



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**INTERVENCIÓN DE CAMBIO EN EL INSTITUTO DE  
DISEÑO PERERA**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello  
Por:**

**GRAZIA FERRI  
Como requisito parcial para optar al grado de:  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la Asesoría del profesor: RICARDO PETIT**

**Caracas, Julio 2007**

**A Dios por brindarme oportunidades, a mis padres y familiares por apoyarme, a mi esposo por acompañarme, a mis profesores por guiarme, a mis compañeros de clase por ayudarme y al Instituto de Diseño Perera por permitirles ayudarme.**

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| AGRADECIMIENTOS                                                        | 2  |
| ÍNDICE GENERAL                                                         | 3  |
| INTRODUCCIÓN                                                           | 6  |
| CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES                                               | 8  |
| CAPÍTULO 2: OBJETIVOS                                                  | 10 |
| 2.1 Objetivo general                                                   | 10 |
| 2.1.1 Objetivos específicos                                            | 10 |
| 2.2 Alcance de la población                                            | 10 |
| 2.3 Identificación del cliente                                         | 10 |
| CAPÍTULO 3: MARCO INSTITUCIONAL                                        | 11 |
| 3.1 Origen y evolución                                                 | 11 |
| 3.2 Misión                                                             | 12 |
| 3.3 Objetivos generales                                                | 12 |
| 3.4 Estructura organizativa                                            | 12 |
| CAPÍTULO 4: MACO TEÓRICO                                               | 14 |
| 4.1 Empresas familiares                                                | 14 |
| 4.2 Intervenciones del desarrollo organizacional                       | 15 |
| 4.2.1 Elementos de las intervenciones de desarrollo organizacional     | 16 |
| 4.2.2 Diseño de las intervenciones de desarrollo organizacional        | 17 |
| 4.2.3 Clasificación de las intervenciones de desarrollo organizacional | 19 |
| 4.3 Consultoría de procesos                                            | 20 |
| 4.3.1 Etapas de la implantación de una consultoría de procesos         | 21 |
| 4.4 La interdependencia y las relaciones interpersonales               | 22 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4.1 Tipos de interdependencia                                                   | 22 |
| 4.4.2 Implicaciones de la interdependencia                                        | 23 |
| 4.5 Equipos y grupos de trabajo                                                   | 24 |
| 4.5.1 Variables que afectan a los grupos                                          | 27 |
| 4.5.2 Formación de grupos                                                         | 26 |
| 4.5.3 Desarrollo de los grupos                                                    | 29 |
| 4.5.4 Efectividad de los grupos                                                   | 30 |
| 4.5.5 Características de los grupos de trabajo efectivo                           | 31 |
| 4.6 La evaluación académica                                                       | 32 |
| 4.6.1 Enfoque Constructivista                                                     | 32 |
| 4.6.2 Funciones de la evaluación                                                  | 33 |
| 4.6.3 Principios evaluativos                                                      | 34 |
| 4.6.4 Clasificación de la evaluación                                              | 35 |
| CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO                                                    | 41 |
| 5.1 Alcance del proyecto                                                          | 41 |
| 5.2 Contrato Psicológico                                                          | 42 |
| 5.3 Sub.-proyecto 1: Mejora y fortalecimiento de las relaciones interpersonales   | 42 |
| 5.4 Sub.-proyecto 2: Intervención en el proceso de evaluación profesor-alumno     | 47 |
| 5.5 Sub.-proyecto 3: Diseñar e implantar un sistema de evaluación alumno-profesor | 48 |
| CAPÍTULO 6: RESULTADOS ALCANZADOS                                                 | 49 |
| CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE                                            | 50 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS                                                        | 51 |
| ANEXOS                                                                            | 52 |
| ANEXO A: METODOLOGIA TALLER GRUPOS DE TRABAJO                                     | 53 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| ANEXO B: INVITACIÓN AL TALLER GRUPOS EFECTIVOS | 56 |
| ANEXO C: FOTOS DEL TALLER GRUPOS EFECTIVOS     | 58 |

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación consistió en realizar una intervención en el área de desarrollo organizacional dentro de una consultoría de procesos efectuada en el Instituto de Diseño Perera.

Dicho instituto es una organización de carácter familiar, dedicada desde el año 1983 a la formación de profesionales en el área del diseño gráfico. En tal sentido, debido a su larga trayectoria, al entorno tan versátil en el que se desenvuelve, y a la percepción por parte de sus líderes de un sentimiento de desmotivación tanto del personal docente como del alumnado del instituto, su directiva decidió solicitar una consultoría.

Ahora bien, el estudio se realizó bajo el enfoque de la investigación-acción, la cual propone diagnosticar la condición actual de una organización con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras, -fase de diagnóstico-, y con base en ellas, diseñar, planificar y realizar una serie de actividades estructuradas, -fase de intervención-, que conlleven al mejoramiento de la salud de la organización

Como se mencionó anteriormente, a lo largo de este trabajo se expone la fase de intervención del proceso de consultoría realizado, por lo que, en el primer capítulo del mismo se presentan los resultados encontrados en el proceso de diagnóstico efectuado dentro del Instituto de Diseño Perera.

En tal sentido, y a partir de los resultados obtenidos, el sistema cliente-consultor tomó la decisión de intervenir en dos dimensiones específicas dentro de la organización, como lo son: i) el ámbito de las relaciones interpersonales entre sus miembros; y ii) el proceso enseñanza-aprendizaje, específicamente en los procesos de evaluación.

En la segunda sección del presente trabajo, se definen y establecen los objetivos del mismo. En el tercer capítulo, -marco organizacional-, se describe el origen, formación, misión, objetivos y estructura del Instituto de Diseño

Perera, todo ello, con la finalidad de lograr una mayor comprensión de la situación y características de la organización.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el marco teórico; en este se profundizan temas relacionados con la investigación, tales como, las empresas familiares, las intervenciones en desarrollo organizacional, la consultaría de procesos, las interrelaciones y relaciones interpersonales, los grupos y equipos de trabajo y el proceso de evaluación académica.

El marco metodológico se presenta en la quinta parte del trabajo, es aquí donde se define el alcance de la intervención, el contrato psicológico y la metodología utilizada al momento de realizar las actividades de intervención. Asimismo, en la sexta unidad, se presentan los resultados obtenidos luego de haber aplicado dicha metodología.

Por último, se describe el aprendizaje y conclusiones emanadas de esta fase de intervención correspondiente al proceso de consultaría de desarrollo organizacional llevado a cabo en el Instituto de Diseño Perera.

## **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES**

Como se mencionó anteriormente, para ejecutar esta intervención de forma asertiva se partió de los resultados obtenidos en un diagnostico previo realizado en el Instituto de Diseño Perera que permitió explorar su condición real y determinar así, las oportunidades de mejoras en el existentes.

En este diagnostico se utilizaron distintas metodologías para el levantamiento de la información, tales como, entrevistas semi-estructuradas al director del instituto, aplicación de un cuestionario de clima organizacional al personal docente (una muestra del 68%) y encuestas con preguntas abiertas y cerradas al alumnado del instituto (una muestra del 37%), con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras en las siguientes dimensiones: entorno, identidad, recursos, supervisión, relaciones, proceso enseñanza-aprendizaje, académico, comunicación y estructura.

Dichas oportunidades de mejoras encontradas se describen a continuación:

- Comunicación, tanto profesores como alumnos perciben que la comunicación dentro del instituto fluye oportuna y efectivamente, a pesar de esto, se pueden identificar 3 áreas de mejoras como lo son: la comunicación entre los profesores, la comunicación alumno-director, y la pertinencia y constancia de las reuniones entre director y profesores.
- Relación, los profesores expresan estar satisfechos tanto con la relación establecida con los alumnos, como con el director, pero al momento de evaluar la relación existente entre ellos se notó que estos no se brindan apoyo al momento de necesitarlo. Por su parte los alumnos expresan estar satisfechos con su relación con los profesores.
- Académico, la percepción de los profesores en cuanto a las materias que conforman el pensum de la carrera, el horario, las actividades académicas y la planificación semestral es positiva, pero indican cierto grado de inconformidad con respecto a las reuniones de profesores y director para discutir dicha planificación y programación semestral. Por su parte los alumnos consideran que el pensum del instituto se encuentra entre los mejores del mercado, siendo esta la tercera causa establecida como característica decisiva al momento de

escoger la casa de estudio. Así mismos se sienten a gustos con la metodología con que se dictan las materias.

➤ Proceso enseñanza-aprendizaje, los profesores se muestran totalmente satisfechos con la claridad y el alcance de los objetivos planteados dentro del aula de clases. Mientras que los alumnos expresaron un poco de inconformidad con el grado de claridad con que algunos profesores dictan sus cátedras y con los procesos de evaluaciones por ellos utilizados. También es importante acotar que estos no han tenido la oportunidad de evaluar el desenvolvimiento académico de sus profesores.

➤ Supervisión, los profesores expresaron su agrado en cuanto al nivel de accesibilidad que tienen con el director, así como el grado de confianza y colaboración que este les brinda. En cuanto al alumnado, estos perciben a sus profesores como excelentes profesionales y al director como un buen líder.

➤ Recursos, al consultar a los profesores y alumnos su percepción sobre las instalaciones, apoyo didáctico (recursos físicos y tecnológicos) y administrativo brindados por el instituto para su buen desenvolvimiento académico, resultó ser la dimensión con más oportunidades de mejoras entre las estudiadas; específicamente, los recursos físicos (infraestructura).

➤ Identidad, los profesores muestran un alto grado de identificación con el instituto, lo que se traduce en un sentido de pertenencia que los hace estar orgullosos y comprometidos con su labor dentro del mismo

➤ Entorno, en general tanto profesores como alumnos consideran que el instituto es líder entre las casas de estudio del diseño gráfico. Aunado a esto, los alumnos hicieron notar su inquietud en cuanto a la falta de representación y promoción del instituto en el entorno.

Posteriormente dichos hallazgos fueron evaluados y priorizados por la directiva del instituto, contando con el apoyo del grupo consultor. Esto dio como resultado que las dimensiones a intervenir serian, i) la referida al proceso de enseñanza-aprendizaje, específicamente lo relacionado al sistema de evaluación, y ii) el ámbito de las relaciones entre docentes. Esto a razón de que para el cliente mejorar el desempeño, y fortalecer las relaciones entre los profesores suponía las necesidades más inmediatas.

## **CAPÍTULO 2: OBJETIVOS**

### **2.1 .- Objetivo General**

Aplicar acciones de mejoras planificadas sobre el estado actual del Instituto de Diseño Perera con la finalidad de incidir positivamente en el desempeño y desenvolvimiento del profesorado que en este labora.

