



Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO
PROGRAMA DE DOCTORADO OCIO Y DESARROLLO HUMANO

TESIS DOCTORAL

“La Recreación y la Dinámica de Grupos como medio de formación
experiencial dentro de la empresa”

Propuesta de una metodología de aplicación sobre madurez de equipos

Investigador
Mtra. Kathia de las Nieves Presno Ozaeta

Directora de Tesis
Dra. D^a Marta Álvarez Alday

Bilbao
2016



Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO
PROGRAMA DE DOCTORADO OCIO Y DESARROLLO HUMANO

TESIS DOCTORAL

“La Recreación y la Dinámica de Grupos como medio de formación
experiencial dentro de la empresa”

Propuesta de una metodología de aplicación sobre madurez de equipos

Investigación realizada por

Directora de Tesis

Mtra. Kathia de las Nieves Presno
Ozaeta

Dra. D^a Marta Álvarez
Alday

Bilbao
2016

No es casualidad que ésta investigación, se haya dado exactamente a los 15 años de haberse conformado Gira, empresa que además de dar trabajo a mucha gente, representa el sueño de cada una de las personas que nos hemos involucrado y enamorado de éste lugar.

Y es que, en éste espacio laboral distribuido en diferentes lados de la República Mexicana, buscamos todos los días ser congruentes con lo que predicamos en cada grupo que se presenta en nuestras manos; aquí se trabaja de manera profesional, con una visión de crecimiento permanente; aquí nos tomamos el juego muy en serio, recreamos la capacitación, el ocio se vuelve nuestra forma de vida y disfrutamos cada momento con todas las personas o situaciones que se nos presentan.

Conforme avanzaron los años en donde se le fue dando vida a ésta investigación, personas significativas fueron construyendo mucha parte del contenido y resultados presentados; aquí solo se muestra a un equipo seleccionado, pero en realidad representa a más de 100 empresas, miles de participantes y cientos de instructores y/o recreadores con los que hemos trabajado.

Gracias a los socios fundadores porque sin ellos, nunca hubiera empezado ésta aventura: Toto, Rum, Lalo, Juan, Greña, Cyn y Cefe; gracias al staff de Gira más representativo con quien he disfrutado tantos momentos: Martha, Serch, Frijol, Ale, Omar, Fer, Jimena, JC, Fabiola, Aurora, Andrea, Nacho, Momis, Hamyra, Karley, Diana, Katy, Mónica, Erick, Germán, Rafa, Carlos, Luga, Yair, Diana, Olivia, Nurit, Mirna, Hamyra, Soldado, Karina, Juan Luis entre muchos otros.

Muchas gracias al equipo actual que hace que todos los días desde la oficina, la maquila, la hacienda, la playa, el bosque o cualquier otro lugar, las cosas sucedan: Abel, Edgar, Dante, Thana, Fer, Edgar Pascual, Nad, Arturo, Benny, Sandy, Alethia, Andrea, Krystel, Jaz, Diana y Ricardo.

Gracias a empresas especiales en diferentes momentos de ésta historia y protagonistas de éste cambio cultural: Azamar, Axtel, Sheraton, Rockwell, Celtic, Pemex, Bimbo, Phillips, Grupo Pachuca, Xcaret, Alltournative, Indaabin, Gossler, Liverpool, Pluma Nacional, ARHITAC, Plantronics, Medtronic y Hospital de Salud Mental de Tijuana.

Quiero agradecer de forma muy especial a mis papás Pepe y Silvia, quienes son los principales generadores de lo que hoy soy; a mi hermana Cynthia por compartir muchos años en Gira y por estar siempre cercana en todas las etapas de mi vida, te quiero.

Agradecimiento y cariño muy especial a Manuel Cuenca con todas sus enseñanzas y años de investigación, a María Luisa Amigo por la persistencia de empujarme y motivarme a terminar con el Doctorado, a mi Directora de Tesis: Marta Álvarez por las horas dedicadas a esta investigación.

Gracias a mis entrañables amigos de aventuras durante el Doctorado: Norma, Fer, Miguel, Geovany y Jaime; a mi gran maestra de vida Moty quien siempre tuvo la certeza del desarrollo de ésta tesis; a mi pareja de vida Jorge “gracias por todo tu amor, por la comprensión, por todo éste tiempo y esfuerzo dedicado para que yo pudiera terminar ésta etapa de mi vida”, a ti Pepe, mi hermano de muchas vidas, que en ésta vino a enseñarme a amar de forma incondicional y que tengo el honor de compartir la sociedad de esta empresa gracias a que un día decidió seguir sus sueños, te quiero hermano.

Y por último a mí, Kathia por decidir que vale la pena terminar lo que uno empieza, por dejar un legado a las siguientes generaciones, por vivir soñando, por seguir un propósito de vida y creer que éste mundo siempre puede ser un lugar mejor cuando aprendemos a compartir.

Gracias a todos.

**“LA RECREACIÓN Y LA DINÁMICA DE GRUPOS COMO MEDIO DE FORMACIÓN
EXPERIENCIAL DENTRO DE LA EMPRESA”
PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE APLICACIÓN SOBRE MADUREZ DE EQUIPOS**

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	10
1. Presentación del tema	11
2. Razones de la elección	17
3. Estado de la cuestión.....	19
4. Objetivos.....	25
5. Metodología.....	26
6. Contenido.....	59
II. DESARROLLO.....	65
Capítulo 1. La formación en desarrollo humano a través del ocio dentro del ámbito laboral.....	66
1.1.- Introducción.....	67
1.2.- El ocio humanista como factor de desarrollo humano en la empresa.....	69
1.2.1. Concepto de ocio humanista.....	72
1.2.2. El ocio y el trabajo.....	75
1.2.3. Desarrollo humano a través del ocio.....	79
1.3.- La formación en la empresa.....	83
1.3.1. Capacitación.....	84
1.3.2. Desarrollo.....	87
1.4.- El comportamiento organizacional y la formación.....	90
1.4.1. La productividad laboral.....	92
1.4.2. El clima laboral.....	94

1.4.3. La cultura organizacional.....	98
1.5.- Desarrollo personal y organizacional.....	101
1.5.1. La madurez personal.....	103
1.5.2. La madurez organizacional.....	111
1.6.- Conclusiones.....	115
1.7.- Bibliografía del capítulo.....	117
 Capítulo 2. La recreación como medio de formación dentro de la empresa.....	 121
2.1.- Introducción.....	122
2.2.- Aproximación a la recreación.....	123
2.2.1. Atributos o características de la recreación.....	126
2.2.2. La recreación y su relación con el trabajo.....	128
2.2.3. El tiempo libre y su relación con el trabajo.....	133
2.2.4. Oferta de la recreación laboral.....	134
2.3.- La Recreación dentro de los programas de educación.....	139
2.3.1. Recreación Educativa.....	141
2.3.2. El juego dentro de los programas de Recreación Educativa	143
2.3.3. La Dinámica de Grupos como proceso de formación.....	146
2.3.4. Las técnicas recreativas como herramienta de Capacitación	151
2.3.5. El papel del recreador como instructor de capacitación.....	154
2.3.6. El recreador y la aplicación de técnicas recreativas.....	160
2.4.- Conclusiones.....	168
2.5.- Bibliografía del capítulo.....	170
 Capítulo 3. La formación experiencial en el ámbito laboral.....	 173
3.1.- Introducción.....	174
3.2.- Aprendizaje organizacional.....	175
3.2.1. Componentes y fases del aprendizaje organizacional.....	177
3.2.2. Proceso enseñanza-aprendizaje.....	178
3.2.3. Aprendizaje significativo.....	180
3.2.4. La Andragogía.....	181
3.2.5. Principios de la Andragogía.....	184

3.3.- Aprendizaje Experiencial.....	189
3.3.1. Programas de formación experiencial.....	191
3.3.2. Características de la formación experiencial.....	196
3.3.3. Elementos básicos de la formación experiencial.....	198
3.3.4. La carta descriptiva como herramienta de formación experiencial.....	203
3.3.5. El cronograma como herramienta de control en los programas de formación experiencial.....	204
3.4.-Cambio organizacional.....	206
3.4.1. Condiciones para el cambio.....	211
3.4.2. La transferencia como garantía del cambio.....	215
3.4.3. La observación conductual como herramienta de cambio....	218
3.4.4. Recolección de datos.....	225
3.5.- Conclusiones.....	227
3.6.- Bibliografía del capítulo.....	229
 Capítulo 4. Metodología de Capacitación Recreativa MCR. Propuesta para incrementar el nivel de madurez de un equipo de trabajo.....	 233
4.1.- Introducción.....	234
4.2.- Descripción de la Metodología de Capacitación Recreativa.....	236
4.2.1. Niveles de madurez definidos dentro de la MCR.....	240
4.2.2. Etapas de construcción de equipos.....	247
4.3.- Fase de definición.....	255
4.3.1. Diagnóstico de la problemática actual.....	255
4.3.2. Objetivo o necesidad de capacitación.....	258
4.3.3. Población.....	259
4.3.4. Temporalidad.....	261
4.3.5. Espacio o lugar.....	263
4.4.- Fase de Aprendizaje.....	264
4.4.1. Estado actual.....	266
4.4.2. Creación de la intervención.....	266
4.4.3. Material y equipo.....	272
4.4.4. Duración o cronograma del programa.....	274

4.4.5. Carta descriptiva.....	275
4.4.6. Preparación y formación del facilitador.....	277
4.5.- Aplicación de la Intervención.....	279
4.5.1. Evidencia de cambio y evaluación de la MCR.....	283
4.5.2. Estructura de la evaluación	288
4.5.3. Evaluación del servicio de capacitación.....	295
4.6.- Estado deseado, nivel de madurez alcanzado y seguimiento del programa...	297
4.6.1. Análisis de la personalidad utilizada por la MCR.....	306
4.6.2. Algunas observaciones de la MCR.....	315
4.7.- Conclusiones.....	318
4.8.- Bibliografía del capítulo.....	320
 Capítulo 5. Aplicación de la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR) al Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT).....	 322
5.1.-Introducción.....	323
5.2.- Datos generales del Hospital de Salud Mental A.C.....	323
5.3.- Descripción específica de la fase de definición de la MCR.....	327
5.3.1. Diagnóstico del caso.....	328
5.3.2. Objetivos determinados.....	330
5.3.3. Temporalidad.....	330
5.3.4. Población.....	331
5.3.5. Espacio o lugar del evento.....	331
5.4.- Descripción específica de la fase de aprendizaje.....	331
5.4.1. Estado actual relacionado al nivel de madurez del equipo....	332
5.4.2. Contenido del Programa de Capacitación Experiencial.....	334
5.5.- Reporte de evaluaciones y resultados de cambio obtenidos a partir de las intervenciones.....	 335
5.5.1. Sesión 1. Rompe hielo e integración de equipos.....	337
5.5.2. Sesión 2. Integración y sinergia.....	357
5.5.3. Sesión 3. Confianza Personal.....	365
5.5.4. Sesión 4. Confianza Organizacional.....	376
5.5.5. Sesión 5. Responsabilidad personal, actitud y mejora.....	384
5.5.6. Sesión 6. Confianza en las relaciones.....	396

5.5.7. Sesión 7. Comunicación y los niveles de escucha.....	406
5.5.8. Sesión 8. Comunicación efectiva.....	421
5.5.9. Sesión 9. Visión unificada y alineamiento.....	431
5.5.10. Sesión 10. Visión unificada y estrategia.....	443
5.5.11. Etapa final y análisis de resultados.....	455
5.6.- Conclusiones.....	468
5.7.- Bibliografía del Capítulo.....	503
 III. CONCLUSIONES.....	 506
1.- Visión general de la investigación.....	507
2.- Conclusiones de la Investigación.....	508
3.- Consideraciones finales y líneas de acción futura.....	516
 IV. BIBLIOGRAFÍA.....	 519

INTRODUCCION

1. Presentación del tema.

Hablar sobre Recreación desde mi experiencia de vida personal y profesional, me lleva a pensar que quienes formamos parte intrínseca de ella, requerimos de una permanente creación; re-crearte es reinventarte cada día, con cada información, con cada proyecto, con cada experiencia; es hacerte responsable de educarte y educar a la gente para el uso positivo de su tiempo libre y su tiempo de vida, en mi caso, encontrar diferentes maneras de Recrear la Capacitación.

Considero que existen diferentes componentes que han logrado definir rasgos que marcan sin duda la evolución de la Recreación Laboral, en primer lugar “las organizaciones”, que son quienes deciden contratar y creer en la efectividad de los servicios recreativos como un medio para mejorar el clima laboral, la productividad y calidad de vida de su empresa; en segundo lugar, “los colaboradores de esas organizaciones”, quienes son los participantes directos y el principal objetivo para lograr el cambio esperado, son quienes evalúan la efectividad y profesionalización de los terceros “los prestadores del servicio recreativo”.

En los últimos 15 años, la Recreación Laboral, ha tenido cambios significativos, el interés por incrementar el desarrollo de las personas en un ámbito laboral comprobando que un empleado que se siente miembro de un grupo, en el que es valorado, donde puede desarrollarse personal y profesionalmente, y que está motivado en su trabajo, incrementa significativamente la productividad y rentabilidad de una empresa desde aminorar la rotación de personal, aminorar las enfermedades y accidentes, hasta lograr un cambio de actitud que lleva a potencializar las capacidades de un equipo de trabajo superando en muchos casos las funciones por las que fueron contratados.

A partir de ésta necesidad identificada principalmente en encuestas de satisfacción personal, diagnósticos de necesidades de capacitación, reconocimientos para lograr un diferenciador a partir de las certificaciones de calidad, premios internacionales por ser el mejor lugar para trabajar, ser una empresa socialmente responsable y el descubrimiento del impacto de la cultura organizacional para lograr objetivos colectivos; la Recreación Laboral se transformó de operar torneos deportivos internos y eventos de fin de año a la incorporación dentro de diversos presupuestos de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Desarrollo Organizacional; inclusive en

ciertas empresas, la apertura de áreas o departamentos especializados en programas recreativos para beneficio de toda la organización.

En México, el campo de la recreación sin duda está logrando un mayor alcance y desarrollo a partir de que fue identificada una necesidad que logró el cambio de paradigma sobre el desarrollo del recurso humano y se volvió una de las principales estrategias de crecimiento de todo tipo de organización; a su vez, el desarrollo de profesionistas y empresas que encontraron en este sector un medio de subsistencia y profesionalización incrementando la oferta y mejora de los programas de Recreación Laboral y el apoyo de diferentes tipos de Instituciones que están dando fuerza a la demanda del recurso humano como Cámaras, Sindicatos, Asociaciones de Recursos Humanos, empresas certificadoras entre otras.

Lograr la institucionalidad de la Recreación Laboral de manera independiente, es decir, dejar de depender en término de validación como necesidad humana y de herramienta de crecimiento organizacional significativo de las diferentes dependencias antes mencionadas, necesita de un proceso de responsabilidad civil y profesional por los prestadores de servicios recreativos en éste ámbito; ofertar y vender programas de recreación a través de empresas realmente constituidas y en constante crecimiento, desarrollándose a la par de cualquier otro proveedor de servicios empresariales, la creación de un organismo certificador que garantice la calidad de los servicios y los acuerdos para incrementar la demanda en el mercado de una manera cordial, competitiva y de colaboración mutua.

Hablar de legitimización de la Recreación Laboral en México, depende de un mayor esfuerzo por unificar el ámbito educativo, social y organizacional; es verlo desde un ángulo que a mi juicio está incompleto o desarticulado, los profesionales de la recreación utilizan términos y conceptos muy alejados a los que se utilizan comúnmente dentro de un espacio corporativo, pyme, maquiladoras, sector gobierno y esto ocasiona que la oferta de servicios en ocasiones esté muy alejada a las necesidades de los clientes.

El profesionista no logra generar propuestas de comunicación asertivas y de calidad para las organizaciones nacionales e internacionales; identifiqué una tendencia incesante de un conflicto entre el ámbito educativo con el ámbito laboral y solo aquellos que han logrado encontrar un equilibrio, tomar las bases teórico prácticas que el medio educativo ha ido generando a través de Licenciaturas y Posgrados, pero siendo egresados resilientes a los conceptos generados en otras

disciplinas, dando creación a programas innovadores enfocados a superar las necesidades y expectativas de las diferentes organizaciones que contratan estos servicios.

