



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E IMPLANTACIÓN DEL
CAMBIO EN LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
EDUCACIÓN ESPECIAL (ASODECO)**

Trabajo de Investigación presentado por:

Vivian GONZÁLEZ ROMERO

Como un requisito parcial para obtener el título de Especialista en Desarrollo
Organizacional

Profesor Guía:

Maria Elena HOFFMANN K.

Caracas, Julio del 2.006

Índice

Resumen	vi
Introducción	1
 CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	 4
1.1.Desarrollo Organizacional	4
1.1.1. El Modelo de Investigación – Acción	5
1.1.2. Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional	6
1.2. Liderazgo Situacional	16
1.2.1. Estilos de Liderazgo.....	16
1.2.2. Con Énfasis en el Líder: Teoría del Apareamiento de Líderes de Fiedler	17
1.2.3. Con Énfasis en la Tarea/Situación: Teoría de Contingencia de Vroom	19
1.2.4. Con énfasis en los subordinados: Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	23
1.2.5. La Herramienta LEAD Yo	42
1.3. Métodos Activos de Aprendizaje	44
1.3.1. Aprendizaje Experiencial	44
1.3.2. Elementos Básicos del Aprendizaje Experiencial	46
 CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	 49
2.1. Génesis	49
2.2. Visión, Misión y Objetivos	52
2.3. Estructura	54
 CAPITULO III: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	 55
3.1. La Propuesta.....	55
3.1.1. Justificación. Planteamiento del problema e importancia	55
3.1.2. Propósitos y Objetivos.....	56
3.1.3. Metodología Propuesta.....	56
3.1.4. Planificación del Diagnóstico.....	57
3.1.5. Resultado(s) esperado(s). Implicaciones	63
3.1.6. Aspectos éticos	63
3.2. Procesamiento de la Información.....	64
3.3. Resultados del Diagnóstico.....	65
3.4. Recomendaciones del Diagnóstico.....	75
 CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	 77
4.1. La Propuesta	77
4.1.1. Justificación	78
4.1.2. Propósito y Objetivos	78
4.1.3. Metodología Propuesta	79
4.1.4. Planificación del Diagnóstico.....	80

4.1.5. Resultado(s) esperado(s). Implicaciones.....	81
4.1.6. Especificaciones de la Propuesta.....	82
4.2. El Proceso	82
4.3. Resultados	92
 CAPITULO V: EVALUACION DEL PROYECTO	 94
5.1. Evaluación del Proceso General.....	94
5.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.....	94
5.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.....	95
 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 96
6.1. Conclusiones.....	96
6.2. Recomendaciones.....	96
 Referencias Bibliográficas	 99
 Anexos	 101
Anexo A. Preguntas de Caracterización.	
Anexo B. Carta Aceptación y Propuesta de Diagnóstico.	
Anexo C. Cuestionario.	
Anexo D. Presentación de Resultados.	
Anexo E. Carta Aceptación y Propuesta de Intervención.	
Anexo F. Manual del Participante.	
Anexo G. Evaluación Reactiva.	
Anexo H. Presentación de Facilitación.	

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Liderazgo de Fiedler.....	18
Figura 2. Diagrama de Flujo para el Proceso de Toma de Decisiones.....	20
Figura 3. Estilos de Liderazgo.....	25
Figura 4. Continuo de Preparación del Seguidor.....	28
Figura 5. Modelo de Liderazgo Situacional.....	30
Figura 6. Estilo 1 (S1).....	33
Figura 7. Estilo 2 (S2).....	34
Figura 8. Estilo 3 (S3).....	35
Figura 9. Estilo 4 (S4).....	37
Figura 10. Modelo Ampliado de Liderazgo Situacional.....	38
Figura 11. Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	45
Figura 12. Estructura Organizativa de ASODECO 2.005 – 2.006.....	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Resultados de la Dimensión Fortalezas.....	65
Gráfico 2. Resultados de la Dimensión Debilidades.....	66
Gráfico 3. Resultados de la Dimensión Equipo de Trabajo Deseado.....	67
Gráfico 4. Resultados de la Dimensión Situaciones Más Críticas.....	68
Gráfico 5. Resultados del Renglón Recursos Físicos.....	68
Gráfico 6. Resultados del Renglón Funciones y Responsabilidades.....	69
Gráfico 7. Resultados del Renglón Comunicación y Participación.....	70
Gráfico 8. Resultados del Renglón Procesos.....	71
Gráfico 9. Resultados del Renglón Aspectos Financieros.....	71
Gráfico 10. Resultados de la Dimensión Alternativas de Solución.	72
Gráfico 11. Resultados del Renglón Funciones y Responsabilidades.....	73
Gráfico 12. Resultados del Renglón Comunicación y Participación.....	74
Gráfico 13. Resultados del Renglón Procesos.....	74
Gráfico 14. Resultados del Renglón Aspectos Financieros.....	75

Resumen

El objetivo de este proyecto de investigación es diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución, de la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO), para que en función de ello realicemos las acciones de cambio pertinentes. Los participantes de este estudio son la totalidad del equipo técnico que conforma la Asociación, los cuales presentan perfiles desde el más básico, como lo son el personal de limpieza, hasta perfiles más altos constituidos por profesionales. Para lograrlo, se inicia la investigación con una fase de diagnóstico, aplicando el Desarrollo Organizacional y haciendo uso de la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada denominada Investigación – Acción. El modelo de Investigación – Acción se plantea bajo el enfoque de “pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas” (French, Bell, 1.996, p. 119). Los resultados más relevantes los conseguimos en los aspectos que los participantes de ASODECO identifican como los más críticos, en donde destaca el renglón Funciones y Responsabilidades, ya que el 62% considera que existe sobrecarga de funciones y responsabilidades en las áreas técnicas y en la Directiva. Por otra parte, para el 52% de los miembros, su principal fortaleza radica en la vocación del equipo de trabajo con el que cuentan, y el 43% respondió estar satisfecho con su equipo de trabajo actual. La propuesta de una fase de intervención para el cambio es desconcentrar las actividades, responsabilidades y autoridad en la Dirección, a través de la delegación de funciones y toma de decisiones en los niveles de Coordinación, todo esto con el fin de hacer más efectiva la capacidad de respuesta de la asociación. Las palabras clave en este proyecto son: *Diagnóstico, Organizacional, Estratégico, Cambio y Liderazgo*.

INTRODUCCIÓN

En agosto de 1985 se fundó La Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO), como Asociación Civil sin fines de lucro, con la visión de ser un gran centro de formación y capacitación de personas con necesidades educativas especiales. Luego de cumplir 20 años desde su fundación, se encontró una asociación ante nuevos retos y en un nuevo entorno que le obligaba a evaluar su sistema para cumplir con las nuevas exigencias.

En los últimos cinco años, la asociación poseía un contexto que prestaba especial interés en el tema de integración socio-laboral de las personas con discapacidad, lo cual fue generado por varias razones como la discusión en la Asamblea Nacional del Anteproyecto de Ley Orgánica de Participación y Atención Integral de las Personas con Discapacidad, la creación de Ordenanzas Municipales que promueven cambios favorables para las personas discapacitadas, el incremento de información por parte de los medios de comunicación, las políticas de responsabilidad social implementadas en el sector empresarial, la participación de universidades y colegios en actividades de voluntariado, y finalmente la toma de conciencia por parte de padres y representantes sobre el potencial de estas personas.

Por otra parte, se incrementó notoriamente la demanda del servicio prestado por ASODECO, ya que una gran cantidad de personas con discapacidad han venido solicitando el apoyo de la asociación para conseguir una oportunidad laboral, las empresas requieren de asesoría para realizar la integración laboral de manera efectiva, las familias y los jóvenes se han tornado más exigentes en cuanto al nivel de los cargos y los beneficios laborales, y por último los estudiantes solicitan cada vez más información sobre el tema y la experiencia que viene desarrollándose en la asociación.

Consciente de estas condiciones tan cambiantes del ambiente, la Asociación se planteó varias acciones entre las cuales caben destacar la ampliación de sus

objetivos, la redefinición de su estructura organizativa, la optimización de sus procesos, la generación de recursos y el desarrollo de su equipo técnico. Los miembros de la Asociación entendían que existían múltiples oportunidades de mejora, sin embargo también requerían de un análisis profundo que los orientara en cuanto a la totalidad de aspectos que debían comenzar a trabajar y el orden de prioridad que se les hacía necesario otorgar.

De esta manera surgió la necesidad de un estudio diagnóstico que proporcionara a la organización el primer mapa de su situación actual, lo cual les facilitó el proceso de la toma de decisiones de cambio, en función de los resultados y recomendaciones que arrojó el estudio, y tendrá implicaciones sobre los procesos primarios de la organización correspondientes a la inserción laboral de estos jóvenes. Es por ello que el objetivo del proyecto de investigación fue diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución, de la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO).

Para lograrlo, se planteó el modelo de Investigación – Acción, bajo el enfoque de “pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas” (French, Bell, 1.996, p. 119), optando por el diseño de un plan de acción en cuatro fases que constó de: Revisión y Análisis de Fuentes de Información, Levantamiento de Situación Actual, Análisis de Información y Presentación de Resultados y Recomendaciones.

Con este plan se brindó un análisis de los datos obtenidos en el sistema, como medio para plantear las alternativas de solución a la empresa, y la propuesta de una fase de intervención para el cambio enfocado en el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, como medio para lograr en los líderes el conocimiento de sus estilos primarios de liderazgo, descubrir los estilos a desarrollar, diagnosticar el grado de madurez de sus supervisados y el estilo efectivo correspondiente. Con todo esto, se buscaba como objetivo principal el lograr la desconcentración de actividades en la Dirección de la organización.

Los aspectos éticos involucrados fueron la exposición de habilidades del consultor real y comprobable, la intervención en función de su utilidad para la organización y la experiencia técnica del consultor, el manejo confidencial de toda la información, la comunicación clara y precisa de los resultados a los participantes, y el manejo realista de los resultados esperados.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1. Desarrollo Organizacional

La literatura sobre el Desarrollo Organizacional ofrece una gran cantidad de conceptos que lo definen, por lo que no existe una sola definición aceptada. Sin embargo, French y Bell (1996) explican que existe un acuerdo general sobre las características y naturaleza del Desarrollo Organizacional.

Algunas de las definiciones más recientes del Desarrollo Organizacional la ofrecen Porras y Robertson (1992, cp. French y Bell, 1996), quienes lo definen así:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (p. 28).

Por su parte Cummings y Worley (1993, cp. French y Bell, 1996) proponen la siguiente definición: "... una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización" (p. 28).

Para Burke (1994, cp. French y Bell, 1996) "El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría" (p. 28).

Tal como lo explicaban French y Bell (1996), todas estas definiciones coinciden en que el Desarrollo Organizacional pertenece al campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado, cuyo objetivo de cambio es la organización total del sistema.

Debido a que incluye un número considerable de los componentes del campo del Desarrollo Organizacional, para la presente investigación se tomó la siguiente definición propuesta por French y Bell (1996):

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

1.1.1. El Modelo de Investigación – Acción

La definición de Desarrollo Organizacional propuesta por French y Bell, habla del apoyo de este proceso de cambio en algunas tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, como lo es la Investigación – Acción, el cual es un modelo que se define como “...el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales” (French y Bell, 1.996, p. 141).

La anterior definición hace referencia a que el modelo de investigación-acción es un proceso. French y Bell (1996) explican como emplear este modelo como un proceso genérico en el campo de la conducta aplicada, y mencionan los siguientes aspectos clave del modelo:

1. Un diagnóstico preliminar.
2. Recopilación de datos del grupo del cliente.
3. Retroalimentación de datos al grupo del cliente.
4. Exploración de los datos por el grupo cliente.
5. Planificación de la acción por el grupo cliente.
6. Una acción emprendida por el grupo cliente.

Este proceso es iterativo porque se repiten las acciones comprendidas en él, y cíclico porque consiste en una secuencia de aprendizaje gradual.

1.1.2. Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional

Todo programa de Desarrollo Organizacional comienza por la fase de diagnóstico, para lo cual emplea la recopilación y análisis de datos recogidos en el sistema. Las actividades de diagnóstico son “...un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad” (French y Bell, 1996, p. 122).

Estos autores expresaron que el objetivo del diagnóstico organizacional consiste en satisfacer dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas; la segunda es conocer las consecuencias de las acciones. Para lograr satisfacer estas necesidades, se puede hacer un análisis por medio del diagnóstico de los subsistemas de la organización y/o el diagnóstico de los procesos organizacionales.

French y Bell (1996) plantearon que el diagnóstico de los subsistemas de la organización puede centrarse abordando diferentes enfoques u objetivos del mismo como son:

- La organización total que tiene una carta de constitución o una misión común y una estructura de poder común.
Métodos comunes de diagnóstico: Encuestas, entrevistas, charlas informales, etc.
- Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.
Métodos comunes de diagnóstico: cuestionarios, entrevistas, observaciones, revisión de registros y reportes, pláticas de diagnóstico y evaluación.
- Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos.
Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas individuales, cuestionarios; observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y junta formal de grupo para el autodiagnóstico.
- Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y Homogéneas.
Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios y juntas de Diagnóstico.
- Subsistemas de interfase o intergrupo.
Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios y juntas de Diagnóstico.
- Otros métodos como las Díadas y/o triadas, individuos, roles, los sistemas entre organización constituyen un suprasistema –esta es la arena del DO transorganizacional.
Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios, espejo organizacional, desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás y juntas de diagnóstico.

Una forma alternativa que los autores plantearon para realizar el diagnóstico, consiste en el análisis de los procesos organizacionales, acerca de los cuales aclaran diciendo que “Los procesos organizacionales son el qué y el cómo de la organización, es decir, ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo se está logrando?

Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica” (French y Bell, 1996, p. 122).

El consultor de DO trabaja en estas dos formas de diagnóstico en forma simultánea, ya que puede interesarse en un grupo objetivo, pero también buscará información de los procesos que lleva a cabo el grupo, para así tener información del qué y el cómo de la organización.

Es importante destacar la importancia de la continuidad del diagnóstico para los procesos de cambio, ya que para lograr que la organización pase de su estado actual a un estado deseado, es necesaria la continua generación de datos en el sistema.

Aparte de la generación de los datos, debe tenerse en cuenta la metodología por la cual se recopila la información y lo que se hace con dicha información, ya que también son aspectos importantes del proceso. Para definir estos aspectos, debe existir una colaboración activa entre el consultor de DO y los miembros de la organización.

Entre las metodologías existentes para lograr la generación de los datos, caben mencionar: cuestionarios, entrevistas grupales o individuales, juntas de diagnóstico, observación, registros de la organización, espejo organizacional, ayuda de expertos, métodos de diagnóstico de grupo, formulación de una visión, análisis del ambiente, juegos y ejercicios.

Los datos recogidos por medio de estas metodologías servirán para planificar la acción, es decir, para la escogencia de las intervenciones del DO que generen cambios en la cultura y los procesos, y que finalmente sirvan para el mejoramiento del desempeño de la organización.

Las intervenciones del DO son definidas por French y Bell (1996) como:

...series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el

objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados (p. 129).

Los mismos autores plantearon cuatro condiciones que pueden dar origen a intervenciones de DO, las cuales son:

- Existe un problema, para el cual se emprenden acciones correctivas.
- Existe una oportunidad no realizada. En este caso existen intervenciones dirigidas a aprovechar dicha oportunidad.
- Algunos aspectos de la organización están desalineados, en donde pueden aplicarse intervenciones de alineación.
- Existe un cambio de visión. En este punto se desarrollan acciones para crear estructuras, proceso y una cultura que apoyen a la nueva visión.

Para la escogencia de la intervención mas apropiada, se debe tener en cuenta ciertas consideraciones como lo son la estrategia de intervención, la estructuración de las actividades, selección y secuencia de las actividades y los tipos de intervención en función de los diferentes mecanismos causales.

En cuanto a la estrategia de la intervención, debe abordarse el problema o la oportunidad que se va a trabajar, las metas y los resultados esperados, y la secuencia de las intervenciones para alcanzar las metas.

Con respecto a la estructuración de las actividades, French y Bell (1996) plantean los siguientes consejos:

- Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad (...).

- Estructurar la actividad de manera que esté (a) orientada a un problema u orientada a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generadas por los clientes mismos (...).
- Estructurar las actividades de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea clara también (...).
- Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. En este punto está implícita la advertencia de que las expectativas de clientes y practicantes deben ser realistas (...).
- Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual / cognoscitiva / teórica (...).
- Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan “liberados”, en vez de ansiosos o a la defensiva (...).
- Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo “aprendan la forma de aprender” (...).
- Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso (...).
- Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no solo uno o dos de estos aspectos (...). (p.p. 160 – 161)

Para las consideraciones que conciernen a la selección y la secuencia de las actividades de intervención, Michael Beer (cp. French y Bell, 1996) sugiere las siguientes pautas o reglas de decisión que ayudan en este proceso:

- Aumentar al máximo los datos del diagnóstico.

- Aumentar al máximo la efectividad.
- Aumentar al máximo la eficacia.
- Aumentar al máximo la rapidez.
- Aumentar al máximo la pertinencia.
- Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. (p. 162)

En cuanto a los tipos de intervención, Robert Blake y Jane Mouton (cp. French y Bell, 1996) identificaron los siguientes tipos de intervención en función de los mecanismos causales:

- Intervención de discrepancia, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.
- Intervención de teoría, en la cual se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
- Intervención procesal, que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
- Intervención de relación, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.
- Intervención de experimentación, en la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.
- Intervención de dilema, en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que la sustentan.
- Intervención de perspectiva, que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones “todavía están dirigidas al objetivo” o si no es así.

- Intervención de la estructura de la organización, que requiere un exámen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.
- Intervención cultural, que examina tradiciones, precedentes y prácticas – la trama de la cultura de la organización- en un enfoque directo y concentrado. (p. 163)

Aparte de los tipos de intervención por mecanismos causales, existe una clasificación de los mismos en función de las metas específicas de la intervención. A continuación la clasificación de las principales familias de intervenciones del DO, propuesta por French et al (1996):

Actividades de diagnóstico: Son actividades para conocer el estado actual del sistema. Los métodos empleados pueden ser desde instrumentos proyectivos, hasta los más tradicionales como entrevistas, cuestionarios y/o encuestas.

Actividades de formación de equipos: Son actividades cuya meta es incrementar la efectividad de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la manera de hacer las cosas, la definición de competencias necesarias para el mejor desempeño en la tarea, las asignaciones de recursos necesarios; o bien, pueden guardar relación con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.

Actividades intergrupo: estas actividades están diseñadas para mejorar las relaciones entre grupos. Se enfocan en el rendimiento de los grupos en forma conjunta y las actividades que tienen en común. Los métodos empleados para dos grupos son actividades intergrupos, pero al tratarse de más de dos grupos, se realizan actividades denominadas espejo organizacional.

Actividades de retroalimentación de encuestas: son actividades que trabajan sobre los datos recogidos del sistema, para diseñar planes de acción basados en dichos resultados.

Actividades de educación y capacitación: son actividades cuyo objetivo es mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Estas actividades pueden estar dirigidas a un individuo dentro de un grupo de desconocidos, o dirigidas a un grupo de trabajo. Por otra parte, las actividades pueden estar orientadas al mejoramiento de capacidades técnicas o al desarrollo de competencias personales. Finalmente, las actividades pueden enfocarse hacia aspectos de liderazgo, responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, toma de decisiones, resolución de conflictos, planificación estratégica, establecimiento de objetivos, etc.

Actividades tecnoestructurales o estructurales: son actividades cuyo enfoque está en mejorar la efectividad de las implantaciones técnicas o estructurales y como esto afecta a los individuos o al grupo. Entre los métodos que se pueden aplicar se encuentran la experimentación de nuevas estructuras y su evaluación en términos de efectividad, o la aplicación novedosa de recursos técnicos para solucionar problemas.

Actividades de consultoría de procesos: son actividades en las que el consultor actúa como facilitador de procesos que ayudan al cliente a diagnosticar los acontecimientos de su ambiente y a actuar en función de ellos. Hace énfasis especial en procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros en el grupo, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, cooperación y competitividad del grupo.

Actividades de desarrollo organizacional del grid: son actividades incluidas en un modelo de cambio de seis fases, que involucra a la totalidad de la organización. Las fases comienzan con el mejoramiento de las habilidades gerenciales, para luego continuar con mejoramiento del equipo, actividades de relación intergrupo, planificación corporativa, desarrollo de tácticas, para culminar con la fase de evaluación y planes futuros.

Actividades de conciliación de terceras partes: son actividades que lleva a cabo un consultor (tercera parte) para resolver conflictos entre dos personas. Se

utilizan tácticas de confrontación, análisis de los procesos involucrados en el conflicto y la resolución del conflicto.

Actividades de orientación y consejo: son actividades en las que el consultor y algunos miembros de la organización trabajan en forma conjunta para trabajar con algunos individuos en la definición de metas de aprendizaje, conocer como son percibidos ante los demás y aprender nuevas conductas para alcanzar sus metas. Para ello se hacen ejercicios de retroalimentación no evaluativa y la exploración conjunta de conductas alternativas.

Actividades de planificación de vida y la carrera: consiste en el enfocar a los individuos en sus objetivos y definir la forma de actuación que los ayudará a conseguir dichos objetivos. Para ello se realizan actividades estructuradas para producir inventarios de vida y de carrera, discusiones de metas y objetivos, evaluación de competencias, diagnóstico de puntos fuertes y deficientes y capacitación.

Actividades de planificación y establecimiento de metas: son actividades diseñadas para el mejoramiento de habilidades a nivel de individuo, grupo y organización, para la planificación, establecimiento de metas y resolución de problemas, a través de teoría y actividades experienciales.

Actividades de administración estratégica: son actividades que ayudan a las personas encargadas de generar políticas, a reflexionar en forma sistemática sobre la misión y metas organizacionales, al igual que en realizar un análisis de amenazas, oportunidades y demandas ambientales.

Actividades de transformación organizacional: son actividades para el cambio de la naturaleza del sistema, lo cual implica un cambio a gran escala. Un ejemplo de estas actividades son los programas de calidad, programas para crear organizaciones o sistemas de trabajo superior. Se fundamentan en la teoría de sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos.

En las organizaciones es ampliamente utilizado el Modelo de Liderazgo Situacional, cuya conceptualización se profundizará en el próximo apartado, como basamento para planificar la acción de cambio, que a la vez genere el mejoramiento del desempeño de la organización.

1.2. Liderazgo Situacional

1.2.1. Estilos de Liderazgo

Los líderes en cualquier nivel, se han enfrentado ante un dilema al intentar determinar el estilo de liderazgo más adecuado, ya que les ha surgido la preocupación por querer ser aceptados, pero también porque se haga el trabajo.

En una época, se definieron tres estilos de liderazgo que representaban un continuo, desde el líder liberal, que se involucraba poco en la toma de decisiones, hasta el líder autocrático, que tomaba decisiones arbitrariamente. Es así que el líder democrático permanecía entre los estilos liberal y autocrático, el cual se consideraba el mejor al estar enmarcados en una época de dictadores y gobiernos totalitarios. Sin embargo, actualmente se consideran los estilos de liderazgo de forma diferente, “Ya no consideramos que los líderes se puedan etiquetar, ya sea por sus detractores, sus amigos o incluso por sus propios dilemas” (Napier y Gershenfeld, 2.000, p. 198).

Es así que se seguía formulando la pregunta de cual es el estilo de liderazgo más eficaz. Para ello, algunos investigadores se centraron en estudiar las características del líder, otros en las consecuencias de la situación y finalmente en los estilos de liderazgo. Con toda esta información era de esperar que las organizaciones fueran eficaces, al impartir estos conocimientos a sus líderes por medio de programas de capacitación. No obstante, las investigaciones no han podido demostrar que existe una relación directa entre el tiempo de preparación del líder y el desempeño del grupo que dirige, tal como lo expresan Napier y Gershenfeld (2.000) “Fiedler encontró que aquellos que están adiestrados no tienen un mejor rendimiento que los que no lo están” (p. 198).

Por otra parte, algunos estudios intentan destacar la importancia en la escogencia de un estilo de liderazgo para mejorar la productividad, sin embargo solo han demostrado que en algunos casos la productividad aumenta con líderes laboriosos, y en otros con un líder con orientación socioemocional.

El deseo de contar con líderes eficientes, y la ausencia de una teoría que explicara en forma satisfactoria el liderazgo, ha llevado a la proposición de una serie de modelos, tipologías y teorías sobre liderazgo (Fiedler, 1.967; Yetton y Vroom, 1.978; Blake y Mouton, 1.976; Hersey y Blanchard, 1.969), los cuales han intentado evitar el dilema entre estilos de liderazgo, buscando ser más integrativos.