#### **2.1.1.- Objetivos Específicos**

- Fortalecer las relaciones interpersonales del profesorado
- Intervenir en los procesos actuales de evaluación profesor-alumno.
- Diseñar un sistema de evaluación que permita conocer oportunamente la percepción del alumnado en cuanto al desenvolvimiento académico de los profesores

### **2.2 .- Alcance de la población**

Esta intervención se desarrolló en el Instituto de Diseño Perera y se trabajó directamente con el cuerpo de profesores, constituido por 19 profesionales del diseño, y con el cuerpo administrativo del instituto, integrado por 4 empleados.

### **2.3 .- Identificación del cliente:**

La persona que contacto al grupo consultor con la inquietud de realizar esta consultoría de procesos en el Instituto de Diseño Perera, fue su coordinadora general, quien forma parte de la directiva del instituto. A pesar de esto, una vez comenzado el proceso de consultoría se trabajo directamente con el director de la organización como persona contacto, es por esto, que cuando nos refiramos al cliente, nos estaremos refiriendo al director del instituto.

## **CAPÍTULO 3.- MARCO INSTITUCIONAL**

### ***3.1 .- Origen y evolución***

En el año 1983, el matrimonio Perera-Rangel conformado por el Sr. Manuel Perera y la Sra. Maritza Rangel, profesionales egresados del Instituto de Diseño Milano en Italia de las carreras de diseño gráfico e industrial respectivamente, emprenden un nuevo reto al decidir crear una casa de estudio en la ciudad de Caracas, que les permitiera transferir los conocimientos adquiridos durante sus carreras universitarias. Para esto fundan una institución a la que nombraron “Estudio Perera”, que ofrecía cursos de pintura, dibujo, serigrafía, aerografía y diseño gráfico.

Tres años más tarde, en 1986, dada la gran aceptación de dichos cursos en el mercado, y por demanda de sus estudiantes, se realizaron los trámites necesarios ante el Ministerio de educación para impartir la carrera técnica de diseño gráfico. A partir de esto los fundadores y propietarios del estudio Perera deciden modificarle el nombre a “Instituto de Diseño Perera”, el cual mantiene hasta nuestros días.

En 1988 la carrera de diseño industrial pasa a formar parte de las opciones de estudio del instituto, sin embargo, debido a la baja demanda por parte de los estudiantes, luego de cinco años de su inclusión se tomó la decisión de no continuarla impartiendo. A pesar de esto el instituto siguió considerándose como una empresa rentable para sus propietarios.

Ya mas recientemente, y a raíz de la situación económica, política y social por la que atravesó el país a nivel general luego del paro petrolero del año 2002, el instituto de Diseño Perera se vio en la necesidad de disminuir de forma drástica los turnos en los cuales se impartían la carrera, pasando de tres turnos diarios a uno solo. Ante esta situación los directivos del instituto tomaron la decisión de ocupar dichos turnos vacantes con cursos esporádicos de dibujo, historietas, caricaturas, entre otros, para así poder solventar dicha situación. Tales cursos recibieron tan buena aceptación que se empezaron a dictar adicionalmente bajo el régimen de planes vacacionales, lo cual se ha logrado mantener hasta

la actualidad. Cabe agregar que a partir de la situación anteriormente expuesta, los directivos de la organización perciben un creciente sentimiento de desmotivación tanto en los profesores, como en los alumnos.

En el presente aunque la empresa sigue contando con dos accionistas, solo uno de ellos participa activamente en esta, fungiendo como director y profesor del plantel.

### **3.2 .- Misión**

Formar profesionales del diseño gráfico, capacitados en el ámbito conceptual y técnico para la toma de decisiones, y para enfrentar y adaptarse a los regulares cambios del campo del diseño.

### **3.3 .- Objetivos generales**

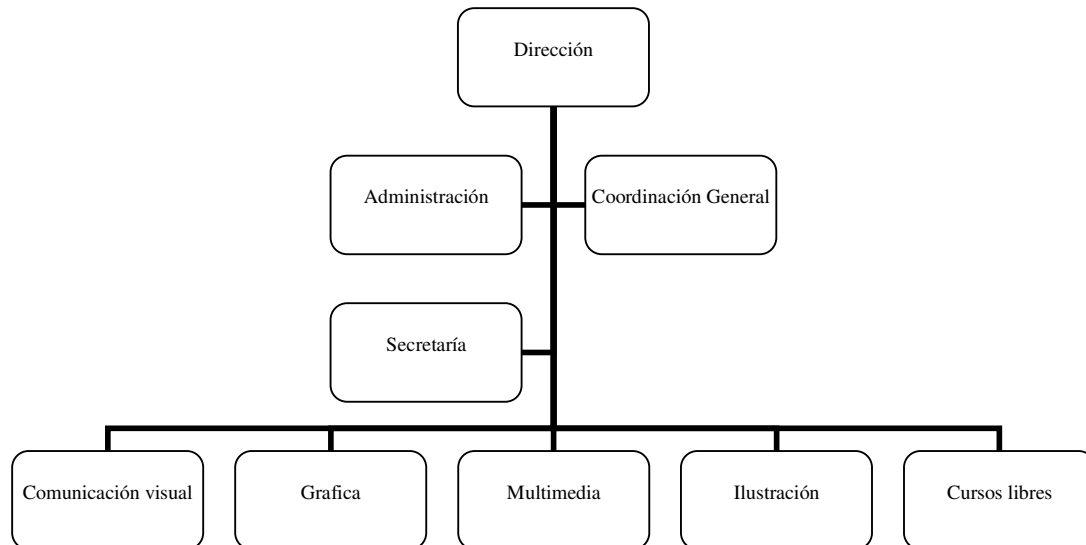
1. Entrenar al estudiante en la comprensión del proceso de diseño.
2. Estimular en los estudiantes la búsqueda de distintas alternativas dentro del proceso de diseño.
3. Desarrollar dentro del instituto un ambiente, en el cual los valores humanos queden de manifiesto en la interacción entre el personal docente y el alumnado.

### **3.4 .- Estructura organizativa:**

El instituto está estructurado para lograr abarcar cinco áreas que se consideran esenciales para el buen desarrollo de sus estudiantes y de la organización como los son, el área de la comunicación visual, el área grafica, el área de multimedia, el área de ilustración y los cursos libres.

En la actualidad el instituto cuenta con una plantilla de diecinueve profesionales del diseño que imparten las diferentes cátedras que conforman a dichas áreas. A este personal se le suman una persona que labora en el área de administración, una que funge como coordinadora general, y dos empleados del área de secretaria; para así completar los veinticuatro integrantes del instituto. Así mismo, es importante hacer notar que la junta directiva esta

conformada por el director, la coordinadora general y la administradora, quienes son integrantes de una misma familia.



## **CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO**

### **4.1   .- *Empresas familiares***

Desde principios de la historia de la humanidad, han existido familias emprendedoras de negocios, que han llevado a las empresas familiares a considerarse de gran importancia e influencia dentro del mundo de las organizaciones.

La diferencia de una empresa familiar con respecto al resto, no viene dada por sus características, ya que al tener identidad de empresa esta las comparten. La diferencia es su conexión con una o varias familias que poseen influencia directa sobre ellas.

La mayor parte de la literatura que analiza a las empresas familiares coincide en que se entiende por organizaciones familiares, aquellas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección de la misma en manos de una familia.

Existen diferentes criterios que pueden ayudar a definir una empresa familiar, como es el tema de la propiedad. Bajo este criterio los autores Broseta, Monferrer y Pérez (2001) consideran como familiares "...aquellas sociedades anónimas o limitadas en las que el control mayoritario, es decir, la propiedad del 50% o más de las acciones o participaciones, esté en manos de 3 o menos familias..." (p.22)

La definición anterior no solo incluye a empresas que son propiedad de una misma familia, - conocidas como unifamiliares-, sino que, también da cabida a aquellas sociedades que sean propiedad de hasta tres familias diferentes, conocidas como plurifamiliares.

En esta misma línea Ward establece que, "... se considera familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de la familia es superior al 15%..." (1988, c.p. Sabater, Ruiz, y Carrasco, 2003, p.6)

Otro de los rasgos que delimita a la empresa familiar de la no familiar es el grado de control e influencia de la familia dentro de la empresa, así pues, se puede considerar como una organización familiar aquella donde el mayor porcentaje de los puestos relevantes de la empresa estén desempeñados por miembros de la familia (Sabater, Ruiz, y Carrasco, 2003).

Según este enfoque, Handler señala que, "... una organización familiar es aquella donde las decisiones relacionadas con la dirección vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva" (1989, c.p, Sabater y cols. 2003, p.7)

Dado el gran número de criterios por medio de los cuales se puedan definir a las empresas familiares, se decide tomar la definición brindada por Davis que tiene un carácter más general al definir a la empresa familiar como: "...una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión" (1983, c.p. Corona, 2005, p.23).

Independientemente de la definición que se utilice de empresa familiar, se debe presumir que al estar estas ligadas en sus orígenes a un número reducido de familias, su cultura se vera definida e influenciada directamente por la de la(s) familia(s) propietarias.

Esto establece un punto de mucho cuidado, ya que al intervenir en una empresa familiar, todos los involucrados deben estar en capacidad de separar la cultura, y necesidades de la organización, de las familiares.

#### **4.2   .- Intervenciones del Desarrollo Organizacional**

Las intervenciones en desarrollo organizacional surgen como parte de la solución a la necesidad que presentan las organizaciones de enfrentar y adaptarse a los cambios tantos internos como externos que se le presentan; lo cual amerita la asistencia de un consultor especialista en desarrollo

organizacional que guié a sus líderes en la búsqueda de soluciones eficientes y efectivas.

Para llevar a cabo un proceso de cambio planificado es importante concebir una estrategia que incluya teoría, método, práctica y valores; representando las intervenciones, solo una parte de esta estrategia general de cambio.

Específicamente el término intervenciones del desarrollo organizacional se refiere a la serie de acciones o actividades planificadas por el sistema cliente-consultor, durante el curso de un programa de desarrollo organizacional, diseñadas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones al ayudar a sus miembros a conocer y administrar de una manera más eficiente los procesos, y las culturas tanto de sus integrantes, equipos y de la organización en su conjunto. (French y Bell 1996).

En efecto, French y Bell (1996), definen a las intervenciones del desarrollo organizacional como una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización se dedican a una tarea o serie de tareas cuyas metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento de la organización.

#### ***4.2.1.- Elementos de las intervenciones de desarrollo organizacional***

Audirac, Leon y Domínguez (2005) establecen que existen una serie de requisitos fundamentales que debe cumplir una intervención para que esta sea considerada una intervención de desarrollo organizacional, específicamente la intervención debe:

1. Responder a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
2. Involucrar al cliente en la actividad de planear e implantar el cambio.
3. Modificar la cultura del cliente como resultado de la intervención.
4. Lograr la independencia del cliente.

