todos estuvieron sumamente entusiasmados con la idea expresando que lo necesitaban.

A continuación se puntualizan algunas de las ideas que manifestaron en las conversaciones informales de esa noche:

- Dejaron notar en sus verbalizaciones cierta insatisfacción con la situación actual de la organización, algunos de ellos consideran que la Asociación tiene excelentes planes pero sienten que los mismos no han sido llevados a la práctica.
- Uno de ellos expresó que su sueño con la Asociación es contribuir para que existan muchas empresas exitosas en Venezuela. Se planificó una primera reunión formal con la Presidenta Ejecutiva
- Manifestaron que la Presidenta Ejecutiva actual va a abandonar sus funciones para darle paso a otra persona. La persona que está participando en el proceso de selección para ocupar este cargo estaba también presente y expreso estar pensando en tomar la decisión de dejar su trabajo para emprender este nuevo reto.

Se aprovecho la oportunidad para cuadrar una reunión inicial formal con la Presidenta Ejecutiva

### **3. Preparación de la reunión con la Presidenta Ejecutiva:**

La preparación para esta reunión incluyó una investigación sobre la organización a través de la exploración detallada de la página web de la asociación, así como páginas webs de organizaciones relacionadas tales como FEDECAMARAS, CONAPRI y la Asociación de Jóvenes Empresarios de España, entre otras.

También diseñó una estructura de entrevista, a continuación se detalla:

#### I Parte: Preguntas (indagación)

- Historia, eventos e hitos importantes en el desarrollo de la asociación
- Estructura, equipos, comisiones ¿Cómo funcionan?
- “Fotografía actual” de la organización (Retos, oportunidades, amenazas y fortalezas)
- Expectativas de futuro e indagación de necesidades que se presentan para alcanzarlas
- Áreas de oportunidad, retos y dificultades actuales de la Asociación

#### II Parte: Presentación de las consultoras y del Desarrollo Organizacional

- Explicación de la trayectoria y experiencia de cada una de las consultoras, así como su ocupación actual
- Explicación sobre ¿Qué es el DO?

#### III Parte: Conversación sobre expectativas mutuas y cierre

- Formulación de preguntas tales como: ¿Qué expectativas tienen con nosotros? ¿Cómo creen ustedes que los podemos apoyar?
- Expresión de expectativas de las consultoras
- Establecimiento de acuerdos con respecto a los próximos pasos
- Agradecimiento

### **4. Reunión con la Presidenta Ejecutiva:**

La reunión consistió en una conversación espontánea, en la cual se generó un rapport inicial que favoreció el desarrollo posterior de toda la entrevista. A pesar de que no hubo un seguimiento estricto del guión o la estructura que se elaboró previamente, se abordaron todos los puntos, obteniendo información valiosa que a continuación se detalla:

La Asociación de Jóvenes Empresarios es una organización sin fines de lucro que nació hace seis años de una comisión jóvenes empresarios de FEDECAMARAS que no se sentían plenamente representados por esta federación, motivo por el cual decidieron formar una asociación independiente que los representara mejor como jóvenes empresarios, tomando en cuenta sus necesidades y características particulares. La misma está basada en el modelo de la Asociación de Jóvenes Empresarios de España.

La estructura de la asociación está compuesta por:

- Junta directiva de ocho miembros
- Presidenta Ejecutiva
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Comunicaciones
- 7 Comités de diversas áreas tales como: Afiliaciones, Legal, Eventos, Formación, etc. Conformados por asociados
- Alrededor de 200 asociados

En la actualidad están activas sólo la Junta directiva y la Presidencia Ejecutiva, ya que los demás cargos están vacantes y los comités no están funcionando.

La Presidenta Ejecutiva actual no tiene la intención de quedarse por mucho tiempo en la Asociación, de hecho expresó que ella estuvo involucrada con la organización desde sus inicios, luego se fue a vivir al exterior durante 3 años y cuando regresó recientemente le propusieron atender la Presidencia Ejecutiva como una necesidad de emergencia. Por lo tanto su objetivo es dejar un equipo formado y desincorporarse.