1.2.2. Con Énfasis en el Líder: Teoría del Apareamiento de Líderes de Fiedler.

Una de las teorías más discutidas sobre líderes de grupos orientados a tarea, es la teoría del apareamiento desarrollada por Fiedler, la cual ofrece una medida de la orientación básica del líder llamada LPC (Colega de trabajo de menor preferencia). Al líder con bajo LPC se le ve como a un líder esencialmente orientado por la tarea (perciben a todo aquel que no trabaje bien en términos muy negativos), mientras que al líder con un alto LPC se le ve como a un líder orientado primordialmente por la relación (consideran valioso aún al colega de menor preferencia).

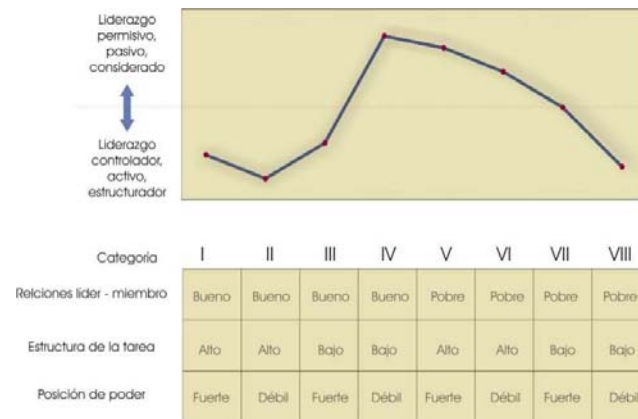
Fiedler encontró que existía correlación entre los puntajes de LPC absolutos y el rendimiento del equipo, sin embargo la misma tendía a ser muy baja. Es así que siguió investigando hasta descubrir que tanto la relación entre el líder y el subordinado, como la naturaleza de la tarea, influían en la correlación, por lo cual propuso una teoría de contingencia, en donde se distinguen los siguientes tres tipos de situaciones:

- Situaciones desfavorables, donde el líder tiene poco poder, no tiene buena relación con los miembros del grupo y no existe claridad en los objetivos. En este caso la correlación entre el LPC y el rendimiento, es negativa, por lo que funciona mejor el líder con bajo LPC y orientado a la tarea, porque produce buenos resultados ayudándole al grupo a reducir su ambigüedad.
- Situaciones moderadamente favorables donde el líder tiene algo de poder, mediana aceptación por los miembros del grupo y existe una tarea más o menos estructurada. La correlación entre el LPC y el rendimiento es

positiva, por lo que funciona mejor el líder con alto LPC y orientado por la relación, ya que requieren que se le den relaciones y soluciones innovadoras a problemas relativamente menos estructurados.

- Situaciones altamente favorables al líder, donde el líder tiene alto grado de control, buena relación con los miembros del grupo y claridad en los objetivos. En este caso la correlación entre el LPC y el rendimiento tienden a ser de nuevo negativas, por lo que un líder orientado por la tarea se siente tranquilo porque todo es claro y está bajo control, permitiéndole así buscar objetivos claros y supervisar cómodamente el progreso del grupo.

La figura 1 que se presenta a continuación, muestra en forma gráfica el modelo de Fiedler, quien explica el tipo de liderazgo que debe adoptar el líder en función de tres categorías a diagnosticar.



Modelo de liderazgo de Fiedler

Figura 1. Modelo de liderazgo de Fiedler (tomado de Cardona, 2004)

Tal como lo explica Shein (1989), esta teoría “Le ayuda al líder a hacer un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder no es tan flexible” (p. 109). Es por ello que la teoría ha sido de gran importancia en la búsqueda de modelos que brinden una respuesta a la necesidad

de líderes eficaces, tomando en cuenta todos los componentes necesarios como: el líder, los subordinados y la tarea.

Sin embargo, el mismo Shein (1989) presentó varios puntos débiles en este modelo como lo son, “...primero que las categorías de diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar...” (p. 109), ya que es difícil determinar que tan buena deben ser las relaciones entre el líder y los subordinados, que nivel de estructuración debe tener la tarea y que tanto poder debe tener el líder, “Segundo, Fiedler no le presta atención al diagnóstico de las características del subordinado” (p. 109), es decir que no cuenta con un diagnóstico del subordinado que le permita escoger en forma eficaz la orientación del líder, “Tercero, no se tiene en cuenta la competencia técnica real del líder o del subordinado” (p.109), lo que excluye los casos en los cuales la competencia técnica de uno u otro no es muy buena o simplemente carece de ella, “Cuarto, la evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia es muy pobre” (p. 109), en donde las correlaciones son muy bajas y poco significativas estadísticamente hablando, y “Finalmente, el concepto mismo de LPC es vago y las características de la gente con LPC alto o bajo apenas se comienzan a entender” (p. 110).

Todos los puntos débiles mencionados, han hecho que la teoría de Fiedler no represente una solución universal al tema tan discutido de liderazgo.

1.2.3. Con Énfasis en la Tarea/Situación: Teoría de Contingencia de Vroom

A diferencia de Fiedler, Vroom siempre se preocupó más por la tarea y por el subordinado. Propuso como problema de liderazgo, el diagnóstico de algunos criterios que le ayuden a determinar el tipo de comportamiento más adecuado, en donde “... el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento... en un continuo que va de un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo...” (Shein, 1989, p. 110).

Las opciones conductuales del líder fueron propuestas por Vroom y Yetton (1973, cp. Shein, 1989) mediante los siguientes tipos de estilos de decisión gerencial:

AI: Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.

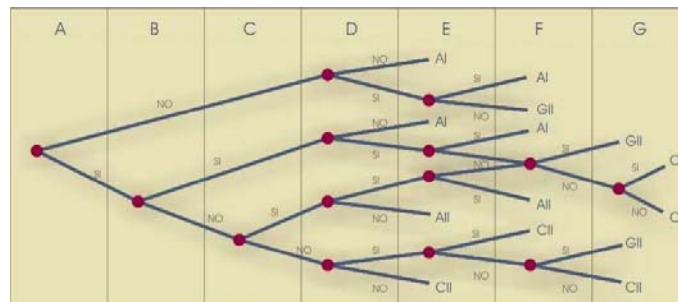
AII: Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cuál es la solución al problema.

CI: Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencias de los subordinados.

CII: Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar

GII: Usted comparte el problema con los subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que juega el líder es de “cabeza” de grupo. No trata de influir para que el grupo adopte “su” solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo. (p.p. 110-111).

Para analizar el problema, Vroom propuso siete preguntas que el líder debe hacerse, las cuales a su vez dan cuenta de un conjunto de reglas de decisión presentada en forma de árbol, que lleva a la opción más deseada y viable. La figura 2 muestra el diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones por parte del líder.



Modelo de Vroom de líder - participación

Figura 2. Diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones (tomado de Cardona, 2004).

Las reglas propuestas por Vroom (1973, cp. Shein, 1989) son las siguientes:

Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión

1. ¿Existe un requisito de calidad tal que una solución puede ser más racional que otra? => implica la Regla de la Confianza (en los subordinados): si se exige una calidad elevada, y no se puede confiar en los subordinados absolutamente, se elimina GII.
2. ¿Tengo a mi disposición información suficiente para tomar una decisión con requisito de alta calidad? => implica la Regla de Información (del líder sobre la situación): si el líder no tiene suficiente información, se elimina AI.
3. ¿El problema es un problema estructurado? => implica la Regla del Problema Inestructurado (alta exigencia de calidad, poca información, baja estructuración): los métodos que aseguren la interacción entre los subordinados tienen más posibilidades: se elimina AI, AII y CI.

Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión:

4. ¿Qué tan importante para la implementación es que los subordinados acepten la decisión tomada? => implica la Regla de Aceptación (por parte de los subordinados): se eliminan AI y AII, ya que no le brindan al subordinado posibilidad de participar.
5. Si usted solo tuviera que tomar la decisión ¿qué tan razonable es esperar que sus subordinados la acepten? => implica la Regla de la Justicia (no importa la calidad de la decisión, pero sí que ésta sea aceptada): se eliminan AI, AII, CI y CII, porque el método debe aumentar al máximo la posibilidad de aceptación.
6. ¿En qué medida comparte cada subordinado los fines que se van a lograr con la resolución de este problema? => implica la Regla de Prioridad en la Aceptación (si: aceptación indispensable, no se asegura con decisión autocrática, subordinados confiables): se eliminan AI, AII, CI y CII.
7. ¿Cuál es la posibilidad de que surjan conflictos entre los subordinados en virtud de la solución propuesta? => implica la Regla de Conflicto (entre los subordinados, y entre éstos y el líder): si la aceptación se hace

indispensable, no hay seguridad que una decisión autocrática sea aceptada y entre los subordinados no hay acuerdo, se eliminan AI, AII y CI.

Tal como lo explicó Cardona (2004) “A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación con los que el líder debe involucrar a los empleados” (¶ 11).

Es así que el modelo de Vroom a través de un conjunto de reglas y del árbol de decisión, proporcionó un guía importante para diagnosticar la situación de una tarea, y así ayudar al líder a determinar el nivel de involucramiento que pueden tener los subordinados en la toma de decisiones.

Sin embargo, este modelo ha sido criticado por algunos autores como Schein (1.989), pues no representa una respuesta a la interrogante de si un líder tiene la suficiente flexibilidad como para variar su comportamiento en función del conjunto de situaciones de la tarea.

Esto se explica pues Vroom mencionó dos tipos de evidencia, una en la que los gerentes dijeron que hacían en situaciones recientes de toma de decisiones, y otra en la que un grupo de gerentes respondían que harían ante situaciones estandarizadas diseñadas por Vroom para fines de entrenamiento. Las respuestas hacían pensar que los gerentes eran muy flexibles al momento de variar sus comportamientos en función de la situación de la tarea, sin embargo, esa variación era mucho menor al observar a un gerente. Schein (1.989) explicó “Como Vroom mismo lo observa, sin embargo, la información se basa en lo que la gente dice que haría en situaciones de liderazgo y no en el comportamiento observado...” (p. 114), por lo que el mismo autor reconoció que la información de esta teoría no se basó en observaciones, sino en lo que la gente dijo que haría, por lo que representa un incógnita al momento de entender si el líder es flexible a la hora de tener que variar su comportamiento.

1.2.4. Con énfasis en los seguidores: Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Hersey, Blanchard, y Jhonson (2.000) son los autores del modelo de liderazgo situacional, sobre el cual explicaron que se basa en la interacción entre tres variables como lo son el grado de dirección que ofrece el líder (comportamiento de tarea), el grado de apoyo social y emocional que provee (comportamiento de relación), y el grado de preparación que muestran los seguidores en el desempeño de sus funciones.

Para los autores, todas las variables situacionales son importantes, sin embargo insisten en el comportamiento del líder en relación a los seguidores. Esto hizo la diferencia de este modelo con respecto a las anteriores teorías que hacían énfasis en el líder o en la tarea, ya que en este modelo el seguidor representa un factor crucial en la determinación del poder que tiene el líder sobre el grupo.

Es interesante la propuesta de los autores en este modelo, ya que los conceptos de Liderazgo Situacional no sugieren una relación jerárquica, solo implica líderes potenciales que desean influir en el comportamiento de otro, cualquiera sea el rango de los involucrados.

Concepto Básico de Liderazgo Situacional

El Modelo de Liderazgo Situacional propone que no existe un estilo de dirección ideal, basándose en los resultados de investigaciones anteriores en las cuales se mostraron grupos productivos y satisfechos con cualquier estilo de liderazgo. El modelo plantea que la eficacia de un líder depende de su capacidad por adaptar su conducta, por lo que “Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir” (Hersey, et al., 2.000, p. 192).

Es por ello que en el modelo se plantean dos dimensiones, una en cada eje sobre una gráfica plana: el comportamiento de tarea y el comportamiento de relación.

El comportamiento de tarea es definido por Hersey, et al. (2.000) como: “...el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye qué hacer, cómo, cuándo, dónde y para quién” (p. 190). Es así que los autores expusieron que el comportamiento de tarea se caracteriza por la comunicación en una dirección, en donde el líder informa al seguidor con el fin único de alcanzar una meta.

Por otra parte, los autores del modelo definen el comportamiento de relación como: “...el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar” (Hersey, et al., 2.000, p. 190). De este concepto se puede extraer que el comportamiento de relación es aquel en el que el líder brinda estímulo para que el seguidor pueda librarse de los obstáculos que le impiden hacer la labor que sabe realizar.

Estilos de Liderazgo

Las dos dimensiones del modelo, encierran cuatro cuadrantes que definen los estilos básicos del liderazgo. Los cuadrantes sirven para iniciar la evaluación de la eficacia del comportamiento del líder, ya que ningún estilo es eficaz en todas las situaciones.

Los estilos básicos de liderazgo definidos por Hersey, et al. (2.000) son:

- Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio. (p. 191)



Figura 3. Estilos de liderazgo (tomado de Hersey et al., 2000).

Como puede verse en la figura 3, Hersey y sus colaboradores (2000) señalaron que para que el liderazgo sea efectivo, es importante que el líder pueda adaptarse a las diferentes situaciones mediante los cuatro estilos de liderazgo representados por los cuadrantes, en donde pueden darse diferentes combinaciones de grados de comportamiento de tarea y relación. Shein (1.989) explicó este concepto de la siguiente manera: “El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio” (p. 116).

Preparación de los seguidores

Los autores reconocieron que son muchas las variables intervinientes que determinan una situación, entre ellas mencionan el líder, los seguidores, el supervisor, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para las decisiones. Sin embargo, el modelo de liderazgo situacional

plantea que también es importante llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, empezando por aclarar tareas, objetivos, hitos, etc. Una vez aclarados estos puntos, servirán de base para determinar una variable crítica del contexto que se centra en la preparación de los seguidores.

El grado de preparación de los seguidores, en el modelo de liderazgo situacional, es definido como “...el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea” (Hersey et al, 2.000, p. 193). Es decir, qué tan listo está el individuo para desempeñar una tarea concreta. Robbins (2004) en su definición de la Teoría de Liderazgo Situacional hace referencia al eje central que ocupa la preparación en el modelo, definiéndola así “Teoría de las contingencias que gira en torno a la madurez de los seguidores” (p. 393), en donde el mismo autor define la madurez como “La capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta” (p. 393), de esta manera el concepto de madurez que define Robbins se refiere al nivel de preparación de los seguidores.

Para explicarlo mejor, Hersey, et al. (2000) dieron el ejemplo de un vendedor que es muy responsable para conseguir nuevas ventas, pero muy descuidado al llenar la papelería para cerrar un trato. Esto evidencia que la persona está preparada para la tarea de conseguir ventas, pero no para el llenado de papeles al cierre, por lo cual es conveniente que el líder supervise de cerca en la segunda tarea hasta que lo haga bien.

Los principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición, en donde la capacidad fue definida como “...es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad” (Hersey et al, 2.000, p. 194). Al evaluar la capacidad de un individuo, es necesario concretarse a la tarea que tiene que realizar, es decir, es importante chequear si el individuo tiene el conocimiento, la experticia y las habilidades para llevar a cabo las exigencias de una tarea en particular que se le podría asignar.

Por otra parte, la disposición “...es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el comportamiento y la motivación para realizar cierta tarea” (Hersey et al, 2.000, p. 195). Tal como lo explicaban los autores, este concepto

no está relacionado directamente con la falta de experiencia de la persona, lo cual le puede brindar inseguridad al momento de ejecutar una tarea. Esta más relacionado con la falta de compromiso y motivación para realizar una tarea, lo cual puede llevar a un retroceso.

Es importante destacar que los conceptos de capacidad y disposición se influyen de forma recíproca, lo que significa que al cambiar uno, el otro también lo hará. Una explicación que brindan los autores, plantea que el grado de disposición del seguidor, influirá en el grado en que se desarrolle competencias.

Hersey, et al. argumentaron que “el nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea” (2000, p. 195), en donde pueden surgir múltiples posibilidades de combinación. Esta cantidad de combinaciones entre su capacidad, disposición o confianza, generan un continuo de preparación del seguidor, como se muestra en la figura 4, que los autores dividieron en los siguientes niveles:

- Nivel de preparación 1 (R1). Incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.
O, incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- Nivel de preparación 2 (R2). Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza.
O, incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- Nivel de preparación 3 (R3). Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla.
O, capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- Nivel de preparación 4 (R4). Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.

O, capaz y confiado. Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto. (Hersey et al, 2000, p. 195).

FIGURA 8-2 Continuo de la preparación del seguidor

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indisposto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indisposto o inseguro

Fuente: Adaptado de Paul Hersey, *Situational Selling*, Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, p. 27.

Figura 4. Continuo de Preparación del Seguidor(tomado de Hersey et al., 2000).

Para cada nivel de preparación, Hersey y sus colaboradores (2000) mencionan la propuesta de Ron Campbell de los siguientes indicadores conductuales:

En particular, un R1 incapaz e indisposto exhibirá:

- Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas.
- Una realización demorada de las tareas.
- Un desempeño solo por petición expresa.
- Frustración intensa.

Un R1 incapaz e inseguro mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poco clara.
- Preocupación por los resultados.
- Miedo al fracaso.

En concreto, un R2 incapaz pero dispuesto o confiado:

- Habla rápida e intensamente.
- Busca clarificar.
- Asiste con la cabeza; hace comentarios como “sí, lo sé”; se ve entusiasta.
- Escucha con cuidado.
- Responde superficialmente a las preguntas.
- Acepta las tareas.

- Actúa con rapidez.
- Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios.

El R3 capaz pero indispuerto:

- Duda o se resiste.
- Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo.
- Busca reforzamiento.
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

El R3 capaz pero inseguro:

- Cuestiona su propia habilidad.
- Se concentra en los posibles problemas.
- Carece de autoestima.
- Anima al líder a que se mantenga cerca.

El R4 capaz y dispuesto o confiado:

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.
- Hace un uso eficaz de los recursos.
- Es responsable y está orientado a los resultados.
- Está informado y comparte la información para simplificar las tarea operacionales.
- Está dispuesto a ayudar a los demás.
- Comparte las ideas creativas.
- “Se hace cargo” de las tareas.
- Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes.

(pp. 196-198).

Estos indicadores son de utilidad en el diagnóstico y la preparación de los seguidores, ya que sirven para determinar su grado de preparación, por ende determinar el estilo de liderazgo adecuado, y por último lograr el desarrollo de los mismos.

Por su parte, Schein (1.989) explicó que generalmente las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" (R1) y en la medida

en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo (R2, R3 y R4). Por supuesto que existen excepciones a esta regla y también movimientos de involución.

En cualquier caso, conforme los seguidores van alcanzando mayor preparación, el líder no solo reduce su control sobre la tarea, sino también disminuye su conducta en cuanto a las relaciones. Esta relación de a mayor preparación, menor grado en las conductas del líder, no siempre es tan fácil de entender en los primeros grados de preparación. Hersey y sus colaboradores (2000) reconocen que algunos lectores encuentran dificultad al tratar de comprender el desarrollo de los seguidores de R1 a R2 y a R3, puesto que pasan de seguros a inseguros y luego otra vez a seguros. Para ello explican que en los niveles inferiores las decisiones están dirigidas por el líder, mientras que en los niveles superiores, el seguidor comienza a tomar responsabilidad por tales decisiones, lo cual representa una transición en la que el seguidor puede sentir temor o inseguridad.

En la figura 5 que se muestra a continuación, se puede observar el modelo de liderazgo situacional, en donde la línea curva representa las combinaciones de comportamiento del líder de mayor probabilidad, al cual corresponden los diferentes niveles de preparación de los seguidores que se encuentran abajo.

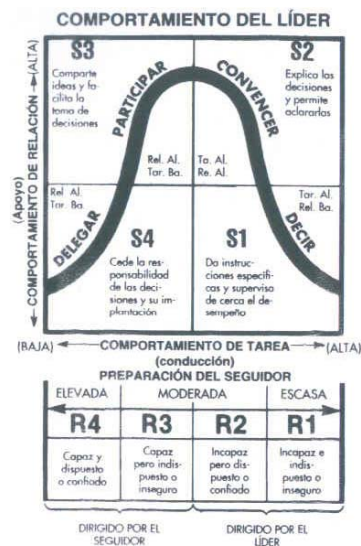


FIGURA 8-7
Modelo del Liderazgo Situacional

Fuente: Adaptado de Paul Hersey, *Situational Selling*, Escondido, Calif.: Center for the Leadership Studies, 1985, p. 19.

Figura 5. Modelo de Liderazgo Situacional (tomado de Hersey, et al., 2000).

Para utilizar el modelo representado en la figura 5, Hersey y sus colaboradores (2000) propusieron el siguiente método: 1. Identificar el punto en el continuo de la preparación en donde se encuentra el seguidor. 2. Luego trazar una perpendicular desde el punto hasta que intercepte la curva de comportamiento del líder. El último punto indica la combinación de conductas de tarea y relación más efectiva para esa situación.

Es importante resaltar que la línea curva nunca toca las esquinas inferiores, lo cual indica que todos los estilos siempre están compuestos en diferente grado por los dos tipos de comportamiento del líder.

Estilos de Liderazgo Apropriados

El líder bajo este enfoque situacional, es efectivo en la medida que utiliza distintos estilos con cada seguidor o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea.

Schein (1.989), al explicar el Modelo de Liderazgo Situacional, mencionó los estilos de liderazgo apropiados según el nivel de preparación de los subordinados. Es importante destacar que el mismo se refiere a “grado de madurez del subordinado” haciendo alusión al grado de preparación del mismo. A continuación se muestra la explicación que brindó Schein (1.989) del Modelo de Liderazgo Situacional:

La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

Si la madurez del subordinado en baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.

A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por si solo.

A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.
(p. 117)

La explicación anterior brinda un rápido recorrido por los estilos apropiados que sugiere el Modelo de Liderazgo Situacional, sin embargo a continuación nos adentraremos a explicar con mas detalle la elección de los estilos apropiados, los enfoques eficaces e ineficaces al nivel de preparación y las conductas apropiadas del líder.

El modelo de Liderazgo Situacional presenta las combinaciones de comportamientos del líder con mayor probabilidad de tener éxito, los cuales están representados en la curva, y fueron definidos por Hersey et al (2000) de la siguiente manera:

- Decir (S1). Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.
- Convencer (S2). Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.
- Participar (S3). Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- Delegar (S4). Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica. (p. 217)

A su vez, cada una de estas combinaciones presenta una correspondencia entre el nivel de preparación del subordinado y las combinaciones entre los tipos de comportamiento del líder. Estas correspondencias fueron clasificadas por Hersey et al (2000) de la siguiente manera:

Decir: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1.

La palabra que representa este estilo de liderazgo es decir: decir qué hacer, dónde y cómo. Este estilo es adecuado cuando el seguidor o grupo tiene poca capacidad y disposición, por lo cual necesita mucha dirección y poca conducta de apoyo. La siguiente figura ofrece los enfoques eficaces e ineficaces del líder.



Figura 6. Estilo 1 (S1) (tomado de Hersey et al., 2000).

Hersey et al (2000) definen las conductas apropiadas del líder con un R1 incapaz e indispuesto:

- Asentar directamente hechos concretos.
- Reforzar los pequeños avances.
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
- Verificar los estados emocionales.

Y con un R1 incapaz e inseguro:

- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables.
- No abrumar al seguidor.
- Reducir el miedo a los errores.
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza. (p. 202).

Convencer: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2

Este estilo representa una combinación de comportamiento alto tanto en tarea como en relaciones, puesto que el seguidor todavía es inestable, pero se está esforzando, lo cual es importante respaldar.

La palabra que representa este estilo de liderazgo es convencer “qué, cómo, cuándo y con quién”, pero a diferencia del estilo decir, se agrega “porqué” como un esfuerzo por dar explicaciones, y formar el puente entre el comportamiento de tarea y de relación. La figura 7 que se muestra a continuación, ofrece los enfoques eficaces e ineficaces del líder S2, y algunas de sus características más importantes.

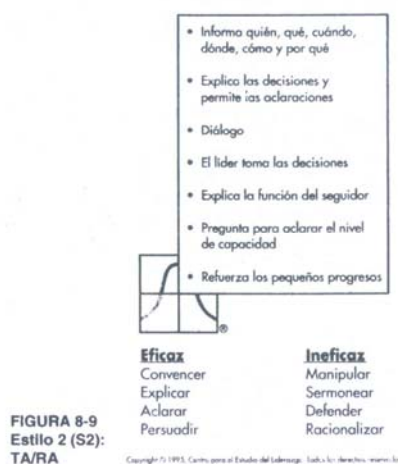


Figura 7. Estilo 2 (S2) (tomado de Hersey et al., 2000).