#### **4.2.2.- Diseño de intervenciones del Desarrollo Organizacional**

Existen una serie de consideraciones que debe tener en cuenta el sistema cliente-consultor al momento de planificar las intervenciones de desarrollo organizacional, para que estas se lleven a cabo de la manera más efectiva y eficientemente posible.

En relación con lo anterior, French y Bell (1996) definen algunos consideraciones, tales como:

1. Al momento de planificar y desarrollar un programa de acción, se debe tener en cuenta el problema u oportunidad de mejora que se quiere abordar, así como las metas y resultados deseados y la serie de actividades específicas que se llevarán a cabo para lograr dichos resultados
2. Al momento de estructurar las actividades que conforman a la intervención para así promover el cambio, se debe considerar:
  - Estructurar la actividad de manera que las personas afectadas por el problema o la oportunidad se encuentren allí.
  - Estructurar la actividad de manera que esta este orientada a un problema u oportunidad que haya surgido del sistema cliente. Lo que permitirá un mayor compromiso por parte de los interesados al momento de llevar a cabo la actividad.
  - Estructurar la actividad con una meta clara, y que la forma de llegar a esa meta también este bien definida. Con el propósito de que los individuos no pierdan la motivación al no saber por y para que están trabajando.
  - Estructurar la actividad con carácter realista, es decir, que la probabilidad de alcanzar la meta sea alta. Así al tener el cliente y los practicantes objetivos manejables y asequibles se producirán sentimientos de éxito y competencia al lograr dichos objetivos, que favorecerán a intervenciones futuras.
  - Estructurar la actividad de manera que incluya aprendizaje tanto conceptual/ teórico como por la experiencia.

- Estructurar la actividad en un ambiente en el cual los participantes se sientan liberados, y tranquilos.
- Estructurar la actividad de forma tal que los participantes no solo aprendan sobre lo que ellos trabajan, sino también sobre la forma el grupo lo hace, es decir, incluir aprendizaje sobre la tarea y el proceso.

3. Con respecto a la selección y la secuencia de las actividades de intervención Beer (c.p. French y Bell 1996) sugiere las siguientes pautas de decisión:

- Aumentar al máximo los datos del diagnostico, en búsqueda de lograr que la intervención sea lo mas oportuna posible.
- Aumentar al máximo la efectividad, las intervenciones deben seguir una secuencia preestablecida, de manera tal que las primeras intervenciones aumenten la efectividad de las subsiguientes.
- Aumentar al máximo la eficacia, se debe seguir una secuencia que permita maximizar el uso de los recursos tales como, tiempo, dinero y energía.
- Aumentar al máximo la rapidez, las intervenciones deben seguir una secuencia que permita aumentar al máximo la rapidez de mejora de la organización.
- Aumentar al máximo la pertinencia, la secuencia de las intervenciones debe considerar que aquellas que causen efecto sobre el desempeño de la organización deben ocurrir antes que las que causen impacto sobre los individuos o la cultura.
- Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional, se debe elegir la secuencia de intervenciones que tenga menor probabilidad de producir sentimientos o efectos disfuncionales en los individuos tales como, ansiedad, desconfianza, etc.

4. Las diferentes intervenciones tienen diferentes dinámicas, al momento de estructurar las intervenciones es importante conocer los mecanismos causales de las mismas, así se estará seguro de que estas se ajusten a los resultados deseados.

#### **4.2.3.- Clasificación de las intervenciones del Desarrollo Organizacional**

Las intervenciones de desarrollo organizacional pueden ser clasificadas por medio de sus objetivos, o a quien van dirigidas; a su vez, cada una de estas intervenciones incluye un gran número de actividades y están ligadas a teorías y experiencias distintas. Es importante señalar que estas actividades pueden estar enfocadas a un problema en específico, a un proceso en específico o a una combinación de ambos. Así mismo pueden tener objetivos y empleos múltiples.

French y Bell (1996) proponen la siguiente clasificación por metas:

1. Actividades de diagnóstico; diseñadas para conocer el estado actual o real del sistema, o de un problema específico.
2. Actividades de formación de equipo; diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema, ya sea en cuanto a una tarea, a un proceso, a la utilización de los recursos, o a la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros.
3. Actividades ínter-grupo; diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes, busca que se consideren a los diferentes grupos como un solo sistema.
4. Actividades de retroalimentación de encuesta; centradas en trabajar en forma activa los resultados producidos por una encuesta, y basarse en estos resultados para diseñar planes de acción.
5. Actividades de educación y capacitación; diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos
6. Actividades tecno-estructurales y estructurales; diseñadas para mejorar la efectividad de las habilidades técnicas, de la estructura y de las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.
7. Actividades de consultoría de procesos; diseñadas para ayudar al cliente a comprender los procesos de la organización para así poder actuar conforme a ellos.
8. Actividades de conciliación de terceras partes; diseñadas y ejecutadas por una tercera parte representada por el consultor, para ayudar a miembros de la organización a tratar conflictos interpersonales entre ellos.

9. Actividades de orientación y consejo; diseñadas para lograr que los individuos definan las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo los demás miembros del grupo perciben su conducta y a aprender nuevos modelos de conductas que le permitan alcanzar de forma mas eficiente sus metas.

10. Actividades de planificación de vida y carrera; diseñadas para ayudar a los individuos a focalizarse en sus objetivos de vida y de carrera y en la forma en que deben trabajar para lograrlos.

11. Actividades de transformación organizacional; son actividades diseñadas para lograr cambios de gran escala en el sistema, para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Con respecto a la clasificación por medio del grupo que es objetivo de la intervención French y Bell (1996) enumeran los siguientes tipos de intervención:

1. Las diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos.
2. Las diseñadas para mejorar la efectividad de equipos y grupos.
3. Las diseñadas para mejorar la efectividad de las relaciones intergrupales.
4. Las diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total.

#### ***4.3.- Consultoría de procesos***

La consultaría de proceso dentro del campo del desarrollo organizacional es aquella en la cual, el consultor asiste al sistema cliente durante el proceso de conocimiento y entendimiento de sus propios procesos, para así, enseñarles como poder actuar ante los problemas u oportunidades de mejoras que en estos se presenten.

En la consultaría de procesos el consultor debe en primer lugar observar y estudiar como funciona o se desarrolla un individuo, un grupo o una organización mientras estos se enfocan en desempeñar sus tareas, para luego brindarles retroalimentación de dicho funcionamiento o desarrollo, y así planificar y diseñar en forma conjunta las intervenciones necesarias para dar solución al problema u oportunidad de mejora. (Ferrer, 2005)

Cada paso de este diagrama es en general dependiente del paso precedente, es decir, un fallo en el diagnóstico llevara a una planificación errada de la intervención y por ende a un no mejoramiento de la situación, lo cual, puede originar sentimientos de frustración e insatisfacción por parte del sistema cliente.

Schein ( c.p. French y Bell, 1996) expone que el consultor de procesos debe ayudar a la organización a aprender del autodiagnóstico y la auto intervención, para así ayudar a la organización a resolver sus propios problemas haciéndolos concientes sobre sus procesos y de la consecuencia de los mismos. De igual forma diferencia a un consultor de procesos con uno técnico, en cuanto a que, el primero tiene como labor transmitir al sistema cliente sus habilidades y valores, mientras que el segundo sus conocimientos.

Otro punto importante en este tipo de consultaría es el tema de las expectativas, estas deben estar muy bien definidas tanto por el cliente como por el consultor. Este punto es de suma importancia ya que en ese tipo de consultoría en particular el resultado depende en gran medida de un trabajo continuo y conjunto entre consultor y cliente. El consultor asiste a la organización mediante un proceso que contiene componentes teóricos, de valores, y prácticos, por lo que debe haber un claro entendimiento entre el consultor y el cliente en cuanto al rol y expectativas de cada uno.

#### ***4.3.1- Etapas de la implantación de una consultoría de procesos***

Ferrer (2005), establece seis etapas necesarias para realizar una consultaría de procesos en una organización como lo son:

1. Autodiagnóstico, etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que en conjunto detecten el estado de salud de la organización.
2. Recopilación y diagnóstico de datos, en esta etapa de recopilan los datos necesarios, y son definidos por el sistema cliente-consultor tantos los instrumentos como los ámbitos a estudiar.

3. Planeación de la aplicación u intervención, etapa en la cual se diseñan las acciones estructuradas que se realizarán en la búsqueda del mejoramiento de un problema u oportunidad.
4. Capacitación del personal indicado, en esta etapa se busca que los miembros de la organización afiancen las habilidades y conocimientos necesarios para lograr que el proceso de cambio sea continuo y autodirigido.
5. Ejecución, es decir aplicación de la ejecución.
6. Seguimiento y reciclaje.

#### ***4.4.- La interdependencia y las relaciones interpersonales***

En toda organización los individuos forman grupos, ya sea como algo formal para la realización de su trabajo o de forma informal; teniéndose así que relacionarse con sus compañeros. En efecto, gran parte del éxito en la realización de sus deberes y el logro de sus metas dependerá de la forma en que se manejen esas relaciones. En consecuencia, la calidad de las relaciones establecidas en el trabajo no solo afecta a los individuos involucrados, sino también, a la organización como un todo.

Cuando tales vínculos de relación se generan a niveles de grupos se les conoce como relaciones intergrupales; mientras que al originarse a nivel de individuos se denominan relaciones interpersonales. Tanto entre individuos como entre grupos estas relaciones adoptan la forma de modelos o redes de interdependencia.

##### ***4.4.1.- Tipos de interdependencia***

Wagner y Hollenbeck (2002), señalan que en el lugar de trabajo la interdependencia puede adoptar cuatro formas:

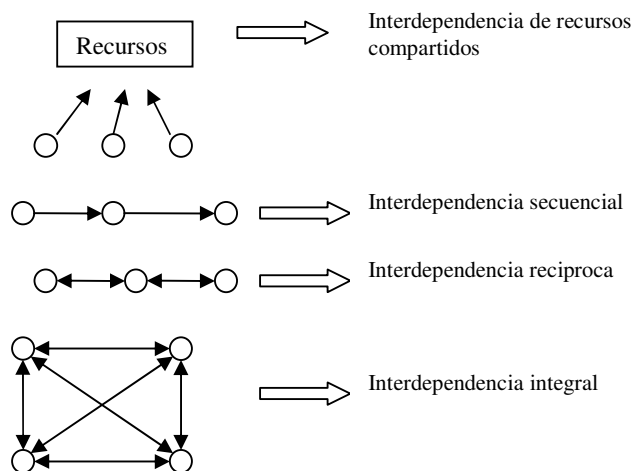
1. Interdependencia de recursos compartidos; esta se produce cuando los individuos obtienen recursos de fuentes compartidas, siendo esto lo único que tienen en común. Esta es la interdependencia más sencilla, por la que exige poca o ninguna interacción interpersonal.