La realidad es que la empresa es quien hoy manda y toma las decisiones de cómo deben ser creados los diferentes productos recreativos ya que el gremio no ha tomado la suficiente fuerza y preparación para convencer que el especialista en ocio y recreación es una especie de asesor o consultor, que puede sin duda, prepararse para generar las mejores alternativas y propuestas para beneficiar y modificar el comportamiento organizacional. Es necesario que la empresa les reconozca no solo como los generadores de espacios de convivencia, relajación y disfrute, sino como verdaderos agentes de cambio organizacional.

Si queremos identificar a la Recreación Laboral bajo un estatuto científico, necesitamos desarrollar y entender las nuevas propuestas del mercado, sin duda deberemos defender a la recreación como uno de los tipos de ocio, como la gama de actividades fundamentadas en el uso positivo del tiempo libre pero también como el medio o herramienta pedagógica que por su naturaleza lleva al comportamiento más limpio y natural en el ser humano, el cual permite la observación conductual de una persona de manera independiente y como elemento social a través de los estudios científicos de la dinámica de grupos.

La actividad recreativa sigue siendo la base principal de la cual se derivan técnicas grupales que facilitan la creación de herramientas y baterías psicológicas para poder investigar, deducir, medir y modificar el comportamiento de un individuo como miembro de un equipo de trabajo y como parte de la cultura organizacional. Es responsabilidad de los especialistas en este servicio desarrollar una mejor preparación, incluyendo diferentes disciplinas y técnicas de investigación que ayuden a legitimar nuestro campo de acción y lograr la comprobación del verdadero impacto de la recreación en un ámbito laboral.

La relación entre tiempo libre y tiempo productivo cada vez es más estrecha, uno depende íntimamente del otro, todo depende de la forma como el ser humano entiende todos sus roles, son el resultado de un estilo de vida complementario lo que logra la calidad de vida y es aquí donde podemos realizar numerosos análisis científicos que aporten a las organizaciones, a nuestro ámbito profesional y a la humanidad, un sin número de alternativas y respuestas que ayuden a establecer un equilibrio de vida.

Seguimos sin determinar conceptos cerrados que hagan una distinción clara y precisa de términos relacionados con éste campo, desde la falta de definición entre conceptos tan básicos como ocio, tiempo libre y recreación; como la utilización de conceptos derivados de la intervención del sistema comercial denominando a los servicios recreativos empresariales en términos tan variados como team building, capacitación vivencial, formación experiencial, dinámicas de grupo, técnicas de grupo, activaciones lúdicas, simuladores empresariales, programas de incentivos, entre otros términos que se reconocen dependiendo la influencia del país de origen de la empresa, el liderazgo de recursos humanos o la cercanía de profesionistas en recreación en el campo laboral.

He logrado identificar que la rama especializada en recreación laboral se va diversificando y ganando espacios de intervención no solo en programas institucionales deportivos, culturales, sociales y de identidad organizacional; sino también en áreas de capacitación, programas de fortalecimiento de cultura organizacional, congresos y convenciones, lanzamientos de productos, alianzas estratégicas, diagnósticos conductuales, programas de inducción, desarrollo de competencias, integración de equipos, asesoría y consultorías, formación y desarrollo de liderazgo, beneficios laborales, difusión de marcas, desarrollo de campañas, disminución de accidentes y enfermedades laborales, integración familiar, equidad de género y certificaciones de calidad.

Para poder generar una alternativa ante una demanda tan extensa y especializada, es necesario incorporar a la recreación, herramientas complementarias que ayuden a desarrollar propuestas de un alto nivel de calidad, especialización y comprobación que garanticen el cumplimiento de estándares, cubrir las expectativas de clientes inmersos en el ámbito empresarial requiere de adentrarnos al pensamiento corporativo, productivo y de calidad.

Se necesita que dediquemos parte de nuestra vida profesional al estudio de la Psicología Organizacional, a la investigación, entender que la innovación genera un diferenciador significativo para garantizar la contratación y la validez de la recreación en un tiempo productivo donde el desarrollo personal, familiar y social es parte intrínseca del crecimiento organizacional.

Requerimos del desarrollo de empresas consolidadas que den soporte igualitario a todo tipo de organizaciones, entender de dirección, estrategia, manejo de costos y de precios, de control de inventarios, de manejo de recursos humanos, materiales y naturales; de administración,

contabilidad, mercadotecnia, ventas y publicidad. De estar presentes en foros, investigaciones, cámaras y organismos que ayuden a difundir nuestra profesión de una manera tan digna como cualquier otra, de ser congruentes con lo que decimos y lo que ofertamos y seamos capaces de establecer negociaciones y propuestas a la altura de cualquier cargo o empresa.

La recreación, necesita dar respuestas con base en datos numéricos que ayuden a seguir divulgando los beneficios que la recreación tiene per se. Salir del espacio del juego por el juego y convertirnos en verdaderos agentes de cambio, aportar datos contundentes con respecto a la productividad, rendimiento laboral, garantizar la inversión como una respuesta efectiva a los conflictos laborales, generar un cambio significativo de educación no formal, de complemento a las habilidades personales y sociales para desarrollar equipos de alto rendimiento que empujen a nuestro país para ser más competentes y encontrar en el especialista en recreación un elemento importante como parte de la contratación de personal.

Pareciera que cualquiera puede hacer nuestro trabajo, pareciera que no necesitas estudiar para poder ofertar estos servicios ya que no nos hemos preocupado por dar respuestas contundentes para resolver problemas laborales que día a día hacen que una organización luche por su supervivencia y la de millones de empleados que siguen enfrentándose a una inestabilidad laboral.

Necesitamos entender que el dedicarnos solo a la operatividad de los programas recreativos no nos genera un crecimiento integral. Adaptarnos a las nuevas tendencias del mercado internacional, adaptarnos a los nuevos organigramas, equipos auto dirigidos, jornadas laborales múltiples, alianzas estratégicas, disminución de costos, alternativas de inversión para poder crecer a la misma velocidad como las grandes empresas crecen, es la forma cómo podremos mantenernos en este ámbito tan cambiante.

Entender que necesitamos de una actualización permanente, hacer equipo con personas de diferentes especialidades, comprender los comportamientos de cada cultura, estilo de dirección y poblaciones heterogéneas. La tendencia ha generado que por primera vez se incorporen cuatro diferentes generaciones en un mismo tiempo laboral, edades y formas de pensar que en lugar de complementarse compiten todos los días por ver quién tiene la razón y la recreación se vuelve una estrategia de identidad para resolver fenómenos sociales que logren establecer un hilo conductor para enfocar hacia un mismo objetivo común con dignidad para todos.

La sistematización de los servicios requiere de generar metodologías puestas en práctica y comprobadas las cuales garanticen la efectividad de los objetivos planteados, necesitamos dejar la subjetividad, el empirismo y la copia pirata de lo que todos hacen sin generar propuestas significativas que logren aportar respuestas, evidencias de cambios y mejoras.

México es uno de los países que ha logrado incrementar la creación de empresas recreativas, que se distingue en el nivel de aportación en diferentes foros nacionales e internacionales dedicados a la recreación, la especialización en la docencia. La personalidad y la creatividad del mexicano inyectan un estilo que ha generado el crecimiento de éste ámbito como hacedores de programas diversos. Ahora necesitamos complementar esa experiencia con estructura, sistematización, creación de procesos que lleven a la mejora y comprobación de nuestra efectividad.

Es de alguna forma dejar de hacer por hacer y empezar a hacer conciencia del salto al cero error, hacer conciencia en el mundo laboral que la recreación puede también ser parte de un proceso productivo transformador generador de experiencias óptimas que logren el equilibrio para entrar a un estado de flujo, alejar las tendencias estadísticas donde la mayoría de las personas nos centramos diariamente entre la ansiedad y el aburrimiento.

El grado óptimo de sistematización se logrará conforme podamos homologar experiencias laborales significativas y dedicarle el tiempo de estudio, mejora, estandarización, redacción y publicación a los programas que vamos implementando, llevando datos estadísticos que ayuden en la clasificación de diferenciadores comunes para todos. Esta es una labor de quienes hemos decidido dedicarnos a este campo de especialización, hacer uso de las herramientas que la ciencia, los métodos de investigación y las experiencias de campo nos van permitiendo profundizar y así garantizar de una forma más acelerada y ética la implementación y comprobación de los diversos programas de Recreación Laboral en nuestro país siendo pioneros y líderes en el desarrollo de teorías comprobadas de implementación.

Justificar que la recreación, permite utilizar su naturaleza pedagógica, como el juego, para poder observar el comportamiento natural de un individuo y un equipo de trabajo en su forma más genuina y natural; ayudando con esto a generar diagnósticos conductuales que nos arrojen información importante sobre comportamientos funcionales o disfuncionales de acuerdo a los objetivos y cultura de la organización.

Esto se logra a través de programas de capacitación creados con una metodología estructurada, que facilita los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de las organizaciones, impactando a su vez en una mejora dentro del comportamiento y cambio organizacional.

La experiencia me permite establecer las bases de una metodología de aplicación dentro de los programas de capacitación, generando o apoyando una tendencia de formación donde el aprendizaje sale del aula, rompe el contexto del pizarrón o la pantalla, del curso pasivo donde la audición y la visión son los únicos sentidos de aprendizaje, pasando a un proceso de mayor interiorización de conocimiento donde la vivencia refuerza, concretiza, motiva y ejemplifica la información dada, haciendo más eficiente el proceso de capacitación e incrementando el porcentaje de recordación acerca de un concepto o actitud.

2. Razones de la elección.

El tema de la investigación surge de diversas experiencias laborales personales y organizacionales a lo largo de más de 25 años de profesionalización de la Recreación, iniciando mi labor en 1988, en uno de los principales campamentos establecidos en México llamado Lomas Pinar, lugar donde aprendí de la creación de Programas Recreativos en desarrollo humano enfocados a niños y jóvenes de todo el país, es ahí donde surge mi primera vivencia profesional con la recreación, el desarrollo de valores y el encuentro con la creatividad.

En 1993, decido estudiar la Licenciatura en Administración del Tiempo Libre en México, Distrito Federal; espacio donde le di teoría al aprendizaje empírico que hasta el momento solo tenía, en la universidad, terminé de entender mi pasión por la recreación y su desarrollo profesional; en 1997 complemento mis estudios profesionales a partir de la Maestría en Recreación obteniendo como resultados principales: conocimientos sobre Desarrollo Organizacional y la formación profesional sobre la creación y desarrollo de una empresa recreativa.

En 1997, me incorporo a la empresa Azamar Consultores S.C. entendiendo la creación de Programas Recreativos aplicados en procesos de Capacitación Laboral, esto me permitió

identificar el desarrollo de la capacitación o formación experiencial en diferentes empresas en México.

Desde 2001 soy socia fundadora de la empresa GIRA, empresa de servicios de recreación empresarial y capacitación vivencial, enfocados en la formación y madurez de los equipos de trabajo, operamos en toda la República Mexicana, lo que me permite aplicar la metodología que ahora se presenta como tema de la investigación a más de 100 organizaciones entre las cuales podemos mencionar: Petróleos Mexicanos Pemex, Grupo Bimbo, Grupo Pachuca, Philips, Henkel, Sabritas, Glaxo Smith Kline, Rockwell Automation, Crowe Howard Gossler, Medtronic, Pluma Nacional, Liverpool, Righthand Sinergy, Greatbach, Telefónica Movistar, Plantronics, Hospital de Salud Mental, Comisión Federal de Electricidad CFE, entre otros. (www.girarecreacion.com).

Para finalizar el proceso educativo, en el 2005, decido ser parte de la primera generación de mexicanos enfocados a estudiar un Doctorado en Ocio y Desarrollo Humano en la Universidad de Deusto en Bilbao, España, experiencia que sin duda marcó mi vida no solo de manera personal sino también profesional, entender el ocio desde un punto de vista autotético y humanista; así como tener las bases para generar proyectos de investigación que le puedan dar validez al ámbito organizacional.

Las razones en concreto de haber seleccionado este tema como tesis de doctorado es porque, en principio, es un tema que me apasiona, que tengo experiencia en su manejo y aplicación, porque la metodología que hoy se utiliza fue creada por el equipo que opera GIRA, empresa de la cual estoy muy orgullosa de dirigir y ser parte.

Necesitamos transformar a las organizaciones para que se genere el ambiente propicio en el cual los trabajadores e inclusive sus familias, puedan detonar cambios de actitud que les permitan la eficacia laboral y por consecuencia, disfrutar de una mejor calidad de vida encontrando así el verdadero sentido de su propia existencia.

3. Estado de la cuestión.

Habermé adentrado a realizar una investigación, requirió de indagar numerosas obras bibliográficas, sin duda dentro de ellas, autores y contenidos representativos que le da el principal soporte a ésta tesis. Hacer un recorrido para poder informar hasta donde se ha logrado avanzar con respecto a otras investigaciones, desde donde puedo sustentar y lo más importante que es aquello que aún no se ha escrito o descubierto hasta el momento.

Hablar de autores representativos, corresponde según su línea de acción o investigación, que al final, encierran el soporte que la metodología aquí propuesta plantea como línea de acción actual y futura.

Fundamentar desde los conceptos de ocio, tiempo libre y recreación, me llevó como seguro muchos alumnos del Instituto de Ocio, a las obras más representativas del Dr. Manuel Cuenca (2003, 2004, 2014) donde enmarcan el concepto de ocio que desde mi perspectiva le dan un verdadero sentido a la existencia del ser humano en equilibrio bajo el entendido que la vida requiere de integrar de una forma holística todo aquello que hoy te distingue como ser humano hacedor de experiencias de vida, aprendizaje personal que deberá desembocar en un auto concepto, lo que nos define, lo que nos gusta, lo que le da sentido a nuestras vidas, visto desde el sentido de responsabilidad personal sobre el disfrute y crecimiento permanente a partir de una actitud positiva que permita entonces conectar con estados de felicidad.

Y es aquí, donde la aportación de Mihaly Csikszentmihalyi (1990, 1996, 2001), desde el concepto de experiencia óptima, nos muestra una profunda e interesante investigación sobre su teoría del *fluir*, el plantea las principales condiciones para entender como en una actividad o momento de vida, verdaderamente logramos definirlo como un estado de felicidad percibida.

Otros autores más como María Luisa Amigo (2003), Víctor Frankl (1946), Boullon & Rodríguez (1984), Loughlin & Manganiello (1971), Pérez (1993), Dumazedier (1968), Huitzinga (1938), Maslow (1972), Rogers (1979, 2011), Zuñiga (2005), From (1941), Freud & Rodriguez (1996), marcan una referencia sobre el ocio desde el clásico, visto como un estado de contemplación hasta el ocio autotélico bajo un concepto más contemporáneo, incluyente y cercano a una madurez personal.

Las investigaciones sobre la pedagogía del ocio, citando autores como Cuenca (2004), Pablo Waichman (2000), Lupe Aguilar (2006), Inés Moreno (2005), Chavarría (2000), Rangel & De la Torre (2005), Swain (2005), Lazzati (2012), Solares (2012), Berger & Luckman (1966), Chávez (2006), Gorri (1986), Ibarra (2001), Newstrom (1993), Ortega (1996), Rodríguez (1991), Werther & Keith (1987), Álvarez (2006), que hasta el momento, han logrado generar, la importancia de educar al ser humano para el uso positivo del tiempo libre ya que en éste espacio de tiempo, se distingue que puede desarrollarse el ocio; el reto que se ha tenido en estos tiempos es, cómo encontrar las puertas que permitan que ocio y trabajo puedan complementarse para que uno sea generador del otro y no como el trabajo, diluya al ocio.

La primera salida se presenta en la aparente utopía de lograr que cada ser humano logre encontrar un modo de vida que le satisfaga en su totalidad de manera que esto asegure que en el tiempo de trabajo exista un placer por lo que se hace aún a pesar del tiempo que la exigencia laboral genere, sin duda, esto es una tendencia de los últimos años, se le da mucho valor al decidir el lugar o el ámbito donde se quiere laborar, aunque esto no garantice la contratación o que al incorporarse en ese espacio, las condiciones laborales se adapten por completo a satisfacer las necesidades personales, sociales y de motivación que el individuo también requiere para obtener una experiencia óptima.

Es en éste punto, donde pienso, no se ha logrado determinar por completo, las respuestas o los mecanismos que faciliten el ocio desde dos puntos importantes: enseñar al hombre el sentido de responsabilidad sobre su proceso de vida, donde pueda ser consciente de cada momento, cada experiencia que lo puede llevar a un estado de disfrute y crecimiento personal, asegurando también la toma de decisiones consciente que lo lleven a crear un plan de vida y carrera que permita complementar su vida de forma integral a favor de la felicidad y de encontrar un verdadero sentido de vida.