Para este estilo, Hersey et al (2000) también plantearon las conductas del líder adecuadas para el R2 incapaz pero dispuesto, o incapaz pero confiado:

- Trata de convences por la persuasión.
- Verifica que se entiende la tarea.
- Estimula las preguntas.
- Discute los detalle.
- Explora habilidades relacionadas.
- Explica “por qué”.

- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura).
- Insiste en el “como hacerlo”. (p. 203)

Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3

En este nivel de preparación encontramos a los seguidores que recientemente adquirieron una habilidad, pero no cuentan con la confianza suficiente para llevarla a cabo, o bien es capaz pero sus niveles de disposición bajaron por alguna razón. En estos casos, el comportamiento de dirección debe ser muy escaso, para hacer énfasis en el diálogo y el apoyo. La siguiente figura ofrece los enfoques eficaces e ineficaces del líder.

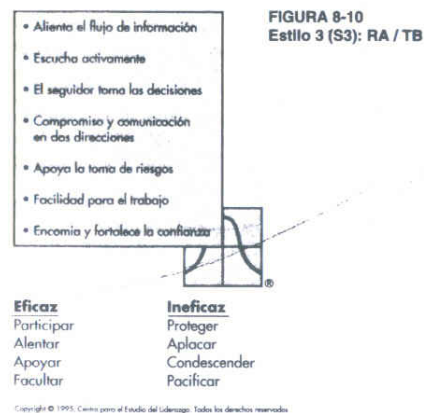


Figura 8. Estilo 3 (S3) (tomado de Hersey et al., 2000).

Hersey et al (2000), nos plantean las conductas del líder adecuadas para el R3 capaz pero indispueto:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Saciar la “necesidad de saber” del seguidor.
- Concentrarse en los resultados.
- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

- Tomar juntos las decisiones.
- Decidir el siguiente pasó.
- Alentar y respaldar.
- Analizar los temores. (pp. 204-205)

Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo 4

El nivel de preparación 4 corresponde al grupo o individuo que es capaz y tiene disposición, o como lo explica Hersey, et al. (2.000) “Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones” (p. 205).

En este nivel solo es necesario cierto comportamiento de tarea, pues los seguidores ya tienen la capacidad. Por otra parte, tampoco es necesario un grado alto de conducta de apoyo, pues el grupo ya tiene la confianza y está comprometido y motivado. Entonces el líder debe delegar, para brindar la oportunidad a los seguidores de tomar responsabilidades.

Es importante destacar que cuando el individuo está en una fase de desarrollo, se presentan elementos de inseguridad, pero si por el contrario está en una fase de regresión, se lo debe a la indisposición.

Para el R4 capaz y dispuesto o confiado, Hersey et al (2000) proponen las siguientes conductas apropiadas:

- Escuchar las novedades.
- Evitar las cargas excesivas.
- Fomentar la autonomía.
- Practicar una administración general al margen; observar.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Delegar actividades.
- Fomentar la libertad para correr riesgos. (p. 205)

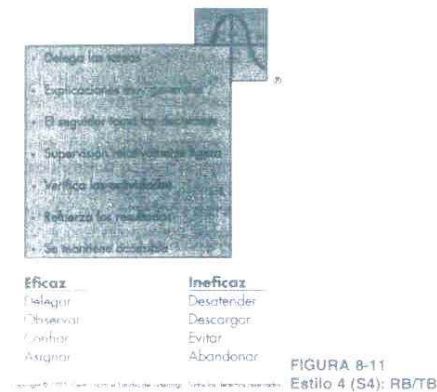


Figura 9. Estilo 4 (S4) (tomado de Hersey et al., 2000).

El Liderazgo Situacional no sólo plantea los niveles de correspondencia mas adecuados entre el nivel de preparación y el estilo de liderazgo, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras combinaciones en los casos que el líder no sea eficaz en la elección de su estilo de liderazgo. A continuación se expone lo que Hersey et al (2000) ofrecieron como la probabilidad de éxito de cada estilo en los diferentes niveles de preparación:

- R1. S1 elevada; S2, segunda; S3, tercera; S4 baja probabilidad.
- R2. S2 elevada; S1, segunda; S3, tercera; S4 baja probabilidad.
- R3. S3 elevada; S2, segunda; S4, tercera; S1 baja probabilidad.
- R4. S4 elevada; S3, segunda; S2, tercera; S1 baja probabilidad. (p. 206)

Anteriormente se mencionó que el Liderazgo Situacional está enfocado en los seguidores, y esto es porque este determina la conducta del líder. Los autores hicieron un planteamiento interesante en donde explicaban que el seguidor recibe el trato que desea, en función de su conducta.

A pesar de contar con un modelo que guía la conducta del líder en cada estilo de liderazgo, muchas veces la escogencia no es la más acertada y resulta ser ineficaz, bien sea porque el diagnóstico del nivel de preparación de los

seguidores fue omitido o errado, o en la escogencia del estilo de liderazgo no fue la más adecuada. Por lo tanto, como se puede ver en la figura 10, Hersey et al (2000) presentaron una versión de conjunto del modelo que ayuda a diagnosticar el nivel de preparación, elegir el estilo de liderazgo adecuado, adaptarse y comunicar los estilos eficazmente para lograr influir en los demás.

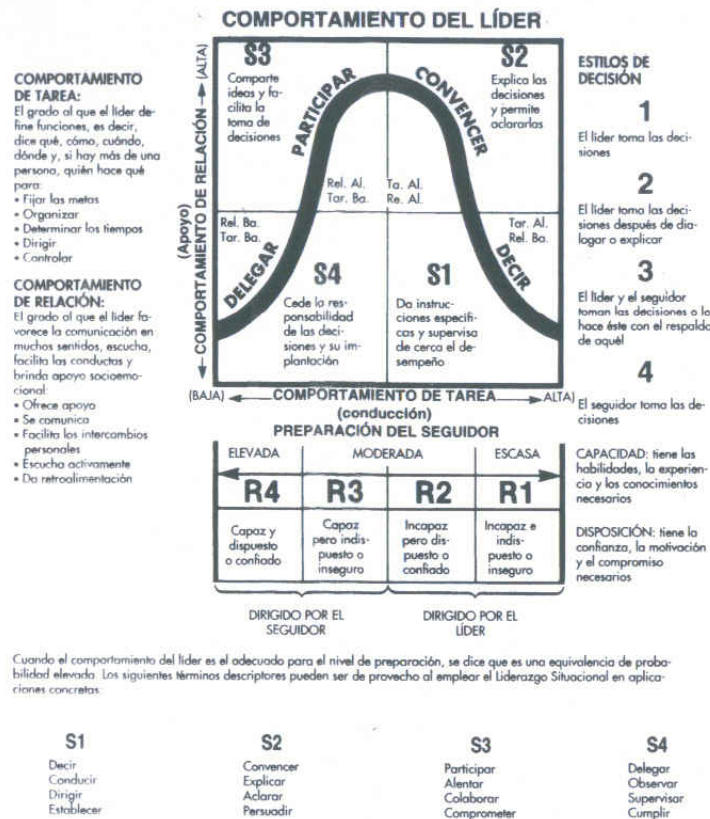


FIGURA 8-12 Modelo ampliado del Liderazgo Situacional

Fuente: Paul Hersey, *Situational Selling*, Escondido, Calif.: Center for the Leadership Studies, 1985, p. 35.

Figura 10. Modelo Ampliado del Liderazgo Situacional (tomado de Hersey et al., 2000).

También presentan una serie de preguntas que ayudaran en la toma de decisiones sobre el estilo de liderazgo apropiado, y las cuales son:

- ¿Qué objetivos quiere cumplir?. Decidiendo en que aspectos del trabajo desea influir.
- ¿Cuál es la preparación del grupo?. En donde a menor preparación, mayor intervención del líder.

- ¿Qué acciones debe emprender el líder?. Es decir, cual de los cuatro estilos es el más apropiado, tomando en cuenta las diferencias individuales de los seguidores en cuanto a su nivel de preparación.
- ¿Cuál fue el resultado de la intervención del líder?. Lo cual requiere una evaluación constante de la concordancia entre los resultados, y que con cada avance del seguidor es necesario comenzar de nuevo con este ciclo de preguntas.
- ¿Qué seguimiento, si acaso, se requiere?. Como las tareas están en constante cambio, se hace necesario el seguimiento para la eliminación de brechas en la preparación de los seguidores.

El Ciclo de Desarrollo

Para los autores del Modelo de Liderazgo Situacional (2000), el Ciclo de Desarrollo es un ciclo de crecimiento del empleado, en el que el líder tiene la responsabilidad de preparar y mejorar el desempeño de sus seguidores. Es por ello que el modelo planteó que el papel del líder, inicialmente cuando los niveles de preparación de los seguidores son inferiores, puede enfocarse a las responsabilidades de la administración como lo son planear, organizar, motivar y controlar.

Sin embargo, el Gerente debe lograr desarrollar a su equipo hacia niveles de preparación superior, para que los seguidores comiencen a tener responsabilidad por su tarea, y el papel del supervisor se transforme en representante del equipo. En este cambio de papel, las responsabilidades del líder pueden enfocarse en funciones más rentables como la creatividad y la planificación estratégica a largo plazo.

Para cumplir con el Ciclo de Desarrollo, el modelo provee de una serie de pasos que se mencionan a continuación:

1. Descripción de tareas al empleado: Se trata de identificar y comprender los objetivos, metas y responsabilidades de los seguidores, en donde el líder deberá especificar lo que se entiende como buen desempeño. De esta manera, tanto el líder como sus seguidores tienen claridad con respecto a lo que se espera de ellos, y pueden identificar en que momento se encuentran en el nivel de rendimiento deseado.
2. Determinar el nivel de preparación de cada seguidor: El primer paso antes de comenzar el ciclo de desarrollo de un empleado, es determinar que tan preparado se encuentra para desempeñar sus responsabilidades, evaluando su capacidad y disposición. La manera de determinar el nivel de preparación, planteada por Hersey y sus colaboradores (2000), es mediante el planteamiento de preguntas al individuo o la observación.
3. Decidir el estilo más apropiado para el líder: Una vez definido el desempeño esperado y el nivel de preparación de cada seguidor, el líder debe preguntarse cual es el estilo de liderazgo mas adecuado para lograr que la persona comience su ciclo de desarrollo. Por ejemplo, si el nivel de preparación del empleado es escasa, es decir, es incapaz y no está dispuesto, entonces el líder debe optar por un estilo supervisor y controlador; por otro lado, si el empleado tiene un nivel de preparación escasa a moderada, en donde está dispuesto pero no es capaz, el estilo de liderazgo debe estar orientado a dirigir y apoyar, específicamente convencer sobre la conducta deseada. En los casos en que la preparación es moderada a elevada, la persona es capaz pero no está dispuesta o está insegura, por lo que el líder tendrá que buscar mecanismos de motivación, en donde el estilo sea de apoyo y participación, lo cual los ayudará a ganar la confianza para hacer lo que ya saben hacer. Por último, si las personas son capaces y dispuestas a autodirigirse, se encuentran en un alto nivel de preparación, por lo que no hace falta comenzar un ciclo de desarrollo, pues los empleados ya se encuentran preparados para esa área.
4. Reforzar aquellas áreas que le ayudaran al empleado a continuar en su ciclo de desarrollo: Para continuar el ciclo de desarrollo, el líder debe

reducir el monto de supervisión, y después de un buen desempeño, aumentar el apoyo socioemocional. De esta manera reforzará positivamente el buen rendimiento, y logrará un cambio de conducta.

Los autores (2000) detallaron cinco conceptos de reforzamiento que sirven para efectuar cambios conductuales, los cuales son refuerzo positivo, castigo, refuerzo negativo, extinción y programa de reforzamiento. Definieron el refuerzo positivo como ‘...puede ser cualquier cosa que desea o necesita el individuo cuya conducta se trata de impulsar. El refuerzo positivo atiende a fortalecer la respuesta que premia y la hace más proclive a recurrir’ (p. 274).

5. Realizar un Programa de Reforzamiento: Una vez que el líder logra el cambio de conducta en el seguidor, es necesario que la misma continúe en el tiempo a través de un Programa de Reforzamiento continuo o intermitente que asegure el mantenimiento de la conducta deseada. Hersey et al. (2000) definieron estos dos tipos de reforzamiento de la siguiente manera “El reforzamiento continuo consiste en reforzar a los individuos en proceso de cambio cada vez que emprenden la pauta esperada. Por su parte, con el reforzamiento intermitente no se refuerzan todas las respuestas deseadas” (p. 275). Estos dos tipos de reforzamiento son muy útiles y complementarios, ya que el reforzamiento continuo funciona para que el individuo aprenda con rapidez la nueva conducta, pero una vez aprendidas, se hace necesario el reforzamiento intermitente, de modo que la modificación sea duradera y no se extinga en el caso que el refuerzo desaparezca por alguna circunstancia.

Es así que mientras el seguidor se encuentra en los primeros niveles de preparación, el líder debe ir delegándole paulatinamente responsabilidad. Esto quiere decir que ha medida que el líder va disminuyendo el comportamiento de tarea y el empleado responda bien, debe reforzarlo inmediatamente aumentando el comportamiento de relaciones.

El reforzamiento continúa hasta que el nivel de preparación del empleado llegue al nivel 3, y el estilo de liderazgo esté entre convencer y participar. En este momento, el líder debe optar por el reforzamiento intermitente para que el empleado no tome como castigo la disminución de los comportamientos de tarea y relación. Una vez que el empleado llega al nivel de preparación 4, ya no necesita el estímulo externo del gerente, por lo que el refuerzo puede disminuir considerablemente.

1.2.5. La Herramienta LEAD Yo

La herramienta LEAD Yo fue desarrollada por el Centro para el Estudio del Liderazgo, enmarcada en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, la cual buscó brindar un instrumento para medir tres aspectos de la autopercepción del comportamiento del líder en cuanto a: estilo de liderazgo, flexibilidad de estilo y adaptabilidad de estilo.

Hersey et al (2000) se basaron en sus investigaciones para explicar que todos los líderes tienen un estilo principal de liderazgo, y la mayoría uno secundario. Definen el estilo principal como “...la pauta de comportamiento que emplea más a menudo para tratar de influir en las actividades de los demás; en otras palabras, es el comportamiento preferido” (p. 299). Por lo que el estilo secundario, es el que se práctica solo en algunas oportunidades. Como se explicó con anterioridad, los cuatro estilos de liderazgo situacional entre los cuales el líder puede desarrollarse son: Decir, Convencer, Participar y Delegar.

Otro comportamiento del líder que se mide a través de este instrumento, es la flexibilidad o amplitud de estilo, la cual Hersey et al (2000) la definen como “...el grado en que el líder es capaz de modificar su estilo de liderazgo” (p. 299). El grado de flexibilidad varía según la capacidad del líder para adaptarse a diferentes situaciones. Algunos líderes solo han desarrollado un estilo de liderazgo, mientras que otros utilizan dos, tres o los cuatro estilos. A medida que la persona logre desarrollar más estilos de liderazgo, mayor será su capacidad

para optar por uno u otro estilo de liderazgo que se adapte a la situación. Esto le da mayor flexibilidad al líder, por lo tanto tiene mayor potencial para ser eficaz.

Por último, el instrumento también mide la adaptabilidad al estilo, la cual fue definida por los autores del modelo (2.000) como “...la adaptabilidad del estilo es el grado al que es capaz de modificarlo de manera adecuada para las exigencias de cada situación, de acuerdo con el Liderazgo Situacional” (p. 300).

Los líderes adaptables ajustan su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentren, sin embargo esto no es garantía de efectividad. La efectividad va a depender primero de la variedad de estilos de liderazgo con los que cuente el líder, y luego de que aplique el estilo de liderazgo adecuado a la situación que se le presente. Por lo general, las personas cuentan con uno o dos estilos de liderazgo, por lo cual es necesario que inicialmente detecten los estilos que utilizan con mayor frecuencia, trabajen en el desarrollo de los estilos restantes y en la efectividad de la escogencia de los mismos. Para lograrlo, a continuación se explicaran los métodos activos de aprendizaje dirigidos a la población adulta, cuyos objetivos están dirigidos a la facilitación de conceptos, el conocimiento de sí mismos y de los otros y el desarrollo de habilidades, entre otros.

1.3. Métodos Activos de Aprendizaje

Los Métodos Activos de Aprendizaje están comprendidos por varias metodologías que se caracterizan por el papel activo que juega el que aprende, en donde el mismo actúa y busca en sí mismo las respuestas. Como lo menciona la psicóloga Ximena Combariza (2005), los métodos activos de aprendizaje “ Son un amplio conjunto de metodologías en las que quien aprende juega un papel activo, no de simple receptor; actúa, usa su potencial, busca, saca de sí mismo/a, en otras palabras ‘aprende haciendo’ ” (¶ 3).

Los objetivos que persiguen estas metodologías son muy diversos, entre los cuales caben mencionar el facilitar información y/o comprensión de conceptos, el conocimiento de sí mismo y otros, el desarrollo de habilidades, la formación de equipos de trabajo, y la resolución de conflictos. Dentro de los Métodos Activos de Aprendizaje se encuentran los mapas conceptuales, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje vivencial o experiencial en sus diversas formas.

1.3.1. Aprendizaje Experiencial

Para John Dewey (cp. Combariza, 2005), ““toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia”” (¶ 6). De esta manera plantea la importancia del aprendizaje experiencial para generar cambios en la persona, utilizando una metodología de aprendizaje en la que la experiencia del que aprende tiene un rol protagónico.

Según María Begoña Rodas (cp. Combariza, 2005), “el aprendizaje experiencial, más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje ‘haciendo’, que reflexiona sobre el mismo ‘hacer’” (¶ 7). Es así que encontramos en el

aprendizaje experiencial una valiosa herramienta de educación para adultos, que aprenden en el hacer.

Un modelo de aprendizaje experiencial muy difundido es el denominado Ciclo de Aprendizaje de Kolb, el cual se visualiza en la figura 11 mostrando cuatro momentos bien definidos: la acción concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. El primer momento denominado la acción, consiste en una actividad concreta o interacción física entre el sujeto y el objeto de la investigación.

Los siguientes tres momentos corresponden a ejercicios mentales o actividades abstractas que ocurren en la mente del sujeto.

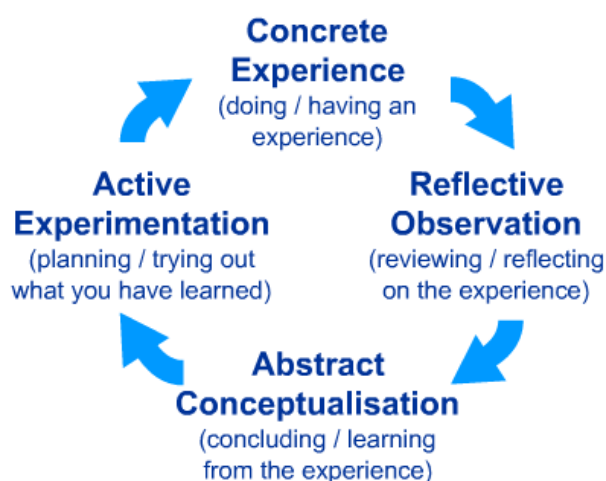


Figura 11. Ciclo de Aprendizaje de Kolb (tomado de University of Leeds, 2004).

Cada momento implica un modo diferente de experiencia de la realidad: en el momento “acción concreta” para el modo acción; el momento “observación reflexiva” para el modo de reflexión; el momento conceptualización para el modo abstracto; y el momento experimentación activa para el modo experimento.

El ciclo de aprendizaje tiene un comportamiento circular, más no repetitivo, ya que al generar nuevos datos o conocimientos, se crea una espiral más grande en ciclos profundos. Este movimiento por lo general sigue el sentido de las agujas del reloj, sin embargo puede retroceder desde la conceptualización a la reflexión.

1.3.2. Elementos Básicos del Aprendizaje Experiencial

Combariza (2005, Elementos Básicos del Aprendizaje Experiencial), describe varios elementos que intervienen en el aprendizaje experiencial, relacionados unos con la esencia misma de la metodología, y otros con el manejo del proceso, en donde el buen manejo de los mismos garantiza la riqueza y efectividad del método. A continuación se describen brevemente los elementos:

- **Establecimiento de Objetivos y Diseño del Programa:** para lograr el aprendizaje, es decisivo contar con un buen diagnóstico de necesidades y características de la organización; conocer el entorno del sistema cliente; un diseño de la intervención en el cual participe el cliente y el consultor conjuntamente; y un claro acuerdo sobre el tipo de trabajo a realizar, sus objetivos, alcance y requerimientos.
- **El Contrato Psicológico:** consiste en el establecimiento de reglas del juego y metas de aprendizaje grupal e individual, lo que permitirá crear un espacio educativo seguro. Por lo general se efectúa al inicio del taller, con la participación de los sujetos y el consultor.
- **Manejo del Ambiente y del Grupo:** es fundamental cuidar el ambiente en el que se desarrollará el taller, y este comienza a formarse desde el acuerdo inicial con el cliente. Para lograrlo, es importante contar con el interés y disposición del cliente hacia lo que resulte de la intervención, comunicar a los participantes el objetivo del taller, generar al menos una expectativa positiva, y contar con un lugar cómodo y agradable. Al inicio del taller, es fundamental que la presentación del consultor sea de “un facilitador” más no de “el experto”, ya que el taller es un espacio para la construcción participativa sobre un tema de interés común para los participantes, y no un espacio para demostrar sus conocimientos. El facilitador debe mostrar una actitud personal hacia cada uno de los participantes de empatía y respeto; además de tener la habilidad para leer, conducir, integrar al grupo y facilitar el desarrollo de sinergias; también es necesaria la habilidad para manejar a los participantes

y/o situaciones difíciles; el facilitador debe controlar los riesgos físicos y emocionales a los cuales puedan estar expuestos los participantes, teniendo en cuenta las condiciones especiales de los participantes, el uso de elementos en buen estado, solicitar el uso de vestuario y calzado apropiados y de elementos de protección en caso necesario, además de promover la confianza, el reconocimiento y la comunicación entre todos; y por último un aspecto decisivo es la posibilidad del participante de escoger su propio nivel de participación en cada actividad.

- **El Procesamiento:** consiste en un proceso de reflexión que se realiza después de cada ejercicio, cuyo objetivo es hacer concreto lo aprendido y estimular compromisos de cambio personal y/o grupal. Existen diversos niveles de procesamiento que van desde la simple revisión de los hechos y los sentimientos vividos por el grupo en general durante la actividad y luego la conexión de estos con la vida real, hasta mayores niveles de profundidad que lleguen a una introspección personal y a la conexión de la actividad con eventos en la vida del individuo. La forma de procesamiento de las actividades más común y fácil de utilizar es el diálogo. Las características de un buen procesamiento son: se efectúa inmediatamente al terminar cada actividad, participan de todos y es guiado por el facilitador, termina con el entendimiento de aquellas cosas que deben cambiar y con compromisos de cambio. En este punto es importante mencionar que al realizar el procesamiento, se establece la diferencia entre una actividad de aprendizaje experiencial y una actividad recreativa. Por lo tanto al diseñar y luego administrar una actividad, se hace necesario efectuar el procesamiento para garantizar el aprendizaje.

- **La Administración de los Ejercicios:** en la administración de las actividades deben tomarse en cuenta cuatro aspectos básicos, que son: la elección, la secuenciación, la presentación y la ejecución. En la “elección” de las actividades se debe prestar atención a las características del grupo, los objetivos y la disponibilidad de recursos. La “secuencia” se trata de establecer qué ejercicio debe ir primero y cuál después, para responder a las metas y al

proceso del grupo, siendo conveniente iniciar con actividades de “calentamiento”, y seguir luego con actividades que buscan la reflexión sobre el tema de interés. En cuanto a la “presentación” se trata del rol del facilitador en describir, clarificar reglas, demostrar, verificar si existen dudas, repetir y modelar la actividad a la cual esta invitado el grupo. En la “ejecución” de una actividad, el facilitador debe observar y leer al grupo, constatando si están disfrutando la actividad y si se dirigen a lograr el objetivo, de lo contrario el facilitador debe ser flexible y tomar nuevas acciones que conduzcan al grupo a lograr los objetivos planeados con la actividad. Finalmente, el uso de lo lúdico y el uso de las metáforas poseen gran valor en la facilitación de actividades de aprendizaje experiencial, ya que lo lúdico facilita la apertura, creatividad y gozo de los participantes, mientras que el uso de las metáforas permite dar sentido a los retos y los éxitos.