2. Interdependencia secuencial; esta se refiere a una cadena de interacciones en un sentido en la que las personas dependen de aquellos individuos que los anteceden en la cadena. En este caso, las personas que se encuentran al principio de la cadena son independientes del resto; siendo así una interdependencia unidireccional. Este tipo de interdependencia supone algún grado de interacción directa entre los individuos.

3. Interdependencia reciproca; esta reúne a varios individuos en una red bidireccional de relaciones, es decir, que cada persona depende de la persona que depende de ella. Esta implica interacción directa entre los individuos.

4. Interdependencia integral, esta se produce en una estrecha red de interdependencia recíproca. En esta todos los implicados son recíprocamente interdependientes entre si, lo cual la hace la forma mas compleja de interdependencia. En esta las interacciones tienden a ser más frecuentes, abiertas y duraderas que en los casos anteriores.

En forma esquemática los cuatro tipos de interdependencia se pueden describir así:



#### **4.4.2.- Implicaciones de la interdependencia**

Wageman (1995, c.p. Wagner y Hollenbeck, 2002), estableció que el tipo y grado de interdependencia entre los individuos que estén unidos por medio de relaciones interpersonales tiene importantes implicaciones directas en algunos ámbitos, entre los que menciona:

1. El potencial de conflicto, el cual aumentará a medida que el grado de interdependencia sea mayor, ya que al los individuos compartir un mayor número de interconexiones y al estar unidos de forma más estrecha aumenta la posibilidad de que las diferencias de opiniones o de metas provoquen discusiones entre ellos.
2. La rotación del personal, esta se hace más costosa e importante para los demás individuos a medida que la interdependencia entre ellos es mayor.
3. El grado de adaptabilidad de los grupos, estos contarán con un alto grado de flexibilidad específicamente si su interdependencia es del tipo integral.
4. El sistema de diseño de motivación, la cual debe variar dependiendo del tipo de interdependencia que caracterice al grupo, en este sentido, aquellos grupos distinguidos por interdependencia integral, reciproca o secuencial, deberán tener metas e información de resultados a nivel grupal, mientras que para aquellos caracterizados por interdependencia de recursos será más eficiente las metas y la información de resultados a nivel individual.

#### ***4.5.- Equipos y grupos de trabajo***

Un conjunto de personas se convierten en un grupo cuando tienen un propósito en común, conciencia de la pertenencia de los otros a la misma unidad, funciones y relaciones interdependientes, y normas o valores que regulen el comportamiento de los miembros. (Ferrer, 2005)

Para Homans un grupo es “un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí de tal modo que cada persona influye en las demás y estas le influyen a ella”. (1984, c.p. Wagner y Hollenbeck, 2002, p. 342)

Estos son considerados como la unidad fundamental de las organizaciones y puntos claves de ventaja para mejorar su funcionamiento ya que, gran parte de los objetivos y metas de las organizaciones se llevan a cabo directa o indirectamente por medio de la formación de equipos y grupos.

Tanto los valores como la cultura reinante en los equipos y grupos de trabajo van a ser impactadas continuamente por los valores y cultura de sus miembros, y viceversa, por lo que existe un proceso de interacción e influencia continua y

bidireccional entre los valores y la cultura grupal e individual. Esto lleva a considerar de suma importancia para los miembros del equipo o grupo y para la organización en general que cada uno de sus participantes se sienta identificado y a gusto con su equipo o grupo de trabajo.

Atendiendo a lo anterior las organizaciones cada vez se interesan mas en desarrollar relaciones cohesivas y de cooperación entre los individuos que la conforman, dado que la calidad y naturaleza de dichas se reflejará en la efectividad de los grupos y por ende en el de la organización.

Ferrer (2005) establece que para poder formar un grupo son necesarios algunos elementos mínimos tales como:

1. Que entre sus miembros exista un proceso de comunicación abierta.
2. Que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo.
3. Que todos estén capacitados para solucionar problemas y tomar decisiones.
4. Que ellos compartan una cultura similar.
5. Que tengan la habilidad de dar y emplear retroalimentación, la cual debe: i) centrarse en la descripción de la conducta del individuo más que en su evaluación, ii) debe describir la conducta en sus circunstancias concretas, iii) debe versar sobre conductas que sean posibles de corregir, iv) debe en cuanto sea posible ser pedida, y no impuesta, v) debe darse en el momento mas útil; y vi) debe ser examinada por el afectado antes de aceptarla.

Así mismo, Cartwright (1968, c.p. Wagner y Hollenbeck, 2002) describe que generalmente los miembros de los grupos comparten ciertas características tales como:

1. Se definen a si mismo como miembros.
2. Los otros los definen como miembros.
3. Se identifican unos con otros.
4. Interactúan de forma frecuente.
5. Participan en un sistema de roles entrelazados.
6. Comparten normas comunes.

7. Siguen objetivos interdependientes y compartidos.
8. Sienten que su pertenencia en el grupo es gratificante.
9. Tienen una percepción colectiva.
10. Se mantienen juntos en cualquier confrontación con otros grupos.

Estas características dotan a los miembros del grupo de sentido de pertenencia, y definen a su vez la identidad y fronteras del grupo que los separa y diferencia de los demás grupos.

Es importante hacer una distinción entre grupos y equipos. Con respecto a esto French y Bell (1996) señalan que:

Un grupo de trabajo se conforma por un determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización. Un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción (p. 172).

Para Katzenbach y Smith (1993, c.p. French y Bell, 1996) un equipo es “un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables” (p.171).

Por su parte Wagner y Hollenbeck (2002), describen a los equipos como un subconjunto especial de los grupos que además de compartir sus características fundamentales tienen tres características adicionales distintivas, como lo son:

1. Los miembros de los equipos son sumamente interdependientes.
2. Los miembros de los equipos son responsables de la realización de diversas funciones.
3. Los miembros de los equipos no son intercambiables, ya que las habilidades, experiencias, conocimientos, e información se distribuyen de forma

desigual entre los miembros debido a las diferencias de sus orígenes, capacidades, formación y acceso de recursos.

#### ***4.5.1.- Variables que afectan a los grupos***

Existen ciertas variables que influyen en el buen desenvolvimiento de los grupos, a continuación se indican las descritas por Ferrer (2005):

1. Las normas del grupo, estas determinan los modos aceptables e inaceptables de cada grupo, la forma de tomar decisiones, los premios y las penas, etc. Aunque estas son necesarias para fungir como guía, también pueden producir el retraso de los miembros que reducen la habilidad del grupo para enfrentarse a situaciones que requieran flexibilidad y creatividad.
2. Las actitudes, tanto aquellas que van dirigidas desde el individuo hacia el grupo como viceversa, un grupo maduro esta dispuesto a emplear las contribuciones de todos sus miembros, a ofrecerle su lealtad, y a aceptar las inadecuaciones.
3. Retroalimentación, es importante que los miembros de los grupos estén en capacidad de hablar libremente, señalar comportamientos y políticas no funcionales y evaluar propuestas, para que así puedan aprender de ellos mismo y lograr mejoras continuas.
4. La naturaleza y la calidad de la relación entre el líder del grupo y sus miembros, los grupos deben estar en capacidad de reconocer la responsabilidad y las obligaciones según algún tipo de autoridad, pero a su vez cada miembro debe trabajar con una conciencia de responsabilidad del grupo de trabajo.
5. Trato de los conflictos, los grupos deben estar en capacidad de aceptar y resolver los conflictos que surjan entre sus miembros.

#### ***4.5.2.- Formación de grupos***

En la mayoría de las organizaciones los grupos se forman basándose en los que hacen o basándose en lo que producen (Wagner y Hollenbeck, 2002).

Cuando se habla de agrupación funcional o de medios de producción, se describe aquellos grupos conformados por individuos que realizan las mismas

tareas. En este caso los miembros del grupo comparten el mismo conjunto de habilidades, de conocimiento, y cualidades. Este tipo de grupo ayuda a integrar y a coordinar a empleados que realizan tareas similares. Entre las ventajas que presenta este tipo de agrupación se encuentra la posibilidad de que sus miembros puedan intercambiar entre ellos información sobre los procedimientos de sus actividades para así ir perfeccionando sus habilidades y aumentando sus conocimientos sobre los mismos. También pueden ayudarse y cooperar entre si, lo cual permite mejorar la productividad del grupo.

Por otro lado una desventaja que presentan los grupos funcionales, es que tienden a separar y a distanciar a las personas que realizan distintas tareas dentro de la organización, lo que puede llevar a una disminución de la comunicación entre ellos, e influenciar negativamente la productividad general de los grupos. Esta misma falta de comunicación directa entre los grupos funcionales genera que el proceso de comunicación sea lento y burocrático al tener que pasar por cada uno de los jefes de la cadena de mando de los grupos.

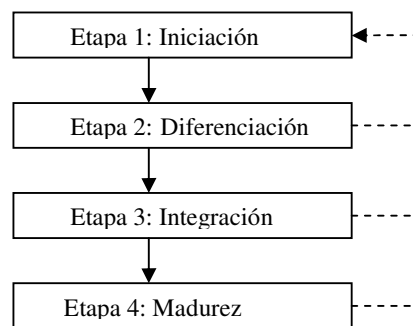
La otra forma de formación de grupos dentro de una organización viene dada por el flujo de trabajo o producto que se obtiene y se denomina agrupaciones por flujo de trabajo. Su principal ventaja esta relacionada con el hecho de que se integran todas las actividades necesarias para fabricar un producto o proporcionar un servicio. Cada flujo de trabajo diferenciado o producto esta comprendido en un único grupo, lo que permite una mayor facilidad de coordinación entre sus miembros y a su vez una mayor soltura en la cadena de producción. Este tipo de grupo mejora la adaptabilidad de la organización ya que fomenta la integración de sus miembros. A pesar de estas ventajas, este tipo de agrupación no permite el aprovechamiento de las economías de escala, ya que las personas que tienen la misma función no pueden ayudarse o sustituirse entre si.

Como se puede observar los grupos funcionales no proporcionan la flexibilidad y adaptabilidad de los grupos de flujo de trabajo, mientras que estos últimos no logran la eficiencia económica que proporcionan los grupos funcionales.

#### **4.5.3.- Desarrollo de los grupos**

Luego que los grupos están formados empiezan un proceso de evolución y crecimiento, en el cual sus miembros modifican las tareas formalmente prescritas del grupo, aclaran los roles, y negocian las normas.

Tuckman (1979, c.p. Wagner y Hollenbeck, 2002) señala que este proceso de desarrollo tiende a pasar por cuatro etapas como los son: iniciación, diferenciación, integración y madurez.



En la primera de estas etapas los miembros potenciales se centran en conocer las opiniones y capacidades de los demás. La etapa de iniciación se caracteriza por sentimientos de incertidumbre y ansiedad. A medida que sus miembros se familiarizan y se sienten más a gusto, se empieza a discutir las cuestiones generales del trabajo y las posibles relaciones de cada uno con las tareas formales del grupo. Se determinan que comportamientos se van a considerar adecuados para el grupo y cuales no, y posiblemente se elija una persona como líder.