El segundo punto, generar un proceso de formación en el ámbito laboral, que permita concientizar a las organizaciones sobre la importancia de crear espacios y condiciones laborales que faciliten el disfrute de las funciones, la convivencia social y la motivación permanente sobre el sentido de vida personal y organizacional; logrando con esto personas, equipos y organizaciones maduras y congruentes que faciliten la calidad de vida, productividad y rentabilidad del medio productivo. Dentro de los autores citados encontramos a Alonso-Fernández (2008), Deal & Kennedy (1985), Delgado (1990), Feller (2013), Gil & Alcover (2003),

González & Bellino (1995), Gore (2004), Jiménez, Castro & Brenes (2008), Kantz & Kahn (1995), Muñoz (2015), Murillo (2006), Hefetz & Laurie (1999), López (2008).

El proceso que se llevó para poder adentrarme al ámbito laboral, se basó en la línea del comportamiento organizacional, donde los autores más representativos se centran en O'Sullivan (1999), Peiró (1990), Raya (2005), Robbins (1998, 1999), Aranzadi (2002), Covey & Merrill (2007), Rojas (1990), Rubio (2007), Velarde (2012), Shrivastava & Bhopal (1987), Siliceo (2004), Schein (1991), Papalia (2009), Nonakai, Reinmoller & Toyama (2001), Nevis, Dibella & Gould (1995), Malaret (2003), Levit & March (1988), Kolb, Rubín, McIntyre & Brignardello (1977), Barnard, Baird, Greenwalt & Kaul (1991), Bass & Stogdill (1990); entender como el individuo se comporta al estar frente a diferentes variables; el clima laboral, el estilo de liderazgo, el tiempo de relación con otros miembros frente a estados de tensión y caos entre otras variables determinantes de la conducta social; pero lo más importante se presentó al indagar sobre las posibles formas como un individuo dentro de un equipo que pertenece a una organización, es capaz de generar un cambio significativo que le permita entender su papel protagónico para favorecer una transformación que lo lleve a la capacidad de encontrar en su medio productivo, un espacio de disfrute, efectividad y productividad.

Para entender estos mecanismos, las investigaciones más representativas se dan en la dinámica de grupos desde Kurt Lewin (1945), pionero de la Dinámica de Grupos, Marvin Shaw (2004), Cartwright & Zandler (1980), Festinger, Schachter & Back (1963), Beal (1964), Iovchika & Ivanko (1985), Bello (1986), Cirigliano & Villaverde (1992), Knowles (1984), Moreno (2012), Smith & Ferrell (1984), Stata (1988); los cuales comprobaron diferentes investigaciones que permitieron entender cómo funcionaba un individuo frente a un grupo a partir de determinadas variantes.

Otro autor representativo sobre el comportamiento basado principalmente en la motivación es John Maslow (1972) gracias a sus investigaciones, se ha podido determinar la escala de necesidades que un ser humano necesita para sentirse auto realizado a partir de cubrir sus necesidades básicas de subsistencia. Dentro de los autores que estudian la personalidad y su relación con la interacción grupal se encuentran Cloninger (2011), Covey & Pantelides (1994), Juárez (2013), Arrow (1997), Bello (1986), Berger y Luckman (1966), Bion (1980), Bucay (2012), Bustos (2010), Cadavid & otros (1999), Carrasquiel (1983), Davis & Newstron (2003).

Dentro de las publicaciones más actualizadas, se ha logrado determinar la importancia del liderazgo a partir de John Maxwell (2007), Fischman (2009), Goleman & Zilli (2012), Presno (2015), Fuentes (2016) los cuales se acercan a la tendencia actual de liderazgo que permita influir más y manipular menos a los miembros que conforman un equipo; identificar los estados cambiantes del mercado globalizado a través de las aportaciones de Peter Senge (2012) y los elementos necesarios para lograr un cambio personal y organizacional a favor de la funcionalidad laboral con autores representativos como José Luis González Vadillo (1993), Francisco Gil Rodríguez (2003), Francisco Alonso-Fernández (2008); estos autores entre sus aportaciones, nos marca posibles referencias para señalar el camino de la libertad razonada, identificándola como la conquista del bienestar y la aproximación a la felicidad a través del trabajo, el descanso, la interacción social y el tiempo libre.

A mi parecer, se ha logrado un gran avance que ayuda a comprender como funciona un individuo frente a un medio social-laboral, el proceso natural de un cambio personal y la metodología de un cambio organizacional; sin embargo, no se ha logrado determinar aún, un proceso estandarizado que permita de manera práctica, asegurar el crecimiento paulatino de un equipo de trabajo a favor de garantizar el desarrollo de todas sus competencias individuales y grupales que garanticen la formación, desarrollo y mantenimiento de un equipo altamente funcional y satisfecho de su calidad de vida, lo cual permita estar en mejor sintonía con su vida de manera integral.

El seguimiento de la investigación, requirió buscar la forma para desarrollar de manera pedagógica y garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del contenido de la formación experiencial, citando autores como Alem (2006), Alcalá (1998, 1999), Altube (2012), Argyris (1999), Bustos (2010), Cadavid, Callejas, Olave, Moreno & Quiñones (1999), Castillo (2012), Combariza (2005), Cook & Yanow (1993), Dale (1998), Deutch (1949), Duberman & Fuentes (1985), Enebral (2009, 2012), Fagen (1984), Fernández (2001), Fernández & Sánchez (2013), Fiol & Lyles (1985), Fundación Neumanista (2002), González (2006), Guijarro (2009), Huger (1991), Johnson, Johnson & Holubs (1999), Kayser (1995), Keogh (2009), Lifshitz (2006), Márquez (1998), Nelly (2005), O'Connor, Seymour & Mustieles (1996), Varon (2000).

Algunos de los autores más representativos y quien además hace mención del papel representativo del juego como método de aprendizaje significativo son Dewey (2004), Huitzinga (1938) es también considerado desde su concepto del homo ludens donde presenta la esencia

del ser humano a través del juego; otros autores citados encontramos a Josefa Galván (2006), Luckner & Nadler (1997), Bucay (2012), quienes mencionan como el individuo toma un papel activo en el proceso de aprendizaje a partir de lograr los escenarios que faciliten la conciencia, reflexión y opciones de mejora para llegar a una situación ideal a partir de la vivencia representativa.

La recreación educativa, la cual, toma de forma más específica las técnicas recreativas como medio de experimentación, práctica, observación y oportunidad de acción para el cambio personal y grupal, donde Aldo Pérez Sánchez (1993), Pablo Waichman (2000) y las diversas publicaciones de la Asociación Funlibre, nos aportan no solo conceptos y teorías sobre la relación entre trabajo y recreación; sino también metodologías de selección y aplicación de las técnicas en programas de recreación para diferentes poblaciones.

Álvaro de la Hoz (2009), Jiménez, Castro & Brenes (2008), Meideros & Fernández (1975), Perls (1976), Prochaska & Diclemente (1994), Reza (2006), Sarto & Venegas (2009), Schaefer (2005, 2012), Sergio, Trigo, Genú & Toros (2009), Terr (1999); estos autores y sus diferentes experiencias e interpretaciones, dejan un espacio de investigación donde permita profundizar en la técnica recreativa, como herramienta de observación ya que en el juego, el ser humano se comporta desde su naturaleza más cercana a sus creencias, hábitos, reacciones e interacciones con otros sin hacer conciencia muchas veces de estos comportamientos.

Aunado a esto, las técnicas recreativas pueden ser creadas, modificadas y operadas para hacer evidente ciertos comportamientos que puedan mostrar el nivel de madurez de un equipo, entender la relación de las conductas, detectar la raíz del comportamiento y el cambio que acelere al desarrollo de un equipo; las técnicas recreativas logran empoderar y mostrar el cambio favoreciendo escenarios posibilitantes de una situación ideal para el equipo.

La metodología también cuenta con la sustentación de diferentes autores representativos como Bruce Tuckman (1965) con su modelo de desarrollo de equipos, Barnard, Baird, Greenwalt & Kaul (1991), Combariza (2005), Stephen Covey & Merrill (2007) con su teoría de desarrollo de equipos de alta confianza, Juan Manuel Juárez (2013) con la investigación sobre efectividad personal con base a diferentes personalidades, O'Connor, Seymor & Mustieles (1996) con sus aportaciones sobre el ciclo del aprendizaje y las técnicas del instructor de capacitación, Duberman & Fuentes (1985), Shaw (2004), Ruiz (2012), Santiago (2001) con sus

aportaciones sobre las técnicas de grupo y un compendio más de autores que desde su experiencia, investigación y publicación, forman una base importante que le da estructura a la Metodología de Capacitación Recreativa.

Parte del contenido de la investigación, requirió también de revistas especializadas principalmente en temas organizacionales como: Journal of Management Inquiry, Management Review, Revista Emprendedores, Revista Inversionista, Revista Kairos, Anual Revius, Revista Enfoque Humanista, Journal of Personality and Social Psychology, The Journal Of Social Psychology. Management Journal, Journal Of Organizational Change Management, Revista Entrepreneur México; así como el Diario Oficial de la Federación, los Documentos de Investigación del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto y el periódico el Universal.

En conclusión, los autores seleccionados, mencionan la importancia de transformar al interior de las organizaciones al factor humano, encontrar estrategias que ayuden a mejorar de manera permanente las relaciones humanas con el fin de fortalecer conductas funcionales que ayuden a mejorar el desempeño dentro de los equipos de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores bajo un sentido de corresponsabilidad para garantizar un crecimiento compartido a favor del individuo y la organización.

Hasta el momento, los esfuerzos realizados con respecto a la investigación, abarcan los diferentes temas de manera aislada; cada uno desde un marco de referencia distinto, esto genera que la principal aportación sea encontrar una línea que sea capaz de unir estos conceptos que aparentemente no tienen relación más que el desarrollo del ser humano, es entender una aportación sustanciosa de la recreación en el ámbito laboral a través de procesos formales de capacitación experiencial y estos evidenciados en el desarrollo de la madurez de los equipos de trabajo.

4. Objetivos.

Esta Tesis Doctoral defiende que es posible mejorar el nivel de madurez de los equipos de trabajo en el ámbito laboral a través de la capacitación experiencial recreativa. Y a tal fin se crea una Metodología propia cuyo contenido se explica con detalle y cuyo funcionamiento se describe y aplica a un caso práctico.

Objetivo General

El objetivo de este trabajo de investigación es demostrar que la formación experiencial, a través de la recreación y la dinámica de grupos, puede ser una herramienta de capacitación vivencial en la empresa para desarrollar los niveles de madurez de los equipos de trabajo.

Se trata en concreto de llegar a crear un método nuevo que permita definir un proceso estandarizado que, de manera práctica asegure el crecimiento paulatino de un equipo de trabajo en el desarrollo de todas sus competencias individuales y grupales. A esta propuesta metodológica de este proceso, le hemos llamado MCR (Metodología de Capacitación Recreativa).

La investigación persigue los siguientes objetivos específicos:

1. Demostrar que las técnicas recreativas pueden ser utilizadas como herramientas de formación y capacitación vivencial en la empresa favoreciendo el desarrollo del individuo (su madurez).
2. Demostrar que la formación experiencial en el ámbito laboral permite el aprendizaje y el cambio organizacional.
3. Construir una Metodología de Capacitación Recreativa propia, que consiga el desarrollo de la madurez de los equipos de trabajo en el ámbito laboral.
4. Demostrar que la Metodología de Capacitación Recreativa propuesta impacta en el proceso de madurez de un equipo de trabajo en su forma deseada a través de su aplicación a un caso práctico.

5. Metodología.

En primer término se han buscado los fundamentos teóricos que justifican que la recreación y la dinámica de grupos a través de la formación experiencial, pueden ser un medio adecuado para la formación de adultos dentro de un ámbito laboral; y que permiten el desarrollo de la madurez individual y grupal. Para ello se ha realizado una revisión de la bibliografía existente, y un estudio de los distintos enfoques habidos hasta el momento, con un entronque en el marco de desarrollo humano a través del ocio defendido en el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto.

El trabajo más importante, sin embargo, se ha derivado de la experiencia real en los programas de capacitación vivencial aplicados por más de 15 años en diferentes organizaciones, donde se ha ido encontrando la relación entre diferentes comportamientos y el cambio que se puede generar al estructurar y estandarizar en cierta medida, el proceso de formación de un equipo.

Es decir, para llegar a construir una Metodología de Capacitación Recreativa que consiguiera incrementar el nivel de madurez de los equipos de trabajo en el ámbito laboral era necesario:

- Identificar una serie de comportamientos que pudieran ser definidos, observados y evaluados y que conformaran y/o explicitaran un nivel de madurez de un equipo de trabajo.
- Construir un formato de evaluación que midiera esos comportamientos.
- Definir un procedimiento de aplicación coherente que permitiera medir conductas grupales y trabajarlas en una dirección preestablecida.

La MCR, requirió de la experiencia, análisis y entendimiento de muchas intervenciones a diversas empresas y equipos de trabajo, entender su origen y desarrollo facilitará la comprensión de la estructura de la MCR.

Desde 1997, de manera profesional, utilicé la recreación dentro de diferentes organizaciones; al principio solo se buscaba crear un espacio de convivencia y disfrute dentro de los participantes con el fin de integrarlos y crear experiencias memorables para ellos en su ámbito laboral.

El siguiente reto, consistió en seleccionar técnicas recreativas que tuvieran relación con diferentes temas de capacitación en desarrollo humano; así como estados separadores que ayudaran a bajar la resistencia al cambio para facilitar el aprendizaje. Esta etapa ayudó mucho para verificar el gusto que el adulto tiene por el juego cuando se le explica los beneficios del mismo en un ambiente de formación.

Se logró detectar que las técnicas recreativas y las dinámicas de grupo seleccionadas en las diferentes sesiones incrementaban la atención y gusto de los participantes, el tiempo de las sesiones aparentemente pasaba más rápido y lograban transferir el aprendizaje a partir de la experiencia. En esta etapa se generó mucha experiencia sobre la selección o creación de las técnicas recreativas más adecuadas para incrementar el aprendizaje significativo en cada momento del curso.

A partir del 2002, el contenido de las sesiones de capacitación en desarrollo humano se transformaron en darle prioridad a la formación experiencial, en ésta etapa, las intervenciones duraban ocho horas enfocadas a un solo tema el cual era seleccionado dependiendo lo que la organización identificaba como prioridad para su equipo. Dentro de los temas más recurrentes se encontraban: integración, identidad empresarial, comunicación, trabajo en equipo, calidad en el servicio y liderazgo.

En éste mismo año, con apoyo y asesoría de la Psicóloga Martha Rocha Presno, se le dio vida a la batería de medición conductual presentada en la Figura I.1., uno de los objetivos era lograr homologar la observación que los diferentes facilitadores tenían al momento de implementar una sesión de formación experiencial.

Consistió primero en identificar diez comportamientos grupales claves que determinaran la evolución de un equipo y que pudieran ser afectadas y observadas para producir y verificar si era posible generar un cambio significativo a partir de la formación experiencial operada bajo la metodología aquí presentada.

Los diez comportamientos grupales seleccionados fueron: la integración, la identidad empresarial, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo, la colaboración, la competencia, la tolerancia a la frustración, la adaptabilidad, la creatividad e innovación y la capacidad de organización.

Cada uno de los diez comportamientos grupales requirió de una mayor concreción. Así que se establecieron diferentes definiciones operativas para poder segmentarlas de acuerdo a la observación y determinar en qué aspecto de la conducta se necesitaría desarrollar con mayor intensidad durante el proceso de formación.

El equipo de facilitadores que intervendría en el proceso de capacitación, debía clasificar en tres niveles de evolución de acuerdo a lo observado en alto, medio y bajo. Se identificaba como alto si la conducta estaba desarrollada en la mayoría del grupo o en su totalidad; medio, la conducta se observaba en algunos participantes o la ponían en práctica en ciertas ocasiones; y baja, cuando se lograba observar en pocas ocasiones o era nula como parte de su comportamiento habitual.

Al final de la intervención, el equipo de facilitadores se reunía para platicar de lo observado y determinaban en consenso el resultado de cada una de las conductas en alto, medio o bajo, redactando observaciones cualitativas para facilitar el entendimiento del líder del equipo con respecto a la observación; dicha medición se utilizó en cursos de formación experiencial para grupos promedios de 10 a 40 participantes hasta el 2005.