- **El Facilitador:** el facilitador de aprendizaje experiencial debe tener presente su misión y además manejar adecuadamente la metodología vivencial en particular. Algunas características particularmente importantes son gusto y experiencia en el manejo de grupos, confianza en la capacidad de cada grupo para impulsar su propio desarrollo, capacidad para el establecimiento de relaciones interpersonales, y por último creatividad y gusto por el juego y la aventura.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Génesis

En la década de los '80, un grupo de adolescentes con necesidades educativas especiales formaba parte de un extraordinario programa de integración escolar desarrollado en Institutos Educativos Asociados El Peñón. Allí, recibían una formación integral con otros alumnos sin discapacidad.

Una vez que estos jóvenes culminaron esa etapa de formación, surgió la necesidad de una continuidad que se complementara con la formación para el trabajo y la vida adulta. En 1995, la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO) explicaron como esta necesidad se convirtió en el motivo de origen de la asociación arguyendo que “... cuatro familias unidas por una causa común deciden crear un espacio en el cual sus hijos, adolescentes con necesidades educativas especiales, desarrollaran al máximo sus habilidades socio-laborales, para integrarse de forma efectiva a la sociedad”.

De esta manera, en agosto de 1985 se fundó la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO), como Asociación Civil sin fines de lucro, bajo la dirección de Morelia Flores de Blanco, quien puso en marcha su novedoso Programa de Empleo con Soporte “Creando Independencia”, pionero y único en Venezuela.

El Programa de formación que ofrece ASODECO (1.985) se fundamenta en el modelo de Empleo con Soporte “Creando Independencia”, el cual consta de cuatro fases:

Fase de Formación Laboral: Tiene como objetivo desarrollar destrezas académicas, sociales, deportivas y laborales en jóvenes entre 15 años y 25 años.

Fase de Selección: Esta fase representa la antesala al trabajo productivo. Su objetivo es evaluar las características y aptitudes de los jóvenes que han adquirido las destrezas necesarias para ser integrados al campo laboral.

Fase de Producción: Tiene como objetivo desarrollar destrezas laborales para realizar trabajos específicos. En esta fase el aprendiz adquiere conciencia de su crecimiento personal y de las conductas a asumir frente a la vida. Igualmente promueve la formación de pequeñas empresas y abre las posibilidades a otras alternativas de trabajo como Centros Especiales de Empleo, Trabajos Integrados a la Comunidad o Trabajos Autónomos. El trabajo consiste en la elaboración de piñatas y dulces criollos.

Fase de Integración Laboral: Esta fase incluye la sensibilización a la comunidad laboral, la ubicación de plazas de trabajo y la colocación y seguimiento de los jóvenes que han adquirido las destrezas manuales y las actitudes sociales requeridas para el desempeño de un trabajo productivo”.

En 1989, luego de haber completado la fase de capacitación, comenzaron la fase de integración laboral, lo que implicaba la colocación de la persona en el lugar de trabajo, conjuntamente con el apoyo de un experto que realizara el seguimiento del desempeño en el sitio.

Con el tiempo son más las personas que se han unido a esta asociación, por lo que actualmente están conformados por:

20 miembros fundadores

13 miembros de la Junta Directiva

28 miembros del Comité Operativo

24 miembros del Equipo Técnico – Administrativo

3 miembros que forman parte del personal de apoyo (asesores externos)

Atienden a 100 personas con discapacidad intelectual, para lo cual han contado con diferentes fuentes de financiamiento entre las cuales cabe destacar:

- Mensualidad que pagan los padres cuyos hijos disfrutan del programa de integración y seguimiento.
- Aporte de Becas por parte de empresas que patrocinan los estudios de jóvenes en ASODECO.
- Eventos especiales como cenas, conferencias, charlas, etc.

Existen otras asociaciones que también se encargan de la formación de esta población, entre las cuales solo ASODECO e Industrias Venezolanas de Buena Voluntad, se plantearon la inserción efectiva de estas personas al mercado laboral. Entre las asociaciones mencionadas cabe destacar:

- Industrias Venezolanas de Buena Voluntad
- AVEPANE
- INVEDIN
- Talleres de Educación Laboral (TEL). Ministerio de Educación y Deportes.

A la vez existen organismos que dictan pauta en los temas de integración laboral, tales como:

- UNESCO
- Defensoría del Pueblo

Sus clientes son las empresas que demandan la inserción de fuerza laboral, los padres y representantes de jóvenes y adultos con discapacidad mental, y las personas jurídicas y naturales que adquieren los productos elaborados por estos jóvenes en ASODECO.

Entre las fortalezas destacadas en una artículo que hicieron a la creadora del Programa de Inserción Laboral, mencionó “el contar con un programa que permita en forma sistematizada el aprendizaje de un oficio es indispensable para lograr el éxito del joven con discapacidad intelectual, en el área laboral y por ende la prosecución en el trabajo a desempeñar y para el cual fue entrenado previamente” (Flores, 2.002). Además, enfatizó que esta fortaleza está complementada con el apoyo al trabajador especial por parte de un entrenador

laboral “quien, previamente, conocerá el trabajo que ha de desempeñar el trabajador especial y posteriormente, en sitio, le dará el entrenamiento específico requerido para el desempeño efectivo del oficio a realizar y hará asimismo el seguimiento tanto a nivel laboral como social. Esto le aporta seguridad a la empresa empleadora y soporte al trabajador especial” (Flores, 2.002).

Por otra parte, la Directora de la Asociación explicó que las debilidades de este modelo de empleo son mínimas, sin embargo las dificultades pueden aparecer en los casos que la inserción del trabajador especial lo desvincula de su grupo social. Conscientes de esta problemática social, se dedican al fomento de actividades sociales fuera de sus horas de trabajo, con el objetivo de compartir con sus pares.

2.2. Visión, Misión y Objetivos

La Visión de esta organización es: “Ser un gran centro de formación y capacitación de personas con necesidades educativas especiales, de proyección nacional e internacional, orientado a su integración familiar, social y laboral, como individuos útiles, independientes y emocionalmente equilibrados, preservando su individualidad.

Dirigido por profesionales especializados, con la participación de la familia, aplicando programas innovadores que contemplen alianzas estratégicas con otras instituciones afines y tecnología actualizada” (ASODECO, 2005).

La Misión dicta que: “ASODECO, institución pionera en el área de integración socio-laboral, a través de la aplicación de su Programa de Empleo con Soporte “Creando Independencia”, tiene como propósito fundamental la búsqueda constante del mejoramiento en la calidad de vida de las personas con necesidades educativas especiales, contando para esto con la participación activa de la familia, la comunidad y de un personal altamente calificado, que promueva el desarrollo de programas que garanticen una formación integral” (ASODECO, 2005).

Los objetivos organizacionales contemplan:

- Desarrollar habilidades socio-laborales que permitan la efectiva integración de personas con discapacidad.
- Brindar actividades académicas, sociales, deportivas, culturales, sociales y recreativas que estimulen el desarrollo integral de cada participante.
- Orientar el equilibrio emocional y la autoestima de los jóvenes.
- Estimular la independencia de los participantes para promover el desarrollo de una vida adulta que facilite su adaptación en el proceso de integración socio-laboral.
- Asesorar a las empresas sobre el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral de personas con discapacidad.
- Promover la participación de la familia en el proceso de formación e integración socio-laboral.
- Informar y sensibilizar a la comunidad.

Los principales proyectos que se encontraron en desarrollo son: Creación de Residencias Especiales OASIS, Creación de la Asociación Venezolana de Empleo con Soporte (AVES), Conformación de Empresa de Piñatería, Conformación de Centros de Intermediación Laboral.

2.3. Estructura

La siguiente estructura corresponde al periodo 2.005 – 2.006, suministrado por la Directora de dicha institución.

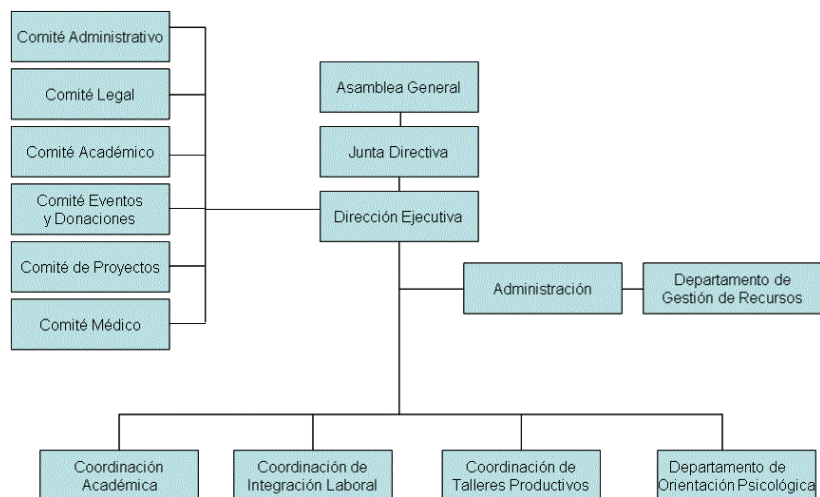


Figura 12. Estructura Organizativa de ASODECO 2005-2006. (tomado de N. Goncalves, Diciembre 14, 2005).

CAPITULO III: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

3.1. *La Propuesta.*

A continuación se mostrarán los aspectos contenidos en la propuesta de diagnóstico organizacional presentados al cliente.

3.1.1. Justificación. Planteamiento del Problema e Importancia

La Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO), luego de cumplir 20 años desde su fundación, se planteó nuevos retos y en un nuevo contexto que le obligaba a evaluar su sistema para cumplir con las nuevas exigencias a las cuales se enfrentaba. Es por ello que su condición deseada fue conocer sus fortalezas, debilidades, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y oportunidades de mejora, para que en función de dichos resultados se plantearan propuestas de cambio.

Realizar este proyecto fue importante porque:

- Brindó un mapa de la situación actual de la organización, que facilitó la toma de decisiones en función de los resultados, y las recomendaciones que de ellos surgieron.
- Apoya la inserción en el mercado laboral de jóvenes con discapacidad mental, pues brindó recomendaciones que mejoran directa o indirectamente sus procesos primarios.

Si el proyecto no se realizaba, la organización no contaría con un análisis de su situación actual, que le permita generar cambios en función de su realidad organizacional, como lo son sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo, situaciones críticas y sus alternativas de solución, y finalmente sería difícil el logro de sus objetivos.

3.1.2. Propósito y Objetivos.

El propósito de la fase de diagnóstico fue determinar las características organizacionales que impulsan y restringen el cambio y el trabajo en equipo en ASODECO. Es por ello que se propusieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución, de la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO).

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de ASODECO, en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución.
- Plantear recomendaciones en función del análisis de resultados obtenidos en el diagnóstico.

3.1.3. Metodología Propuesta.

Con el objetivo de realizar un proceso de consultoría en un sistema cliente, el primer paso consistió en la creación de una empresa en el sector de consultoría que fue denominada Visión Consultores, respaldada por el asesoramiento de profesores pertenecientes a la Especialización de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, y la experiencia profesional del consultor.

Una vez conseguido el cliente, que en este caso fue la Asociación para el Desarrollo de Educación Especial Complementaria (ASODECO), se inició la fase de diagnóstico con la aplicación del Desarrollo Organizacional, haciendo uso de la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada denominada Investigación – Acción.

A través de la tecnología de la Investigación – Acción, se inició un proceso genérico que consistió inicialmente en un diagnóstico preliminar, en el cual el consultor realizó varias entrevistas a la Directora de la Asociación, y tuvo la oportunidad de observar la dinámica de la operación de ASODECO.

Diagnóstico Preliminar

Este programa de Desarrollo Organizacional comenzó por un diagnóstico preliminar, en donde se recopiló y analizó una serie de datos recogidos en el sistema, a través de entrevistas semiestructuradas, investigación de páginas Web, observación y revisión detallada de los registros de la organización como organigrama, descripciones de cargo, libro documental sobre ASODECO, trípticos informativos, Programa de Empleo con Soporte “Creando Independencia” y comunicaciones a miembros del comité Legal.

El primer contacto con la Directora de la Asociación se realizó el 09 de diciembre de 2005 vía telefónica, para establecer la fecha y hora de una entrevista personal. Sin embargo este contacto fue de mayor provecho, pues se obtuvo información sobre algunas de las áreas de interés de la persona contacto, asociaciones que realizan la misma labor y finalmente hizo mención de los organismos que dictan pauta en los temas de integración laboral.

Posterior a la conversación sostenida con la persona contacto de la institución, se buscó mayor información vía Internet, en donde se pudo constatar que poseen la siguiente página Web: <http://www.asodeco.com>, pero la misma se encontraba en construcción, por lo que se pudo acceder a ninguna data en ella.

Sin embargo, en otras páginas Web se obtuvieron artículos interesantes sobre una experiencia de integración en el restaurante de comida rápida Arturo's, y una entrevista a Morelia Flores – Creadora del Programa por el cual se fundamenta la Asociación, en donde se consiguió información valiosa sobre la historia de ASODECO, sus fortalezas y debilidades.

Con esta información referencial y las entrevistas descubiertas en la Web a miembros de la Asociación, se inició el diseño de un conjunto de preguntas, con el fin de caracterizar a la organización (ver anexo A). Dichas preguntas se realizaron en una entrevista semi estructurada a la Directora Ejecutiva de ASODECO el 14 de diciembre de 2005 en las instalaciones de dicha institución, lo cual sirvió también para establecer el contrato psicológico, la observación por parte del consultor de los procesos y la dinámica en las relaciones que se dieron en la jornada de trabajo, obtener registros de la organización y finalmente conocer a la asociación y levantar sus necesidades. Finalmente todos estos fueron insumos para la propuesta de diagnóstico presentada ante la Directora de la Asociación (ver anexo B).

Recopilación de datos

El estudio se centró en las opiniones de sus miembros con respecto a fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución para ASODECO. Para ello, se utilizaron los métodos propuestos por French & Bell para el diagnóstico de los subsistemas de la organización, específicamente el enfoque de “pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas” (French y Bell, 1.996, p. 119).

A partir del 12 de enero de 2006 se inició la recopilación sistemática de datos en el sistema cliente, para lo cual se realizaron ocho (8) entrevistas estructuradas, en donde participaron la Directora Ejecutiva y su Secretaria, los cinco Coordinadores y encargados de los Departamentos de Apoyo, y por último la creadora del Programa en el cual se fundamenta la Asociación y que a su vez forma parte de la Junta Directiva.

Basándose en las preguntas de la entrevista estructurada, se diseñó un cuestionario con cinco preguntas abiertas (ver anexo C), el cual se aplicó a la muestra de trece (13) personas que pertenecen al Equipo Técnico y Administrativo. Se escogió este método por ser la única forma de llegar a un gran número de encuestados, y por presentar la ventaja del anonimato al encuestado.

Por otra parte se escogió el cuestionario con preguntas abiertas, porque el objetivo era conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales de los miembros de ASODECO.

Finalmente la recopilación de datos se realizó por medio de una muestra de 21 personas que componen el Equipo Técnico y Administrativo de ASODECO, y cuya población es de 24 personas. El motivo por el cual tres personas no participaron, fue que se encontraban ausentes de sus labores por un tiempo mayor al previsto para realizar el diagnóstico, por lo que se prefirió avanzar y trabajar con la muestra que fue bien significativa. Una vez recopilados los datos, se procedió a la tabulación, el cual será explicado en el aparte “Procesamiento de la Información”.

Retroalimentación y exploración de datos por el grupo del cliente

Los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico fueron presentados por el consultor ante los miembros de ASODECO en una reunión en la cual se hizo referencia a las razones que iniciaron el estudio diagnóstico en dicha asociación, el propósito general y los objetivos del mismo, la metodología utilizada, la población objeto de estudio, los resultados y por último las conclusiones y recomendaciones (ver anexo D).

Una vez expuestos los resultados, conclusiones y recomendaciones, se inició la fase de preguntas con el objeto de clarificar cualquier duda surgida en el proceso, al igual que se discutió y verificó que los participantes se sintieran identificados con los resultados, y satisfechos con las conclusiones y recomendaciones.

Una vez clarificadas las dudas y acordados los resultados, las conclusiones y recomendaciones, se explicó que esta información sería utilizada para emprender acciones de intervención, en donde participarían en forma conjunta el grupo cliente y el consultor en la planificación y emprendimiento de acciones para el mejoramiento de la organización.

3.1.4. Planificación del Diagnóstico.

El plan de acción para realizar el diagnóstico organizacional se dividió en cuatro fases, como se puede apreciar a continuación.

Fase I. Revisión y análisis de fuentes de información

Consistió en la revisión detallada de los registros de la organización como organigrama, descripciones de cargo, libro documental sobre ASODECO, trípticos informativos, Programa de Empleo con Soporte “Creando Independencia” y comunicaciones a miembros del comité Legal. Igualmente involucró los resultados obtenidos en las entrevistas semi estructuradas de caracterización a los mandos medios y altos de la organización. Los productos obtenidos en esta fase son:

- Compilación de registros.
- Documentación con información recogida en entrevistas semi estructuradas de caracterización.

Fase II. Levantamiento de Situación Actual

Se refiere a la aplicación del cuestionario al resto del personal del equipo técnico que se realizó para obtener información sobre la opinión de los mismos en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución. Producto: Cuestionarios aplicados y recolectados.

Fase III. Análisis de Información

Esta fase contempló la tabulación y análisis de los datos obtenidos tanto en las entrevistas semi estructuradas de caracterización, como en los cuestionarios aplicados. Producto: Análisis de resultados.

Fase IV. Presentación de Resultados y Recomendaciones

Esta fase consistió en la presentación de los resultados al sistema cliente, lo cual incluyó acciones de validación de resultados con los involucrados en la acción diagnóstica y la entrega de recomendaciones. El producto obtenido fue la presentación de resultados y recomendaciones.

Para ello se planteo el siguiente cronograma de trabajo y presupuesto:

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Fases	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I. Revisión y análisis de fuentes de información																
Primer contacto con Cliente																
Entrevista a Alto Mando																
Recolección y análisis de registros																
Entrevistas a Mandos Medios																
Entrevista con creadora del Programa																
Elaboración de informe																
<i>Hito: Documento con información recolectada en entrevistas semi estructuradas</i>																
Fase II. Levantamiento de Situación Actual																
Diseño de instrumento																
Aplicación de instrumento																
<i>Hito: Cuestionarios Aplicados</i>																
Fase III. Análisis de información																
Tabulación de datos																
Análisis de resultados y elaboración de recomendaciones																
Elaboración de análisis																
<i>Hito: Análisis de Resultados y Recomendaciones</i>																
Fase VI. Presentación de Resultados y Recomendaciones																
Preparación de Presentación																
Presentación de Resultados y Recomendaciones																
Validación con el cliente																
Elaboración de informe																
<i>Hito: Presentación de Resultados</i>																

Fecha de inicio: 14/12/2005

Fecha fin: 28/02/2006

A continuación el presupuesto presentado para la fase de diagnóstico:

Personal (100.000Bs.- 60 horas)	Bs. 6.000.000,00
Materiales	Bs. 150.000,00
Equipos	Bs. 200.000,00
Servicios	Bs. 300.000,00
Otros	Bs. 100.000,00
Total	Bs. 6.750.000,00

3.1.5. Resultado(s) esperado(s). Implicaciones

El presente estudio diagnóstico se planteó para ser de utilidad en la organización y mejorar su sistema actual, desde la adquisición de un mayor conocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora, equipo de trabajo deseado, aspectos críticos y alternativas de solución. Con estos resultados, se ofreció brindar información al sistema sobre conclusiones, inferencias y recomendaciones, con el fin de abordar alternativas de solución para la empresa en una fase de intervención para el cambio.

3.1.6. Aspectos éticos

Los aspectos éticos tomados en cuenta para este diagnóstico correspondieron a las consideraciones propias de los profesionales en Desarrollo Organizacional, a saber:

- Las habilidades del consultor a exponer fueron reales y comprobables.
- La intervención se realizó en función de su utilidad para la organización y la experiencia técnica del consultor.
- Toda la información se manejó de forma confidencial.
- Los resultados obtenidos fueron difundidos entre los miembros participantes, de forma clara y precisa, sin omisiones.
- Los resultados esperados fueron realistas, tomando en cuenta las variables que podían intervenir en el sistema.

3.2. Procesamiento de la Información

Se diseñó un cuestionario con cinco preguntas abiertas (ver anexo B), el cual se aplicó a la muestra de trece (13) personas que pertenecen al Equipo Técnico y Administrativo. Esta información fue recogida por este método, el cual se empleó para un análisis cualitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen en forma parcial o imprecisa, además de ser una forma de llegar a un gran número de encuestados, y por presentar la ventaja del anonimato. Por otra parte se escogió el cuestionario con preguntas abiertas, porque se deseaba conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales de los miembros de ASODECO.

La tabulación de los resultados se realizó a través de la transcripción en una matriz de datos de los contenidos recogidos en los cuestionarios y en las entrevistas semi estructuradas. Dicho proceso de tabulación requirió de la agrupación de las respuestas obtenidas, es decir, la traducción de los cuestionarios y entrevistas a una categoría que agrupara las respuestas coincidentes.

Posteriormente la tabulación fue tratada a través de Excel para su procesamiento estadístico, en donde se obtuvieron los porcentajes de aparición de las respuestas a cada una de las variables estudiadas.

Las variables identificadas como objeto de estudio fueron:

Fortalezas: son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudarían a lograr los objetivos organizacionales.

Debilidades: son las deficiencias que dificultan el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades de Mejora: son condiciones que pudieran afectar a la organización positivamente.

Aspectos Críticos: condiciones que pudieran representar amenazas para la organización, y que pudieran afectarla negativamente.

Equipo de Trabajo Deseado: características que el equipo de trabajo debe tener para convertirse en un conjunto de personas interrelacionadas que se organizan para llevar a cabo una determinada tarea.

Alternativas de Solución: se refiere a las opciones planteadas por los encuestados, para resolver los aspectos críticos.

3.3. Resultados del Diagnóstico.

Los siguientes datos corresponden a los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento a una muestra de 21 personas, pertenecientes al equipo técnico administrativo de ASODECO, cuya población es de 24 empleados.

Dimensión: Fortaleza

Para el 52% de los miembros de ASODECO, su principal fortaleza radica en la vocación del equipo de trabajo con el que cuentan. Como puede verse en el gráfico 1, el resto de las respuestas relacionadas con esta dimensión, se subdividen de la siguiente manera:

24% Programa de Empleo con Soporte "Creando Independencia" y Experiencia

9% La filosofía de ASODECO

5% La organización de ASODECO

5% Los jóvenes que conforman el Programa

5% La participación de padres, alumnos y personal

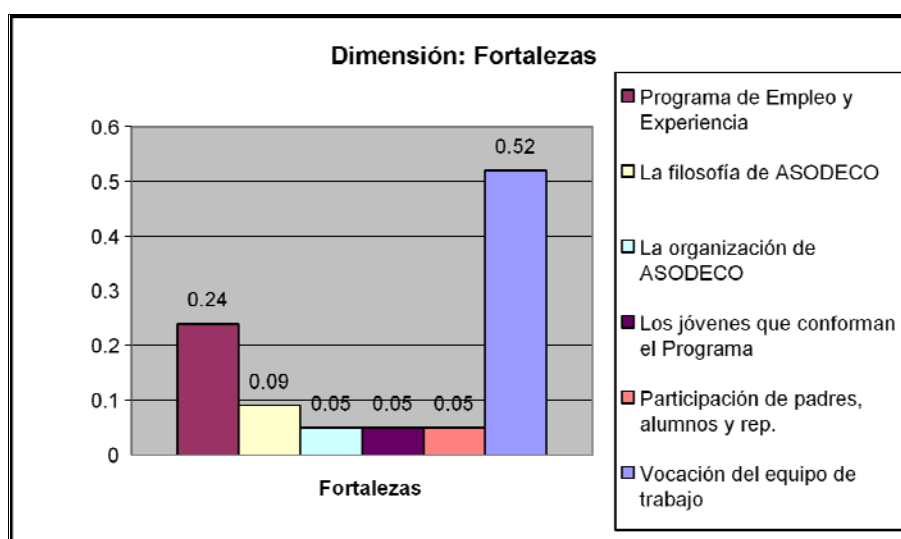


Gráfico 1. Resultados de la Dimensión Fortalezas

Dimensión: Debilidad

Las respuestas relacionadas con la debilidad de ASODECO, indican que un 33% considera que la mayor debilidad es el escaso espacio físico con el que cuentan.