En la etapa de diferenciación todavía se pueden presentar conflictos sobre el propósito, metas y objetivos del grupo. Se definen las responsabilidades, derechos, roles y recompensas de cada uno de los miembros. Esta etapa puede describirse como crítica ya que en ella existe muchas tensiones, pero si se logra completar con éxito los grupos crean una estructura de roles y normas que les permitirán lograr objetivos que sus miembros no podrían alcanzar individualmente.

La tercera etapa, denominada integración, se centra en reestablecer el propósito básico del grupo basándose en la estructura de roles definida en la etapa anterior. En esta etapa los miembros del grupo pueden incluir sus experiencias y opiniones para definir la tarea del grupo en términos informales, esto ayuda a desarrollar sentimientos de identidad.

En la etapa de madurez los miembros del grupo cumplen con sus roles y trabajan para conseguir la metas del grupo. Se formalizan y documentan los roles, normas y procedimientos desarrollados en las etapas anteriores para permitir que nuevos integrantes del grupo comprendan el propósito del grupo y su forma de funcionar. Incluso en esta etapa el grupo se puede enfrentar nuevas tareas o requisitos de rendimiento.

Como se observa en el gráfico es posible que el grupo tenga que volver a una etapa anterior al surgir cambios en su entorno o en sus miembros, por esto se describe el proceso de desarrollo de los grupos como un proceso dinámico y continuo donde interactúan constantemente los procesos formales con los informales.

Es importante señalar que no todos los grupos atraviesan las cuatro etapas de desarrollo de manera predecible y ordenada, de hecho, no todos los grupos llegan a obtener la madurez que se describe en la última etapa.

A medida que un grupo se acerca más a su estado de madurez, se estará acercando más a ser un grupo efectivo.

#### ***4.5.4.- Efectividad de los grupos***

El objetivo final de las actividades de un grupo es ser efectivo en cuanto a su funcionamiento y comportamiento.

Los grupos efectivos deben ser capaces de cumplir con las demandas de rendimiento y satisfacción de sus miembros, a su vez de prever su supervivencia en el tiempo.

Nadler, Hackman y Lawler (1979, c.p. Wagner y Hollenbeck, 2002) establecieron que un grupo es efectivo cuando cumplen con estos criterios en cuanto a:

1. Rendimiento, el producto de un grupo debe igualar o superar las pautas de cantidad y calidad establecidas por la organización.
2. Satisfacción de sus miembros, la pertenencia a un grupo debe proporcionar a sus miembros satisfacción a corto plazo y ayudar a su crecimiento y desarrollo en el largo plazo.
3. Capacidad de cooperación continuada, los procesos interpersonales del grupo deberían estar dirigidos a mantener y mejorar la capacidad de trabajo conjunto de sus miembros, debe existir cooperación entre ellos.

#### ***4.5.5.- Características de los grupos de trabajo efectivos.***

El grado en el cual un grupo pueda funcionar efectivamente en un trabajo organizacional y al mismo tiempo convertirse en una satisfacción psicológica para sus miembros, puede estar determinado por diversos aspectos, como su membresía, el estilo de liderazgo, las restricciones estructurales, entre otras.

Algunos autores han establecido ciertas condiciones necesarias para lograr que los grupos de trabajo funcionen eficientemente, en este orden de ideas encontramos las descritas por McGregor (1961, c.p French y Bell, 1996) entre las que resaltan:

1. La necesidad de un ambiente de trabajo cómodo, relajado e informal.
2. Claridad y aceptación de las tareas por parte de cada uno de los miembros del grupo.
3. Libertad de expresión, al momento de expresar sus sentimientos e ideas.
4. Apoyo entre los miembros.
5. Los conflictos y desacuerdos se centran entorno a ideas y métodos, no en las personas.
6. Consensos para la toma de decisiones.
7. Se hacen asignaciones claras de deberes y estas son respetadas por todos los miembros del grupo.

#### **4.6.- La evaluación académica**

Se puede entender como evaluación la “acción de juzgar, e inferir juicios a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades y/o cualidades al objeto evaluado o finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado”. (Carreño, 2001, p.19).

Ahora bien, específicamente dentro del área educativa y concretamente referido al proceso de enseñanza-aprendizaje la evaluación se puede definir como “... el conjunto de operaciones que tiene por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con respecto a los objetivos planteados en los programas de estudio”. (Carreño, 2001, p.20)

Una definición diferente es la brindada por Quesada (2004) quien describe a la evaluación del aprendizaje como “...el proceso que permite observar una muestra de la cantidad y calidad de las pautas de conducta internalizadas y tomar una decisión al respecto” (p.16)

La evaluación del rendimiento en el aprendizaje indica hasta que punto se está cumpliendo con los fines de la enseñanza, cuyo inmediato responsable es cada profesor que en ella participa, aunque indirectamente puedan intervenir en el proceso, favoreciendo o interfiriendo, otros actores y otros responsables.

##### **4.6.1.- Enfoque Constructivista**

Hoy en día los especialistas del tema dan un mayor énfasis al hecho de que los resultados de los alumnos sean expresados en términos del desarrollo de ciertas capacidades y habilidades como producto de la enseñanza continua. Esto implica una innovación en el proceso evaluativo el cual ya no estaría focalizado a recoger solo evidencias comprobables sino vivencias demostrables.

Así mismo las nuevas tendencias sobre evaluación sugieren que las prácticas de evaluación deben permitir al educador indagar los conocimientos previos del

estudiante. Cuando las evaluaciones procuran que los estudiantes relacionen los nuevos conocimientos con procesos cognitivos anteriores se está trabajando bajo la concepción constructivista. (Ahumada, 1998).

El enfoque constructivista, se orienta básicamente hacia diferentes estrategias de evaluación, privilegiando el significado personal, el papel activo del estudiante como co-creador de significado, la naturaleza autoorganizada y de evolución progresiva de las estructuras del conocimiento. (Quaas, 2000).

Sobre este tema Ahumada (1998) describe la importancia de respetar ciertos enunciados al trabajar bajo la concepción constructivista, como lo son:

1. Motivar al estudiante para que haga un esfuerzo en relacionar los conocimientos nuevos con los anteriores ya existentes en su estructura cognitiva.
2. Presentar los nuevos conocimientos mediante situaciones experienciales relacionadas con hechos u objetos.
3. Procurar que el alumno se implique afectivamente con el aprendizaje como una forma de dar un sentido al mismo.

#### **4.6.2.- Funciones de la evaluación**

Carreño (2001) establece las siguientes funciones del proceso de enseñanza aprendizaje:

1. Conocer los resultados de las metodologías implementadas por el profesor, para así poder tomar decisiones sobre posibles correcciones en los procedimientos.
2. Retroalimentar a los profesores y alumnos acerca de las deficiencias del aprendizaje y sentar las bases para su superación, motivar al estudio, y calificar el aprendizaje.
3. Mantener conciente al alumno de su grado de avance o nivel de logro del aprendizaje.
4. Reforzar oportunamente las áreas de estudios en que el aprendizaje haya sido insuficiente.
5. Asignar calificaciones representativas del aprendizaje ocurrido.

Se puede describir como gran función del proceso de evaluación el incrementar la calidad y, en consecuencia el rendimiento, del proceso de enseñanza- aprendizaje, sometiéndolo en todas sus fases y momentos a una constante revisión de los resultados que aporte indicadores y regule las transformaciones en pro a dicho incremento de calidad.

#### **4.6.3. – Principios Evaluativos**

Existen una serie de principios que deben tenerse en cuenta al momento de iniciar un proceso de evaluación. En particular Ahumada (1998), enumera los siguientes:

1. De la continuidad y pertinencia de la evaluación; la evaluación debe verse como un proceso y no como un suceso pedagógico. Existen prácticas de evaluación que magnifican determinados momentos evaluativos interrumpiendo al proceso continuo de aprender.
2. Del carácter retroalimentador del proceso evaluativo; el fin último de la evaluación no debe estar enfocado hacia la certificación del nivel de aprendizaje logrado, sino que debe estar dirigido a establecer niveles de progreso en el acercamiento a un determinado conocimiento, en consideración a la incorporación significativa de los conocimientos previos de los estudiantes.
3. De los roles de la evaluación; la evaluación debe fungir bajo un rol formativo y de diagnóstico además de sumativo. La presencia de los tres roles en un proceso evaluativo le brinda legitimidad a dicho proceso.
4. De la propiedad consustancial del proceso evaluativo con el aprendizaje; la evaluación permite al estudiante conocer el nivel de alcance de sus aprendizajes significativos. La auto-evaluación permanente refuerza la idea de que las evidencias emanan del aprendiz y no solo de las observaciones realizadas por parte del profesor.

El mismo autor agrega a estos principios básicos de la evaluación unos principios inherentes al enfoque constructivista que permitirá la evolución de los procesos evaluativos, como lo son:

1. Aceptar la existencia de diferentes corrientes constructivistas; se trata de una serie de tendencias interpretativas del proceso pedagógico que contribuyen a la propuesta de nuevos lineamientos conceptuales y metodológicos en la manera de concebir el proceso de aprendizaje.
2. Reconocer la existencia de un proceso negociador del aprendizaje; el aprendizaje bajo este enfoque es considerado como un proceso de negociación conceptual, metodológica y actitudinal entre los docentes y los estudiantes. Esto quiere decir que el proceso de enseñanza se basa en el intercambio de ideas y en la discusión, más que en la imposición de ideas.
3. Aceptar el interés de que se reconozcan los conocimientos previos del alumno; debe realizarse un esfuerzo en relacionar los conocimientos nuevos con los ya existentes.
4. Respetar ciertas condiciones para que se produzca el aprendizaje significativo; entre las que se encuentran que el material de estudio debe tener una forma conceptual explícita, y un vocabulario progresivo acorde con el tipo de alumno al que está dirigido, así como el reconocimiento de los conocimientos previos y la búsqueda de un significado de los que se aprende.

#### ***4.6.4 – Clasificación de la evaluación***

Carreño (2001), clasifica a la evaluación, por las características funcionales y formales que esta puede adoptar diferenciándolas en:

1. Evaluación diagnóstica; la cual tiene como función identificar la realidad particular de los alumnos que participarán en el hecho educativo, comparándola con la realidad pretendida en los objetivos y requisitos previamente planteados. Se debe realizar al inicio del hecho educativo.

Este tipo de evaluación permitirá al profesor tomar las decisiones pertinentes para hacer al hecho educativo más viable y eficaz, adecuando los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje a las condiciones iniciales del alumnado. No es indispensable hacer llegar los resultados a los estudiantes, dado que esta información tiene valor para los responsables de administrar y planificar los cursos.