Una de las amenazas más importantes que ella identifica para la asociación es la dificultad de no tener ningún tipo de apoyo gubernamental, expresó que los fondos provienen principalmente de:

- Aporte anual de los asociados
- Ingresos por entradas a los eventos
- Ingresos por ejecución e cursos de formación para nuevos empresarios
- Comercialización de 2 de sus publicaciones

Expresó que a futuro desean crear asociaciones de jóvenes empresarios en las diferentes regiones del país pero están concientes de que primero necesitan consolidarse bien antes de dar este paso. Dijo que tienen relación con asociaciones de este tipo en la Universidad Simón Bolívar y en la Metropolitana.

Comunicó que recientemente, la segunda semana de enero de 2007, ella realizó un diagnóstico en reunión con la Junta directiva sobre cada una de las áreas de la asociación, indagando la percepción de los miembros sobre: situación económica, situación operativa y situación en cuanto a los productos y servicios de la asociación. Ante esta información se le expresó un interés particular en observar los resultados de este diagnóstico y ofreció consultar con la Junta Directiva la posibilidad de reelaborarlos.

Se acordó enviar una propuesta por escrito, la cual será presentada por ella en la próxima reunión de la Junta Directiva, momento en que se construirá un cronograma de entrevistas entre las consultoras y los miembros de la misma.

## **Anexo 2: Cuestionario empleado en el diagnóstico**

Para la **Asociación de Jóvenes Empresarios de Venezuela**, es muy importante conocer la opinión de sus asociados en relación a diversos aspectos de sus servicios.

A continuación encontrará una serie de preguntas que agradecemos responda en su totalidad.

Muchas gracias por su aporte.

**PARTE I: Por favor marque su respuesta con una X**

**1. Que servicios de los que ofrece la asociación utiliza?**

- Asesorías.....
- Eventos.....
- Estudios de Investigación.....
- Red de apoyo.....
- Cursos.....
- Boletín informativo.....

**2.Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que utiliza?**

- |                                  | Muy Satisfecho           | Satisfecho               | Insatisfecho             | Muy Insatisfecho         |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Asesorías.....                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ➤ Eventos.....                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ➤ Estudios de Investigación..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ➤ Red de apoyo.....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ➤ Cursos.....                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ➤ Boletín informativo.....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |  | Si                       | No                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 3. ¿Son los servicios de la Asociación de fácil acceso?                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Ha sido consultado anteriormente acerca de los servicios de la Asociación? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Ha recomendado los servicios de la Asociación?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Cómo asociado percibe que sus expectativas son cubiertas?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**PARTE II:** Por favor complete su respuesta en las líneas en blanco

1. ¿Qué nuevos productos quisiera que le ofreciera la Asociación?


2. ¿Qué le motiva a mantener el nexo con la asociación?


3. ¿Qué fortalezas identifica en la Asociación?


4. ¿Cómo podemos mejorar los servicios de la asociación?


5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Asociación?


### Anexo 3: Entrevista empleada en el diagnóstico

#### I Parte: Apertura

- ¿Tuviste la oportunidad de ver la presentación? (eviarla después)
- ¿Qué opinas de ella?
- ¿Entiendes cuál es el propósito de este apoyo?
- ¿Qué expectativas tienen con nosotros? ¿Cómo crees tú que los podemos apoyar?
- “Tal como expresamos en la presentación, requerimos realizar unas entrevistas de diagnóstico; y eso es lo que nos hace estar aquí ahora, vamos a formularte diversas preguntas que nos permitirán realizar una propuesta de fortalecimiento para la Asociación. Para recoger tus opiniones te pedimos permiso para tomar nota ¿Estás de acuerdo?. Todo esto está avalado por un acuerdo de confidencialidad y lo que busca es conocer la situación de algunas dimensiones relacionadas con el funcionamiento de AJE”

#### II Parte: Desarrollo

##### **1. Propósito:**

<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
1. ¿Cuál es el propósito de la organización?	2. ¿Cuál piensas que debería ser el propósito de la asociación?
3. ¿Qué fortalezas identificas en la asociación?	
4. ¿Cuáles son los servicios actuales de la asociación?	5. ¿Qué servicios agregarías al portafolio actual de la asociación?
6. ¿Qué procesos siguen para generar estos servicios?	7. ¿Has pensado en alguna manera distinta de hacerlo?