Como puede observarse en el gráfico 2, el resto se refirieron a:

19% Problemas de estructura organizativa y sobrecarga de trabajo

14% Comunicación interna

14% Falta de Recursos

10% No respondió

5% Falta de Planificación estratégica

5% Falta de Procesos

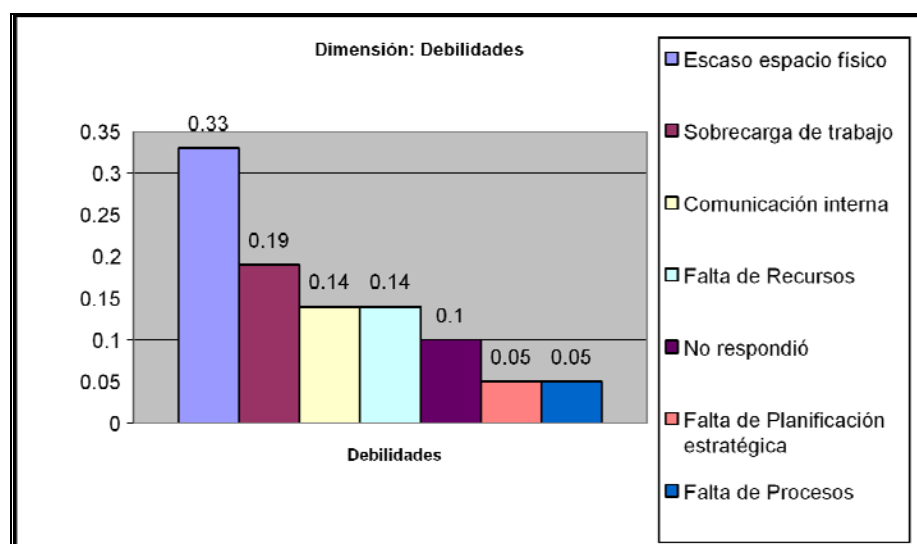


Gráfico 2. Resultados de la Dimensión Debilidades

Dimensión: Equipo de Trabajo Deseado

Al preguntarles por el equipo de trabajo deseado, el 43% de la población respondió estar satisfecho con su equipo de trabajo actual; el cual describieron como participativo, profesional, con gran vocación hacia el trabajo y que se ayudaban entre todos como una familia.

Como lo evidencia el gráfico 3, en esta dimensión se presentó dispersión en las respuestas, como se podrá ver a continuación:

19% de los participantes piensa que el mismo debe ser multidisciplinario, especializado y que debe laborar a tiempo completo

15% desea trabajar en un equipo donde exista mayor comunicación y claridad en las responsabilidades

5% Con competencias en temas novedosos

5% Un equipo de trabajo, no un grupo

5% Con competencias en Oratoria y Presentaciones

4% Con mayor motivación y reconocimiento

4% Que los miembros tengan mayor participación en las decisiones

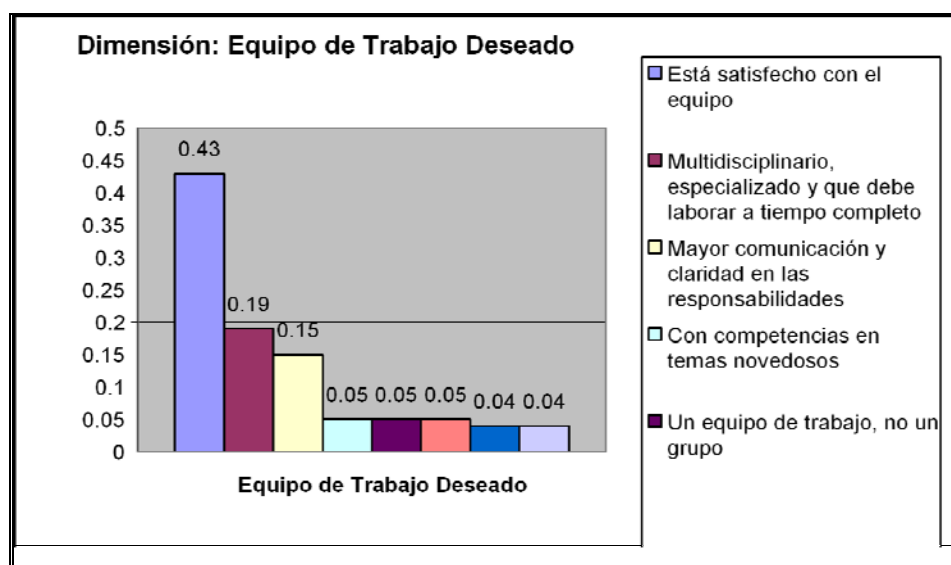


Gráfico 3. Resultados de la Dimensión Equipo de Trabajo Deseado

Dimensión: Tres Situaciones Más Críticas

Existen variadas respuestas en cuanto a las tres situaciones más críticas en ASODECO, por ello se agruparon las repuestas en los siguientes renglones, los cuales se pueden encontrar representados en el gráfico 4:

27% Recursos Físicos

25% Funciones y Responsabilidades

21% Comunicación y Participación en las Decisiones

19% Procesos

8% Aspectos Financieros

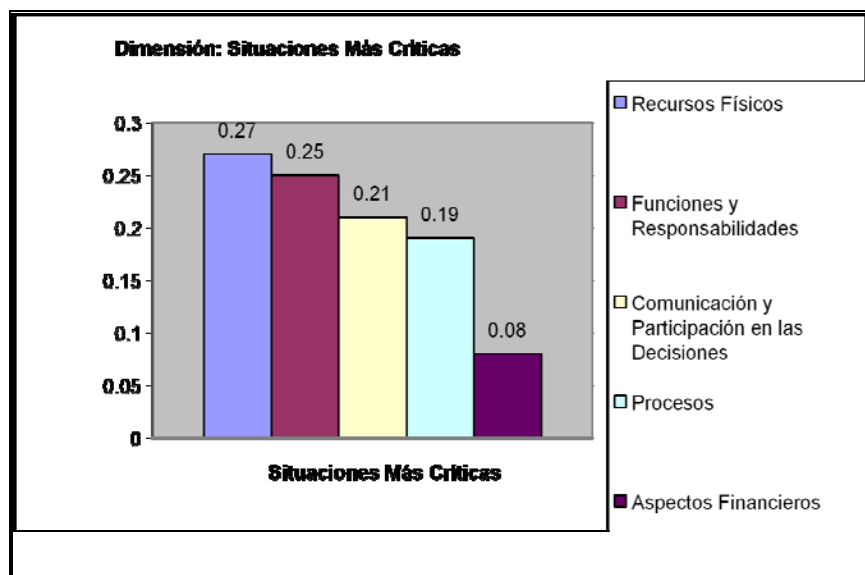


Gráfico 4. Resultados de la Dimensión Situaciones Más Críticas

En el siguiente gráfico 5 se representan los resultados del renglón Recursos Físicos, en donde el 27% de los encuestados la reportaron como situación más crítica.

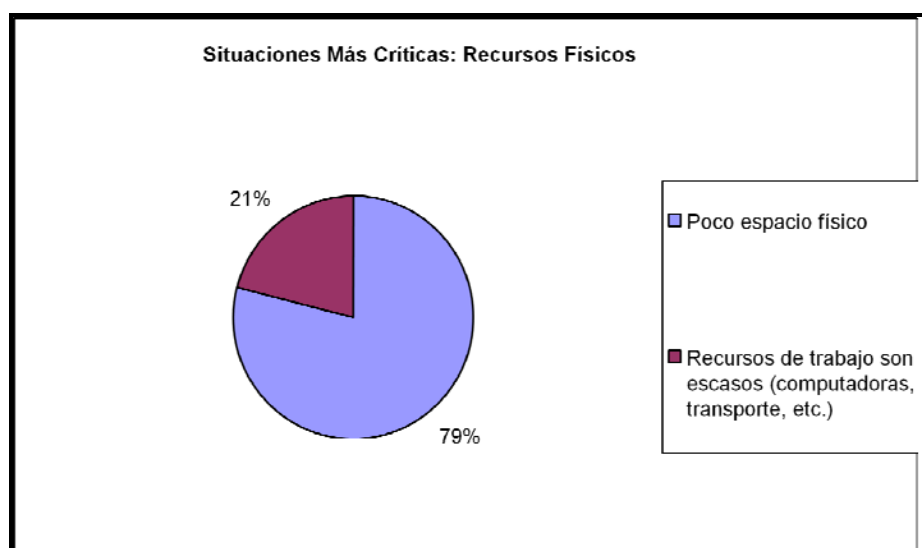


Gráfico5. Resultados del Renglón Recursos Físicos

Cabe destacar que dentro del renglón Recursos Físicos se destacó que:
79% considera que es poco el espacio físico

El 21% considera que los recursos de trabajo son escasos (computadoras, transporte, etc.)

Dentro del renglón Funciones y Responsabilidades, cabe destacar que:

62% considera que existe sobrecarga de funciones y responsabilidades en las áreas técnicas, en la Directiva y en el Departamento de Psicología.

23% cree que existe poca estructuración de funciones y responsabilidades de los Comités.

15% considera que el trabajo se dificulta por la distribución física actual de los jóvenes discapacitados.

A continuación, el gráfico 6 muestra los resultados expuestos.

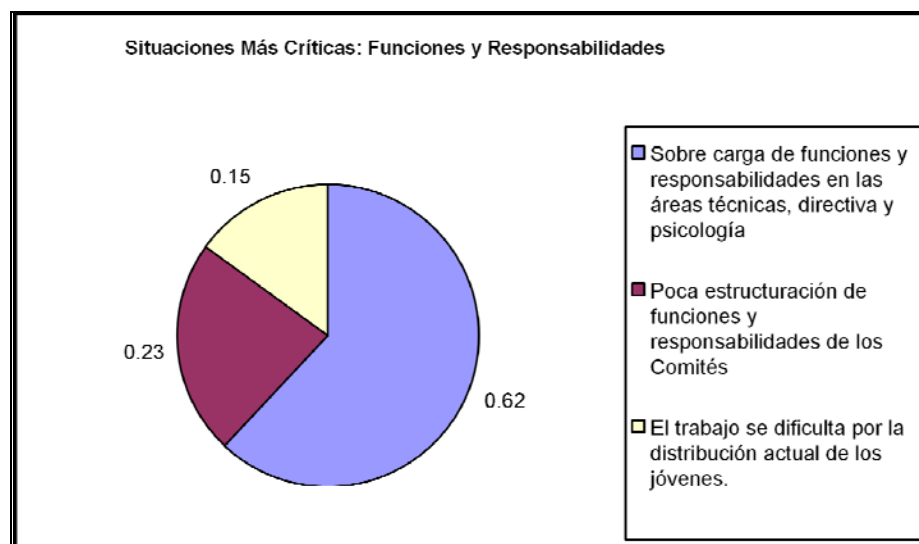


Gráfico 6. Resultados del Renglón Funciones y Responsabilidades.

Dentro del renglón Comunicación y Participación en las Decisiones, cabe destacar que del 21% que lo consideró como una situación crítica:

27% cree que no existe claridad en los objetivos organizacionales.

El 27% considera que deben implementarse métodos de retroalimentación y recompensa sobre el desempeño de los empleados.

18% cree que debe delegarse más responsabilidad a los empleados

18% considera que no existe respeto a las jerarquías y que la comunicación es informal

9% opina que es poca la participación de los padres en el seguimiento del Programa

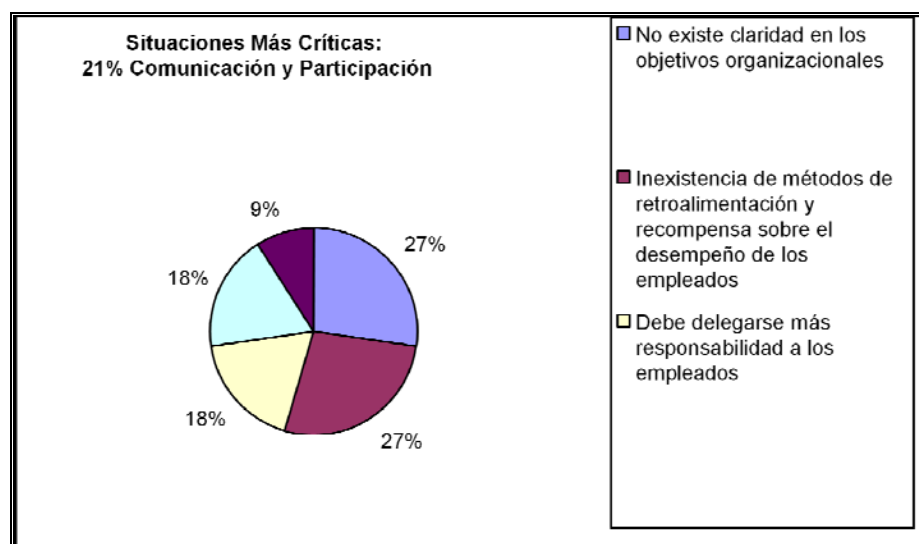


Gráfico 7. Resultados del Renglón Comunicación y Participación

Como puede apreciarse en el gráfico 8, en el renglón Procesos del 19% que respondió que representaba una situación crítica:

60% considera crítico el no contar con procesos ni perfil de ingreso para los nuevos alumnos.

El 30% mencionó que los talleres impartidos son poco competitivos en el mercado laboral actual.

10% considera que no existen planes ni proyectos

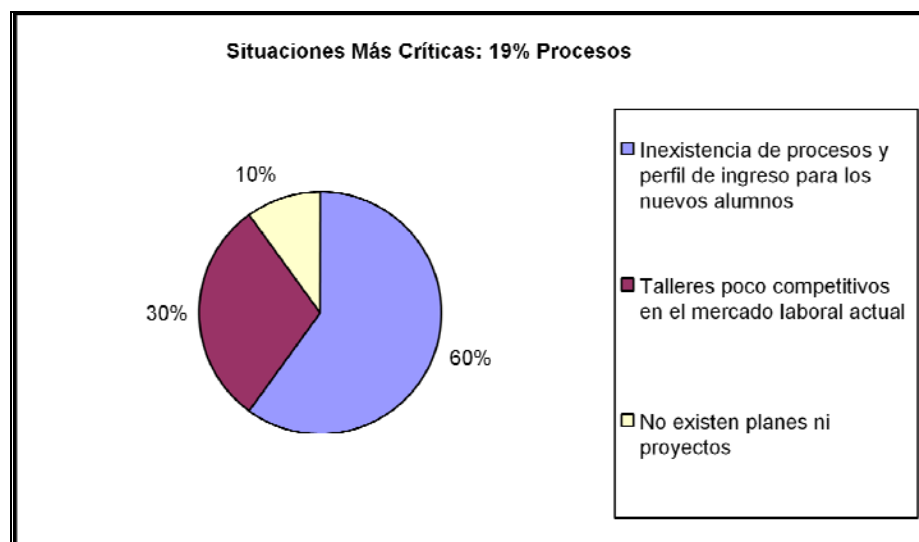


Gráfico 8. Resultados del Renglón Procesos

En el renglón Aspectos Financieros, del 8% que respondió que consideraba esta un situación crítica:

50% piensa que existe falta de planificación y coordinación para recaudar fondos.

El 25% considera crítica la morosidad de los padres.

Otro 25% considera necesaria la creación de unidades de negocio para la venta de productos elaborados en ASODECO.

Los resultados expuestos del Renglón Aspectos Financieros, pueden verse mejor en el siguiente gráfico 9.

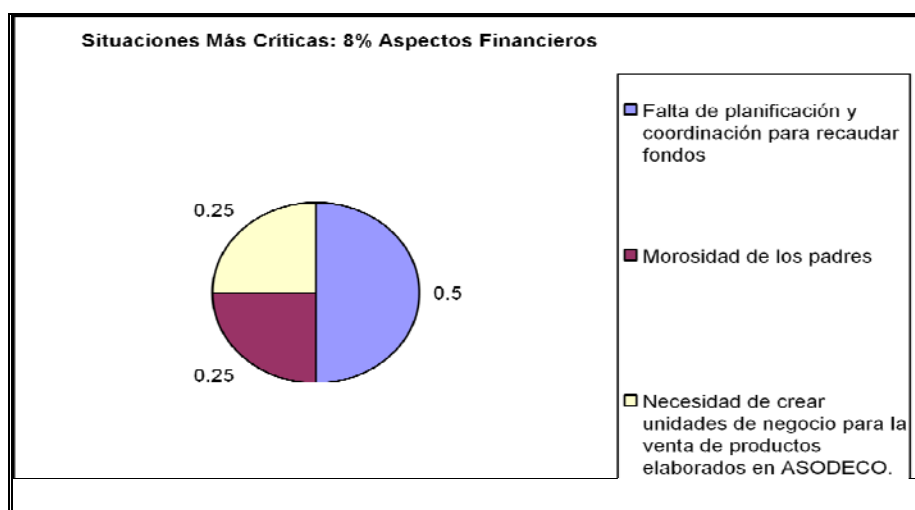


Gráfico 9. Resultados del Renglón Aspectos Financieros

Dimensión: Alternativas de Solución

En cuanto a las alternativas de mejora propuestas, también se agruparon las respuestas de la siguiente manera:

32% Funciones y Responsabilidades

27% Recursos Físicos

14% Comunicación y Participación

11% Procesos

8% Financieros

8% No respondió

A continuación se muestra la gráfica 10, en la cual se muestran los resultados de la dimensión alternativas de solución.

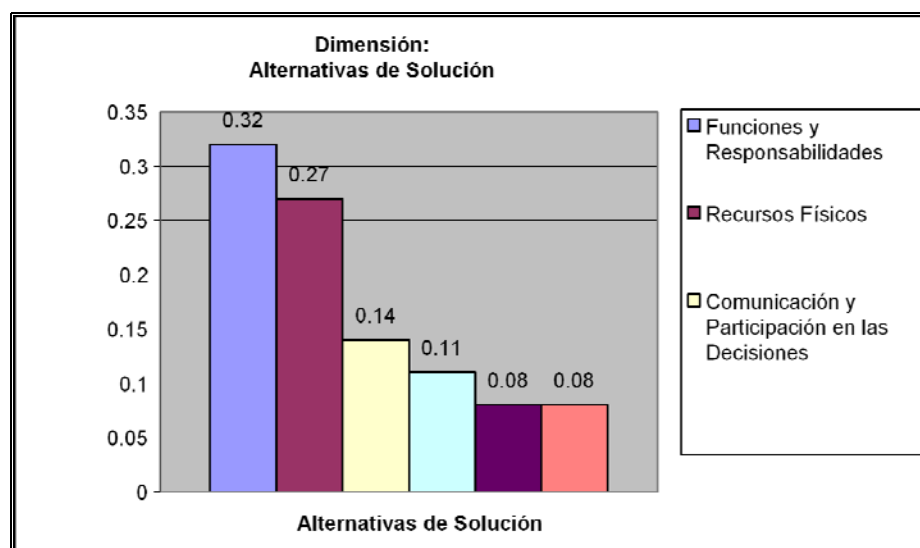


Gráfico 10. Resultados de la Dimensión Alternativas de Solución.

Como puede observar en el gráfico 11, dentro del renglón Funciones y Responsabilidades, del 32% cabe destacar que:

67% propone un análisis de la estructura y la creación de cargos.

17% cree necesario la formalización de funciones y responsabilidades.

16% propone la mejora en la distribución de los jóvenes.

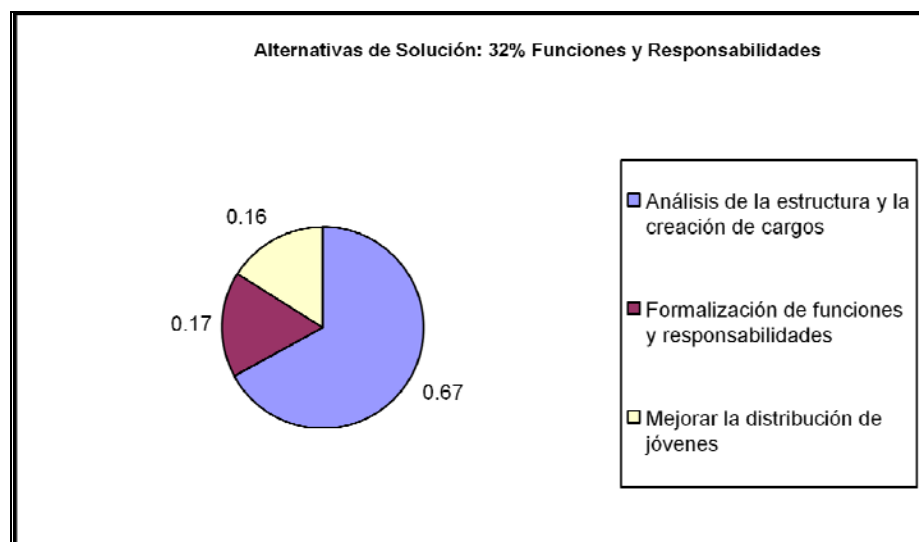


Gráfico 11. Resultados del renglón Funciones y Responsabilidades.

En el gráfico 12 se muestra el renglón Comunicación y Participación en las Decisiones, en donde caben destacar que del 14% que lo considero una alternativa de solución para ASODECO:

40% cree necesaria la creación de mecanismos de retroalimentación y recompensa sobre el desempeño de los empleados.

40% considera que deben aplicar los conocimientos adquiridos en los talleres de comunicación.

El 20% propone generar mayor compromiso en los padres, para que estos apoyen en sus casas, el avance que se logra en aulas.

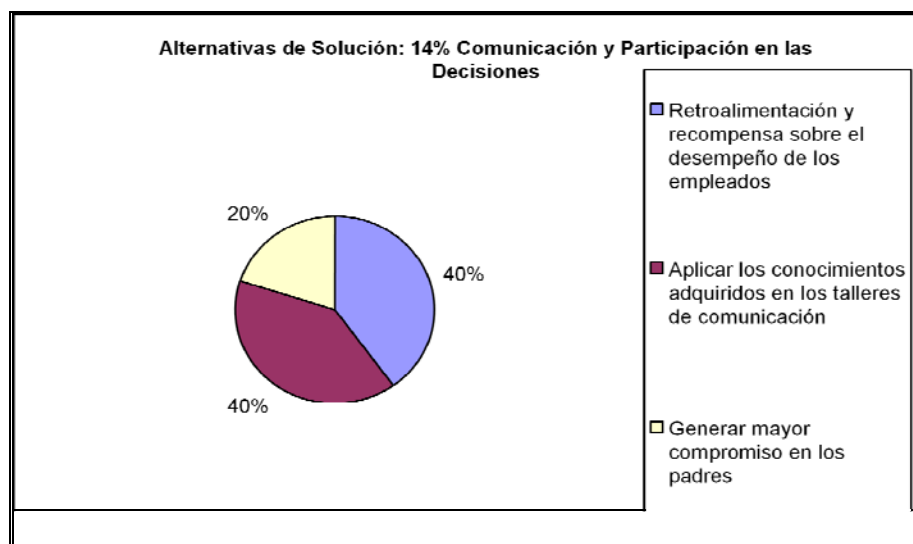


Gráfico 12. Resultados del Renglón Comunicación y Participación en las Decisiones

A continuación el gráfico 13 en donde se muestran los resultados del renglón Procesos, en donde el 11% que lo consideró una alternativa de solución:

25% mencionó la importancia de crear procesos y perfiles de ingreso para nuevos alumnos.

El otro 25% cree necesaria crear nuevos talleres que sean más competitivos en el mercado.

25% propone definir Procesos, Normas y Políticas.

Otro 25% considera definir Planes Académicos, Administrativos y Estratégicos.