Primer formato de Observación de Conductas Grupales (Martha Rocha & Kathia Presno)

Evaluación de Conductas Grupales.			
Coloca una X en el cuadro que identifiques en término de nivel, si quieres hacer algun comentario de algún comportamiento escríbelo en el renglón de debajo de cada recuadro. Esta es una evaluación del departamento o equipo al que perteneces.			
Datos Generales			
Nombre: No es obligatorio			
Empresa:			
Departamento o área:			
Conductas Grupales			
Integración	ALTO	MEDIO	BAJO
Sentido de pertenencia a un grupo			
Ambiente armónico			
Cohesión de todos los miembros			
Se promueve la inclusión			
Identidad Empresarial	ALTO	MEDIO	BAJO
Sentido de pertenencia			
Conoce la misión, visión y valores			
Se identifica y transmite la filosofía de la empresa			
Comprometido con los objetivos y metas de la empresa			
Comunicación Organizacional	ALTO	MEDIO	BAJO
Transmisión y recepción de información efectiva			
Apertura de ideas			
Capacidad de escucha			
Confianza en retroalimentación			
Trabajo en equipo	ALTO	MEDIO	BAJO
Entendimiento de objetivos			
Conocimiento de funciones			
Liderazgos aceptados y compartidos			
Clima grupal favorable			
Seguimiento de instrucciones			
Interdependencia			
Actitud de mejora continua y aceptación de errores			
Canales de información efectiva			
Colaboración	ALTO	MEDIO	BAJO
Aportación de ideas			
Ejecución de tareas			
Actitud de ayuda			
Aceptación de ayuda			
Competencia	ALTO	MEDIO	BAJO
Sabotaje			
Enojo ante la derrota			
Falta de respeto a las reglas			
Hacen trampa (Especifica nombre)			
Actitud negativa			
Tolerancia a la frustración	ALTO	MEDIO	BAJO
Equilibrio emocional ante situaciones inesperadas			
Persistencia al logro de objetivos			
Actitud positiva			
Mantienen una actitud entusiasta			
Adaptabilidad	ALTO	MEDIO	BAJO
Se adecuan a las circunstancias			
Cumplimiento de objetivos sin importar el medio o circunstancia			
Flexibilidad al cambio			
Desenvolvimiento social sin importar el ambiente			
Creatividad e Innovación	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad para generar o modificar ideas			
Desarrollo de múltiples opciones			
Da utilidad a los recursos existentes			
Direcciona correctamente los procesos creativos			
Capacidad de Organización	ALTO	MEDIO	BAJO
Pensamiento Estratégico			
Capacidad de Planeación			
Ejecución eficiente			
Desarrollo de estrategias			
Habilidad para jerarquizar funciones			
Capacidad de análisis			

Figura I.1.

La observación de conductas se logró determinar con mayor precisión al definir cada comportamiento de la siguiente forma:

1. Integración, se identifica a través de cuatro comportamientos:

- Hay sentido de pertenencia al grupo: se refiere a la sensación de no sentirse aislado del resto de los participantes; la observación de dicho comportamiento se muestra cuando los integrantes hablan del grupo de manera incluyente, identifican que tienen experiencias comunes que van generando mayor nivel de relación entre ellos, que forman parte de los resultados obtenidos ya sea como acierto o como error.
- Hay un ambiente armónico: el equipo muestra estados de ánimo positivos y camaradería durante el programa; se relaciona con la capacidad de subsidiar errores de otro con actitud positiva, hacen bromas con respeto, disfrutan con el resto del equipo el tiempo de trabajo, buscan espacios de ocio para convivir entre ellos impactando en el clima laboral del equipo.
- Hay cohesión de todos los miembros: se refiere a la capacidad para fortalecer al equipo a partir de su unión independientemente del reto que se presente, en ésta conducta, los miembros del equipo avanzan o se paralizan juntos, distribuyen tareas entre todos, se permite un ambiente de confianza donde pueden acercarse más los unos con los otros y confrontar puntos de vista diferentes a favor del consenso.
- Se promueve la inclusión: es la capacidad que tiene el equipo de aceptar elementos de nuevo ingreso, tomar en cuenta diferentes ideas, permitir liderazgos situacionales, dar oportunidad a todos de tomar funciones diversas independientemente del género, antigüedad en la empresa y rango.

2. Identidad Empresarial, se identifica a través de cuatro comportamientos:

- Hay sentido de pertenencia a la empresa: el equipo muestra orgullo por ser parte de la organización donde labora y se enfocan en su lugar de forma presente, hablan de su impacto en la organización.

- El equipo conoce la misión, visión y valores: el equipo hace referencia de éstos puntos, entendiéndolos en su totalidad y alineados a la misma dirección a través de diversas responsabilidades. Favorecen el consenso, los acuerdos y las decisiones ya que se rigen por la misma escala de valores y prioridades.
- El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa: cuentan con estrategias internas de comunicación organizacional para reforzar la filosofía de la empresa, comunican de manera permanente la importancia de conducirse con los valores organizacionales o políticas internas.
- Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa: hacen referencia a la importancia de lograr las metas y resultados por los cuales fueron contratados, entienden que existen objetivos estratégicos que a su vez determinan los objetivos de su área o departamento.

3. Comunicación Organizacional, se identifica a través de cuatro comportamientos:

- Se transmite efectivamente la información: los integrantes del equipo tienen herramientas de comunicación que facilitan la comunicación de una forma clara y precisa, eliminando la obviedad del mensaje y garantizando que la idea sea comprendida por todos.
- Hay apertura para diferentes ideas: el equipo muestra comportamientos que favorecen la lluvia de ideas, el consenso y la toma de decisiones. Las ideas son valoradas independientemente de quien las emita, no existe juicio ante ellas sino un objetivo de funcionalidad para la implementación.
- El equipo tiene capacidad de escucha, la escucha es categorizada en cinco niveles: ignorar, fingir que lo haces, seleccionar lo que quieres escuchar, tener la capacidad de callar la voz interna para poner atención al emisor y la de mayor nivel, lograr una escucha activa que lleve a la proactividad para enriquecer lo que el emisor quiere decir. Está relacionado con la capacidad de dar espacio a cada participante que quiere comunicar una idea y contar con la completa atención de todo el equipo.

- Se tiene confianza en la retroalimentación: se observa al identificar la libertad con la que los participantes dicen lo que piensan sin temor a recibir un juicio, un agravio o ser excluidos del equipo.

4. Trabajo en Equipo, se identifica a través de ocho comportamientos:

- El equipo se asegura de entender los objetivos: se refiere a la atención y comprensión que el equipo demuestra al presentarse un reto y su congruencia en la operación de las estrategias.
- Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones dentro del equipo: se refiere a comprobar que todos conocen lo que los demás hacen y las fortalezas que presentan para generar sinergia.
- Hay liderazgos aceptados y compartidos: el equipo muestra apertura para permitir que diferentes personas tomen un liderazgo situacional, también se refiere a la aceptación de su líder formal.
- Se siente un clima grupal favorable: muestra la conducta de integración formada en sus tres niveles: rompe hielo, relaciones personales más profundas y equipos de alta confianza (se toma como referencia el promedio de la conducta número 1).
- El equipo da seguimiento a las instrucciones: se refiere a un comportamiento relacionado con disciplina, respeto de autoridad y orientación a la tarea.
- Hay un alto nivel de madurez y responsabilidad: se refiere a los tres niveles de madurez del equipo que se presentan a lo largo de la investigación (dependiente, independiente e interdependiente), es mostrar una responsabilidad individual y grupal para lograr el objetivo.
- Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores: el equipo cuenta con un nivel de confianza en las relaciones y madurez que es capaz de aceptar el error de otro

como parte del crecimiento utilizando el subsidio de errores para subsanarlo y aprender de él, buscando soluciones de crecimiento permanente.

- Se cuenta con canales de información efectiva: reúne el promedio de la conducta anteriormente evaluada y se relaciona con la fluidez del equipo para comunicarse ante cualquier circunstancia que se viva, presentando un entendimiento efectivo.

5. Colaboración, se identifica a partir de cuatro comportamientos:

- Hay aportación de ideas por parte de los miembros: se presenta cuando todo el equipo en diferentes entornos, son capaces de analizar y presentar opciones de resolución, mejora, negociación o simplemente dar un punto de vista que demuestre estar interesados en dar opciones para avanzar de forma equitativa y de beneficio para todos.
- Se ejecutan las tareas asignadas: capacidad del grupo para lograr efectividad a partir de hacerse responsables cada uno de sus funciones en beneficio del equipo.
- Hay actitud de ayuda: se muestra un interés genuino de ayudar al otro a través del servicio y la empatía.
- Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda: se muestra humildad para recibir la ayuda que los demás proponen.

6. Competencia, se identifica a partir de cinco comportamientos:

- Hay sabotaje dentro del equipo: se presentan comportamientos con dolo para generar errores o re trabajo en otros.
- El equipo se enoja ante la derrota: la reacción negativa a través del juicio, des armonía o burla frente a un error o fracaso del equipo.

- Hay falta de respeto a las reglas: el equipo busca encontrar un desvío en la reglamentación o límites ya establecidos para favorecer a un bien personal o grupal sin importar la organización o los procesos.
- Hay miembros del equipo que hacen trampa: no existe confiabilidad en las personas con respecto a las reglas, entrega de resultados y honestidad.
- Hay actitud negativa en el equipo: el equipo deja de ser propositivo, evitando su sentido de responsabilidad frente al trabajo.

7. Tolerancia a la frustración, se identifica a partir de cuatro comportamientos:

- Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas: está relacionado con inteligencia emocional, es la capacidad de reabastecerse de una emoción que pudiera paralizar al equipo en su efectividad.
- El equipo persiste para el logro de objetivos: se refiere a la capacidad o persistencia de no desistir a pesar de encontrar diferentes adversidades que compliquen alcanzar una meta.
- El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas: mostrar entender el conflicto como parte natural y de evolución del equipo.
- Se mantiene una actitud entusiasta: se refiere a la capacidad de mantener el ciclo de la motivación de manera permanente.

8. Adaptabilidad, se identifica a partir de cuatro comportamientos:

- Se adecuan a las circunstancias: el equipo logra capacidad de resiliencia para adaptar las habilidades, procesos y recursos.

- Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia: el equipo se hace efectivo independientemente del entorno.
- El equipo es flexible ante el cambio: el equipo no muestra resistencia al cambio.
- Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente: el equipo es capaz de mantener la armonía y clima grupal funcional independientemente del momento que están viviendo, el estrés no afecta a su relación social.

9. Creatividad e Innovación, se identifica a partir de cuatro comportamientos:

- El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas: se refiere a la capacidad grupal para analizar, encontrar y comunicar posibles situaciones que puedan modificarse para incrementar su funcionalidad a partir de las ideas de todo el equipo.
- Se busca desarrollar múltiples opciones: capacidad para encontrar diferentes salidas a un problema o situación que afecte al equipo.
- El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes: se relaciona con ideas más estratégicas que impacten en el ahorro de recursos como tiempo, insumos y procesos.
- Se direccionan correctamente los procesos creativos: capacidad de transformar la creatividad en innovación (Implementación en los procesos).

10. Capacidad de Organización, se identifica a partir de seis comportamientos:

- El equipo tiene pensamiento estratégico: se presenta la estrategia al identificar que los resultados no se pueden lograr de la forma como se decidió.
- El equipo tiene buena capacidad de planeación: el equipo muestra de manera evidente, que utiliza la planeación como parte del proceso.
- Se logra una ejecución eficiente: se muestra una cultura de calidad y cero errores.

- Se da importancia al desarrollo de estrategias: se refiere a darse el tiempo de pensar antes de actuar y lograr un análisis profundo de la situación para entender lo que sucede.
- El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones: identifican con facilidad el orden de intervención de cada área o elemento del equipo según su tarea, responsabilidad o experiencia.
- Hay buena capacidad de análisis: el equipo logra aprender de la experiencia sin cometer el mismo error.

Las diferentes experiencias de intervención, fueron generando modalidades con el fin de adaptarnos a las necesidades de diferentes equipos, pero sobretodo organizaciones. De 2003 a 2005, se pudo analizar la formación experiencial en un contexto muy diferente, se requirió diseñar un programa de identidad institucional, integración y seguridad para todo el personal y sus familias en todas las refinerías de Pemex. Esto implicó una intervención masiva ya que cada sede contaba con participantes entre dos mil y quince mil dependiendo el tamaño de la refinería, el programa contaba con dos días de implementación en cada localidad.

La experiencia de dicho proyecto, llevó a la necesidad desde el primer año, de medir el impacto de la intervención en diferentes puntos y arrojó conclusiones muy importantes que fueron tomadas en cuenta para la creación de la Metodología de Capacitación Recreativa MCR.

- El impacto que tiene un facilitador experiencial se incrementa cuando cuenta con la formación tanto de recreador como de instructor de dinámicas de grupo.
- La selección e implementación de técnicas recreativas se da a partir del análisis de la población objetivo, espacio, clima, tiempo y objetivo de formación.
- El material y equipo que se utilice para cada técnica también tiene un impacto visual que genera motivación del participante para abrirse a la experiencia de formación.

- La logística en montaje y desmontaje, direccionamiento del flujo de los participantes, manejo del tiempo y presupuesto económico juegan un papel importante para lograr la calidad y satisfacción del programa de formación.
- La preparación, motivación, trabajo en equipo y formación constante de los facilitadores impactan en el logro del objetivo.
- La medición de resultados es fundamental para establecer mejoras, análisis y comprobación de la recreación en procesos de intervención organizacional.

Y es así como, a partir del 2006 la batería de medición de conductas grupales tuvo una transformación importante, se modificó de alto, medio y bajo por valores numéricos asignando 100% a alto, 50% a medio y 0% a bajo; este cambio ayudó a mejorar la entrega de resultados en promedios y porcentajes cuantitativos sobre la observación conductual entregada al final de cada intervención como un diagnóstico de estado de evolución del grupo.

En el 2011, se empezaron a implementar programas de capacitación a largo plazo, los cuales contaban con una entrevista previa para diagnosticar las necesidades de formación y después seleccionar los temas más importantes para proponer un cambio de cultura y comportamiento en el equipo. Se pasó de tener una única intervención a programas de 5 hasta 12 intervenciones.

El impacto en crecimiento fue muy significativo, el resultado más importante que se pudo observar fue lograr cambios conductuales que permanecieran en una nueva cultura laboral. La experiencia de observar equipos durante tiempos más prolongados, llevó a nuevas implementaciones en la MCR.

Se identificó que los equipos necesitaban tener mayor margen de clasificación para observar las conductas, ya que no era lo mismo tener un comportamiento totalmente desarrollado en todo el equipo a tenerlo en la mayoría del equipo; o visto desde el otro extremo, no es lo mismo identificar un nulo comportamiento, a tenerlo desarrollado en algunos miembros del equipo. Por éste motivo, se modificó la batería de observación conductual por escala de Likert, la cual se mantiene hasta el momento.

La escala de Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario, normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles (Borda, Tiesca & Navarro, 2014).

Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Cada definición operativa, cuenta con un valor numérico: siempre=100%, frecuentemente=75%, a veces=50%, casi nunca=25% y nunca=0%; de manera que cada conducta recibe un porcentaje parcial de cada definición operativa que la compone y el promedio de las mismas asignando un porcentaje con valor numérico sobre el resultado obtenido de cada una de las diez conductas base. Al final se promedian las diez calificaciones arrojando un porcentaje final de evaluación grupal.