##### **2. Estructura:**

<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada</b>
1. ¿Cómo está estructurada la asociación?	2. ¿Cómo debería estar estructurada la organización?
3. ¿En qué medida la estructura responde a las necesidades de los	

asociados?	
4. ¿Están claras las responsabilidades de cada quién? (Junta, Consejo Consultivo, Dirección Ejecutiva y su equipo y asociados) ¿Y dentro de la junta? ¿Qué mecanismos utilizan para definir las?	5. Si la respuesta es negativa... ¿Qué mecanismos sugerirías utilizar para esta definición?
6. ¿Se aseguran la transferencia de conocimientos ante la rotación de empleados y miembros de la Junta Directiva? ¿Cómo?	

### 3. Recompensas:

1. ¿Qué te motiva a pertenecer a esta asociación como miembro de la Junta Directiva?
2. ¿Qué crees que motiva a los asociados a pertenecer a esta asociación?

### 4. Ambiente externo:

1. ¿Qué actores, organizaciones, instituciones o entes afectan el funcionamiento de la organización?
2. ¿Tienen competidores? ¿Cuáles?
3. ¿Qué factores externos (legales sociales, políticos) están afectando el funcionamiento de la asociación? ¿Cómo son encarados los factores externos que afectan a la asociación?
4. ¿Cómo se entera el público de los servicios de la asociación?

### 6. Mecanismos de apoyo:

1. ¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento de la asociación?
2. ¿Cómo se determinan las cuotas de afiliación? (¿Qué aspectos se toman en cuenta para determinarlas?)
3. ¿En qué medida consideras determina el costo de la cuota la elección de ser afiliado o no?
4. ¿Cómo es la sede (ambiente físico de las oficinas de la asociación)?
5. ¿Cómo consideras que debe ser la sede (ambiente físico de las oficinas de la asociación)?
6. ¿Realizan una planificación? ¿Cómo?
7. ¿Son adecuadas las tecnologías disponibles en la asociación para un desempeño satisfactorio?

8. ¿Consideras que se deberían planificar y poner en práctica algunos cambios en la tecnología utilizada?

#### **6. Liderazgo:**

1. ¿Cuál es el rol del presidente?
2. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones (Quien interviene y como) en cada una de las áreas de acción de la Asociación (Asesorías, eventos, red de apoyo, cursos y boletín informativo, conformación de comités)?
3. ¿Quién toma las decisiones?

#### **7. Relaciones:**

1. ¿A través de qué vías te comunicas con los demás miembros de la Junta Directiva?
2. ¿Con quien hablas más, con quién hablas menos?
3. ¿De qué hablan?
4. ¿Quién inicia la interacción?
5. ¿Cuál es el “clima” de estas interacciones?
6. ¿Con qué frecuencia se reúnen?
7. ¿Cuál es la dinámica de sus reuniones?
8. ¿Tienen una manera de medir la satisfacción de sus asociados? ¿De investigar sus nuevas necesidades?

#### **Otras preguntas interesantes:**

1. ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?
2. ¿Consideran tal como están funcionando en este momento van a alcanzar su propósito? ¿O crees que habría que hacer algún ajuste? ¿Cuál?

#### III Parte: Conversación sobre expectativas mutuas y cierre

Conversar sobre próximos pasos “Continuaremos haciendo nuestra fase de diagnóstico, luego de esto les estaremos presentando un informe diagnóstico para informarles sobre los resultados. ¡Muchas gracias por el tiempo que dedicaste a esta entrevista!”