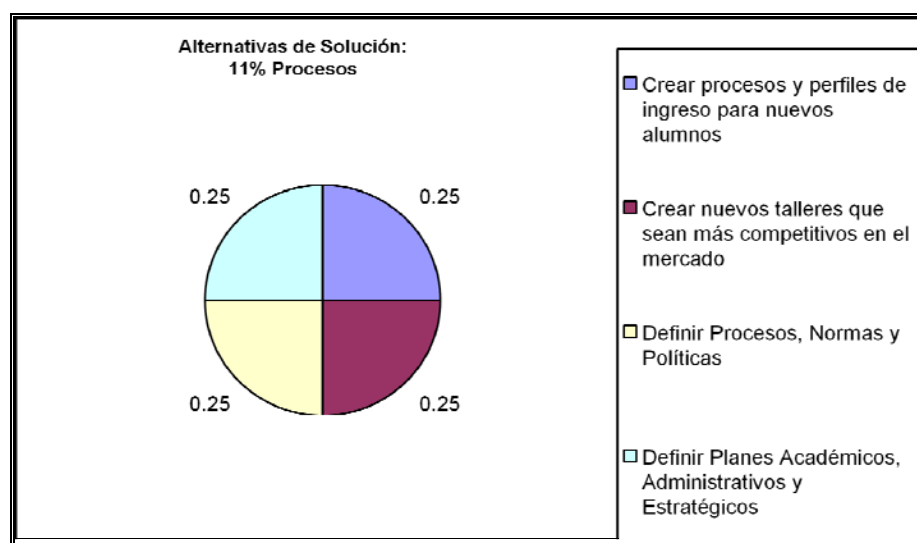


Gráfico 13. Resultados del Renglón Procesos

En cuanto al renglón Financieros, en el gráfico 14 se representa el 8% que respondió que esta sería una alternativa de solución:

33% propone desarrollar un proyecto en donde se definan acciones de financiamiento.

Otro 33% propone definir el presupuesto del 2.006 en función del Programa de Inserción Laboral con sus modificaciones, el cual aún no ha sido publicado.

33% cree importante la creación de unidades de negocio, para la venta de los productos realizados en ASODECO.

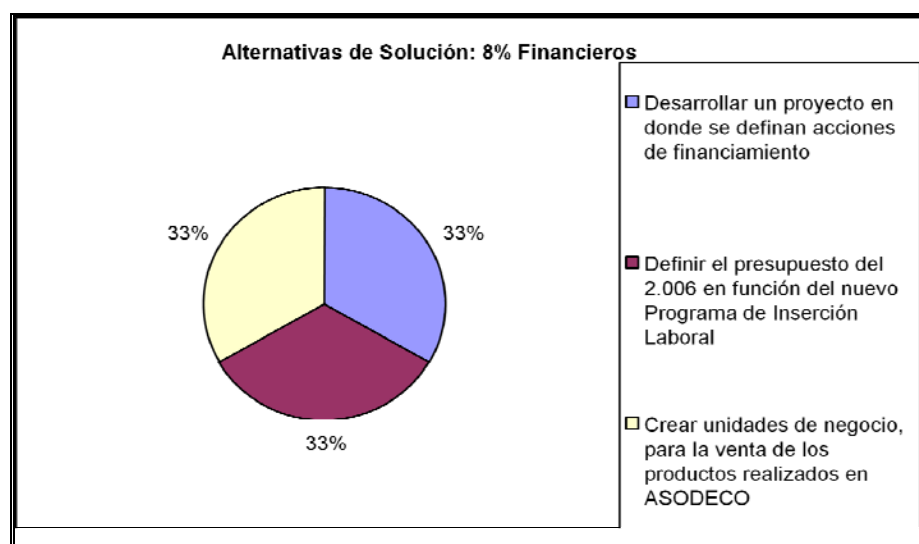


Gráfico 14. Resultados del Renglón Financieros

3.4. Recomendaciones del Diagnóstico.

A continuación se exponen la serie de recomendaciones planteadas y aceptadas por el cliente, resultantes de la fase de diagnóstico:

- Desconcentrar las actividades, responsabilidades y autoridad en la Dirección, a través de la delegación de funciones y toma de decisiones en los niveles de Coordinación, todo esto con el fin de hacer más efectiva la capacidad de respuesta de la asociación.
- Fortalecer habilidades para la toma de decisiones, en el personal de los mandos medios (Coordinaciones y Jefes de Departamentos).

- Alinear a los miembros en la consecución de los objetivos organizacionales, mediante la planificación estratégica.
- Mejorar la distribución física de la organización para optimizar el espacio y adecuarlo a las fases establecidas en el Programa de Empleo.
- Formalizar procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, además de definir y divulgar las habilidades, conocimientos y destrezas esperadas.
- Diagnosticar las necesidades de las empresas clientes o potenciales en términos de fuerza laboral demandada, de manera de crear talleres competitivos en el mercado.
- Definir un Plan de Actividades destinadas al Financiamiento de la Institución, en donde participe el área de Presupuesto como aliado.
- Publicar y difundir los cambios del Programa de Inserción Laboral, de manera que todos se alineen a los mismos.

CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

4.1. La Propuesta

Una vez revisadas las recomendaciones surgidas de la fase de diagnóstico con el cliente, se jerarquizaron en función de su importancia e impacto en el desarrollo de la asociación.

La recomendación que conjuntamente se decidió comenzar a trabajar y que se especificó en la propuesta de intervención (ver anexo E), corresponde a su situación actual en los niveles de Dirección y Coordinación, en donde la toma de decisiones se concentra en la Dirección. La condición deseada era que los Coordinadores participaran activamente en la dirección de cada una de sus áreas, de manera que la Dirección pudiera encargarse de la estrategia organizacional, y las Coordinaciones de velar por el seguimiento de esas estrategias y asegurar la operatividad. Es por ello que la propuesta estuvo enmarcada en la desconcentración de las actividades, responsabilidades y autoridad en la Dirección, a través de la delegación de funciones y toma de decisiones en los niveles de Coordinación, todo esto con el fin de hacer más efectiva la capacidad de respuesta de ASODECO.

Para lograr la desconcentración de las actividades, era necesario por parte de la Directora, conocer las aptitudes y actitudes de sus coordinadores, y así desarrollar la confianza necesaria al momento de delegarles funciones, o en todo caso conocer el nivel de desarrollo de los mismos para establecer planes de acción inmediatos que fortalecieran sus capacidades de liderazgo y facilitaran el proceso de desconcentración de actividades en la Dirección de la asociación. Por parte de los Coordinadores, también era de suma importancia el conocimiento de sus propias capacidades para asumir el reto de liderar cada una de sus áreas, al igual que ser capaces de diagnosticar la capacidad de las personas a su cargo, de manera que el proceso delegatorio fuera dándose en todos los niveles.

4.1.1. Justificación

Fue de suma importancia llevar a cabo este proyecto por razones técnicas, sociales, económicas y estratégicas. A nivel técnico, el proyecto apoyó el logro de mayor eficacia en la consecución de la misión de la organización, por medio de la desconcentración de actividades operativas en la Dirección que impedían el proceso de toma de decisiones. A nivel social, este proyecto está contribuyendo al apoyo de procesos que mejorarán la capacidad y el liderazgo de la asociación para una efectiva inserción de jóvenes con discapacidad mental en el mercado laboral. En el área económica, al fortalecer el liderazgo en las Coordinaciones, se crearon las condiciones para apoyar la toma de decisiones en la Coordinación de Gestión de Recursos en donde se encargan de la captación de financiamiento tanto para algunos alumnos, como para la propia asociación. Y por último, este proyecto es estratégicamente necesario para crear solidez en el liderazgo de los coordinadores, quienes velarán por la operatividad de la asociación, mientras que la Directora se ocupa del análisis estratégico para el desarrollo de la Asociación.

Si ASODECO no se encargara de desconcentrar las actividades de la Dirección para un mayor control operativo por parte de los Coordinadores, difícilmente pudiera llegar a alcanzar su misión, visión y objetivos organizacionales, pudiendo incluso desaparecer en el tiempo.

4.1.2. Propósito y Objetivos

El propósito de la Intervención fue orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo de la Directora y Coordinadores de ASODECO, y reconocer las habilidades fundamentales que deben poseer sus seguidores de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional, favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización.

Los objetivos de la intervención se enfocaron en que los participantes, finalizada la Jornada, fueran capaces de:

- Identificar su Estilo Primario y Secundario de Liderazgo.
- Reconocer los Aspectos y/ o Conductas a “desarrollar” de los otros dos estilos que no utiliza habitualmente.
- Identificar los grados de madurez en el cargo de los supervisados.
- Adecuar su estilo de liderazgo situacionalmente a cada supervisado de acuerdo al grado de madurez en el cargo.
- Operacionalizar los pasos a seguir para lograr un Ciclo de Desarrollo para sus Seguidores.

4.1.3. Metodología Propuesta

Una vez que fueron presentados los resultados y se acordó la recomendación a trabajar en la fase diagnóstica, se propuso la realización de una Jornada de Liderazgo Situacional, con el fin de orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo y el nivel de desarrollo de sus seguidores en ASODECO, de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional, favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización.

En esta Jornada se invitó y contó con la presencia del personal correspondiente a los mandos medios y altos de la organización, entre los cuales estuvieron la Directora Ejecutiva y los cinco Coordinadores de los Departamentos de Apoyo. La actividad se realizó en la Qta. Oasis, la cual se encuentra a pocos metros de las instalaciones de ASODECO. Estas instalaciones no estaban siendo utilizadas, por lo cual se contó con un ambiente tranquilo y sin interrupciones. Además, este lugar brindó el espacio necesario para la realización de las diferentes dinámicas planificadas, y la mueblería necesaria para la comodidad de los participantes. Los equipos de video beam y laptop fueron alquilados.

La Jornada contó con múltiples actividades como caldeamiento y dinámicas de grupo, diseñadas según la metodología de Aprendizaje Experiencial, específicamente el Ciclo de Kolb. Adicionalmente, el facilitador hizo una breve exposición de contenido que se fundamentó en la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, como medio para darle a los participantes una

referencia conceptual que posteriormente los ayudaría en los procesos de abstracción y experimentación activa, correspondientes al ciclo de Kolb.

Dentro del desarrollo de la Jornada, se aplicó el instrumento LEAD Yo como una herramienta para la identificación de los estilos propios de liderazgo, de manera que se pudiera medir la autopercepción que tenía el participante de su comportamiento como líder. El procedimiento y los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento, serán detallados más adelante.

4.1.4. Planificación del Diagnóstico.

En la propuesta se planteó el siguiente Cronograma de Ejecución para la Intervención, en el cual se pueden observar los hitos o productos por cada fase:

Fases	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase I. Presentación de Resultados												
Realización de Presentación												
Presentación de Resultados												
<i>Hito: Documento con Presentación de Resultados</i>												
Fase II. Presentación Propuesta de Intervención												
Análisis Conceptual. Mapa Mental												
Análisis de Metodología												
Establecimiento de Propósito												
Determinación de los Objetivos												
Diseño de Propuesta												
Realización de Propuesta												
Presentación de Propuesta												
<i>Hito: Documento con Presentación de Propuesta</i>												
Fase III. Facilitación												
Diseño de Actividades Elegidas												
Selección de Materiales												
Diseño de Materiales												
Diseño de Presentación												
Preparación de Materiales, Recursos y Logística												
Ejecución de Facilitación												
<i>Hito: Presentación de Facilitación</i>												
Fase VI. Presentación Final												
Preparación de Presentación												
Presentación de Resultados y Recomendaciones												
<i>Hito: Informe Ejecutivo</i>												

Fecha de inicio: 14/03/2006/ Fecha fin: 05/05/2006

Al igual que se presentó el siguiente presupuesto para la intervención:

Personal (100.000Bs.- 16 horas)	Bs. 1.600.000,00
Materiales	Bs. 150.000,00
Equipos	Bs. 200.000,00
Servicios	Bs. 300.000,00
Otros	Bs. 100.000,00
Total	Bs. 2.350.000,00

4.1.5. Resultado(s) esperado(s). Implicaciones

Con la fase de intervención, específicamente el desarrollo de la Jornada de Liderazgo Situacional, se esperaba que los participantes pudieran aprender a utilizar herramientas para detectar y corregir su propio estilo de liderazgo. De esta manera podrían conocer aspectos como su perfil del estilo de liderazgo, la flexibilidad del estilo y su capacidad de adaptación a las diferentes situaciones, y por último la efectividad en la escogencia del estilo.

Adicionalmente se esperaba aplicar el modelo de Liderazgo Situacional a los grupos de trabajo teniendo en cuenta su perfil de estilo de liderazgo y las particularidades individuales, es decir, que tuvieran la capacidad de diagnosticar el nivel de desarrollo de sus supervisados, y en función de ello adoptar estilos de liderazgo apropiados.

Finalmente se deseaba que esta intervención influyera en el logro del desarrollo de los supervisados, principalmente a los supervisados por la Directora de la Asociación (que en este caso son los Coordinadores o Mandos Medios), a través de llevar a cabo el compromiso que se esperaba que adquirirán para el establecimiento y cumplimiento del Ciclo de Desarrollo.

De esta manera la Directora de la Asociación contaría con mayores herramientas de Supervisión, que le permitirían entender y diagnosticar su flexibilidad y eficacia en los estilos de liderazgo asumidos, además de comprender los niveles de desarrollo de los Coordinadores a su cargo, adquiriendo mayor confianza en la delegación de funciones y toma de decisiones en aquellos supervisados que ya estuvieran listos para dichas responsabilidades, y trabajando muy de cerca en el

ciclo de desarrollo de aquellos que aún no estaban listos para asumir dicha responsabilidad.

4.1.6. Especificaciones de la Propuesta.

La propuesta de intervención presentada al cliente, contenía las siguientes especificaciones:

- ASODECO cedería un tiempo aproximado de cuatro horas y el espacio necesario para la aplicación del instrumento a los 6 participantes.
- Era importante que ASODECO pusiera a la disposición para el día de la facilitación, un salón y equipos audiovisuales como laptop, video beam y rotafolio. Adicionalmente se solicitó la dotación de lápices, marcadores punta gruesa y libretas.
- Finalmente se pidió contar con la reproducción del instrumento y material de apoyo didáctico.

4.2. *El Proceso*

El Proceso de implantación de la propuesta, estuvo compuesta por la realización de la fase III del cronograma, la cual consistió en una serie de actividades para el diseño de una actividad de facilitación, para la cual se realizó una presentación (ver anexo H), cuyo propósito fue orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo y el nivel de desarrollo de sus seguidores en ASODECO, de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización. Los destinatarios de la facilitación fueron los miembros del personal de conducción de ASODECO, los cuales son:

- 1 Directora
- 4 Coordinadores (Producción, Integración Laboral, Académica y Gestión de Recursos Financieros).
- 1 Administradora

La actividad se llevó a cabo en las instalaciones de la Qta. Oasis, la cual se encuentra a pocos metros de la sede de ASODECO, pero en la cual no se llevaban a cabo ningún tipo de actividades. A continuación se detallan las actividades desarrolladas en el transcurso de la facilitación:

Actividad 1. Bienvenida

Con esta actividad se dio apertura a la Jornada, mencionando el nombre de la Jornada y las razones por las que se estaba realizando. El propósito de la misma fue la apertura y bienvenida al curso. No se utilizaron ningún tipo de materiales. La duración fue de 5 minutos.

El procedimiento de la actividad consistió en que el facilitador se paró en medio de la sala y mencionó el nombre de la Jornada y las razones de su realización.

Actividad 2. ¡Hola! con el cuerpo (tomado de Kirby, 1.992)

Los participantes dijeron “Hola” con diferentes partes de su cuerpo, con el propósito de presentarse y hacer caldeoamiento del grupo. Se utilizó la canción Las Cuatro Estaciones de Vivaldi, con el fin de acompañar la actividad, cuya duración fue de 10 minutos.

El procedimiento seguido fue el siguiente:

1. La música sonó desde el comienzo del ejercicio.
2. El facilitador explicó que a menudo las presentaciones son difíciles y que le gustaría que los participantes intentaran presentarse a sí mismos con partes de su cuerpo.
3. Continuaron con diferentes partes del cuerpo, como pies, tobillo, nalgas, hombros y finalmente, voz.
4. El facilitador realizó las siguientes preguntas: ¿cómo se sintieron?, ¿qué aprendieron? En la discusión, habló sobre la importancia del aspecto no verbal de la presentación en el proceso de conocerse.

Conceptos asociados

Comunicación, Lenguaje No Verbal.

Reacción en los participantes

¿Cómo fue la experiencia?	¿Cual fue la acción concreta?	¿Qué se reflejó en la experiencia?	¿Qué aprendieron?	¿Qué aplicación tiene?
Se sintieron muy bien, y tanto la participación como la disposición fueron bastante altas.	Utilizar la creatividad para presentarse a si mismos con diferentes partes del cuerpo.	La importancia del lenguaje no verbal para la comunicación. Conectaron la experiencia con algunos problemas de comunicación que han tenido en su trabajo cotidiano.	La experiencia de poder comunicarse a través del cuerpo.	La importancia en la comunicación diaria de tener correspondencia entre lo que se dice verbalmente y el lenguaje del cuerpo.

Actividad 3. Revisión de expectativas.

En esta actividad se revisaron las expectativas de los participantes, para contrastarlas con los objetivos de la Jornada. El propósito fue la nivelación de expectativas entre los participantes, para ajustarlos al contenido que se trató. Los materiales utilizados fueron papel y lápiz para cada participante. La duración de la misma fue de 15 minutos. El procedimiento que se siguió consistió en los siguientes pasos:

1. El facilitador pidió que los participantes se agruparan de dos en dos.
2. Luego repartió papel y lápiz a cada grupo y pidió que escribieran dos expectativas en una hoja en 5'.
3. A continuación pidió que se unieran todos los grupos y negociaran sus expectativas, para lo cual contaron con 5' adicionales.
4. Se solicitó a un voluntario para leer las expectativas acordadas.
5. Una vez leídas, el facilitador explicó las expectativas que serían cubiertas en la Jornada. Surgieron algunas expectativas fuera del alcance de la Jornada, por lo cual se explicó las limitaciones de tiempo, el alcance de la jornada y finalmente se les ofreció el envío de bibliografía relacionada por correo.
6. Se solicitaron papeles de trabajo para archivos.
7. Se les preguntó si tenían alguna duda.

Resultados de los participantes

Esta fue una dinámica en la que las expectativas con respecto al alcance del taller, superaron los objetivos planteados para el mismo. Es por ello que se procedió a la nivelación de expectativas, momento en el cual las personas se mostraron dispuestas y entendieron el alcance y objetivos del taller. El objetivo del mismo fue netamente informativo, y no pretendía el desarrollo de algún ciclo de aprendizaje.

Actividad 4. Propósitos y Cronograma.

Con esta actividad se informó sobre los propósitos, objetivos y el cronograma a seguir en la Jornada. El propósito fue contribuir a la nivelación de expectativas. Los materiales utilizados son los papeles de trabajo en donde se especificaban propósitos, objetivos y el cronograma a seguir en la Jornada, lo cual tuvo una duración de 10 minutos.

El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

1. Se pidió un voluntario para que leyera el propósito, los objetivos y el cronograma de la Jornada.
2. El facilitador explicó cada aspecto leído.
3. Se le hicieron las siguientes preguntas a la audiencia: ¿alguna duda?, ¿están claros los objetivos?
4. Se entregó el material correspondiente al propósito, objetivos y cronograma.

Reacción de los participantes

Esta fue una dinámica muy sencilla en la que se revisó la agenda del día. El objetivo del mismo fue netamente informativo, y no pretendía el desarrollo de algún ciclo de aprendizaje.

Actividad 5: Estilos de Liderazgo

Los participantes aplicaron a un instrumento de medición de Estilos de Liderazgo (LEAD Yo), con el propósito de que identificaran sus estilos primario y secundario de liderazgo, estilos a desarrollar, flexibilidad y eficacia del estilo escogido para cada situación.

Los materiales utilizados fueron un instrumento de medición en papel, para cada uno de los participantes, lápices y lámina de estilos de liderazgo. Esta actividad tuvo una duración de 60 minutos. El procedimiento en este caso se dividió en varias partes siguiendo el Ciclo de Kolb, de las cuales solo la primera se llevó a cabo en el primer segmento de la Jornada, dejando las otras partes para la actividad 9. A continuación se detalla la parte I:

Parte I. Acción Concreta

- Se ubicaron a los participantes en un escritorio y se les explicó que el objetivo de la aplicación del instrumento era identificar los Estilos de Liderazgo que generalmente utilizaban.
- Se les leyeron las siguientes reglas:
 - a) Debe completar el instrumento en silencio y en forma individual.
 - b) Posee un tiempo de 30'.
 - c) Lea en voz alta las instrucciones del instrumento.
 - d) Una vez finalizado el llenado de los instrumentos, tabule los datos en la matriz de respuestas para generar el informe de Estilos de Liderazgo e imprima el informe.

Actividad 6. PAUSA CAFÉ.

Los participantes tuvieron un pequeño refrigerio para luego retomar las actividades planificadas.

Actividad 7. Círculo Ciego (Tomado de Kirby, 1992)

Esta actividad tuvo dos propósitos fundamentales: energizar al grupo después de la pausa y lograr un cambio de atención. No se utilizaron materiales para esta actividad, cuya duración fue de 10 minutos.

El procedimiento fue el siguiente:

1. Se pidió a los participantes que eligieran un sonido característico y que lo interpretaran al resto del grupo. Se les explicó que debía ser un sonido diferente para cada participante.

2. Se les pidió que se aseguraran de que todos recuerden el sonido de sus compañeros de la derecha y de la izquierda.
3. Se solicitó a los participantes que se movieran dentro de la sala y que volvieran a formar el círculo con sus ojos cerrados, identificando el sonido de su compañero de la derecha y moviéndose hacia él.

Reacción de los participantes

Esta fue una de las dinámicas que más gustó a los participantes, en la cual se sintieron muy bien, y tanto la participación como la disposición fueron bastante altas. El objetivo del mismo fue netamente energizador, y no pretendía el desarrollo de algún ciclo de aprendizaje.

Actividad 8: Marco conceptual

El propósito de esta actividad fue brindar información conceptual del Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Los materiales utilizados fueron laminas Power Point con la información y los Manuales del Instructor y Participante (ver anexos F), papel y lápiz para cada participante. La actividad tuvo una duración de 60 minutos. A continuación se detalla el procedimiento seguido para el desarrollo de esta actividad:

1. El facilitador explicó el Modelo de Liderazgo Situacional, apoyándose en las láminas de poder point.
2. Se realizaron las siguientes preguntas: ¿alguna pregunta?, ¿algo que agregar?
3. Se les entregó a los participantes el material didáctico denominado Manual del Participante, que incluye el marco conceptual.
4. Se entregaron cuestionarios y lápiz a cada participante, y se solicitó que respondieran a las siguientes preguntas: ¿actualmente en que grado de madurez se encuentra como supervisor?; ¿cual es el grado de madurez en que se encuentra cada uno de sus supervisados? (indique nombre completo del supervisado); ¿cual es el tipo de liderazgo que debo aplicar a cada uno de mis supervisados?; de acuerdo al grado de madurez de cada supervisor, escriba en una oración, muy brevemente, cual será el próximo paso a seguir o acción concreta para cumplir con su ciclo de desarrollo, incluyendo fecha. Para esto contaron con 20' para su llenado.

5. Se pidió un voluntario para que expusiera sus respuestas, asesorándolo para la corrección en los planteamientos expuestos por el participante voluntario.
6. Se cerró la actividad realizando las siguientes preguntas: ¿cómo se sintieron?; ¿qué aprendieron?; ¿consideran que pueden aplicar estos conocimientos a su trabajo y relación con sus subordinados?
7. Se solicitó el cuestionario con las respuestas para los archivos.

Actividad 9: Estilos de Liderazgo (cont.)

La actividad 9 consistió en darle continuidad a la actividad 5 denominada Estilos de Liderazgo, con la intención de revisar los resultados de los instrumentos llenados por cada uno de los participantes. Para ello la actividad se dividió en las siguientes partes:

Parte II. Observación Reflexiva

1. Una vez finalizado el llenado de los instrumentos se entregó el informe a cada participante para compartir reacciones y observaciones.
2. Se les explicó como interpretar los resultados del informe.
3. El facilitador solicitó voluntarios para compartir sus resultados y hacer las siguientes preguntas: ¿como te sientes con los resultados?, ¿quién más tuvo la misma experiencia?, ¿hubo algunas sorpresas?, ¿de que tomaron conciencia?, ¿quiénes se sintieron de la misma manera?, ¿quiénes se sintieron diferente?
4. En este paso se dio significado a lo vivenciado a través de las siguientes preguntas que se le hicieron al grupo: ¿qué significan estos resultados para ti?, ¿qué fue lo bueno y qué te gustaría cambiar?, ¿con que puedes relacionar esta actividad?, ¿identifican algún estilo de liderazgo, alguna constante operando en esta situación?, ¿que tan flexible es tu estilo de liderazgo?, ¿qué puedes inferir de todo esto?

Parte III. Conceptualización Abstracta

5. Se discutieron los aspectos de liderazgo para la abstracción de los conocimientos de sí mismos que obtuvieron los participantes, a través de

las siguientes preguntas: ¿que aprendieron?, ¿que estilos de liderazgo vieron operando?, ¿que asocian con esto?, ¿que les recuerda esto?, ¿con qué pueden conectar esta experiencia?