Los instrumentos recomendados para su realización son: pruebas objetivas estructuradas.

2. Evaluación formativa; su función es juzgar y controlar el avance mismo del proceso educativo, examinando sistemáticamente los resultados de la enseñanza. Mas específicamente busca regular adecuadamente el ritmo del aprendizaje, retroalimentar el aprendizaje con la información desprendida de los exámenes, enfatizar la importancia de los contenidos más valioso, informar a cada estudiante acerca de su particular nivel de logro y determinar la naturaleza y modalidades de los subsiguientes pasos, entre otros.

Se realiza sistemáticamente durante el hecho educativo, en cualquiera de los puntos críticos del proceso y permitirá al profesor seleccionar alternativas de acción inmediata. Esta información es valiosa tanto para el profesor como para el alumno, que debe conocer no sólo su calificación, sino también el porque de esta, sus aciertos y sus errores.

Los instrumentos recomendados para su aplicación son las pruebas informales, exámenes prácticos, observación y registro de desempeño, interrogatorios, etc.

3. Evaluación sumaria; su función es explorar de forma equilibrada el aprendizaje en los contenidos incluidos, localizando en los resultados el nivel individual de logro. Es decir, esta busca medir y juzgar el aprendizaje con el fin de certificarlo, asignar calificaciones, determinar promociones, etc. Se debe realizar al finalizar del hecho educativo (curso completo o capítulos extensos).

Este tipo de evaluación permitirá al profesor tomar decisiones conducentes para asignar calificaciones que describan el nivel individual de logro, en relación con el total de objetivos pretendidos con el hecho educativo. El conocimiento de esta información es importante para las autoridades administrativas y para el alumno; pero sin suponer la descripción pormenorizada de la misma ya que sus consecuencias prácticas están bien definidas, y no hay corrección inmediata dependiente de su comprensión.

Los instrumentos recomendados son las pruebas objetivas que incluyan muestras proporcionales de la totalidad de objetivos incorporados en el hecho educativo.

Otra forma de clasificar los procesos evaluativos es la brindada por Quesada (2004), el cual diferencia dos tipos de evaluación por los procedimientos que en estas se siguen, identificándolas como:

1. Asistemática; es aquella evaluación que se realiza continuamente durante la clase, o en cualquier situación de enseñanza aprendizaje aunque el profesor no se la proponga en forma explícita. Aunque esta suele pasar desapercibida puede ser una fuente valiosa de información para cumplir con la función retroalimentadora y formativa de la evaluación.

Esta se aplica durante todo el hecho educativo. Su uso debe ser en mayor grado para cumplir funciones formativas, y en casos especiales en los cuales interviene como parte de la evaluación calificadoradora se recomienda que solo sea en una pequeña proporción.

Los instrumentos recomendados son las preguntas y participaciones por parte de los alumnos, preguntas o interrogantes sobre el contenido al grupo, la auto evaluación, la evaluación hecha por los compañeros, y la observación por parte del profesor de las reacciones gestuales de los estudiantes durante la clase.

2. Sistemática, es aquella evaluación realizada de forma programada e intencional independientemente de los instrumentos que se utilicen. Esta proporciona al profesor información que retroalimentan el proceso de enseñanza-aprendizaje y también sirven para cumplir con la función calificadoradora de la evaluación, es decir, la asignación de notas.

Se realiza sistemáticamente durante el hecho educativo, en cualquiera de los puntos críticos del proceso y permitirá al profesor seleccionar alternativas de acción inmediata.

Por último se describe la clasificación presentada por Ahumada (1998), quien diferenció distintos tipos de evaluación basado en el tipo de contenido que

evalúa. Entiendo por contenidos: “el conjunto de saberes culturales cuya asimilación y apropiación por los alumnos se considera esencial para su desarrollo y socialización” (Coll 1993, c.p. Ahumada, 1998, p.10). Bajo este concepto encontramos:

1. Evaluación de contenidos declarativos, se refiere a los aprendizajes de hechos específicos y de conceptos. Es decir, el contenido teórico de una asignación o el “saber”.

Es importante diferenciar entre hechos y conceptos; los primeros se refieren a conocimientos acabados y por lo general relacionados, mientras que los segundos son conocimientos que están en constante desarrollo y evolución.

Para la evaluación de los hechos se recomiendan los siguientes instrumentos, pruebas objetivas ya sean de respuestas simples, de jerarquización, de falso-verdadero, de elección múltiple, etc.

Con respecto a los contenidos conceptuales no se trata de que el alumno memorice determinadas definiciones, sino que este esté en la capacidad de explicar el concepto en cada uno de los elementos que lo constituyen, emplearlo en la solución de situaciones nuevas o ser capaz de diferenciarlo de otros. Entre los instrumentos para su evaluación se encuentran, las pruebas a libro abierto, las pruebas de ensayo (formadas con preguntas abiertas o de tema), las discusiones orales, los ensayos sobre un determinado tema, los mapas conceptuales.

Se recomienda realizar estas evaluaciones durante todo el proceso educativo, sobretodo en momentos claves como después de una unidad o temas básicos de la asignatura, de gran dificultad o aquellos que integran conocimientos parciales enseñados con anterioridad.

2. Evaluación de contenidos procedimentales; se refiere a las actividades de ejecución manual, manipulación de instrumental, representación gráfica, expresión plástica, etc.; y aquellas que significan acciones y decisiones de naturaleza mental, como habilidades de recopilación, y organización de información, resolución de problemas, etc. El profesor debe tener en cuenta

que para lograr el aprendizaje de un conocimiento procedimental se requiere determinar los procedimientos que se van a trabajar en cada unidad de aprendizaje, y que se debe crear las condiciones de aprendizaje para que los alumnos individual o grupalmente puedan ensayar el procedimiento y por ende llegar a automatizarlo.

Entre los instrumentos que se recomiendan para su evaluación, proyectos prácticos, auto evaluación.

3. Evaluación de contenidos estratégicos; se refiere a la evaluación de procesos cognitivos internos. Los expertos en la enseñanza de estrategias recomiendan que los profesores deben seleccionar a priori las estrategias que deben ser dominadas por los estudiantes. Esta selección debe estar adaptadas a las características del grupo en cuanto a madurez, edad, y experiencias previas, y por último hacer un sondeo para determinar si el alumno domina algunos procedimientos anteriores para desarrollar uno de mayor complejidad que incluya a los ya aprendidos.

Se recomienda para su evaluación los siguientes instrumentos, exposiciones temáticas, entrevistas, auto evaluación.

4. Evaluación de contenidos actitudinales; tanto los valores, como las normas y las actitudes son constructos hipotéticos, por lo que deben ser evaluados por las propiedades que se les asignan. En particular las actitudes involucran tres tipos diferentes de componentes, el cognitivo (conocimientos y creencias), el afectivo (sentimientos y preferencias) y el conductual (declaración de intenciones o acciones manifiestas).

Hay que considerar al momento de evaluar los contenidos afectivos que estos no se presentan en un mismo momento, ni de una misma forma en todos los componentes de un grupo, por lo que no se debe suponer reacciones iguales de todos los sujetos frente a un determinado estímulo.

Con relación a lo anterior Yus (1996, c.p. Ahumada, 1998) señala que:

...teniendo en cuenta el importante componente actitudinal de los temas transversales, es oportuno contar con algunos de los instrumentos usuales del campo de la evaluación de actitudes, siempre que sean usados prudentemente, sin perder de vista que son simples medios para obtener una información sobre la cual hemos de reflexionar, interpretándola en función de los posibles factores que entran en juego en el hecho educativo... (p.14).

Otro enfoque utilizado para evaluar las actitudes es el de evaluar el ambiente de la institución, para así determinar si se están dando las condiciones para que los alumnos alcancen valores, asuman el cumplimiento de las normas o se den en ellos significativos cambios actitudinales.

## **CAPÍTULO 5: Marco Metodológico**

Como se mencionó anteriormente este trabajo presenta el proceso de intervención realizado en el Instituto de Diseño Perera, para lo cual fue necesario basarse en un diagnostico previo realizado en la organización.

A raíz de dicho diagnostico el sistema cliente-consultor decidió intervenir en dos áreas específicas de la organización como lo son, las relaciones interpersonales entre el personal docente, y el proceso evaluativo dentro del Instituto.

Para lograr lo anterior se diseñaron tres sub.-proyectos, dentro de los cuales el primero abarcaba el tema de las relaciones interpersonales de los docentes, el segundo el proceso evaluativo profesor- alumno y por último, el referido al proceso evaluativo alumno-profesor.

### ***5.1 .- Alcance del proyecto***

Aunque como se mencionó en el apartado anterior luego del diagnostico se presentaron tres sub.-proyectos que conformarían la intervención, el sistema cliente-consultor decidió que por razones de tiempo y logística, dado que el instituto estaba próximo a entrar en período vacacional, solo entraría en el alcance de este trabajo la realización del sub.-proyecto referido al mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal docente del instituto, y el inicio de la intervención sobre el proceso de evaluación profesor-alumno.

Así pues, el sub.-proyecto que abarcaba el proceso de evaluación alumno-profesor quedaría postergado para futuras intervenciones.

Por lo que, el alcance de la presente intervención queda limitado a la realización y conclusión de las actividades dirigidas al mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores del instituto (mas adelante se indica porque no solo se refiere al personal docente); así como darle comienzo, mas no conclusión, a las actividades diseñadas para mejorar el proceso de evaluación profesor-alumno

## **5.2 .- Contrato Psicológico**

Antes de comenzar con la realización de las actividades diseñadas en esta intervención, el sistema cliente-consultor estableció que el instituto sería garante de cancelar todos los gastos que se desprendieran de dichas actividades, tales como alquileres, transportes, materiales, entre otros. Así mismo, se indicó que sería responsabilidad del grupo consultor la organización de la logística de las mismas.

También se estableció, que aunque fuera del alcance de este trabajo, el grupo consultor continuaría apoyando al cliente hasta concluir el sub.-proyecto referente al proceso de evaluación profesor-alumno.

## **5.3.- Sub.-proyecto 1: Mejora y fortalecimiento de las relaciones interpersonales**

Como se ha mencionado en el diagnóstico realizado sobre la situación del instituto se pudo detectar que aunque los profesores percibían que todos buscaban cumplir con los objetivos planteados por el instituto, no existía la práctica de brindarse apoyo entre ellos en la búsqueda del logro de dichos objetivos.

Basado en este resultado se desarrolló una intervención que tiene como objetivo mejorar y fortalecer el nivel de interacción y de comunicación entre los profesores para así renovar sus relaciones, en búsqueda, de lograr que estos mejoren su desenvolvimiento y desempeño, y que la organización como un todo mejore su clima organizacional y el logro de sus objetivos.