## Anexo 4: Cronograma de actividades de la implantación

FECHA

21/07/2007

Actividad	Definición de la actividad	Duración	Hora	Materiales necesarios
<b>Rompehielo</b>	Autorretrato	30 min.	10:15am a 10:45am	Hojas tamaño carta Marcadores Cinta adhesiva
<b>Chequeo de Expectativas</b>	Tormenta de ideas	15 min.	10:45am a 11:00am	Pizarra Marcadores
<b>Diferencias entre Grupo y Equipo / Sinergia</b>	Discusión en plenaria	15 min.	11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Manual
<b>Aplicación del Instrumento de Habilidades Individuales</b>	Instrumento de Habilidades	20 min.	11:15am a 11:35 a.m.	11 Instrumentos impresos
<b>Roles</b>	Diagrama de responsabilidades - Promocionar - Crear Unidades Económicas - Facilitar conocimientos y mecanismos para crear empresas	2 horas	11:35am a 1:35pm	Diagrama en cartulina en la pared Marcadores Cinta adhesiva Misión, Visión y Planes de AJE impresos en grande
<b>Receso</b>		<b>10 min.</b>	<b>1:35pm a 1:45pm</b>	
<b>Análisis y procesamiento de Roles</b>	Compartir el valor de definir roles y responsabilidades en el equipo de trabajo	45 min.	1:45pm a 2:30pm	Manual
<b>Cierre emocional</b>		5 min.	2:30pm a 2:35pm	

FECHA

23/07/2007

Actividad	Definición de la actividad	Duración	Hora	Materiales necesarios
<b>Movilizador</b>	Pelotas	45 min.	6:00pm a 6:45pm	Pelotas de tenis
<b>Coordinación y Establecimiento de Normas</b>	Mesas de Trabajo	1 hora	6:45pm a 7:45pm	Papel de Rotafolio Marcadores Cinta adhesiva
<b>Cierre emocional</b>		10 min.	7:45pm a 7:55 p.m.	

FECHA

24/07/2007

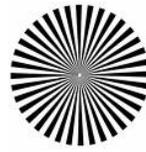
Actividad	Definición de la actividad	Duración	Hora	Materiales necesarios
<b>Resumen del aprendizaje de las sesiones anteriores</b>	Canción y comercial	30 min.	9:30pm a 10:00pm	Hojas blancas tamaño carta y lápices
<b>Informe Habilidades Individuales</b>	Análisis individual y Análisis grupal en plenaria	45 min.	10:00pm a 10:45pm	
<b>Receso</b>		15 min.	<b>10:45am a 11:00am</b>	
<b>Responsabilidad Compartida</b>	Fábula del mono blanco	40 min.	11:00am a 11:40am	Copias de la Fábula del Mono en el Manual
<b>Teoría de la Responsabilidad Compartida Compromiso Proactividad Influencia</b>	Cómo utilizar la responsabilidad compartida	20 min.	11:40am a 12:00am	
<b>Almuerzo</b>		<b>1 hora</b>	<b>12:00pm a 1:00pm</b>	
<b>Energizante</b>	Letras del abecedario	10 min.	1:00 p.m. a 1:10pm	
<b>Comunicación</b>	Ejercicio Oposición Asertiva	15 min.	1:10pm a 1:25pm	Copia del Ejercicio con los espacios para que los participantes puedan completar el ejercicio
<b>Comunicación</b>	Ejercicio Oposición Actuado	20 min.	1:25pm a 1:45pm	
<b>Comunicación</b>	Contenido de Feedback	20 min.	1:45pm a 2:05pm	
<b>Etapas de Equipo</b>	Rompecabezas de etapas	1 hora	2:05pm a 3:20pm	Cartulinas con las características de cada etapa por separado para que puedan armarlas los participantes
<b>Receso</b>		15 min.	<b>3:20pm a 3:35pm</b>	
<b>Cierre</b>	Juego de las sillas	20 min.	4:20pm a 4:40pm	

## Anexo 5: Autorretrato

### EL AUTORRETRATO



## Anexo 6: Cuestionario de habilidades para el trabajo en equipo



**SOLUCIONES HUMANAS  
CONSULTORES**

### **CUESTIONARIO**

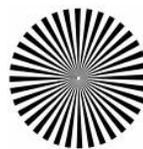
El presente cuestionario proporciona retroalimentación sobre la auto percepción de tus habilidades como miembro del equipo de la junta directiva de AJE.

Este cuestionario consta de 14 planteamientos

No hay respuestas correctas e incorrectas. Las respuestas y opiniones individuales serán tratadas en forma Confidencial.