Parte IV. Experiencia Activa

6. Se realizaron las siguientes preguntas para el empleo de lo aprendido en el mundo real: ¿cómo podrían aplicar esto?, ¿cómo podrían mejorar esto?, ¿cuáles serían las consecuencias de hacerlo?, ¿qué cambios realizarían para que esto funcionara?

Conceptos asociados: Liderazgo Situacional, Eficacia de Liderazgo, Estilos de Liderazgo y Grado de Madurez.

Reacción de los participantes

¿Cómo fue la experiencia?	¿Cual fue la acción concreta?	¿Qué se reflejó en la experiencia?	¿Qué aprendieron?	¿Qué aplicación tiene?
Se sintieron bien, con alta participación y disposición.	Aplicar a un instrumento y luego revisar los resultados del mismo.	La necesidad de desarrollar nuevos estilos de liderazgo y diagnosticar mejor a los colaboradores. Conectaron la experiencia con los estilos de liderazgo que habitualmente utilizan con sus colaboradores.	Identificaron sus estilos de liderazgo y aprendieron a interpretar el informe arrojado por el instrumento.	Percibieron la necesidad de trabajar la flexibilidad en sus estilos de liderazgo, para adaptarse a los diferentes grados de madurez de los colaboradores

Actividad 11. Práctica de Liderazgo Situacional

Los participantes aplicaron a un instrumento para plasmar el grado de madurez tanto de si mismos como de sus colaboradores. Determinaran también el estilo de liderazgo apropiado a cada caso. El propósito de este ejercicio fue que los participantes plasmaran el estilo de liderazgo apropiado al grado de madurez que identificaron en si mismos y sus colaboradores actuales. Los materiales utilizados

fueron un cuestionario en papel para cada uno de los participantes y lápices. La duración de esta actividad fue de 45 minutos.

A continuación se explica el procedimiento seguido:

Parte I. Acción Concreta

1. Se ubicaron a los participantes en un escritorio y se les explicó que el objetivo de la aplicación de este instrumento era identificar los Estilos de Liderazgo que deben utilizar en función del grado de madurez que ellos determinaron en sí mismos y en sus colaboradores.
2. Se explicaron las siguientes reglas:
 - a. Debe completar el instrumento en silencio y en forma individual.
 - b. Posee un tiempo de 15 min.

Parte II. Observación Reflexiva

3. Una vez finalizado el llenado de los instrumentos, se pidió a los voluntarios compartir sus resultados, para luego hacerles las siguientes preguntas: ¿de qué tomaron conciencia?, ¿quiénes se sintieron de la misma manera?, ¿quiénes se sintieron diferente?
4. En este paso se dieron significado a lo vivenciado a través de las siguientes preguntas para el grupo: ¿qué significan estos resultados para ti?, ¿qué fue lo bueno y qué te gustaría cambiar?, ¿con qué puedes relacionar esta actividad?, ¿identifican algún estilo de liderazgo, alguna constante operando en esta situación?, ¿qué tan flexible es tu estilo de liderazgo?, ¿qué puedes inferir de todo esto?

Parte III. Conceptualización Abstracta

5. Se discutieron aspectos de liderazgo para la abstracción de los conocimientos de sí mismos que obtuvieron, a través de las siguientes preguntas: ¿qué grado de madurez conseguiste en tu grupo de colaboradores?, ¿qué estilo de liderazgo sería apropiado en ese caso y porque?, ¿actualmente aplicas ese estilo de liderazgo?, ¿con qué pueden conectar esta experiencia?

Parte V. Exposición Activa

6. Realice preguntas para el empleo de lo aprendido en el mundo real:
¿cómo podrían aplicar esto?, ¿cómo podrían mejorar esto?

Conceptos asociados

Liderazgo Situacional, Eficacia de Liderazgo, Estilos de Liderazgo y Grado de Madurez.

Reacción de los participantes

¿Cómo fue la experiencia?	¿Cual fue la acción concreta?	¿Qué se reflejó en la experiencia?	¿Qué aprendieron?	¿Qué aplicación tiene?
Excelente participación y entusiasmo	Interpretar el grado de desarrollo de si mismos y de sus supervisados.	Como diagnosticar a sus colaboradores. Conectaron la experiencia con el fracaso en la escogencia de algunos estilos de liderazgo más participativos, con colaboradores principiantes.	No existe un estilo único de liderazgo, ni siquiera existe un estilo mejor que otro. Solo existe el estilo más apropiado en función de las contingencias.	Aplicaron la teoría de liderazgo situacional para diagnosticar el grado de desarrollo y el estilo de liderazgo más efectivo.

Actividad 11: Próximos pasos

El propósito de esta actividad fue dejar por escrito los próximos pasos a seguir para el cumplimiento del ciclo de desarrollo de los Coordinadores. Los materiales utilizados fueron papel y lápiz para cada participante, mientras que la duración fue de 15 minutos.

A continuación se explica el procedimiento seguido:

1. El facilitador solicitó a los participantes se ubicaran en círculo.
2. Se solicitó a la Directora que expusiera los próximos pasos a seguir.
3. Se realizaron las siguientes preguntas: ¿están de acuerdo con los planteamientos presentados?; ¿consideran que los próximos pasos planteados fomentaran un mejoramiento en la efectividad de sus labores?; ¿tienen alguna duda?

Actividad 12: Cierre

El propósito fue cerrar la actividad, invitando a aplicar los conocimientos adquiridos, realizar preguntas y responder a la evaluación reactiva. Los materiales entregados en esta actividad fue la evaluación reactiva (ver anexo G). La duración fue de 15 minutos.

El procedimiento seguido consistió en:

1. El facilitador se paró en medio de la sala y dijo unas palabras de cierre.
2. Preguntó si existía alguna duda o si alguien quería acotar algo.
3. Solicitó el llenado de la evaluación reactiva, la cual posteriormente se recogió para los archivos.

4.3. Resultados

Los siguientes datos corresponden a los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación reactiva, a una muestra de cinco (5) personas, cuya población corresponde a los seis (6) participantes de la Jornada de Liderazgo Situacional. Entre los participantes se encontraban la Directora y Coordinadores de la Asociación. Uno de los participantes no llenó la evaluación por retirarse temprano de la Jornada.

Los resultados alcanzados en la evaluación reactiva son excelentes, debido a que los participantes se sintieron muy bien, disfrutaron y se encontraron interesados con el objetivo planteado, las actividades fueron significativas para su desarrollo profesional, identificaron los estilos propios de liderazgo y como diagnosticar el grado de madurez de sus colaboradores, y emitieron muy buenas opiniones de la Jornada.

Ítem 1

La actividad más significativa para mí fue:

80% Estilos de Liderazgo

20% Todas

Ítem 2

Durante esta Jornada me he sentido:

60% Muy Bien

40% Interesado

Ítem 3

Durante esta Jornada aprendí:

20% Los estilos de liderazgo y como actuar con los colaboradores.

20% Que hay que prepararse más para ser un buen líder.

20% Aspectos importantes de liderazgo situacional.

20% Sobre mi tipo de liderazgo actual y como mejorar mi desempeño en función de mis colaboradores.

20% A conocerme un poco más y a conocer los estilos de liderazgo de mi equipo de trabajo.

Ítem 4

La actividad que más disfruté fue:

60% Círculo Ciego

40% Estilos de Liderazgo

Ítem 5

Mi opinión acerca de esta jornada es:

100% Excelente

Ítem 6

¿Qué le cambiarías?:

80% Nada

20% “Solo agregaría más ejemplos prácticos”.

CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO

7.1. Evaluación del Proceso General.

La relación cliente-consultor fue muy grata, debido a que tanto la Directora de la Asociación como sus miembros, se mostraron muy abiertos a suministrar información y recibir asesoría, mostrando apoyo, ascendencia y respeto hacia el consultor. Es importante destacar que están muy concientes de sus oportunidades de mejora, y que además se encuentran muy alineados en cuanto a su percepción de los problemas a trabajar, ya que desde el inicio del 2006 ASODECO comenzó a plantearse nuevos retos para mejorar su gestión, en donde sus miembros han trabajado activamente en reuniones y charlas para alcanzar los nuevos objetivos, lo cual facilitó inmensamente el proceso de diagnóstico.

Desde el inicio de la intervención se ganó al cliente generando su confianza a través de entrevistas personales, participación en actividades de la Asociación, aseguramiento de la confidencialidad de la información y utilización de características personales del consultor como la empatía.

El consultor ganó mucha credibilidad con el cliente, incluyendo a padres y miembros de la Junta Directiva, a través de la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico organizacional, ya que se sintieron totalmente reflejados en los mismos y manifestaron ampliamente su interés por comenzar a trabajar en las recomendaciones brindadas. Igualmente, la evaluación reactiva muestra una percepción positiva del proceso de intervención. Muestra de todo esto es que el cliente manifestó su interés en recibir nuevas propuestas por la empresa consultora, una vez que realicen las gestiones para obtener recursos para este servicio.

7.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.

Existió una total correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado, ya que se buscó en todo momento ajustarse a la realidad de la organización y de la empresa consultora. Por otra parte, la gran disposición y creencia del cliente

ante este proceso, el compromiso asumido por la Directiva y la colaboración recibida por parte de los empleados de ASODECO, aseguraron la consecución de los objetivos en los tiempos previstos.

7.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.

Los objetivos planteados en la propuesta de trabajo, giraron en torno al diagnóstico organizacional y posterior intervención para orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo de la Directora y Coordinadores de ASODECO, y reconocer las habilidades fundamentales que deben poseer sus seguidores de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional.

Dichos objetivos fueron cubiertos en su totalidad, ya que:

- Los participantes se sintieron identificados totalmente con los resultados del diagnóstico organizacional, y aceptaron completamente las conclusiones y recomendaciones que de allí surgieron.
- La Directora y los Coordinadores lograron identificar el perfil de su estilo de Liderazgo.
- También lograron reconocer los aspectos y/ o conductas a desarrollar de los Estilos que no utiliza habitualmente.
- Identificaron los grados de desarrollo en el cargo de cada uno de sus supervisados.
- Aprendieron los estilos de liderazgo adecuados según el nivel de desarrollo en el cargo del supervisado.
- Operacionalizaron los pasos a seguir para lograr un Ciclo de Desarrollo para sus seguidores.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. Conclusiones

La organización se encuentra en una etapa de crecimiento, en la que se encontraron múltiples oportunidades de mejora. Sin embargo, todas estas oportunidades no podían ser cristalizadas al mismo tiempo, ya que inicialmente debían darse ciertas condiciones e implantarse mejoras, de manera de crear las condiciones para llevar a cabo exitosamente el resto de las recomendaciones.

8.2. Recomendaciones

A continuación las recomendaciones expuestas al cliente después de la fase de diagnóstico:

- Es necesario que ASODECO desconcentre las actividades, responsabilidades y autoridad en la Dirección, a través de la delegación de funciones y toma de decisiones en los niveles de Coordinación, todo esto con el fin de hacer más efectiva la capacidad de respuesta de la asociación.
- Fortalecer habilidades para la toma de decisiones, en el personal de los mandos medios (Coordinaciones y Jefes de Departamentos).
- Alinear a los miembros en la consecución de los objetivos organizacionales, mediante la planificación estratégica.
- Mejorar la distribución física de la organización para optimizar el espacio y adecuarlo a las fases establecidas en el Programa de Empleo.
- Formalizar procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, además de definir y divulgar las habilidades, conocimientos y destrezas esperadas.

- Hacer un diagnóstico de las necesidades de las empresas clientes o potenciales en términos de fuerza laboral demandada, de manera de crear talleres competitivos en el mercado.
- Definir un Plan de Actividades destinadas al Financiamiento de la Institución, en donde participe el área de Presupuesto como aliado.
- Publicar y difundir los cambios del Programa de Inserción Laboral, de manera que todos se alineen a los mismos.

Luego de terminada la fase de intervención, se realizaron las siguientes recomendaciones al cliente:

- Realizar reuniones para el seguimiento de los compromisos individuales adquiridos en la Jornada, con respecto a los próximos pasos a seguir, con el fin de concretar las acciones planificadas para mejorar el grado de madurez de los colaboradores.
- Continuar el diagnóstico del grado de madurez en el que se encuentran los colaboradores de ASODECO, con el fin de adquirir estilos de liderazgos eficaces y adaptables al grupo, para lo cual es necesario cumplir con los siguientes pasos correspondientes al Ciclo de Desarrollo:
 - Iniciar la elaboración, revisión y divulgación de las Descripciones de Cargo, con el fin de mejorar los procesos comunicacionales entre líder-colaborador, y dar comienzo al Ciclo de Desarrollo.
 - Comenzar sesiones de feedback individuales con los empleados, con el fin de discutir la situación de los mismos en cuanto a sus competencias técnicas y nivel de compromiso.
 - Realizar Planes de Desarrollo para el mejoramiento de competencias técnicas, diagnosticadas por los líderes como oportunidades de mejora y discutidas con los colaboradores como necesarias para su desempeño.
 - Desarrollar un Sistema de Seguimiento, Revisión y Corrección de los Planes de Desarrollo que se establezcan con cada empleado, a fin de dar apoyo a los procesos de mejoramiento

técnico, desarrollo de competencias personales y diagnóstico de niveles de compromiso.

- Continuar la realización de talleres que fortalezcan el liderazgo en ASODECO, para desarrollar en sus líderes visión y perspectiva de oportunidades, conceptualización y diseño de pasos para alcanzar los objetivos organizacionales, flexibilidad para adecuarse a las contingencias y optar por estilos de liderazgo eficaces y comunicación para informar y motivar a los colaboradores.

Referencias Bibliográficas

ASODECO (1985). *Programa de Empleo con Soporte “Creando Independencia”*. Caracas: Autor.

ASODECO (1995). *ASODECO: Una Gestión de 10 años propiciando la integración*. Caracas: Autor.

ASODECO (2005). *Presentación de ASODECO*. Caracas: Autor.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional* (5ta. edición). México: Editorial Prentice Hall.

Hersey, K. y Blanchard, K. y Jhonson, D. (2000). *Administración del Comportamiento Organizacional. México* (7ma. edición). Editorial Pearson - Prentice Hall.

Kirby, A. (1992). *Enciclopedia de Juegos para el Instructor*. Estados Unidos: Editorial HRD Press.

Napier, R., Gershenfeld. M. (1999). *Grupos: Teoría y Experiencia*. México: Editorial Trillas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma. edición). México: Editorial Prentice Hall.

Schein, E. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5ta. edición). Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

Páginas Web Consultadas

Fundación Paso a Paso (2.002). *Morelia Flores y el Empleo con Apoyo en Venezuela* Recuperado en Diciembre 13/2005, de
http://www.pasoapaso.com.ve/cyber/cyberpasos_archivo_entrevistas_morelia.htm

Cardona, J. (2.004). *¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?* Recuperado en Febrero, 25/2006, de
<http://www.intangiblecapital.org/Articulos/N1/0016.htm>

Combariza, X. (2.005). *Reflexiones sobre la facilitación del aprendizaje experiencial*. Recuperado en Marzo, 03/2.006, de
http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html#_ftn1

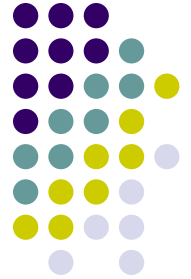
Anexos

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO



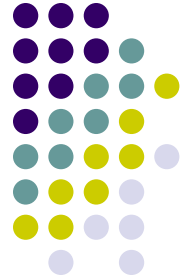
18/04/2006

Propósito General



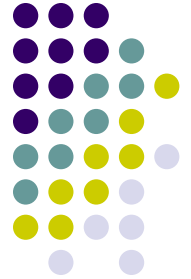
Orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo de la Directora y Coordinadores de ASODECO, y reconocer las habilidades fundamentales que deben poseer sus seguidores de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional, favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización.

Objetivos



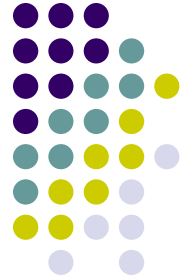
- Identificar su Estilo Primario y Secundario de Liderazgo.
- Reconocer los Aspectos y/ o Conductas a “desarrollar” de los otros dos estilos que no utiliza habitualmente.

Objetivos



- Identificar los grados de madurez en el cargo de los supervisados.
- Adecuar su estilo de liderazgo situacionalmente a cada supervisado de acuerdo al grado de madurez en el cargo.
- Operacionalizar los pasos a seguir para lograr un Ciclo de Desarrollo para sus Seguidores.

Cronograma



Bienvenida

¡Hola! con el cuerpo

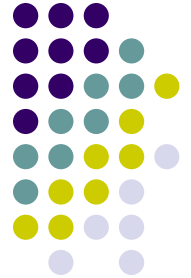
Revision de expectativas

Propósitos y Cronograma

Estilos de Liderazgo

Pausa – Café

Cronograma



Círculo Ciego

Dinámica 2. Estilos de Liderazgo (cont.)

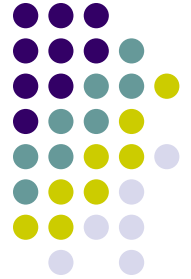
Liderazgo Situacional

Practica de Liderazgo Situacional

Próximos Pasos

Cierre

Duración: de 1:00 p.m. a 4:30 p.m.



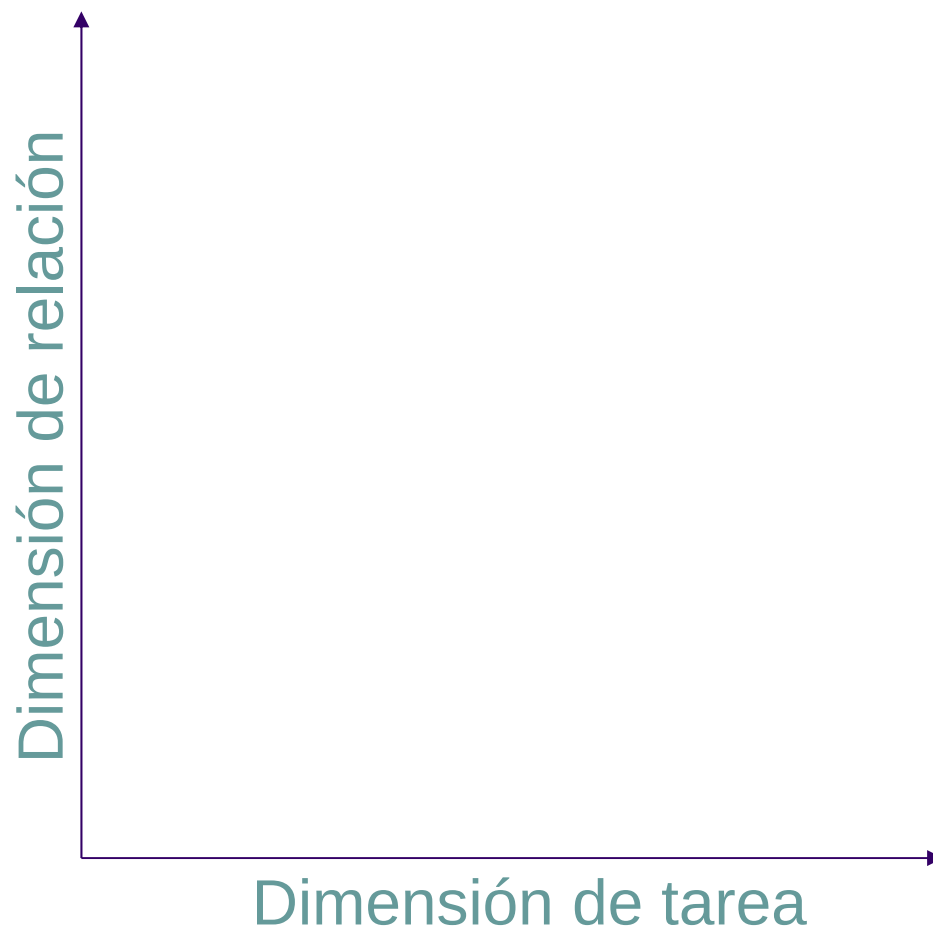
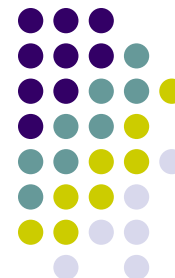
Marco conceptual

- **Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard:**

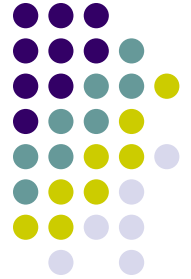
“teoría de las contingencias que gira en torno a la madurez de los seguidores” (Robbins, 1.994).

- No existe un mejor estilo de liderazgo.
- Los Directivos cambian su estilo, adaptandolo a diferentes circunstancias.

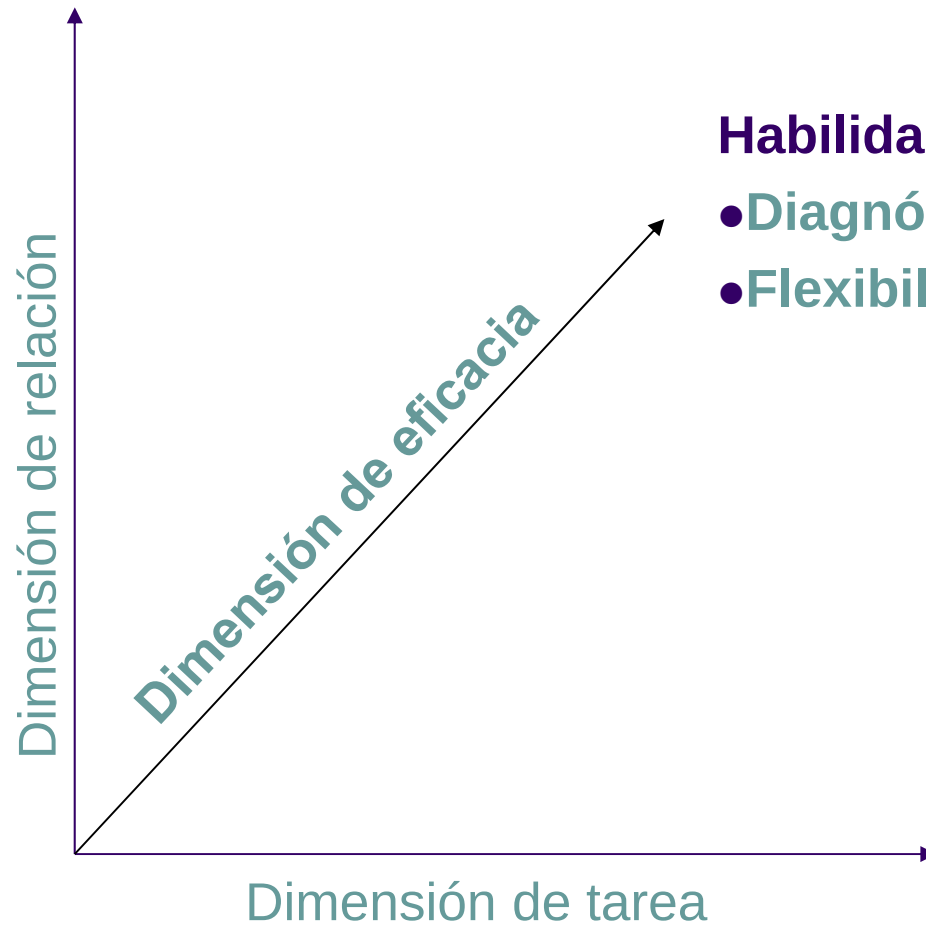
Dimensiones



Tomado de Napier, R y Gershenfeld, M., (2000)

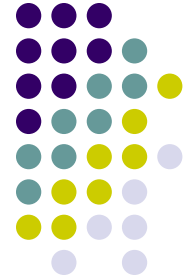


Dimensión de eficacia



Habilidades fundamentales:

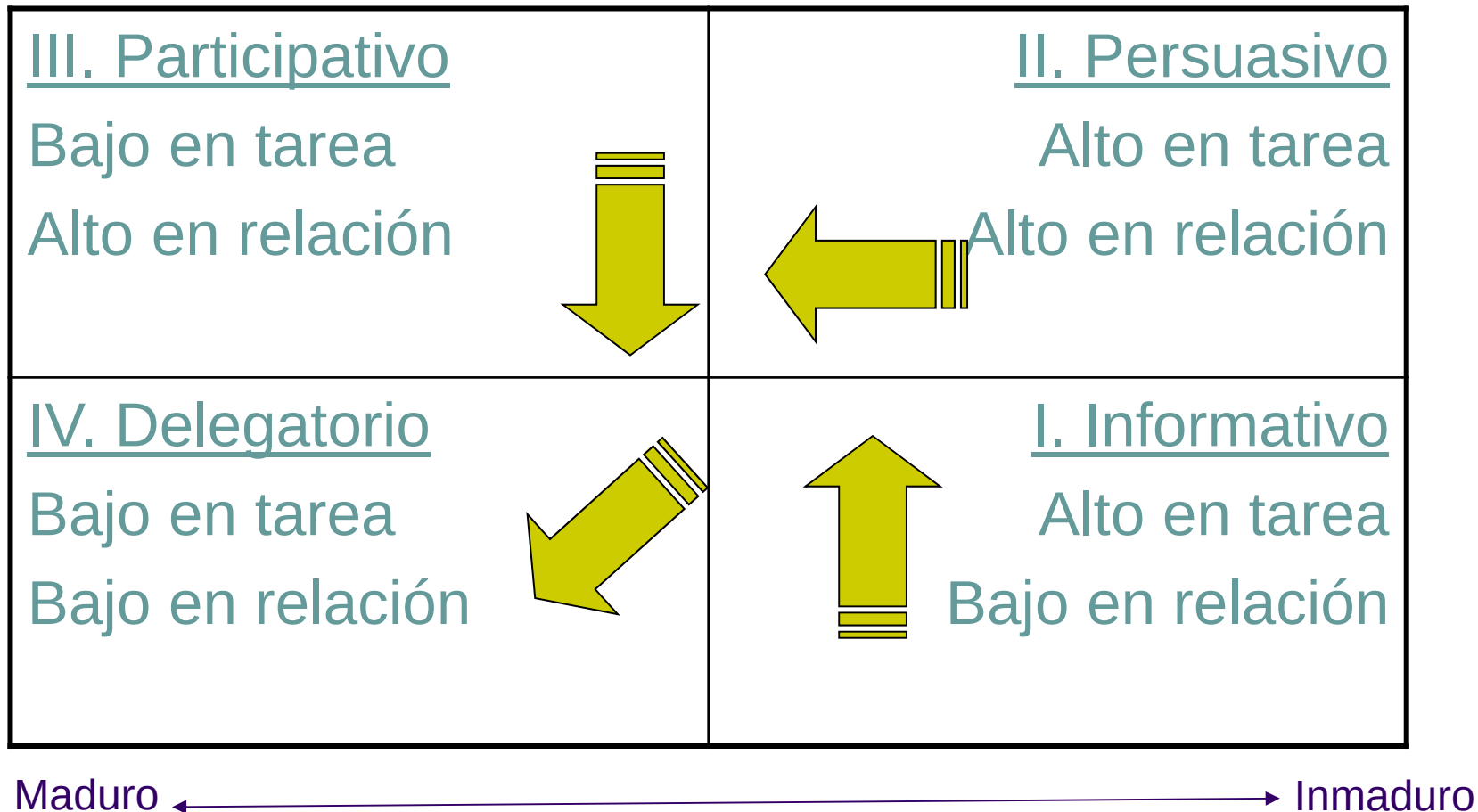
- Diagnóstico
- Flexibilidad

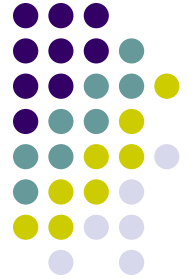


Estilos de Liderazgo



Líder ante el grado de madurez





Marco conceptual

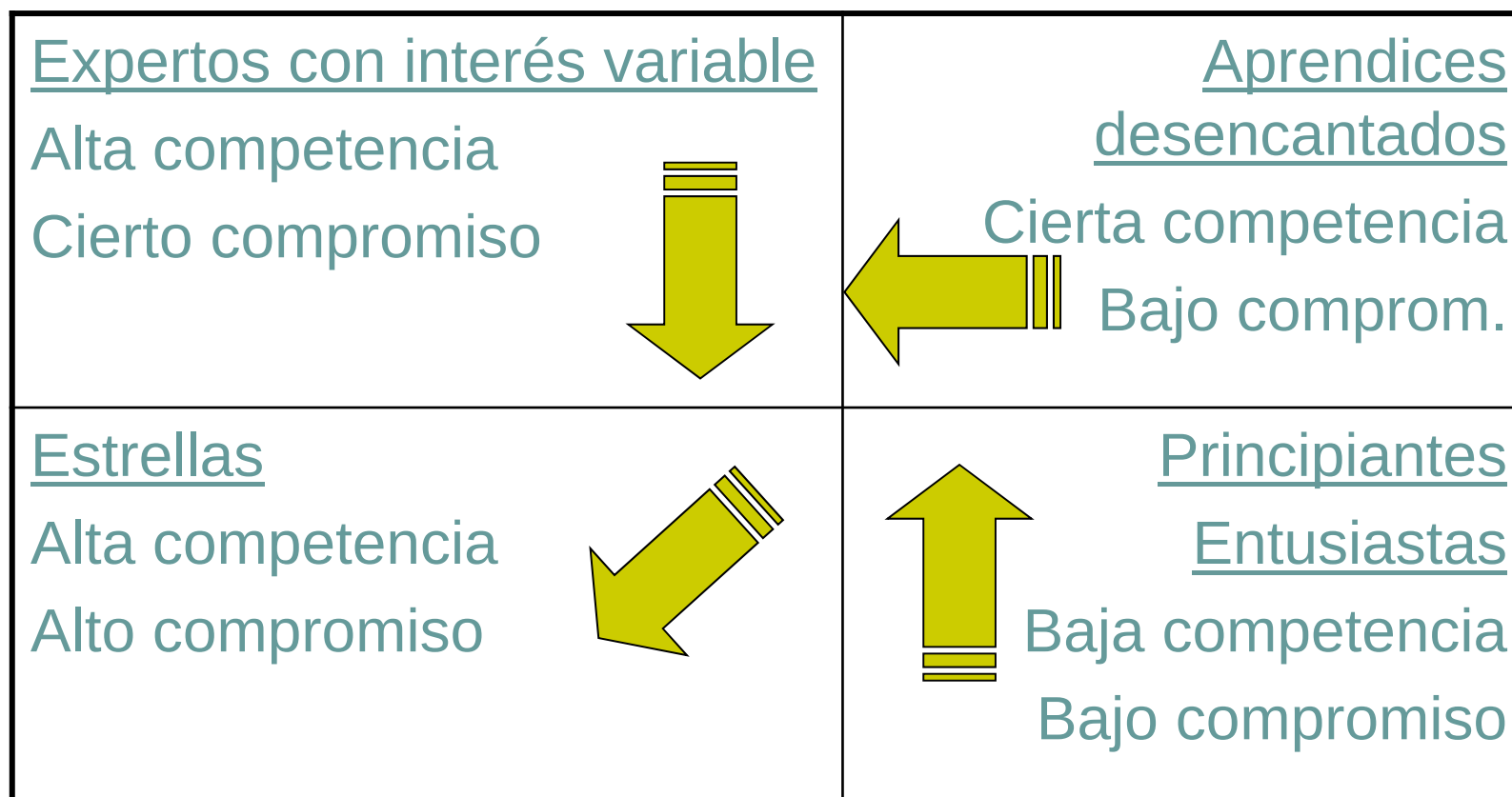
- **Madurez:** “la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta” (Robbins, 1.994).

Habilidades Fundamentales:

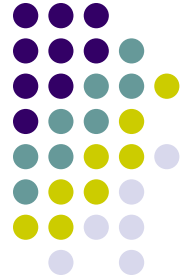
- Competencia Técnica
- Interés



Desarrollo del Equipo



Maduro ←————→ Inmaduro



Ciclo de Desarrollo

- Describir tareas al empleado.
- Determinar la Fase de Desarrollo.
- Decidir el Estilo de Liderazgo.
- Discutir la situación del empleado.
- Hacer un Plan de Desarrollo.
- Realizar seguimiento, revisión y corrección.



¡GRACIAS! ¿PREGUNTAS?

Vivian González Romero

Visión Consultores

vivi_gonzalez_romero@hotmail.com

Telf.: 232.5804/ (0414) 2930002



CIERRE LOGICO Y PSICOLOGICO

1. La actividad mas significativa para mi fue:

2. Durante esta jornada me he sentido:

3. Durante esta jornada aprendí:

4. La actividad que más disfruté fue:

5. Mi opinión acerca de esta jornada es:

6. Que le cambiarías:



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

JORNADA DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA ASOCIACIÓN
PARA EL DESARROLLO DE EDUCACIÓN ESPECIAL
COMPLEMENTARIA

Manual del Participante



Abril, 2.006



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Propósito General

Orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo de la Directora y Coordinadores de ASODECO, y reconocer las habilidades fundamentales que deben poseer sus seguidores de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional, favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización.

Objetivos

Los participantes, finalizada la Jornada serán capaces de:

- Identificar su Estilo Primario y Secundario de Liderazgo.
- Reconocer los Aspectos y/ o Conductas a “desarrollar” de los otros dos estilos que no utiliza habitualmente.
- Identificar los grados de madurez en el cargo de los supervisados.
- Adecuar su estilo de liderazgo situacionalmente a cada supervisado de acuerdo al grado de madurez en el cargo.
- Operacionalizar los pasos a seguir para lograr un Ciclo de Desarrollo para sus Seguidores.



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Cronograma

- 1:00 p.m. Bienvenida
- ¡Hola! con el cuerpo
- Revisión de expectativas
- Propósitos y Cronograma
- Estilos de Liderazgo
- Pausa – Café
- Círculo Ciego
- Liderazgo Situacional
- Modelo de Hersey y Blanchard
 - Estilos de Liderazgo
 - Madurez del Seguidor
 - Ciclo de Desarrollo
- Estilos de Liderazgo (cont.)
- Práctica de Liderazgo Situacional
- Próximos Pasos
- 4:20 p.m. Cierre



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Marco conceptual

Existen diversos conceptos sobre Liderazgo, en donde es definido por múltiples investigadores en formas muy restrictivas en donde “es probable tomar una perspectiva más estrecha en los procesos que se estudiarán, y es menos probable que descubran las cosas sin relación o contrarias a sus asunciones iniciales sobre la dirección eficaz” (Yukl, 2002).

Es por ello que no nos adentraremos a definir el liderazgo, sino a conocer el modelo situacional más ampliamente difundido, como lo ha sido el de Hersey y Blanchard. Los autores reconocen que las variables intervinientes que determinan una situación son muchas (cultura de la organización, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad, etc.). Sin embargo, sostienen que una variable crítica en la elaboración de su modelo se centran en la "madurez" o "grado de desarrollo" de los colaboradores.

Teoría del liderazgo situacional: “teoría de las contingencias que gira en torno a la madurez de los seguidores” (Robbins, 1.994).

Según los autores, generalmente las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" (D1) y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo (D2, D3 y D4) en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

que existen excepciones a esta regla y también movimientos de involución.

El líder bajo un enfoque situacional, es efectivo en la medida que utiliza distintos estilos con cada colaborador o aun con una misma persona en distintos momentos, tareas o aspectos de una misma tarea. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

- Diagnóstico: poder ver en qué fase se encuentra cada uno de sus colaboradores en una situación determinada en cuanto a competencia e interés.
- Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

Para poder ejercer su flexibilidad el líder podrá asumir cuatro estilos típicos diferentes, según se oriente preponderantemente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea. De allí surgen los siguientes estilos de liderazgo:

- S1 "Informar" a los D1: estructurando bien la tarea, enfatizando la dirección sobre el apoyo a la persona. Líder Controla. Alta Tarea. Baja Relación
- S2 "Persuadir" a los D2: estructurando también la tarea directivamente, pero proporcionando apoyo a la vez. Líder Supervisa. Alta Tarea. Alta Relación
- S3 "Participar" a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona. Líder Asesora. Baja Tarea. Alta Relación.



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

- S4 "Delegar" a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo. Líder Delega. Baja Tarea. Baja Relación.

La "madurez" es definida como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Por ello consideran que la misma se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (pericia y conocimientos) y el interés (motivación y seguridad en sí misma de la persona respecto de la tarea).

Madurez: "la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta" (Robbins, 1.994).

Una vez que los subordinados se desarrollan y "maduran", los gerentes necesitan ser lo suficientemente flexibles para modificar su estilo de liderazgo en cada fase en la que se encuentre cada colaborador.

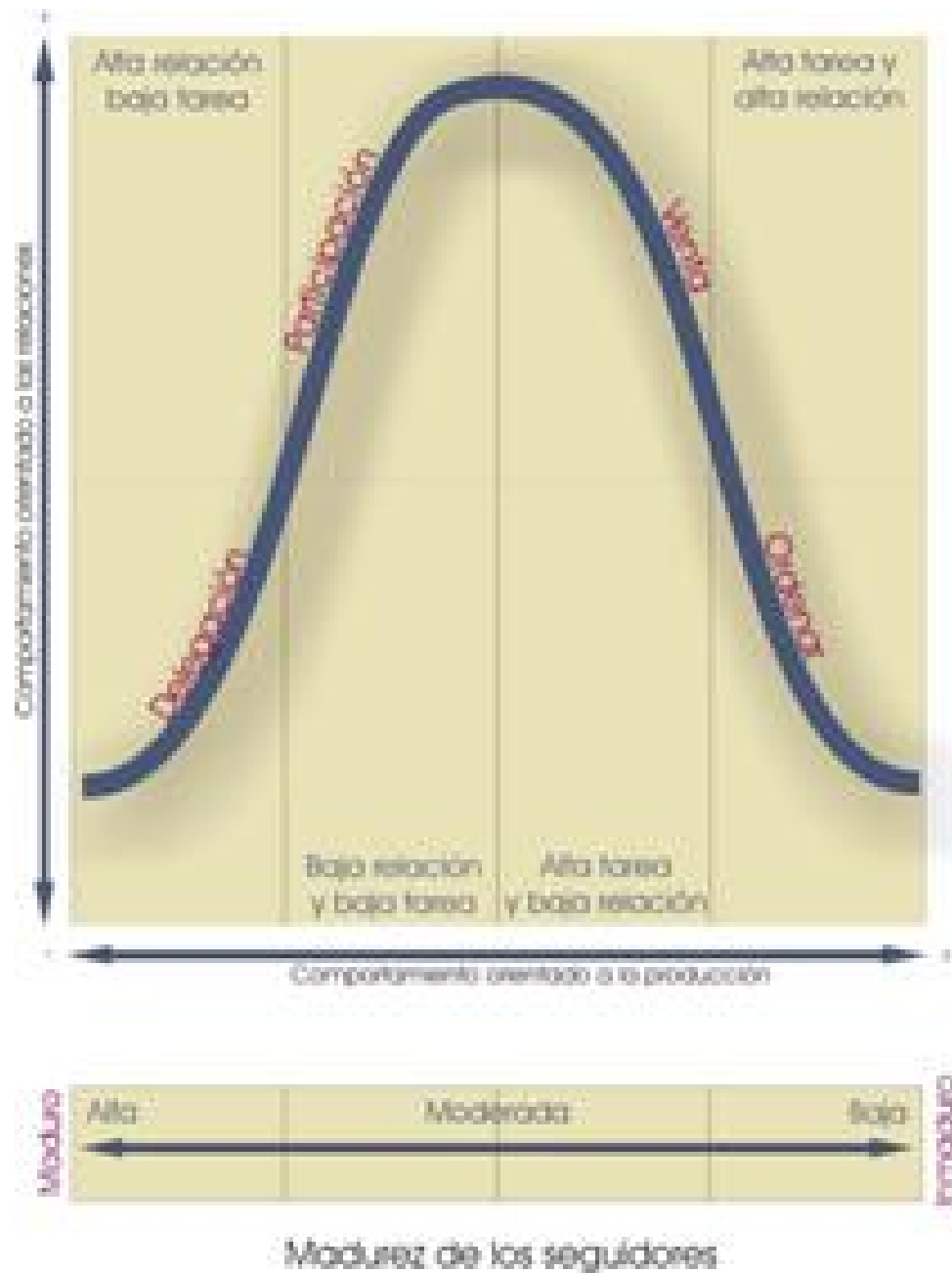
Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo del equipo (D1, D2, D3 y D4), a saber:

- D1: "Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés. Baja Competencia. Baja Compromiso
- D2: "Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación. Cierta Competencia. Baja Compromiso
- D3: "Expertos con interés variable": confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos. Alta Competencia. Cierta Compromiso.
- D4: "Estrellas": expertos comprometidos. Alta Competencia. Alta Compromiso.

Abril, 2.006



Visión Consultores
Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO



Modelo físico de liderazgo situacional
Hersey Blanchard 1982

Abril, 2.006



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Es importante que el liderazgo se asuma "prudencialmente", es decir, luego de un adecuado diagnóstico del ciclo de desarrollo en la que se encuentra el colaborador. Para ello deben seguirse los siguientes pasos correspondientes al Ciclo de Desarrollo:

- Descripción de tareas al empleado.
- Determinar la fase de desarrollo (D1...D4) de cada empleado.
- Decidir el Estilo de Liderazgo (S1...S4) más apropiado para el Director.
- Discutir la situación del empleado.
- Hacer un plan de desarrollo para reforzar aquellas áreas que le ayudaran a continuar en su ciclo de desarrollo.
- Realizar un seguimiento, revisión y corrección del plan de desarrollo con cierta frecuencia.



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Cuestionario

1. ¿Actualmente en que grado de madurez se encuentra como supervisado?. Mencione el nombre del grado.

- a) D1
- b) D2
- c) D3
- d) D4

2. ¿Cuál es el grado de madurez en que se encuentra cada uno de sus supervisados?. Indique el nombre completo de la persona.

NOMBRE

TIPO DE LIDERAZGO

3. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que debo aplicar a cada uno de mis supervisados, en función del grado de su madurez?. Indique el nombre completo de la persona.

NOMBRE

TIPO DE LIDERAZGO



Visión Consultores

Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. De acuerdo al grado de madurez de cada supervisado, escriba brevemente en una oración, cual será el próximo paso a seguir o acción concreta para cumplir con su ciclo de desarrollo, incluyendo feha.



Visión Consultores
Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

CIERRE LOGICO Y PSICOLOGICO

1. La actividad mas significativa para mi fue:

2. Durante esta jornada me he sentido:

3. Durante esta jornada aprendí:

4. La actividad que más disfruté fue:

5. Mi opinión acerca de esta jornada es:

6. Que le cambiarías:



Visión Consultores
Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Bibliografía

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México. Editorial Prentice Hall.

Kirby, A. (1992). *Enciclopedia de Juegos para el Instructor*. Estados Unidos. Editorial HRD Press.



Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO

Propuesta de Intervención

Marzo, 2006



Contenido

Propósito General

Objetivos

Destinatarios

Resultados Esperados

Estrategias Metodológicas y Recursos Didácticos

Duración

Consideraciones Especiales

Inversión



Propósito General

Orientar la identificación de los estilos propios de liderazgo y el nivel de desarrollo de sus seguidores en Asodeco, de acuerdo al modelo de Liderazgo Situacional favoreciendo mayor eficacia en el logro de su misión dentro de la organización.



Objetivos

Los participantes, finalizada la Jornada serán capaces de:

- Identificar su Estilo Primario y Secundario de Liderazgo.
- Reconocer los Aspectos y/ o Conductas a “desarrollar” de los otros dos estilos que no utiliza habitualmente.
- Identificar la madurez en el cargo de cada uno de sus supervisados.
- Adecuar su estilo de liderazgo situacionalmente a cada supervisor de acuerdo al grado de madurez en el cargo.
- Operacionalizar los pasos a seguir para lograr un Ciclo de Desarrollo para sus Seguidores.



Resultados Esperados

- Aplicación del modelo de Liderazgo Situacional a sus grupos de trabajo teniendo en cuenta las particularidades individuales.
- Herramientas para detectar y corregir su propio estilo de liderazgo.



Destinatarios

Personal de conducción de ASODECO:

- Directora
- 4 Coordinadores (Producción, Integración Laboral, Académica y Gestión de Recursos Financieros).
- Administradora



Estrategias Metodológicas y Recursos Didácticos

Aplicación de
Instrumento
de Auto percepción

Dinámicas de
Grupo

Exposición del
Facilitador
de contenido

Participación de
los asistentes



Duración

Fase I Aplicación Instrumento	TOTAL HORAS	4 horas
Fase II Tabulación y Análisis de Resultados	TOTAL HORAS	8 horas
Fase III Facilitación	TOTAL HORAS	4 horas

Nota: La fase II no es presencial, por lo que los involucrados solo participaran en la fase I y III.



Consideraciones Especiales

- ASODECO cederá un tiempo aproximado de cuatro horas y el espacio necesario para la aplicación del instrumento a los 6 participantes.
- Es importante que ASODECO ponga a la disposición para el día de la facilitación un salón y equipos audiovisuales como laptop, video beam y rotafolio. Adicionalmente es importante la dotación de lápices, marcadores punta gruesa y libretas.
- Finalmente es de suma importancia contar con la reproducción del instrumento y material de apoyo didáctico.



Inversión

- Esta propuesta no contempla Honorarios Profesionales ni ningún costo asociado, debido a que es un Proyecto enmarcado en la Especialización de Desarrollo Organizacional de la UCAB. Es una de las exigencias de la Universidad el que tanto el diagnóstico como la implantación sean **de carácter gratuito**. Sin embargo, a continuación se presenta la inversión que la empresa tendría que realizar de no ser un trabajo académico: Proceso de intervención Bs. 1.600.000,00, a razón de Bs. 100.000,00 por hora, para un total de 16 horas de trabajo.
- Esta propuesta tiene validez de un mes a partir de la fecha actual:
31/03/2006

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Desarrollo Organizacional

Consultoría Aplicada II

Profesora: María Elena Hoffmann Kidon

INSTRUMENTO

A continuación se presentan una serie de preguntas, con el fin de conocer su opinión acerca de aspectos importantes de ASODECO, y como requisito académico de la asignatura Consultoría Aplicada II. Esta información es de carácter confidencial, y no es necesario que identifique este documento con su nombre.

¿Menciona la mayor fortaleza de ASODECO?

¿Menciona la mayor debilidad de ASODECO?

¿Cómo te imaginas el equipo deseable en el cual quisieras trabajar?

Menciona tres situaciones actuales, más críticas en ASODECO.

De las situaciones más críticas de ASODECO, cuales serían las alternativas para mejorarlas.

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Caracas, 31 Marzo de 2006

Señores:
ASODECO
Caracas

Estimados Señores:

Nos complace presentar a su consideración la oferta de servicios correspondiente a la **“Jornada de Liderazgo Situacional para ASODECO”**, como una respuesta a los resultados obtenidos en la Fase Diagnóstica. Esta propuesta está diseñada con base en el estado del arte en Consultoría.

La propuesta adjunta está integrada por Propósito General, Objetivos, Destinatarios, Resultados Esperados, Estrategias Metodológicas y Recursos Didácticos, Duración, Consideraciones Especiales e Inversión.

Ratificamos nuestro interés en adaptar nuestros servicios y productos a los requerimientos y exigencias a su organización, por lo tanto estamos abiertos a sus comentarios y sugerencias.

Quedamos a su entera disposición para ampliar la información que consideren pertinente.

Reciban un cordial saludo.

Atentamente.

Vivian González Romero
Visión Consultores

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Desarrollo Organizacional

Consultoría Aplicada I

Profesora: María Elena Hoffmann Kidon

BITÁCORA 2

Nombre del Organización: ASODECO

Fecha de contacto: 14/12/2005 (2do contacto)

Persona Contacto: Nelly Goncalves – Directora Ejecutiva de ASODECO

Vía de Contacto: entrevista presencial en las instalaciones de ASODECO

Objetivo: conocer a la organización y levantar necesidades.

A continuación se encuentran las preguntas para la entrevista de caracterización:

¿Qué es Asodeco?

¿Para qué sirve?

¿Cuántas personas trabajan allí?

¿Cuántas personas atienden?

¿Qué servicios presta?

¿Cómo se financia?

¿Cuáles otras instituciones, organizaciones hacen lo mismo que Asodeco?

¿Qué tipo de organización es?

¿Cuál es su visión?

¿Cuál es su misión?

¿Cuales son valores?

¿Cuáles fueron los resultados del estudio que se realizó este año?

¿Quiénes son los clientes de ASODECO?

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de ASODECO?

¿Cuál consideras tú es la mayor fortaleza de ASODECO?

¿Cómo te imaginas el equipo deseable en el cual quisieras trabajar?

Menciona tres situaciones actuales más críticas en ASODECO y su alternativa para mejorarla.