Ejemplo de Evaluación de Conductas Grupales utilizada en la Metodología de Capacitación Recreativa MCR (Elaboración Propia)

Medición previa y después del programa de formación experiencial													
Empresa:							Fecha:						
Vaciado de datos													
Integración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Hay sentido de pertenencia al grupo	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Hay un ambiente armónico	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Hay cohesión de todos los miembros	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se promueve la inclusión	1	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	100.0	
Total						4	Total						81.3
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Hay sentido de pertenencia a la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo conoce la misión, visión y valores	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa	8	0	1	0	0	9	800	0	50	0	0	94.4	
Total						12	Total						61.1
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Se da una transmisión y recepción de información efectiva	0	0	1	0	0	0	0	0	50	0	0	50.0	
Hay apertura para diferentes ideas	0	0	1	0	0	0	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo tiene capacidad de escucha	0	0	1	0	0	0	0	0	50	0	0	50.0	
Se tiene confianza en la retroalimentación	0	1	0	0	0	0	0	75	0	0	0	75.0	
Total						0	Total						56.3
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
El equipo se asegura de entender los objetivos	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones dentro del equipo	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Hay liderazgos aceptados y compartidos	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se siente un clima grupal favorable	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
El equipo da seguimiento a las instrucciones	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se cuenta con canales de información efectiva	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Total						8	Total						65.6
Colaboración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Hay aportación de ideas por parte de los miembros	1	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	100.0	
Se ejecutan las tareas asignadas	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Hay actitud de ayuda	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Total						4	Total						81.3
Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Hay sabotaje dentro del equipo	0	0	0	1	0	1	0	0	0	75	0	75.0	
El equipo se enoja ante la derrota	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	75.0	
Hay Falta de respeto a las reglas	0	0	0	1	0	1	0	0	0	75	0	75.0	
Hay miembros de equipo que hacen trampa	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	100	100.0	
Hay actitud negativa en el equipo	0	0	0	1	0	1	0	0	0	75	0	75.0	
Total						5	Total						75.0
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo persiste para el logro de objetivos	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se mantiene una actitud entusiasta	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Total						4	Total						68.8
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
Se adecuan a las circunstancias	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo es flexible ante el cambio	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Total						4	Total						56.3
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se busca desarrollar múltiples opciones	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0	
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se direccionan correctamente los procesos creativos	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Total						4	Total						56.3
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	
El equipo tiene pensamiento estratégico	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0	
El equipo tiene buena capacidad de planeación	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
Se logra una ejecución eficiente	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0	
Se da importancia al desarrollo de estrategias	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0	
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0.0	
Hay buena capacidad de análisis	1	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	100.0	
Total						6	Total						50.0
												PROMEDIO GENERAL	
												65.62	

Figura I.2.

Al continuar con las experiencias de los programas de capacitación a largo plazo, junto con la Certificación obtenida por el programa del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER enfocado a la implementación de cursos de capacitación vivencial, mostró la importancia de establecer una medición al inicio (antes de vivir la experiencia de formación) y al finalizar el programa (para comprobar el alcance de los resultados); así como la aplicación de la misma batería a los participantes, para identificar la percepción grupal del crecimiento obtenido (CONOCER,2008).

Es por esto, que esta medición, se aplica al iniciar y al finalizar el programa de capacitación con el fin de identificar el porcentaje de crecimiento del equipo en base a la percepción de todos los participantes y de la observación conductual de los facilitadores que aplican las diferentes intervenciones de la formación experiencial; esto ayuda a identificar también un análisis comparativo de la percepción del equipo contra la evaluación técnica de los facilitadores basada en una formación profesional con experiencia en la dinámica de grupos.

La cantidad de aplicaciones de la MCR, fueron mostrando comportamientos muy recurrentes que podían ser clasificados para analizar fenómenos de grupos que a su vez, coincidían con las entrevistas de diagnóstico y con investigaciones presentadas por diferentes autores sobre madurez organizacional y personal; de ésta manera se logró ir clasificando comportamientos de los tres niveles de madurez de los equipos y ser representados en la Tabla Comparativa de Madurez de Equipos como Figura I.3.

Tabla Comparativa de Madurez de Equipos (Elaboración propia)

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE DE ACUERDO AL NIVEL DE MADUREZ				
	CONDUCTA	Nivel 1. DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Responsables (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN CON EL LÍDER	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN DEL EQUIPO	La integración puede ser o no consolidada	Existe sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	No hay claridad de reglas	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Barreras de comunicación, falta de escucha, no hay acuerdos.	Es efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso por falta de preparación)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMA DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineada
10	PRESENCIA DEL LÍDER	Se requiere la presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Son resueltos por el líder	Existe conflicto permanente (lo viven en caos generando parálisis)	Lo resuelven entre ellos y crecen a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Se viven como víctimas	Existe juicio y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delegan responsabilidades	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador	Ausente	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación de parte del líder)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay consciencia de su importancia, hay un bajo nivel de exigencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual, la falta de comunicación efectiva no permite el entendimiento de ideas innovadoras	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación. Las emociones dependen del ambiente de trabajo	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La identidad es con el líder no con la empresa	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura I.3.

Esta información y observación tuvo un complemento importante al trabajar con equipos de líderes; es decir, equipos conformados por participantes que de acuerdo a su puesto, tuvieran gente a su cargo, por lo tanto, su nivel de influencia sería mayor y por ende, el impacto en el cambio organizacional.

El trabajar en intervenciones con equipos de líderes, llevó a profundizar más sobre el estudio de liderazgo y su impacto en el equipo y en la organización completa. El estilo de personalidad del líder con mayor nivel jerárquico impactaba en el resto de la organización, muchos comportamientos del siguiente nivel de liderazgo eran imitados del líder principal y así de manera subsecuente.

Estas deducciones generadas de la observación de diversos equipos de líderes, llevó a continuar con el análisis de la madurez de los equipos y su relación con el liderazgo, dando como resultado identificar que el estilo y madurez del líder, impactaba en gran porcentaje a la madurez del equipo. Para lograr un cambio en el equipo, se requiere primero que el comportamiento disfuncional del líder sea transformado para impactar en el resto de la organización, de otra manera, el comportamiento regresaría a su forma habitual. Nos dimos cuenta, que muchos investigadores sociales identificaban el papel del líder como base de la permanencia del cambio.

A partir de aquí, se decidió diseñar una siguiente batería sobre el nivel de madurez del líder mostrada en la Figura I.4., con el propósito de tener una medición individual sobre conductas necesarias para incrementar el nivel de madurez de sus equipos de trabajo y así ayudar a desarrollar al elemento potencial del cambio; el líder.

Formato de Indicadores de Madurez de Liderazgo (Elaboración propia)

GRUPO GIRA DEL NOROESTE S.C.								
INDICADORES DE MADUREZ								
Evaluado:								
Evaluador:								
Pautas principales:								
Empresa:								
Fecha:								
Etapa. Sinergia y Cohesión			0%	20%	40%	60%	80%	100%
Rompe hielo: Conocimiento de la existencia de cada individuo, cercanía física y social	No.		0	1	2	3	4	5
	1	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de su área de trabajo.						
	2	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de la empresa.						
	3	Puede participar sin ningún problema en actividades con todo el equipo y no se siente incómodo.						
Integración: Socialización, conocimiento más cercano de las personas, el ambiente que los rodea, su historia y formas de pensar, respeto a la diversidad y personalidades, aceptar ser parte de un grupo e inclusión de nuevos elementos.			0	1	2	3	4	5
	4	Está abierto a las relaciones interpersonales						
	5	Busca, es proactivo al acercamiento con los miembros del equipo						
	6	Habla de su vida laboral, familiar y personal sin ningún problema						
	7	Su trato con las demás personas es cercano, cordial, respetuoso y positivo						
	8	Favorece el clima laboral del equipo						
	9	Se siente parte de un grupo						
	10	Conoce la historia de la empresa						
	11	Conoce la filosofía de la empresa (misión, visión y valores)						
	12	Conoce claramente sus funciones						
	13	Disfruta trabajar en la empresa y con el equipo de trabajo						
	14	La relación que tiene con su jefe no interpone las relaciones con las demás personas.						
Confianza: Hacerme responsable de mi credibilidad como elemento de un equipo, valores compartidos en el grupo, encontrar similitudes, puntos en común, respeto ante diversas formas de pensar y consolidación honesta y genuina de las relaciones personales.			0	1	2	3	4	5
	15	Es una persona íntegra, sus valores están acordes con los de la empresa						
	16	Es transparente, congruente con lo que dice y hace						
	17	Comparte similitudes con varios elementos del equipo						
	18	Respeto y acepta diferentes personalidades						
	19	Es incluyente con nuevos elementos del equipo						
	20	Conoce claramente las funciones de los demás						
	21	Conoce y esté interesado en las reglas y políticas de la empresa						
	22	Tiene una relación cordial y cercana con su jefe directo						
	23	Tiene las capacidades necesarias para la función que desempeña y genera mejora continua						
	24	Se interesa por los demás miembros del equipo, los ayuda en lo que se necesita						
25	Favorece la ayuda y colaboración entre el equipo							

Etapa 2. Comunicación			0%	20%	40%	60%	80%	100%
			0	1	2	3	4	5
Conciencia personal: de que nos comunicamos en función de nuestras interpretaciones mentales: Paradigmas, historia, cultura, códigos personales.	26	Respetar y aceptar diferentes formas de pensar						
	27	Habla de lo que él piensa no de los demás deberían de pensar						
	28	Aporta ideas que posibilitan al equipo no que lo limitan						
	29	No da las cosas por obvias, siempre aclara las ideas						
	30	Se hace responsable de sus actos y consecuencias						
			0	1	2	3	4	5
Barreras de comunicación: Las palabras son el resultado de los pensamientos y sentimientos, esto genera una actitud específica, darte cuenta que todo lo que comunicas y como lo comunicas es una proyección.	31	Aporta ideas en lugar de juzgar las de otros.						
	32	La comunicación con otros es abierta no en base a chismes						
	33	Se mantiene en actitud positiva, no en base al miedo, enojo o tristeza.						
	34	Siempre se comunica, nunca se queda callado facilitando generar acuerdos o resolver conflictos.						
	35	Cuando se expresa, es consciente de los actos y palabras que utiliza y el impacto que esto tiene frente a los demás.						
			0	1	2	3	4	5
Intención clarificada: Claridad del mensaje e intención no verbal, entendimiento y congruencia, motivación intrínseca.	36	Escucha para entender y no para responder						
	37	Es claro al hablar y si no lo es, lo vuelve a explicar sin utilizar las mismas palabras.						
	38	emocional y por esto no genera manipulación (víctima, salvador, perseguidor)						
	39	Identifica los aciertos de las personas y los reconoce						
	40	Lo que dice es congruente con lo que hace						
	41	Promueve acuerdos no pleitos						
	42	Encuentra sus propios motivadores para lograr sus objetivos sin necesidad del líder						
	43	Busca un crecimiento y reconocimiento personal						
			0	1	2	3	4	5
Asertividad y Retroalimentación: Apertura al diálogo, escucha activa, empatía, respeto con uno mismo sabiendo comunicar lo que piensa y siente.	44	Está abierto al diálogo, escucha atentamente a las otras personas						
	45	Trata de entender no de contradecir						
	46	Transmite claramente lo que piensa y siente, siendo respetuoso con el mismo y con el interlocutor						
	47	Conoce lo que esperan de él y demuestra su mejoría de manera permanente						
	48	Busca espacios de retroalimentación y la ofrece sin problema						
	49	Se conoce muy bien, identifica sus habilidades y áreas de oportunidad, trabaja en ellas						
	50	Retroalimenta la acción realizada evitando juicios subjetivos sobre la persona, proponiendo ideas de mejora						

Etapa 3. Consolidación del equipo		0%	20%	40%	60%	80%	100%
Objetivos Comunes: Participación activa y colaboración, valores compartidos, es responsable de su alineamiento con la organización, genera acuerdos y negociaciones ganar-ganar		0	1	2	3	4	5
	51	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera personal y hace todo por lograrlos					
	52	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera grupal, está interesado por proponer acciones y realizarlas siendo funcional para el equipo					
	53	Las soluciones que propone son a favor de la mejoría de todo el equipo sin buscar su propia comodidad a partir de los demás					
	54	Es colaborador con el equipo independientemente de sus responsabilidades					
	55	Está comprometido con el crecimiento del equipo					
	56	Le gusta capacitar a otros, siendo paciente y comprometido en el proceso de entrenamiento					
Subsidio de errores: Respeto a las reglas y consecuencias claras: No existe impunidad, Consciente de su responsabilidad personal		0	1	2	3	4	5
	57	Celebra los logros y se hace responsable de los errores del equipo sin buscar culpables					
	58	Se hace responsable de sus errores y busca proactivamente posibles soluciones					
	59	Cuando existe un problema en el equipo, se hace cargo aunque no lo haya generado él					
	60	Afirma a otros, es capaz de reconocer lo que los otros hacen					
	61	Tiene buena capacidad de reabastecimiento emocional evitando ser paralizado por un conflicto					
	62	Se auto motiva fácilmente con base a alcanzar objetivos (logro), cercanía con la gente (afiliación) o incrementando su habilidad (poder)					
	63	Respeto las reglas y se hace responsable de las consecuencias sin buscar culpables					
	64	Entiende su papel protagónico en el sistema y se hace cargo de él, evitando ser una carga para nadie					
	65	Se comporta constantemente sin juicio ni queja					
Alcance de resultados: se mantiene en mejora continua, de manera auto crítica y auto didacta busca su madurez personal independientemente de que los demás lo hagan o no, es humilde; valora y acepta a su líder, tiene las herramientas para ejercer un liderazgo si se requiriera.		0	1	2	3	4	5
	66	Es responsable de su nivel de energía, manteniendo activo, atento y motivado					
	67	Tiene un alto nivel de auto exigencia					
	68	Tiene capacidad para adaptarse independientemente del reto que se le presenta					
	69	Siempre alcanza los resultados					
	70	Es disciplinado con los procesos de la empresa					
	71	Confía plenamente que los demás hacen lo mejor para enfocarse en lo que le toca y hacerlo muy bien					
	72	Es flexible a los cambios					
	73	Le agrega valor al líder					
	74	Puede tomar el liderazgo de un proyecto si se le requiriera					
	75	Genera ideas creativas y funcionales; siendo proactivo en su implementación					
	76	Es capaz de organizarse rápida y efectivamente con su equipo para la realización de una tarea					
	77	Evita la postergación y es estratégico con sus funciones					
	78	Tiene herramientas de auto administración que le permite lograr todas sus responsabilidades en tiempo y forma					
	79	Disfruta abiertamente lo que hace					
	80	Tiene grandes posibilidades de crecer dentro de la empresa					

Figura I.4.

Es así como el proceso de construcción metodológica, requirió el estudio a lo largo de más de 15 años, donde se le dio vida a diferentes baterías de medición conductual para poder enfocarnos en ciertos comportamientos claves que todo equipo necesita desarrollar y que a su vez, cuentan con una estrecha relación con respecto al crecimiento o decrecimiento de los mismos.

Algunos de los programas que se operaron a lo largo de este tiempo se encuentran:

A & P: Programa de capacitación a largo plazo sobre liderazgo para directores en 2014.

Albercas Olimpus: Dinámicas de integración Kick uff 2014.

Alltournative: Programa sobre integración y liderazgo para directores y gerentes en el 2006; programa sobre integración y trabajo en equipo para el equipo de guías en el 2005; programa recreativo temático “Yaaxmul Amazing Race” para gerentes de país de Aerolinea Martinail en Holanda, lugar donde tiene presencia la aerolínea con objetivo de integración en 2010; programa de capacitación con la modalidad de “Campamento” para promotores de una empresa alemana.

Amstar: Programa de capacitación vivencial para la Dirección de Ventas regional con objetivo de integración laboral, comunicación y motivación en 2010.

APIT Asociación de Profesionistas Inmobiliarios de Tijuana: Conferencia sobre “Confianza Organizacional”, para la mesa directiva en 2011; Conferencia “Liderazgo Transformador”, para los socios en CANACO en 2011; Conferencia “Mi credibilidad en el mercado” en 2011 y actividad recreativa de integración para los socios, operado en CANACO en 2011.

AQUA Hotel: Programa de capacitación para todo el personal previo a la reapertura del hotel con el tema capital emocional en el 2007 y 2008.

ARHITAC Asociación de Recursos Humanos de Tijuana: Curso balance de vida en 2015; curso sobre administración del tiempo para socios del Grupo Colegiado en 2014; curso sobre confianza organizacional para el Grupo Colegiado 2014; conferencia “Visión Unificada para trabajo en equipo” en la junta de socios del Hotel Camino Real en 2012; curso sobre motivación laboral para el Grupo Colegiado de Recursos Humanos en 2012; Conferencia “Balance integral,

equilibrio entre mi vida personal y laboral” para la junta de socios en Hotel Marriot en 2011; actividades recreativas de integración en el Congreso Global de Gestión Humana en 2011; curso sobre integración de equipos de trabajo, para el Grupo Colegiado de Recursos Humanos en 2011.