Para esto se diseñó y realizó un taller denominado “Grupos efectivos de trabajo”, en el cual se buscó fomentar un espacio relajado y armonioso donde los profesores pudieran conocerse mejor, y tomar conciencia de lo importante y beneficioso del trabajo en grupo, a la luz de mejorar su desempeño tanto individual como grupal.

La metodología seguida para la realización de esta actividad fue la siguiente (Anexo A):

1.- Se le presentó al cliente una idea general sobre el taller de grupos efectivos de trabajo. En este punto no se le brindo mayores detalles al cliente ya que el formaría parte activa del taller como un participante mas, por lo que no se le quería predisponer.

2.- El sistema cliente-consultor definió como fecha del taller el día 9 de Diciembre del 2006, en el parque Caballito del Municipio Chacao, el cual cuenta con las instalaciones necesarias para este tipo de actividad.

3.- La directiva del instituto convocó personalmente al profesorado, a demás de colocarse invitaciones en las carteleras del instituto (Anexo B).

En este momento la directiva consulta al grupo consultor de la posibilidad de incluir en el taller a los empleados administrativos del instituto, y basados en que el fin último de la actividad es el fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros del instituto se decide su inclusión; ampliándose así el objetivo de la intervención.

4. Se facilitó el taller por parte del grupo consultor, el cual siguió la siguiente bitácora:

- El lugar de encuentro fue el instituto a las 8:00 a.m. del día del taller. De allí tanto los participantes como los consultores se trasladaron al parque en el que se llevaría a cabo el taller.

En el tiempo mientras se esperaba que los participantes llegaran al punto de concentración, se les pidió que llenaran una ficha con unos datos específicos que serian utilizados posteriormente en el taller.

De los 17 participantes que se esperaban, solo asistieron 10, constituidos por 7 profesores y 3 empleados administrativos.

- Aproximadamente a las 9:30 a.m., ya en el lugar destinado para el taller, se dio comienzo a la actividad; en primer lugar el grupo consultor se presentó,

explicó los objetivos del taller y dio un pequeño esbozo a los participantes del origen de la necesidad de la actividad y de los resultados pertinentes encontrados en la fase de diagnóstico .

- “Fiesta de presentación”; en esta actividad tuvo lugar la presentación de los participantes, incluyendo los consultores, en la cual, cada uno de los participantes realizaba y exponía a sus compañeros una caricatura de si mismo; un gráfico en el cual representara el tiempo que le dedicaba a su familia, a su trabajo y su diversión; y una la descripción propia como un aviso clasificado.
- “Árbol del grupo”; se explicó la metodología a seguir, y se indicó que en el taller se combinaban experiencias teóricas y practicas, por lo que ameritaba de la participación activa de todos. Así mismo se explico el denominado “árbol del grupo”, el cual fue la técnica convenida por el grupo consultor para buscar concientizar a los participantes de lo importante de trabajar en equipo.

Al comienzo de la actividad solo se contaba con el esqueleto del “árbol del grupo”, el cual a medida que el taller avanzara iría siendo completado por los mismos participantes. Así pues, el tronco del árbol estaría representado por cada uno de los miembros del grupo, y sus hojas por las características y habilidades necesarias para trabajar en equipo que surgieran como conclusión de cada uno de los participantes luego de cada actividad.

- “Construyendo”; esta representaba la primera actividad, en la cual, en búsqueda de evitar las agrupaciones naturales, se utilizó como medio de agrupación las tallas de zapato de los participantes. Bajo este método se formaron dos grupos de cinco personas respectivamente, a los cuales se les pidió que construyeran un barco, el cual tendría como únicos requerimientos que su base midiera 30 cm., y que tuviera por lo menos 3 colores diferentes. Para esto se les facilito recursos escasos y se les dio 10 min.

El objetivo de esta actividad fue que los participantes se dieran cuenta de la necesidad de trabajar en equipo para el logro de un fin común, y de la existencia de una interdependencia entre unos y otros.

Posteriormente las conclusiones sobre las habilidades y características necesarias para trabajar en grupo surgidas de la actividad fueron discutidas y colocadas en el “árbol del grupo”.

- Seguidamente tuvo lugar el refrigerio brindado por el grupo consultor.
- “El aro”; para esta actividad era necesario dividir a los participantes en dos grupos, para lo cual se les pidió que inflaran una bomba (solo habían dos colores) y que las lanzaran entre si, al momento que se apagaba la música las personas quedarían agrupadas según el color de la bomba que tuvieran en las manos.

La actividad consistió en que cada grupo formara una columna, y sujetara con su boca un pitillo, por medio del cual tendrían que pasar un aro al compañero situado detrás de el, hasta que el aro llegara al último de la columna y luego al primero nuevamente. Esto debería hacerse sin tocar el aro con las manos. Se daría como concluido el ejercicio cuando ambos grupos realizaran el trayecto completo satisfactoriamente.

Con esta actividad se busco traer a colación temas como trabajo en equipo, planificación, estrategia, comunicación y liderazgo. Nuevamente las conclusiones sobre las habilidades y características necesarias para trabajar en grupo surgidas de la actividad fueron discutidas e incluidas en el “árbol del grupo”.

- “Carrera de autos”, para esta actividad se distribuyó el grupo de la siguiente manera, los participantes con signos zodiacales de agua y tierra trabajarían de forma individual y aquellos con signos de fuego en grupo.

Este ejercicio consiste en que los participantes encuentren el orden en el que partirían los automóviles en una carrera siguiendo una serie de pistas.

Es importante destacar que ni los participantes que estaban trabajando individualmente como los que conformaron un grupo, fueron capaces de concluir esta actividad, pero a pesar de esto se alcanzó el objetivo de la actividad que era lograr conciencia de las ventajas del trabajo en grupo sobre el trabajo individual.

Al momento de concluir esta actividad, y luego de incluir las nuevas hojas al “árbol del grupo”, los mismo participantes sugirieron un espacio de sana discusión sobre como ellos podían transpolar los conocimientos adquiridos en el transcurso del taller sobre el trabajo en equipo a su trabajo dentro del instituto.

- “La liga”; esta se realizó como actividad de cierre, la misma consiste en que un grupo de participantes con los ojos vendados (ciego) debe trasladar un envase, en este caso lleno de torontos, de un extremo de la habitación al otro. Dicho envase esta sujetado por una serie de ligas las cuales deben ser estiradas y recogidas por los participantes que movilizan el envase. Para lograr esto cada uno de los participantes que tiene los ojos vendados, contó con un compañero (guía) que si tiene visibilidad de la situación, y que le guió en su labor.

Para formar los dos grupos necesarios, el comprendido por los guías y el de los ciegos, se colocaron unas fichas en una caja, las cuales tenían escrita el titulo de una canción (solo había dos opciones), y se les pidió a cada uno de los participantes que tomaran y cantaran la canción allí escrita, así pues, que aquellos que cantaban una misma canción conformarían un grupo.

Luego de concluir esta actividad, los participantes hicieron notar su gran sentimiento de satisfacción al observar el objetivo alcanzado.

- “Árbol del grupo”, este fue completado con el sol, y la grama, las cuales por decisión de los participantes representaban al instituto, por ser este el entorno en el cual se desarrolla el grupo; y con los frutos que representarían a sus estudiantes, los cuales estarían mejor preparados en cuanto mas cohesionado y fortalecido este el grupo.

Así mismo, se resumieron y analizaron cada una de las hojas que conformaban al árbol.

- Posteriormente, el Instituto brindo un almuerzo a los participantes y a los consultores por motivo de la navidad; y el grupo consultor hizo entrega de diplomas de asistencia a la actividad.

Las fotos de esta actividad son presentadas en el anexo C.

#### ***5.4.- Sub.-proyecto 2: Intervención en el proceso de evaluación profesor-alumno.***

Entre las inquietudes planteadas por el director del instituto en la fase de diagnóstico se encuentra la falta de lineamientos generales por parte del plantel hacia el profesorado en cuanto a los procesos de evaluación de los alumnos.

Siendo la finalidad de un proceso de evaluación el obtener suficiente información para tomar decisiones que permitan mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, se diseñó y empezó a ejecutar la siguiente serie de actividades:

- Definición de los lineamientos; en estos momentos el cliente, con el apoyo del grupo consultor, está definiendo los lineamientos del instituto sobre los procesos de evaluación profesor-alumno.
- Diagnóstico; ya en base a dichos lineamientos generales al momento de reanudarse las clases se realizará un diagnóstico sobre la percepción de los profesores sobre el o los sistema(s) de evaluación que estos emplean en cada una de las asignaturas que imparten.
- “El rompecabezas”, esta actividad consistirá en comunicar a los profesores los nuevos lineamientos a seguir en materia de evaluación. También se le mostrarán algunos enfoques sobre el tema de evaluación.

Así mismo, se realizará una actividad denominada “el rompecabezas” en la cual los profesores basados en sus experiencias puedan identificar y relacionar instrumentos de evaluación con objetivos a evaluar.

Con esta se busca lograr abrir un espacio de discusión que permita compartir las experiencias de cada profesor en cuanto al tema de evaluación, para así obtener y fortalecer los conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre el tema.

Por las razones anteriormente expuestas, esta actividad queda pospuesta para el nuevo periodo académico.

### ***5.5.- Sub.-proyecto 3: Diseñar e implementar un sistema de evaluación alumno-profesor***

Dada la inquietud de los alumnos en cuanto a la falta de oportunidad de evaluar el desenvolvimiento académico de sus profesores y la idea de que el punto de vista de los alumnos acerca del ejercicio docente y de su propia práctica como estudiantes, constituye un factor importante al momento de evaluar el desempeño del profesorado se ha propuesto la siguiente intervención que tiene como objetivo el diseño, validación e implementación de un instrumento de evaluación alineado a los objetivos del instituto en cuanto al proceso enseñanza-aprendizaje, y que ofrezca a los estudiantes la oportunidad de evaluar el desenvolvimiento académico de sus profesores.

La metodología consiste en:

- Revisión de los métodos actuales de evaluación, por medio de la identificación de los aspectos y mecanismos existentes en el instituto.
- Definición de los nuevos aspectos a evaluar, en cuanto a su importancia en el mejor desenvolvimiento académico y logro de los objetivos.
- Diseño de un modelo de evaluación sencillo, que permita obtener a percepción de los estudiantes en cuanto al desempeño de los profesores.
- Validación con por parte del director para asegurar la alineación con los objetivos estratégicos del instituto.
- Divulgación del nuevo instrumento

Es importante recordar que este sub.-proyecto queda postergado para futuras intervenciones.

## **CAPÍTULO 6.- RESULTADOS ALCANZADOS**

Como ya se mencionó solo el sub.-proyecto dedicado al fortalecimiento de las relaciones interpersonales fue concluido, por lo que solo se pueden presentar los resultados obtenidos en este.