En este sentido agradecemos de antemano tu mejor disposición, apertura y sinceridad para el llenado del cuestionario.

**Instrucciones:** marque con una equis (X) la respuesta correspondiente. Las posibles respuestas son: Siempre (S); Con Frecuencia (CF); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN) y Nunca (N).



		<b>Siempre (S)</b>	<b>Con Frecuencia (CF)</b>	<b>Algunas Veces (AV)</b>	<b>Casi Nunca (CN)</b>
<b>1</b>	Resumo lo que la otra persona me dijo y verifico si eso realmente fue lo que me quiso comunicar				
<b>2</b>	Ejecuto mi trabajo y luego participo apoyando al otro en el logro del objetivo común del equipo.				
<b>3</b>	Escucho los planteamientos de otros y busco comprender antes de responder.				
<b>4</b>	Cuando planteo situaciones problemáticas, sugiero posibles soluciones				
<b>5</b>	Describo los hechos sin agregarle mi interpretación.				
<b>6</b>	Reconozco mi cuota de responsabilidad en todas los resultados que produce mi equipo				
<b>7</b>	Hago preguntas para conocer las necesidades u opiniones de mis compañeros de equipo				
<b>8</b>	Me aseguro de que cada uno de mis compañeros de equipo reconocen su propia cuota de responsabilidad y la de los demás en todos los resultados que produce el equipo				
<b>9</b>	Doy información específica, objetiva y concreta.				
<b>10</b>	Llego a acuerdos con los demás miembros del equipo estableciendo compromisos de cada uno para resolver situaciones específicas				
<b>11</b>	Acostumbro mirar a mi interlocutor cuando hablo o él me habla.				
<b>12</b>	Me concentro en lo que estoy oyendo, evitando distracciones.				
<b>13</b>	Escucho a mi interlocutor sin dejarme llevar por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o apariencia física.				
<b>14</b>	Hago preguntas aclaratorias para asegurarme de comprender el mensaje del otro.				

## Anexo 7: Fábula del Mono Blanco

### EL MONO BLANCO

Después de muchos años, el escarabajo decidió salir de la selva, por lo que reunió a todos los animales, tanto los que estaban de este lado del mar como los que estaban del otro lado, para que lo acompañaran hasta la ciudad. Muchos animales bajaron desde las montañas y otros llegaron desde el mar.



El más extraño de todos, era un mono blanco que venía de muy lejos. Su color contrastaba tanto con el color de la tierra, que parecía fuera de lugar. Los demás animales miraban sorprendidos aquel extraño ejemplar, que caminaba con dificultad en un territorio desconocido, abajo de un sol que su piel no conocía. Torpe y despistado, el mono blanco hacía cada cosa con el fin de ser útil y demostrar que su lugar estaba ahí.

Un día, al caer la tarde, la caravana de los animales tuvo que pararse en la orilla de un río que había crecido a causa de la lluvia. No había manera de atravesarlo. Llegó el escarabajo, y dijo: "Debemos pasar al otro lado del río para llegar a la ciudad, por lo tanto debemos construir un puente"



## EL MONO BLANCO (CONTINUACIÓN...)

Se dirigió a la cola de la caravana y dijo al animal más extraño: "No conoces el río, pero tienes las manos grandes y fuertes, construye un puente para llegar a la otra orilla"

Fue así que el mono blanco, agradecido por esta responsabilidad, de buena gana se puso a trabajar.



El resto de los animales se quedaron viendo como el mono comenzaba la construcción del puente.

El mono blanco trabajaba bajo la lluvia y bajo el sol, de día y de noche, mientras que la ardilla, el zorrillo y el águila se quejaban de lo lento que era el mono ya que habían pasado varios días y el puente aún no estaba terminado y susurraban:

"El mono blanco no es como nosotros, no vive aquí, es de otro color. No debemos de confiar en él, el puente que está construyendo se derrumbará y se ahogaran todos"

## EL MONO BLANCO (CONTINUACIÓN...)



En cambio el oso, el coyote y el mono negro del color de la tierra, observaban el trabajo del mono blanco y discutían entre ellos:

“Viene de lejos, pero es nuestro amigo. Está trabajando para hacernos llegar a la ciudad. Creo que lo hace muy bien”  
A medida que los días pasaban, el mono blanco trabajaba sin parar.