Asociación de Mujeres Empresarias: Conferencia “Trabajo en Equipo”, para los alumnos del Diplomado “Desarrollo Estratégico” del Politécnico, avalado por la Universidad de Harvard e impartido en la CANACO en Tijuana del 2011; Conferencia “Fundamentos de Negocio”, para los alumnos del Diplomado “Desarrollo Estratégico” del Politécnico, avalado por la Universidad de Harvard e impartido en la CANACO Tijuana en 2011.

Asur: Programa para equipo de bomberos sobre trabajo en equipo con la modalidad de “Native Team building” en 2006.

Avon: Programa a largo plazo de transformación, comunicación efectiva, cambio y trabajo en equipo para el área de sistemas en Celaya 2010; programa a largo plazo sobre equipos de alto rendimiento para el área de sistemas 2009 en Celaya.

Axtel: Programa de integración y trabajo en equipo con la modalidad de “Tocho Bandera” en 2001, 2002 y 2003.

Azamar Consultores: Programa de transformación cultural para diversas empresas como Recubre, Fandeli, Univdep, Warner Lambert, Coca Cola Femsa, Champiñones Monte Blanco durante 1997, 1998 y 1999.

BDO: Curso sobre herramientas de liderazgo” para directores y gerentes en 2008.

Beckton Dickinson BD: Programa de integración y trabajo en equipo para Líderes Sindicales en el 2014.

Camelback: Evento de recreación empresarial “Gira Challenges” para fortalecer integración e identidad empresarial 2012.

Campa: Programa de integración empresarial en 2014; actividad recreativa “Aniversario de la Empresa” en 2013.

Cancún Caribe: Programa de capacitación vivencial para directores de **Tesco Internacional** con objetivo de integración y trabajo en equipo en 2009.

Cancún Center: Programa sobre integración y trabajo en equipo para el personal administrativo en 2005.

Casa Pedro Domeq: Programa de Capacitación con modalidad de “Circuito Playero” sobre liderazgo, servicio, interdependencia, alcance de objetivos y creatividad en disminución de costos y recursos en 2010.

Casas Geo: Programa de habilidades de venta y alcance de resultados 2012.

CECYTE: Programa de integración para el equipo de docentes y administrativo en Mexicali, B.C. 2011.

Celtic Aus Holland: Programa sobre *coopetition* para toda la empresa en 2015; sesiones de mentoring para el equipo de líderes durante 2015; programa de comunicación para el equipo de líderes en 2014; programa de integración e identidad para toda la empresa en 2013; programa de integración y trabajo en equipo para toda la empresa en 2010; programa de liderazgo maduro para el director y gerentes en 2010; programa de confianza organizacional para toda la empresa en 2010.

Cetys Universidad: Programa vivencial de integración para el área de promoción en Mexicali. B.C. 2013, programa vivencial de ventas para equipo de Cetys Sorteos en Mexicali, B.C. 2013 y 2012.

CFE Comisión Federal de Electricidad: Programa de manejo de conflictos para diferentes aéreas, de la CFE en Cierro Prieto 2012.

Chedraui: Sesión de integración en Querétaro para el área de Mercadotecnia en 2013.

City Wide Events: Evento de integración con el temático de “Desfile de Modas” en Hilton para presentación de empresas de Alianza City Wide Events en Cancún en el 2010; coordinación de actividad recreativa de bienvenida e integración para evento “Estrellas de Jade” en el 2008, 2009

y 2010; coordinación de actividad recreativa “Jeopardy” para presentación de empresas de Alianza City Wide Events en Cancún en el 2008.

Club Campestre Montesur: Programa a largo plazo sobre formación de equipos en 2001 y 2002.

COPARMEX Nacional: Sesión sobre trabajo en equipo durante la junta anual de 2009.

COPARMEX Tijuana: Curso sobre liderazgo transformador para los socios en 2001 y 2012; curso sobre administración del tiempo para los socios en 2011.

Crowe Horwath Gossler: Programa a largo plazo sobre formación de equipos en 2015; actividad recreativa “Challenges” en 2015; actividad recreativa “Muralistas” en 2014; actividad recreativa “Carrera de Chefs Paseo de Verano” en 2014; programa de formación de equipos maduras durante 2012, 2013, 2014 y 2015; programa de formación de líderes maduros durante 2012, 2013, 2014 y 2015; programa de Integración para el Paseo de Verano en 2012; sesión de identidad empresarial 2012.

Crysalis: Programa recreativo de integración con la temática de “Apaches” para toda la empresa 2006.

CST Transportation: Curso de comunicación y organización” para el área de calidad en 2012; curso de formación de equipos maduros, para gerentes y operativos del área de servicio al cliente, control de calidad y equipo en 2011.

CTA: Programa recreativo en modalidad “Circuito de playa” para grupo con objetivo de integración para empresa canadiense; programa recreativo en modalidad “Naturalmente Sustentable” para **Liberty Seguros Argentina** con objetivo de integración y conciencia social en 2010; programa recreativo para **Aggreko Inglaterra** en modalidad “Rally” operado en las instalaciones de parque Xcaret en 2009; programa recreativo para **McAfee EUA** en la modalidad de “Scavenger hunt” en Zona hotelera Cancún con objetivo de integración en 2009; programa recreativo para delegación japonesa en Congreso Mundial de Oncología **Novartis** con objetivo de integración en el 2009; programa recreativo para delegación China en Congreso Mundial de Oncología **Novartis** con objetivo de trabajo en equipo en el 2009.

Cultural Care: Sesión de integración para el equipo de ventas en 2013.

Destination México: Programa recreativo temático “Jaguar Warrior” en selva para miembros de **Anthony Robbins Platinum Partnership EUA** con objetivo de integración en 2010; programa recreativo temático “Jaguar Warrior” en selva para **Mini** en grupo de incentivo con objetivo de integración en 2010.

DIMCA/CORRTSA: Curso “El papel protagónico de la Dama Voluntaria de DIMCA” 2013; programa de entrenamiento para formación de equipos y responsabilidad personal para la Fundación Algo más (programa de rehabilitación de personas con adicciones) en 2012.

Dinastía 12: Sesiones de liderazgo y formación de equipos maduros para todas sus sucursales en 2015.

Dolphin Discovery: Programa de integración y comunicación en delfinarios en 2014 y 2015.

El Universal: Taller de vendedor a consultor equipo comercial en 2014.

Erat: Sesión de integración aniversario de la empresa durante 2011, 2012 y 2013; programa de capacitación para directivos y gerentes de la empresa sobre liderazgo en 2010; programa de capacitación sobre trabajo en equipo y comunicación para toda la empresa 2010.

Experiencias Xcaret: Capacitación para la Dirección Comercial sobre integración y trabajo en equipo fusionando unidades comerciales en 2010; capacitación para la Dirección de Unidad Corporativa sobre integración y trabajo en equipo para ir fusionando unidades comerciales en 2010.

Ferche Gas: Programa recreativo de integración en 2014 y 2015.

Flora, Fauna y Cultura de México: Programa para todo el personal de la asociación con objetivo de integración laboral en el 2007.

Fruit of the Loom: Programa temático de trabajo en equipo y compromiso “El Juego Perfecto” para la convención anual en 2008.

Fundación Alumbra: Programa de habilidades gerenciales pro niños autistas 2013; curso de integración, responsabilidad personal y liderazgo 2012; programa de asesoría para formación de empresas y diseño de procesos con la Mesa Directiva en 2011 y 2012.

García Barrett: Curso “Formación de Líderes” para Directores y Gerentes, en San Diego, California 2012, curso “Formación de Equipos” para personal operativo, en San Diego, California 2012; programa “Desafío de Líderes” para Gerentes en Riviera Maya 2012.

Glaxo Smith Kline: Coordinación de producción escenográfica y “Ceremonia Maya” en la convención anual de ventas en 2008; programa recreativo en modalidad “Scavenger Hunt” para el personal del laboratorio en la junta de trabajo de 2008; aplicación de dinámica grupal para el personal del laboratorio con el objetivo de trabajo en equipo en el 2008; programa de liderazgo en Aruba durante 2014.

Graham: Curso sobre las cuatro leyes del liderazgo para directores y gerentes en 2012.

Great Bach Medical: Evento de integración de líderes con el temático “Misión Imposible” en 2014 y 2015.

Green Peace: Sesión de ventas para el área de diálogo directo en 2003.

Grupo Andrea: Acompañamiento en sesión de planeación estratégica Andrea USA, San Diego. Ca. 2014; sesión de integración y revisión de objetivos segundo semestre Andrea USA, San Diego. Ca. 2014; sesión de liderazgo y habilidades de facultamiento en San Diego, Cal. 2014; sesión integración de equipos en San Diego, Cal. 2013.

Grupo Bimbo: Programa Recreativo denominado “Feria Ciudadana” para generar una conciencia de responsabilidad ecológica, cívica, familiar, laboral y social en diferentes plantas: San Juan del Río, Irapuato, San Luis Potosí, Campeche, Colima, Puebla, Mexicali, Mérida, Cancún, México, Estado de México en 2009 y 2010; programa de capacitación sobre la aplicación de la Metodología de Capacitación Recreativa para recreadores Bimbo en 2008.

Grupo Pachuca: Programa temático “El Circo”, objetivos de crecimiento sostenido, alineamiento y cooptation 2016; programa temático “Tiempo de Guerra”, objetivo de reingeniería del equipo 2014; programa temático “Set Cinematográfico”, objetivo de innovación 2013; programa temático

“Tron”, objetivo de equipos de alta confianza 2012; programa temático “Apache”, objetivo de trabajo en equipo 2011; programa temático “Bicentenario”, objetivo de consolidación de la empresa 2010; programa temático “Misión Imposible”, objetivo de equipos de alto rendimiento 2009; programa temático “Academia Jedi”, objetivo de identidad empresarial 2008.

Henkel: Para Hentel Cadena de Abasto, dinámica de motivación y trabajo en equipo en el 2013; programa recreativo en modalidad de “Rompecabezas” para directores y gerentes en 2010; aplicación de actividades recreativas en autobús para el área de ventas en 2008; programa recreativo en modalidad de “Scavenger Hunt” para directores y gerentes en el 2008; programa recreativo en modalidad de “Rally” para la presentación de productos ante agentes de medios publicitarios en 2007; programa de actividades recreativas en modalidad “Native Rally” en la selva para gerentes nacionales de Henkel con objetivo de integración en 2010; programa recreativo mixto con las modalidades “GIRA Naturalmente sustentable”, “Native Rally” y “Scavenger Hunt” para gerentes nacionales e internacionales Henkel con objetivo de integración en el 2010; programa recreativo en “Circuito Playero” sobre integración para el área de ventas en 2009.

Herdez: Sesiones de integración, comunicación y trabajo en equipo para equipo de supervisores en 2002 y 2003.

Holcim Apasco: Programa recreativo para la Convención de distribuidores y vendedores de Cementos Holcim Apasco con el Temático de “Indiana Jones” para 2005.

Hospital de Salud Mental Tijuana: Programa de capacitación a largo plazo sobre habilidades de liderazgo con el grupo de líderes en 2014; programa de capacitación a largo plazo sobre formación de equipos maduros con el personal médico y administrativo en 2014.

Hoteles Catalonia: Sesión de integración y liderazgo al equipo gerencial en Riviera Maya y Cancún en 2013.

Hoteles H10: Programa de capacitación vivencial para el personal del hotel con el tema de motivación en 2008; programa recreativo en Isla Mujeres con objetivo de integración de personal de la empresa con modalidad “Trebuchet” en el 2007.

Hotel Melía: Sesión de liderazgo, integración y trabajo en equipo para el equipo gerencial en Cancún, Quintana Roo en 2016.

Hotel Rosewood Mayakoba: Programa de capacitación para gerentes de departamentos previo a la apertura del hotel en la modalidad “Native team Building” con el tema identidad empresarial en 2006.

Hoteles Secrets: Sesión de aplicación de dinámicas de grupo a procesos de formación de equipos para los gerentes de recursos humanos de toda la cadena en Cancún y Riviera Maya en 2015.

Hotel Sheraton Ma. Isabel / Sheraton Santa Fe: Programa de capacitación sobre integración para los gerentes del hotel en 2006; programa de capacitación sobre integración para empleados y familiares en 2002; conferencia de identidad empresarial enfocada al servicio en 2002; programa recreativo de identidad empresarial realizado en el 40 del hotel en 2002.

IFE: Programa de integración y comunicación para el equipo operativo en 2013.

INDAABIN: Diversas sesiones en desarrollo humano, tocando temas como: integración, trabajo en equipo, planeación estratégica, administración del tiempo, coaching, comunicación, liderazgo e inteligencia emocional durante 2012, 2013, 2014 y 2015.

INESPO: Curso sobre transformación cultural para investigadores de la INESPO en 2011.

Ingram Micro: Programa Recreativo “Día de la Familia” en 2006; programa recreativo de fin de año para directores y gerentes en integración en el 2006.

Laboratorio Becton Dickinson: Sesión de formación de equipos de trabajo en 2008; programa recreativo temático “Matrix” para fomentar la integración de áreas en 2008.

Laboratorio Glaxo Smith Kline: Sesión sobre manejo del cambio en 2010; conferencia sobre ventas en 2010; sesión sobre formación de equipos de alto rendimiento para fuerza de ventas 2010; sesión sobre trabajo en equipo para el departamento de vacunas 2010; sesión sobre herramientas de venta para el área de mercadotecnia en 2009; sesión sobre calidad en el servicio para el área de regulatorio en 2009; sesión sobre trabajo en equipo para el área de consumo en

2009; sesión sobre manejo del cambio en 2008; sesión sobre actitud y flexibilidad al cambio en la convención anual durante 2008.

Laboratorios Merck: Programa de integración, confianza y comunicación eficiente para el equipo de Recursos Humanos en los años 2013 y 2015.

Laboratorios Roche: Programa de lanzamiento para los representantes médicos de la marca Dilatrend de Laboratorios Roche 2004, programa recreativo temático “Piratas Conquista de los Clientes Roche” en 2008; programa recreativo “Roche en tu Casa” para los hijos de trabajadores en 2009.

Liverpool México: Programa de capacitación a largo plazo sobre liderazgo para el grupo gerencial en almacén Tezontle 2014-2015; sesión de calidad en el servicio para incrementar la evaluación interna del servicio al cliente del personal de ventas en el área de Devoluciones con vendedores en 2006.

Mars: Programa de integración equipo “Customer Marketing” en 2013; seguimiento al plan de acción “Gallup Área Comercial” en 2013.

Max Beauty Supply: Curso de desarrollo de habilidades de liderazgo” programa a largo plazo 2012; curso de formación de equipos maduros en un programa a largo plazo 2012.

Medtronic: Programa de largo plazo para el área de EHS durante 2015y 2016; programa de largo plazo para el área de Calidad en 2015; programa de largo plazo sobre liderazgo para el área de Catéteres en 2015; off site para staff Directivo Planta Tijuana y Empalme en 2014; curso de formación de líderes para staff directivo y gerencial en la Planta de Empalme en 2014 y 2015; sesión de integración y equipos maduros para Laboratorio en 2014; sesión de integración y cambio para el área de Mejora Continua en 2014; sesión de equipos de alta confianza, para directores y gerentes de Calidad en 2014; sesión de integración y autoridad para el área de Cadena de Suministro en 2014; sesión de liderazgo gerencial para el área de Costura en 2013; sesiones de formación de equipos para el área de Costura, DST y Structural Heart en Rosarito, BC de 2011 a 2013; sesión de integración de equipos funcionales para el equipo de Cradle of Global Talent, en Rosarito, B.C. de 2012. Y 2014.

National Starch Food Innovation: Sesión de identidad empresarial para gerentes en 2010; programa recreativo de integración para personal operativo en modalidad “Scavenger Hunt” en 2009; programa de trabajo en equipo para personal de la empresa en la modalidad “Native Tambuilding” en zona hotelera Cancún en 2009; sesión con objetivo de comunicación y trabajo en equipo 2009; programa recreativo para personal en modalidad “Circuito de Playa” con el objetivo de integración 2008.

Nestlé: Taller de tácticas y técnicas recreativas para el equipo de animadores “Dar la Vuelta A.C.” 2014; sesión de integración para la fusión de las áreas generales en 2014; sesión de integración para el grupo de compras en 2014; sesión de integración Área de Compras en 2013.

Nokia: Programa de capacitación sobre flexibilidad al cambio en modalidad “Native Team building” en 2009.

Partido Revolucionario Institucional (PRI): Sesión de liderazgo juvenil en 2014.