El principal logro de la actividad diseñada para esta etapa de la intervención, fue el haber conseguido abrir un espacio relajado y armonioso en el cual los profesores y el equipo administrativo del instituto se conocieran y compartieran entre si.

También se logró que los participantes tomaran conciencia sobre los beneficios de trabajar en grupo, y que aunque en el caso específico de los profesores cada uno de ellos se sienta responsable de lo referente a la cátedra que imparte en el instituto, pueden pedir y brindar apoyo a sus compañeros para alcanzar sus objetivos de una manera más productiva. Así mismo, el trabajar en grupo les permitirá fortalecer los distintos conocimientos que imparten lo cual los beneficiará tanto a ellos como a sus estudiantes.

En esta actividad los participantes también lograron identificar, conceptualizar, y discutir algunas habilidades y características necesarias del trabajo en grupo entre las que podemos mencionar: la necesidad de una comunicación clara y precisa, la importancia de un líder, los objetivos compartidos, la planificación de estrategias, la importancia del apoyo mutuo, entre otras.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES**

Al contemplar este trabajo solo la fase de intervención, se pudo comprender la importancia que tiene la fase de diagnóstico dentro de cualquier proceso de consultoría de desarrollo organizacional. Dado que entre mas confiables, y certeros sean los resultados obtenidos en la fase de revisión de la situación de la organización, mas adecuadas y congruentes serán las actividades diseñadas en la etapa de intervención.

Otro aprendizaje que surge a partir de la ejecución de este trabajo, es el hecho de que por ser consultores de procesos, y no técnicos, al momento de no tener conocimiento sobre algún tema en específico debemos apoyarnos en personas especializadas y familiarizadas en dichos temas.

Para concluir es importante mencionar que la realización de este trabajo no solo permitió poner en práctica los conocimientos tanto teóricos como prácticos adquiridos durante el transcurso de la especialización, sino también, tener contacto directo con el cliente, al cual hay que tratar con profesionalismo y responsabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, P. (1998). Hacia una evaluación de los aprendizajes en una perspectiva constructiva. *Revista enfoques educacionales*, 1 (2), 10-23.
- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5a ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Audirac, C., León, V., Domínguez, A., Lopez, M. y Puerta, L. (2005). *ABC del desarrollo organizacional*. (9ª ed.). México: Trillas.
- Carreño, F. (1991). *Enfoques y principios teóricos de la evaluación*. (2a ed.). México: Trillas.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España: Deusto.
- Ferrer, L. (2005). *Desarrollo Organizacional* (3a ed.). México: Trillas.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organizacion*. (5a ed.). México: Prentice Hall.
- Quaas, C. (1999-2000). Nuevos enfoques en la evaluación de los aprendizajes. *Revista Enfoques educacionales*, 2 (2), 35-46.
- Quesada, R. (2004). *Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico*. México: Limusa.
- Sabater, R., Ruiz, J., y Carrasco, A. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Universidad de Murcia. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0466\\_IBEROAMERICAN%202003%20Antonio%20Carrasco.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0466_IBEROAMERICAN%202003%20Antonio%20Carrasco.pdf).
- Silvino, J. (1993). *Ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Argentina: Lumen.
- Wagner, J. y Hollenbeck J. (2002). *Comportamiento organizativo: consiguiendo la ventaja competitiva*. (4a ed.). España: Thomson

## **ANEXOS**

***ANEXO A: METODOLOGIA TALLER GRUPOS  
EFECTIVOS DE TRABAJO***

| Taller “Grupos efectivos de trabajo”                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo: Mejorar y fortalecer el nivel de interacción y comunicación entre los profesores para así renovar sus relaciones |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |
| Actividad                                                                                                                  | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Objetivo                                                                                                                                                                                                             |
| Presentación al cliente del bosquejo del taller                                                                            | Se realizó una presentación al cliente sobre un bosquejo general del taller, sin brindarle mayores detalles ya que este formaría parte activa del mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Informar a la directiva del instituto sobre los aspectos y la metodología a seguir en el taller                                                                                                                      |
| Definición del lugar y fecha del taller y convocatoria al mismo                                                            | 1.- El sistema cliente-consultor definió como fecha del taller el día 9 de Diciembre del 2006, en el parque Caballito del Municipio Chacao.<br>2.- La directiva del instituto convocó personalmente al profesorado, a demás de colocarse invitaciones en las carteleras del instituto (Anexo B).                                                                                                                                                                                                                | Definir el lugar y fecha del taller<br><br>Lograr la asistencia del mayor numero de participantes posible                                                                                                            |
| Punto de concentración el día del taller                                                                                   | 1.- El lugar de encuentro fue el instituto a las 8:00 a.m. De allí tanto participantes como consultores se trasladaron al lugar donde se llevaría a cabo el taller.<br><br>2.- Durante la espera se les pidió que llenaran una ficha con algunos datos específicos.<br><br>3.- De los 17 participantes que se esperaban, solo asistieron 10, constituidos por 7 profesores y 3 empleados administrativos                                                                                                        | Facilitar el acceso al lugar destinado para llevar a cabo el taller<br><br>Recolectar ciertos datos que serían utilizados posteriormente en el taller, específicamente al momento de conformar los grupos de trabajo |
| Comienzo del taller                                                                                                        | Aproximadamente a las 9:30 a.m., ya en el lugar destinado para el taller, se dio comienzo a la actividad; en primer lugar el grupo consultor se presentó, explicó los objetivos del taller y dio un pequeño esbozo de los resultados pertinentes encontrados en la fase de diagnostico .                                                                                                                                                                                                                        | Permitir a los participantes tener conocimiento del origen de la necesidad del taller y chequear expectativas                                                                                                        |
| “Fiesta de presentación”                                                                                                   | Cada uno de los participantes, incluyendo a los consultores, realizaba y exponía a sus compañeros una caricatura de si mismo; un gráfico en el cual representara el tiempo que le dedicaba a su familia, a su trabajo y su diversión; y una descripción propia como un aviso clasificado.                                                                                                                                                                                                                       | Lograr un ambiente relajado, “romper el hielo” y que los participantes se conocieran a un nivel mas personal                                                                                                         |
| “Árbol del grupo”                                                                                                          | Se contaba con el esqueleto del “árbol del grupo”, el cual a medida que el taller avanzara iría siendo completado por los mismos participantes En el cual el tronco estaría representado por cada uno de los miembros del grupo, y las hojas por las características y habilidades necesarias para trabajar en equipo que surgieran como conclusión de cada actividad.                                                                                                                                          | Buscar concientizar a los participantes de la importancia de trabajar en equipo.                                                                                                                                     |
| “Construyendo”                                                                                                             | 1.- Método de agrupación: tallas de zapato de los participantes, para formar dos grupos.<br><br>2.- Se les pidió que construyeran un barco, el cual tendría como únicos requerimientos que su base midiera 30 cm., y que tuviera por lo menos 3 colores diferentes. Se les facilito recursos escasos y se les dio 10 min.<br><br>3.- Las conclusiones sobre las habilidades y características necesarias para trabajar en grupo surgidas de la actividad fueron discutidas y colocadas en el “árbol del grupo”. | Buscar que los participantes se dieran cuenta de la necesidad de trabajar en equipo para el logro de un fin común, y de la existencia de interdependencia entre ellos.                                               |
| “El aro”                                                                                                                   | 1.- Método de agrupación: se le pidió a cada participante que inflaran una bomba (solo habían dos colores) y que las lanzaran entre si, al momento que se apagaba la música las personas quedarían agrupadas según el color de la bomba que tuvieran en las manos.                                                                                                                                                                                                                                              | Analizar temas como trabajo en equipo, planificación, estrategia, comunicación y liderazgo                                                                                                                           |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>2.- Cada grupo formó una columna, y cada participante sujetó con su boca un pitillo, por medio del cual tendrían que pasar un aro a su compañero situado detrás de él, hasta que el aro llegara al último de la columna y luego al primero nuevamente. Esto debería hacerse sin tocar el aro con las manos. Se daría como concluido el ejercicio cuando ambos grupos realizaran el trayecto completo satisfactoriamente.</p> <p>3.- Las conclusiones sobre las habilidades y características necesarias para trabajar en grupo surgidas de la actividad fueron discutidas e incluidas en el "árbol del grupo".</p>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| "Carrera de autos"  | <p>1.- Método de agrupación: los participantes con signos zodiacales de agua y tierra trabajarían de forma individual y aquellos con signos de fuego en grupo.</p> <p>2.- Los participantes debían indicar el orden en el que partirían los automóviles en una carrera siguiendo una serie de pistas.</p> <p>3.- Al momento de concluir esta actividad se incluyeron las nuevas hojas al "árbol del grupo"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | Lograr conciencia de las ventajas del trabajo en grupo sobre el trabajo individual.                                                                                                                                                              |
| "La liga"           | <p>1.- Método de agrupación: se colocaron unas fichas en una caja, las cuales tenían escrita el título de una canción (solo había dos opciones), y se les pidió a cada uno de los participantes que tomaran y cantaran la canción allí escrita, así pues, que aquellos que cantaban una misma canción conformarían un grupo.</p> <p>2.- Un grupo de participantes con los ojos vendados (ciego) debió trasladar un envase lleno de torontos de un extremo de la habitación al otro, el cual, estaba sujeto por una serie de ligas. Para lograr esto cada uno de estos participantes contó con un compañero (guía) que si tiene visibilidad de la situación, y que le guió en su labor.</p> | Dar conclusión al taller, fortalecer la relación entre los participantes, consolidar la importancia del trabajo en equipo para el logro de una meta.                                                                                             |
| "Árbol del grupo" . | Fue completado con el sol, y la grama, las cuales por decisión de los participantes representaban al instituto, por ser este el entorno en el cual se desarrolla el grupo; y con los frutos que representarían a sus estudiantes, los cuales estarían mejor preparados en cuanto mas cohesionado y fortalecido este el grupo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Conceptualizar las habilidades y características necesarias para lograr trabajar en grupo, mostrar los beneficios del trabajo en grupo, a demás de extrapolar los conocimientos obtenidos en el taller al ámbito del Instituto de Diseño Perera. |

***ANEXO B: Invitación al taller de grupos de trabajo.***



Instituto de Diseño Peruano

Tiene el gusto de invitarte al taller  
**"Grupos efectivos de trabajo"**

Donde compartiremos momentos de vivencia, reflexión y conceptualización de este tema.

El día Sábado 25 de Noviembre desde las 8:00 a.m. hasta la 1:00 p.m. Partiremos desde el Instituto al Parque Caballito de Chacao, por lo que requerimos puntualidad. Necesitaras ropa cómoda!!!

¡¡Te esperamos!!

***ANEXO C: Fotos Taller “Grupos Efectivos De Trabajo”***



## PRESENTACIÓN



## ***ACTIVIDADES***



## ***ACTIVIDADES***



*ARBOL DEL GRUPO*