Cuando se había construido la mitad del puente, el escarabajo quien había escuchado los comentarios de los animales, los juntó a todos en la orilla del río y llamó al mono blanco, de manera que todos pudieran verlo y dirigiéndose a los otros animales dijo:

“Muchos de ustedes se han quejado del trabajo del mono blanco. Está construyendo un buen puente, pero no puede terminarlo solo. ¿O es que acaso alguno de nosotros podría hacerlo solo?, ¿Algunos de nosotros le ha preguntado al mono que necesita? ¿O es que sólo el mono quiere pasar al otro lado del río?”.

El mono preguntó: ¿Por qué haces esto ahora? ¿Por qué me dejaste hacer la mitad del puente sólo?

A lo que el escarabajo respondió: ¡No he sido yo quien te ha dejado sólo!

## Anexo 7: Ejercicio de oposición asertiva



### EJERCICIO OPOSICION ASERTIVA

Si alguien viola tu espacio vital puedes enviarle un mensaje asertivo para invitarlo a respetar tus derechos, basado en estos componentes:

1. Descripción de la situación que me genera malestar con mi compañero de equipo, sin contener elementos de juicio.

Quando tú \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Yo te comprendo porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Yo pienso y/o siento (menciona las emociones que esa conducta está produciendo en ti)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. La decisión que yo tomo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Solicitud \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 8: Fotos de la intervención











## **Anexo 9: Informe individual de intervención**

### **1. ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE LOS TRES (3) MAYORES APRENDIZAJES LOGRADOS EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE ACADÉMICOS TANTO EN EL ÁMBITO PERSONAL COMO PROFESIONAL**

Puntualizar el análisis de los aprendizajes en sólo tres se hace difícil porque definitivamente fueron más de tres. Más que técnicas o conocimientos teóricos, el aprendizaje estuvo enmarcado en habilidades tales como paciencia, escucha, asertividad, manejo emocional y trabajo en equipo.

Uno de los aprendizajes más importantes que definitivamente pude ser aplicado en todos los ámbitos de mi vida, tiene que ver con que me di cuenta de que necesito desarrollar en mí la serenidad que me permita abordar las situaciones de una manera más calmada. Cuando siento que la situación se me va de las manos tiendo a perder la paciencia y esto me hace daño porque me genera mucha angustia y malestar, gracias a esta experiencia, sé que debo trabajar en mi esa tendencia.

Otro aprendizaje importante fue confirmar algo que ya sabía porque lo había notado en otras ocasiones: Necesito desarrollar la flexibilidad conmigo misma y permitirme no ser perfecta siempre, esto me permitirá fluir mejor y disfrutar más lo que hago.

### **2. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA ACTUACIÓN PERSONAL**

En general y comenzando con las fortalezas, podría expresar que en el fondo siempre estuve segura de que el trabajo iba a ser ejecutado, lo cual me ayudó mucho. Otra fortaleza que considero que puse en práctica fue mi creatividad al diseñar las dinámicas para las sesiones de trabajo.

También creo que me ocupé de la validez metodológica y teórica del trabajo, dándome la oportunidad de debatir conmigo misma y con mis compañeras sobre las distintas formas de hacerlo para finalmente elegir la mejor.

Siento que escuché las opiniones de mis compañeras y estuve abierta a sus sugerencias cuando eran hechas de manera asertiva y con argumentos que yo consideraba válidos. Sin embargo en ocasiones me costaba escuchar especialmente cuando sentía rechazo hacia la forma de hacer sugerencias de una de mis

compañeras, creo que con ella no actué de forma asertiva porque nunca le comuniqué calmadamente lo que me molestaba.

También considero que en algunos momentos en plena intervención perdí la confianza en mi misma y en mis compañeras, ya que sentí miedo de que la dinámica se nos fuera de las manos y no la pudiéramos controlar. Definitivamente hubo momentos muy complejos, específicamente con la actividad del Diagrama de Responsabilidades y El Rompecabezas de las etapas.