Pemex Refinación / Pemex Corporativo: Programa de capacitación sobre motivación laboral para la convención de área de Prevención de Servicios Médicos con el tema de “Súper Héroes” en 2006; programa recreativo “Carnaval” del 25 Aniversario de la Refinería Ing. Antonio Dovali Jaime en Salina Cruz, Oaxaca 2004; programa recreativo “Día del niño” en la Refinería de Salamanca, Guanajuato en 2004; programa recreativo “Convivencia para la Familia Petrolera” sobre identidad institucional, seguridad industrial e integración para todas las refinerías del país durante 2003, 2004 y 2005.

Pepsico: Sesión de integración al grupo gerencial de Valle de Bravo en 2014.

Plantronics: Programa largo plazo sobre equipos maduros para el área de diseño y empaque en el 2015; programa largo plazo sobre liderazgo para gerentes y supervisores en 2015.

Pluma Nacional: Programa anual de capacitación, Plan Integral de Liderazgo Maduro 2014; sesión de integración, Jefes y Supervisores en Rosarito, B.C 2013; sesión de Integración, Gerentes”, 2013.

Profuturo GNP: Sesión de integración para el área de administración de riesgos en Valle de Bravo 2014; programa de capacitación a largo plazo sobre Equipos Maduros en 2015 y 2016; aplicación de dinámica de Integración para la Convención Anual de los Delegados Sindicales GNP en 2010; programa de capacitación sobre identidad empresarial, reforzando la disciplina, determinación y decisión para Delegados Sindicales GNP en 2010.

PSAV: Programa de capacitación sobre integración, comunicación e identidad empresarial para gerentes en 2008.

Quaker State: Programa para fortalecer la identidad empresarial con el tema de “Misión Imposible”; dirigido a personal de confianza de las diferentes marcas 2006.

Quitze: Sesión de integración para toda la empresa en 2010; sesión de trabajo en equipo para toda la empresa en 2007; programa sobre identidad empresarial con la temática de “Misión Imposible” para toda la empresa en 2006.

Reckitt Benckiser: Programa recreativo para integración en la modalidad “Scavenger Hunt” en traslado de hotel a locación en 2009; programa recreativo para grupo de incentivos en la modalidad “Native Rally” en la selva con objetivo de integración en 2009.

Río Secreto: Sesión de integración y trabajo en equipo para líderes en 2014.

Ritz Carlton Hotel: Programa de capacitación de integración para todos los empleados en 2010.

Rockwell Automation de México: Programa sobre trabajo en equipo para gerentes en 2010; programa a largo plazo sobre liderazgo gerencial en 2009 y 2010; programa recreativo para fin de año con temático “Los Juguetes” en 2009; programa sobre integración para logística y finanzas en 2009; programa sobre ventas y alcance de objetivos para distribuidores en 2009; programa recreativo navideño de integración “El Grinch” para toda la empresa y sus familias 2008; programa sobre calidad en el servicio para el área de logística y finanzas en 2008; programa sobre identidad empresarial con temático “Apaches” para la convención anual de ventas en 2008; programa sobre integración y calidad en el servicio para el área de sistemas en 2008.

Sabritas: Programa de capacitación para Dirección de Ventas Zona Oriente con objetivos de liderazgo en la junta anual de resultados en 2009; programa de capacitación en modalidad de “Native Team Building” para la Dirección de Ventas en Zona Oriente con objetivos de integración laboral, comunicación e identidad empresarial en la junta anual de resultados para 2008.

Sams: Conferencia “Sinergia y Alineación de objetivos” para el grupo directivo de Sam’s Club en el 2014.

Secretaría de Turismo: Programa de capacitación sobre animación turística para animadores de hoteles en 2001.

Secretaria del Trabajo: Programa recreativo en la modalidad de “Curso de Verano” para los hijos de sindicalizados en 2002.

Securitas: Programa recreativo temático “LOST” en modalidad de circuito para el personal de la empresa en la convención anual con el objetivo de integración en el 2007; programa recreativo en modalidad “Scavenger Hunt” en el hotel para personal de la empresa en convención anual con el objetivo de integración en 2007.

Seguros Monterrey: Programa Recreativo de integración “Scavenger Hunt” para áreas financieras en 2013.

Selecta: Programa de capacitación sobre identidad empresarial **BMW** en 2009.

Si Vale: Soporte vivencial a sesión de planeación estratégica para el equipo directivo en el 2014.

Soberani Travel: Programa de capacitación en “Circuito” para trabajo en equipo con **SAS** en 2009.

Sohnen: Curso de identidad empresarial para directores y gerentes de la planta en Tijuana en 2014.

Sony: Programa de integración de equipo comercial con temático “Misión Imposible” en Ciudad de México, Puebla, Oaxaca, Mérida, Veracruz, Monterrey y Guadalajara en 2014.

Telefónica Movistar: Programa recreativo de integración e identidad empresarial para todo el personal operativo y sus familias en 2010; programa recreativo en modalidad de “Circuito de Actividades” para todos los asistentes a la Cumbre de Directores Telefónica Internacional con objetivo de integración 2010; curso de transformación cultural en 2011.

The Pharma Depot: Curso de consolidación de líderes para directores y gerentes en 2012; curso de transformación cultural para todo el personal en 2012; curso de formación de líderes para directores y gerentes en 2011; curso de formación de equipos para el personal operativo en 2011.

Unilever: Programa temático “Misión Imposible” con el objetivo de identidad empresarial y estrategia en 2012.

Universidad Autónoma de Baja California: Programa de integración para alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración y CONLA; Colegio de Administradores de Tijuana durante 2013 y 2012.

Universidad Xochicalco: Conferencia “Responsabilidad Personal y Profesionalismo” para alumnos de la carrera de Administración de Empresas 2014; Conferencia “Mi credibilidad en el mercado laboral”, para los alumnos de administración en Tijuana, B.C. 2011; Conferencia “Fundamentos de Negocio” en la semana de la Administración, Tijuana, B.C. en 2011.

Wal Mart: Programa de capacitación de innovación con temático “La Máquina del Tiempo para el área de ventas en 2007.

Xcaret: Programa recreativo para el **Laboratorio Fresenius Kabi** en modalidad “Rally Xcaret naturaleza y mundo maya” operado en el parque Xcaret con objetivo de integración en 2010; programa recreativo para **Burger King EUA** en modalidad “Circuito de playa” con objetivo de integración en 2010.

Xplor: Logística para **Laboratorio Roche** en la Convención anual al interior del parque XPLO in 2010; programa recreativo en modalidad “Rally del Cavernícola” para gerentes de **Hotelbeds** en Cancún y Riviera Maya con objetivo de integración operado en el parque XPLO in 2010;

bienvenida con actividades rompe hielo y logística al interior del parque Xplor para **Gamesa** en 2009; programa recreativo para personal de la empresa **Bernafon EUA** en Convención anual en modalidad “Rally del cavernícola” operado en el parque XPLOD con objetivo de alcance de objetivos en equipos de trabajo 2009.

Todo este tiempo de acción con diferentes grupos y organizaciones, nos ayudó a partir de la observación, diagnóstico, medición cuantitativa y cualitativa, estandarización de conductas, selección de técnicas y contenido, así como el análisis de la personalidad y conductas individuales, seguimiento del equipo de forma cercana; que es posible crear una metodología que cumpla con los elementos necesarios que garanticen el crecimiento acelerado de la madurez de un equipo.

Así mismo, se identificó que las conductas del grupo, necesitan ser aprendidas a partir de una construcción específica planteada en la investigación, las cuales facilitan la conciencia, desarrollo de habilidades y su implementación permanente que logre un cambio de cultura organizacional.

La propia metodología de capacitación recreativa (MCR) que se propone en la tesis también cuenta, en cada una de las sesiones de implementación en su parte teórica, con la sustentación de diferentes autores representativos, como se ha indicado en el Estado de la Cuestión.

En resumen, se ha desarrollado una metodología que ha combinado una extensa revisión bibliográfica en profundidad de diversos temas y autores que han dado soporte teórico a la investigación con la elaboración de una metodología propia en base a la experiencia de más de quince años y su validación a efectos de esta tesis al aplicarla a un caso real.

6. Contenido.

Este trabajo de Investigación está formado por cuatro grandes apartados.

I. Introducción donde se recogen el motivo por el cual fue seleccionado el tema de la investigación, las obras y los autores que aportan con sus diferentes teorías al contenido de la

tesis, los objetivos que marcarán la pauta de las conclusiones de la investigación y la descripción de la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR) con una descripción histórica del origen de la misma y las organizaciones que sirvieron para su construcción.

II. Desarrollo del contenido de esta tesis, que se estructura en cinco capítulos, y tiene dos bloques claramente diferenciados:

- Una primera parte de la tesis correspondiente a los tres primeros capítulos que dan sustento teórico a las bases de la investigación,
- El segundo bloque, los dos últimos capítulos, recogen la aportación fundamental de esta tesis: En el capítulo cuarto se describe la propuesta metodológica en forma de proceso formal de capacitación experiencial que se construye en este trabajo de investigación y en el último capítulo se presenta el caso práctico de acuerdo a la aplicación de la metodología planteada en esta investigación.

III. Conclusiones recogen las principales conclusiones a las que se han llegado y que deberán dar respuesta a los objetivos planteados.

IV. Bibliografía en donde se presentan todos los autores y las obras utilizadas en la investigación tomando en cuenta libros, revistas especializadas y fuentes de internet.

De forma más específica explico que, el primer capítulo plantea la importancia de la formación en desarrollo humano tomando como eje central el ocio humanista y todo ello dentro del ámbito laboral, profundizando en los procesos de formación y capacitación como medio para mejorar la productividad, el clima laboral y la cultura organizacional.

Este capítulo cubre diversos aspectos de la investigación; primero partiendo de la relación del tema seleccionado con el contenido del Doctorado en Ocio y Potencial Humano en el cual trabaja ésta tesis, en segundo término, muestra la postura del ocio donde se plantea la construcción del contenido y la importancia del mismo, y por último, muestra el espacio de estudio organizacional donde se manifiestan las necesidades de investigación, donde se logran insertar los programas de formación dentro del campo laboral y se puede dar acceso para impactar en la calidad de vida del individuo estableciendo un puente entre ocio y trabajo a partir de hacer conciencia sobre la necesidad de realizar acciones sólidas que modifiquen el comportamiento para impactar en la madurez personal y organizacional.

En el segundo capítulo, plantea a la recreación y a la dinámica de grupos como medio de formación experiencial dentro de la empresa, identificando su íntima relación con los procesos productivos a través de programas relacionados con la Recreación Laboral. Los aspectos que se buscan a través de éste capítulo es dar sustento al nombre que determina la metodología aquí propuesta – Metodología de Capacitación Recreativa-, así como entender el soporte teórico de las técnicas recreativas utilizadas como principal herramienta pedagógica y a la dinámica de grupos como soporte científico del comportamiento humano dentro de un grupo de trabajo.

El tercer capítulo se enfoca a la formación experiencial como medio de aprendizaje organizacional; busca plantear a través de éste sustento, entender y describir los componentes necesarios para lograr la implementación de la forma de enseñanza planteada en la investigación basado desde los principios de la Andragogía como medio educativo significativo y adecuado para el aprendizaje en los adultos, generando un cambio de conducta y una conciencia de crecimiento como persona y como parte fundamental de un equipo de trabajo.

A partir del cuarto capítulo, se describe por completo el cuerpo de la propuesta de investigación a partir de la cual se sustenta la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR) a través de dos fases con características definidas. La primera corresponde a la fase de definición la cual argumenta los componentes que ayudan a clasificar a los diferentes grupos de estudio, detectar la problemática o estado actual de desarrollo del grupo y las características principales en las que deberá desarrollarse el programa de capacitación.

La segunda, corresponde a la fase de aprendizaje, en la cual se estructura los puntos a seguir para garantizar la creación, implementación y evaluación del programa de capacitación vivencial, relacionado principalmente con el desarrollo de madurez de los equipos de trabajo.

Finalmente, en el quinto capítulo se describe de forma específica, la aplicación de la metodología presentada a través del caso práctico seleccionado donde se busca comprobar los objetivos presentados por ésta investigación.

La metodología MCR, como punto fuerte debe ser identificada por su flexibilidad, es decir, facilita su adaptación a diferentes objetivos y organizaciones que requieran de la aplicación de programas experienciales. El proceso de evaluación busca comprobar el cumplimiento de los

objetivos planteados al inicio de cada programa, garantizar el cambio y crecimiento del nivel de madurez de los equipos e incrementar la productividad y calidad de vida de los mismos, todo esto a través de un cambio de creencias personales que generen actitudes y comportamientos más funcionales para el equipo.

Para el caso práctico ha sido seleccionado una Asociación Civil, dedicada al cuidado de personas con respecto a su salud mental, es una institución reconocida a nivel nacional y mundial por el ámbito de la salud y , con la cual hemos podido implementar un programa de capacitación durante cinco meses, la asociación se encuentra actualmente en un proceso de seguimiento para continuar su crecimiento en término de madurez de equipos en su personal clave, utilizando la implementación de la Metodología de Capacitación Recreativa y así seguir impactando en el desarrollo del Hospital de Salud Mental ubicado en Tijuana, Baja California en la frontera norte de México.

Para facilitar el entendimiento de la estructura, la investigación estará conformada de cinco capítulos; el primero coloca las bases del ocio desde su corriente humanista con las principales aportaciones de Manuel Cuenca (2003, 2004,2014) en los diferentes libros editados por la Universidad de Deusto; y su relación con el trabajo con base bibliográfica del autor Mihalyi Csikszentmihalyi (1990); en el libro titulado Fluir. Éste capítulo marca la corriente desde donde se retoma a la recreación en el siguiente capítulo y plantea la relación con la necesidad de formación en desarrollo humano en el ámbito laboral para ser presentado en el tercer capítulo.

El capítulo dos, presenta las características y beneficios de la recreación tomando a Funlibre como la principal fuente de aportaciones desde sus diversas publicaciones en artículos electrónicos; su relación con el ámbito laboral a partir de Pablo Waichman (2000) en su libro Tiempo Libre y Recreación; y las técnicas recreativas como medio de formación experiencial donde el juego es la base del análisis conductual con las principales aportaciones de John Dewey (2004) y las herramientas de facilitación de un instructor de capacitación experiencial requiere a partir de las investigaciones generadas por la dinámica de grupos con Kurt Lewin (1947) y O' Connor, Seymour & Mustieles (1996).

A partir del planteamiento aquí presentado por los primeros dos capítulos, se podrá construir el tercero donde se pretende adentrar a la formación experiencial desde el aprendizaje organizacional y los beneficios del aprendizaje significativo donde Gil & Alcover (2003) y Moreno

(2012), aportan las investigaciones más representativas; y Alcalá (1998,1999) aportando las bases para identificar que la Metodología de Capacitación Recreativa cuenta con los principios básicos que presenta el estudio de aprendizaje para los adultos.

Para este avance en la investigación, el capítulo profundiza en base a los programas de formación experiencial y los beneficios detectados al ser aplicados bajo ciertas características y elementos estructurados con base en la teoría de Argyris (1999); finalizando con las investigaciones realizadas por Lazzati (2012), Alem (2006), Luckner & Nadler (1997) en cuestión del cambio personal y organizacional, profundizando con la transferencia como término que define el estado de transformación e implementación del nuevo comportamiento en la cotidianidad laboral a través de las investigaciones de Bustos (2010), Kayser (1995), O'Connor, Saymour & Mustieles (1996).

Por lo tanto, los primeros tres capítulos conforman la principal base teórica que sustenta la propuesta de Metodología de Capacitación Recreativa presentada en el cuarto capítulo, para dar base al quinto que pretende presentar un caso práctico de aplicación en campo donde se muestre de forma más clara las dos fases que conforman la metodología aquí propuesta y el impacto a través de su implementación.