En general me descubrí en muchas ocasiones queriendo controlar las situaciones que se presentaban y las situaciones que se tomaban, un día me di cuenta de esto y me propuse actuar con más soltura, lo cual me ayudó bastante y me hizo sentirme mejor.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LAS COMPAÑERAS DE EQUIPO

Valoro mucho la actuación de mis compañeras de equipo, cada una tiene unas fortalezas bien importantes y cuando las conjugamos logramos un excelente producto.

Una de ellas es muy orientada a la investigación y muy culta, ella fue la que le dio la riqueza teórica al trabajo. Otra tiene una experiencia laboral muy valiosa, es creativa, tiene mucho criterio y excelentes habilidades con el manejo del programa informático Power Point. La tercera tiene como habilidad destacada su practicidad, ella busca la concreción, lo cual fue de mucha utilidad.

### 4. DESCRIPCIÓN SUCINTA DEL PROCESO CLIENTE-CONSULTOR DESDE EL INICIO DE LA INTERVENCIÓN

Desde el inicio hubo excelentes relaciones con el cliente, cuando los conocí y les planteé la posibilidad de apoyarlos con un trabajo de consultoría en desarrollo organizacional, se mostraron muy abiertos y valoraron mucho mi propuesta con frases como: “Lo necesitamos” “¿Cuándo comenzamos?”. Esta misma disposición se mantuvo durante toda la experiencia, tanto del diagnóstico, como de la intervención. En el momento de precisar las fechas de las sesiones de trabajo, hubo que precisarlos y decirles que necesitábamos que fuera antes del 31-07-07 para cumplir a tiempo con nuestro requisito académico y pudimos negociar las fechas.

En cuanto a su comportamiento en las sesiones de trabajo, en general estuvieron también muy abiertos y dispuestos a ejecutar las actividades, algunos más optimistas

que otros, pero casi el 100% demostrando interés. Hubo oportunidades de mejora en cuanto a su puntualidad en nuestros encuentros.

Finalizada la actividad agradecieron mucho el trabajo e incluso nos hicieron un bonito reconocimiento

Como oportunidad de mejora nuestra para con ellos está el cumplimiento de las fechas acordadas, en algunas ocasiones nos retrasamos con la entrega de algunos productos

##### 5. REFLEXIÓN PERSONAL SOBRE LOS CAMBIOS QUE HARÍA AL ENFOQUE O ESTRATEGIA APLICADO DE TENER LA OPORTUNIDAD, CON SU JUSTIFICACIÓN

Creo que en general el diseño de las actividades fue bastante acertado, ahora bien, si tuviera que ejecutarlas nuevamente agregaría una 4<sup>o</sup> sesión y las distribuiría en 4 sesiones para garantizar el logro de los objetivos. Ya que en algunos momentos la falta de tiempo no permitió profundizar.

En cuanto a nuestra dinámica como consultoras considero que podríamos haber ensayado las actividades y acordado de manera más precisa cuál iba a ser la actuación de cada una.

Asimismo, creo que hubiera sido útil tener unas sesiones individuales con el líder para asesorarlo y ayudarlo a entender su rol. Esta idea nos pasó por la cabeza pero nos fue imposible ejecutarla por limitaciones de tiempo.

##### 6. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA ASIGNATURA DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO, CONCEPTUAL, PEDAGÓGICO Y LA RELACIÓN ALUMNO-PROFESOR Y VICEVERSA.

Valoro mucho las sesiones de asesoría que nos brindó la profesora. Creo útil que estas sesiones se combinen con clases donde podamos practicar ejemplos de dinámicas que nos puedan ser útiles a todos o repasar conceptos y modelos claves tales como los ciclos de Kolb y Pfeifer por ejemplo.

En lo que se refiere a la relación alumno profesor, me sentí muy satisfecha, ya que encontré en la profesora una persona siempre dispuesta a apoyar, muy clara en sus sugerencias y además muy conocedora de la materia y con una experiencia interesantísima en el área de consultoría. Siento que desarrollamos una relación muy valiosa y espero que perdure en el tiempo