Esquema de conceptualización y presentación de la investigación
(Elaboración Propia)

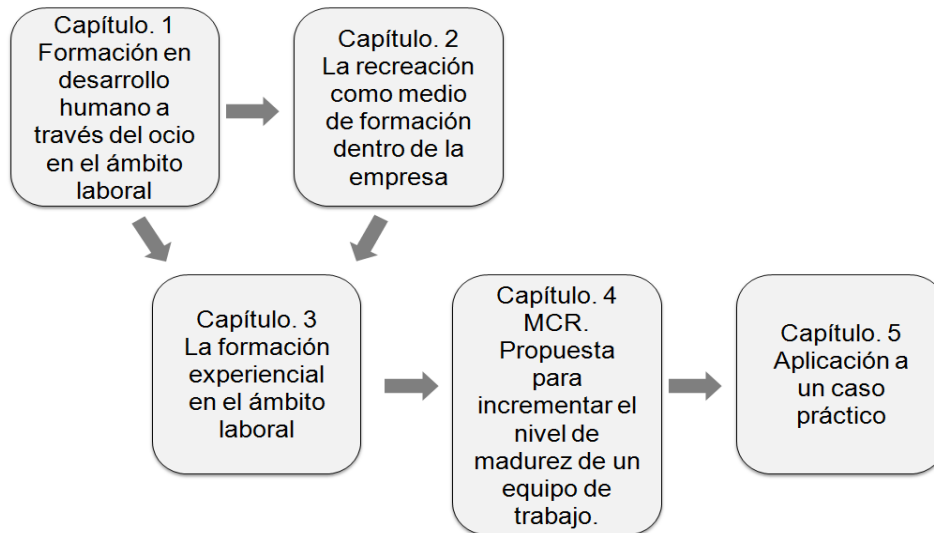


Figura I.5.

DESARROLLO

Capítulo 1. La formación en desarrollo humano a través del ocio dentro del ámbito laboral.

1.1.- Introducción.....	67
1.2.- El ocio humanista como factor de desarrollo humano en la empresa.....	69
1.2.1. Concepto de ocio humanista.....	72
1.2.2. El ocio y el trabajo.....	75
1.2.3. Desarrollo humano a través del ocio.....	79
1.3.- La formación en la empresa.....	83
1.3.1. Capacitación.....	84
1.3.2. Desarrollo.....	87
1.4.- El comportamiento organizacional y la formación.....	90
1.4.1. La productividad laboral.....	92
1.4.2. El clima laboral.....	94
1.4.3. La cultura organizacional.....	98
1.5.- Desarrollo personal y organizacional.....	101
1.5.1. La madurez personal.....	103
1.5.2. La madurez organizacional.....	111
1.6.- Conclusiones.....	115
1.7.- Bibliografía del capítulo.....	117

1.1.- Introducción.

El objetivo de éste primer capítulo, es plantear las bases desde donde se parte con respecto a la corriente de ocio humanista para poder conectar después con la recreación como medio educativo, como técnica y como herramienta de transformación con respecto al comportamiento del ser humano en un ambiente productivo personal y social.

El ocio se convierte en el punto donde empezamos a construir lo que se busca pero también como el final del para qué de la verdadera transformación de los individuos no solo en su ambiente productivo sino de su vida en general.

El ocio, nos da las herramientas para entender el sentido de responsabilidad que todo ser humano tiene a partir de su experiencia de vida, se necesita transformar paradigmas donde se comprenda la realidad en la que las empresas viven a partir de su cultura, ambiente de trabajo y sistemas de productividad, los cuales limitan o posibilitan al hombre para encontrar en este espacio un proceso de formación y crecimiento para entender también su significado real de vida, su aportación al ambiente que le rodea desde la madurez personal y con la capacidad de ser permeable a los demás obteniendo con esto la madurez organizacional.

En la actualidad, venimos de creencias tales como que el trabajo se ha convertido en una actitud imprescindible para poder vivir, del trabajo nadie podrá librarse ya que se convierte en una obligación para satisfacer las necesidades vitales, un deber para poder aportar algo positivo a los demás y un derecho para el logro de una recompensa psíquica y social en relación con la propia identidad personal, la seguridad y el sentido de vida individual.

Lo que llamamos hoy trabajo comprende toda actividad humana, física o intelectual, que se realiza con esfuerzo, con vistas a lograr un resultado útil y productivo. El trabajo utiliza dos elementos: el esfuerzo y el resultado productivo; ambos se generan por la impulsividad -energía individual encausada al logro de objetivos- (Alonso-Fernández, 2008).

El aporte de la vitalidad al trabajo se realiza mediante el movimiento de una fuerza impulsiva no especificada y se apaga de acuerdo a diferentes factores, este es el motivo por el cual el descanso se convierte en una necesidad vital para volver a cargarnos de energía y alcanzar la productividad en el trabajo.

Se requiere mantener una conexión equilibrada entre facilitar el esfuerzo y la obra, las dos magnitudes que conforman el trabajo. Cuando el trabajo se vive como algo propio, los sentimientos serán placenteros, es por esto que necesitamos ayudar al trabajador a apropiarse de su trabajo para vivir la tarea como una autorrealización tanto en el aspecto subjetivo del esfuerzo como en el resultado productivo, utilizando para su verdadero desarrollo: la motivación, la participación y la responsabilidad (Alonso-Fernández, 2008).

El trabajo impulsado por el motor de la motivación y alimentado por la participación responsable, se vuelve una fuente de placer y beneficios psicosociales.

Aquí es donde debemos de dirigirnos, donde reside la importancia del ocio para el desarrollo humano; en primer lugar, ofrece oportunidades para romper con la rutina, para experimentar con lo nuevo. Es interesante destacar que la mayoría de los grandes líderes intelectuales de las clases trabajadoras, tuvieron tiempo para refinar sus ideas, sólo por que formaban parte de una *clase ociosa*.

En segundo lugar, el ocio puede enseñar la experiencia de la dimensión lúdica, o la habilidad para “hacer nuestras obligaciones como si las hubiéramos elegido” (Coonradt & Nelson, 2007, p.36). A pesar de que estos dos resultados pudiesen parecer contradictorios, no lo son, dado que la creatividad incluye la habilidad para cambiar el mundo exterior y la realidad interna, y el ocio es el contexto para hacerlo.

Casi siempre pensamos que el ocio no es más que un producto de consumo, una oportunidad de vender productos y servicios para relajarnos o llenar sin esfuerzo nuestro tiempo libre. Pero si queremos experimentar todo el potencial de nuestra especie, tenemos que aprender a hacer que el auténtico ocio esté disponible para todo el mundo: un tiempo libre de disfrute que conduzca a la complejidad psíquica, las destrezas para transformar el trabajo en juego (Csikszentmihalyi, Cuenca, Buarque, Trigo & otros, 2001).

El “famoso”- de Alonso-Fernández (2008) le da fuerza a una frase de Huizinga que decía: “Europa se viste de ropa de faena” (p.68), lo que no le impidió analizar en qué grado la cultura misma ofrece un carácter de juego, la idea que le llevó a la conclusión de que la cultura humana brota y se desarrolla en el juego, con el juego, el individuo experimenta la oportunidad de socialización, de integrarse con diferentes grupos.

Con ello reivindicaba el importante papel cultural asumido por el *homo ludens*, el hombre que juega, a lo que se agregaba su intervención organizativa en la vida humana reservando una cuota de tiempo para el despliegue de la libertad con un sentido lúdico. “La digna presencia del trabajo en nuestra temporalidad no debe hacernos olvidar su significado ambivalente: a la vez que es fuente de felicidad” (Alonso-Fernández, 2008, p.68).

1.2.- El ocio humanista como factor de desarrollo humano en la empresa

Desde el nacimiento de las primeras culturas, ha habido un gran interés del hombre por alcanzar una vida con calidad, con cada una de las actividades que desarrolla en todas las etapas de su vida.

La mayoría de las culturas consideran que la persona ideal es alguien que presenta las siguientes características: habilidad para controlar su energía física, autonomía relativa frente a las necesidades y las convivencias sociales, que tiene la voluntad de contribuir al bienestar de los demás, y alguien que intente desarrollar su potencial único lo máximo posible.

Csikszentmihalyi, Cuenca, Buarque, Trigo & otros (2001) afirman que:

“estos resultados de un desarrollo humano óptimo pueden resumirse en un aumento de la complejidad psicológica, que es el resultado de dos componentes: la diferenciación, o el refinamiento de la autonomía -individualidad- y la integración o la participación armónica con el medio social y cultural (...). Ser capaces de ver lo que hacemos como algo lúdico, incluso cuando la actividad no lo es desde un punto de vista objetivo, no sólo mejora la calidad de la experiencia momentánea, sino que parece ser un generador de éxitos en el futuro” (Csikszentmihalyi et al., 2001, pp.25-27).

Sin embargo, el hombre por siglos ha relacionado trabajo con esfuerzo y obligación, como un medio para alcanzar una vida con calidad, como un medio para alcanzar la felicidad, el desarrollo propio y de quien le rodea (Álvarez, 2006).

Se ha identificado también, que el trabajo puede ser fuente de daños, cristalizados en las enfermedades del trabajo (Alonso-Fernández, 2008).

La falta de equilibrio en el trabajo, puede generar enfermedades laborales, las cuales impiden la calidad de vida del individuo y se vuelven un factor en contra del placer humano.

- a) La alienación en el trabajador, entendido como el trabajador que deja de ser él mismo por razón de sentirse extraño o diferente a causa de circunstancias laborales, se siente bloqueado y desmotivado, encierra un potencial de agresividad.
- b) La frustración en el trabajador; consiste en la experiencia de displacer o disgusto ocasionado por la imposibilidad de alcanzar un deseo.
- c) La insatisfacción del trabajador; sensación de malestar generada por el solapamiento de elementos laborales nocivos, se puede deber a defectos organizacionales, falta de incentivos, entornos laborales no armónicos o relaciones interpersonales incongruentes.
- d) El estrés del trabajador; es la sobrecarga de temor o ansiedad que experimenta un sujeto cuando opera sobre él una enérgica presión externa, es la respuesta emocional y corporal a un acontecimiento infortunado o situación de agobio.

Estas y varias enfermedades más se viven cuando el sujeto no hace un equilibrio entre su trabajo y su tiempo libre, cuando pierde por completo el significado de la existencia logra percibir de manera subjetiva los indicadores que le dan sentido a vivir una vida con calidad; para poder alcanzar una vida plena, con un desarrollo humano completo y así lograr el grado máximo de felicidad.

Alfonso López Quintás (citado por Amigo, 2003), menciona que cuando sentimos que tenemos energía interior, alegría, entusiasmo y felicidad; descubrimos que el valor más elevado de nuestra vida, el que corona, ensambla y sostiene todos los demás, es el encuentro, acontecimiento en el que se crean modos valiosos de unidad. Este valor supremo constituye el ideal de nuestra vida.

Hablar de calidad es minimizar el sufrimiento y maximizar la oportunidad para una extendida y duradera felicidad, es progresar hacia el equilibrio entre nuestras necesidades y expectativas de vida.

A partir de esto, se describen cuatro puntos que justifican el ocio en una empresa modernizada: calidad de vida en el trabajo, implicación del trabajador, espíritu de equipo y técnica.

a) Calidad de vida en el trabajo: Está relacionado en satisfacer las necesidades básicas del empleado, en buscar su potencial individual y de sus cargos, generando por consiguiente una mejora estructural de la empresa.

Daminelli (citado por Solares, 2012, p.1) decía: “Todo lo que se hiciera a favor del empleado está relacionado con la productividad, no es solo una cuestión ética con el empleado, sino una cuestión de desarrollo de los recursos humanos como factor de progreso”.

b) La implicación del trabajador: Consiste en generar un compromiso del trabajador con los objetivos de la empresa, haciéndolos responsables de la misión, visión, metas y existencia exitosa de la misma. Generar un sentido de pertenencia, responsabilidad y motivación hacia el crecimiento y desarrollo de sus funciones y el de la empresa en general.

La empresa busca involucrar al trabajador y ello se puede hacer contando con ellos en la definición de los objetivos. Es habitual también para mejorar el clima laboral realizar programas recreativos, deportivos, culturales, turísticos, conmemoración de fechas festivas generando un beneficio para ellos y sus familias, provocando la implicación del trabajador con la empresa.

c) Espíritu de equipo- espíritu de trabajo: Marcuse decía (citado por Galván, 2006):

“es generalmente aceptado que los movimientos interdependientes realizados por un grupo de personas que siguen el patrón rítmico proporcionen satisfacción suficiente independientemente de lo que está hecho por medio de movimientos aislados: el observador sociológico cree que eso es una razón para la creación gradual de un clima general más favorable tanto a la producción como a ciertos tipos importantes de satisfacción humana” (Galván, 2006, p.44).

El espíritu de trabajo se genera por la necesidad de socializar y de pertenecer a un grupo, el cual compite de alguna forma por lograr un objetivo común con otros equipos o en búsqueda de un incentivo grupal. Las empresas han decidido ocupar este motivo para incrementar la

productividad a través de inyectar motivación dentro de los equipos por alcanzar metas y resultados obteniendo con eso diferentes tipos de incentivos, el placer de formar parte de un grupo y la sensación de competir.

d) *La técnica*: Se refiere al desarrollo de las capacidades intelectuales y materiales, Santos (citado por Galván, 2006) dice que la técnica es la forma por la cual se da la relación entre el hombre y el medio y que “los sistemas técnicos tratan con las formas de relacionar los hombres entre ellos” (p.141).

El trabajador en su tiempo de ocio, obedece a normas, repite gestos, busca objetivos y conductas las cuales las transfiere a su trabajo.

Finalmente, la empresa descubre que el apoyar al trabajador para desarrollar su ocio, trae consigo beneficios trascendentales para generar una identidad empresarial a través de la adaptación de los valores organizacionales a su ámbito de vida personal y familiar; el ocio genera un desarrollo y aprendizaje de aptitudes y actitudes positivas que el trabajador traspasa al ambiente de trabajo, incrementa una calidad de vida y con ello una motivación permanente para dar lo mejor de él impactando directamente en el clima laboral, potencializando sus habilidades para así incrementar la rentabilidad de la organización.

1.2.1. Concepto de ocio humanista

Hablar de ocio humanista, es entender al ocio visto desde el ámbito del desarrollo y la realización humana; es entenderlo desde la libre elección y la motivación intrínseca que mueve al ser humano hacia su propio disfrute a partir de lo denominado experiencia de ocio.

Se vuelve una experiencia gratuita, necesaria y enriquecedora de la naturaleza humana; está ligado a la percepción sobre la satisfacción de una vivencia determinada; subjetivamente, el ocio es un sinónimo de ocupación gustosa y libremente elegida la cual, forma parte de la manera de ser, de manifestación del ser humano, es una expresión de la personalidad.

Necesariamente, está ligado con el sentido de quien lo experimenta y por esto, su conexión con la emotividad y la felicidad; ofrece posibilidades para ser, hacer, proyectar, siendo con esto,

una expresión personal, la cual requiere que el individuo tome conciencia de hacerse cargo de su propio desarrollo.

El ocio entendido como vivencia humana, se relaciona con el tiempo personal y subjetivo por lo cual es difícil cuantificar los momentos y procesos del ser humano; no se entiende como una actividad en sí misma, sino como una experiencia que cuenta con inicio, desarrollo y final.

Es por esto, que el ocio se debe comprender desde lo subjetivo y personal, encuadrado en un contexto social que se hace posible a través de la decisión acerca del comportamiento y se lleva a cabo en diferentes manifestaciones y actividades generando una satisfacción personal.

“La vivencia de ocio es una experiencia que nos ayuda a realizarnos, conocernos, identificarnos, sentirnos mejor, a escaparnos de la rutina y la dura realidad de cada día, a recuperar el equilibrio perdido por las frustraciones y el desengaño” (Cuenca, 2003, p.32). El sentido de la vida es algo individual que cada uno debe asumir por sí mismo y que debe encontrar.

La vivencia de ocio es una experiencia humana impregnada en un mundo de valores y significados profundos, el ocio humanista no se relaciona con el ocio materialista y de consumo; sino con el conocimiento desinteresado, la capacidad de reflexionar acerca de la vida, la capacidad de contemplar lo que sucede a nuestro alrededor como un observador que es capaz de coincidir, entender y profundizarse en lo simple para entender los fenómenos de la vida, su significado, las reacciones y en ese estado, trascender a partir de mostrarle al mundo una aportación única y trascendental que solo desde una experiencia personal y realmente consciente se puede mostrar al mundo con quienes somos parte.

Las consecuencias de vivir una experiencia humana ligado al ocio, es tomar en nuestras manos el sentido de libertad percibida, es anclar en el centro de nuestro ser, la necesidad de reivindicar nuestras acciones, de entender aquellos momentos que le dieron vida a experiencias únicas del ser, entendiendo con esto, el sentido único de nuestra existencia.

Lograr concretarnos como verdaderos individuos, es hacernos responsables de nuestra libertad de elección, el libre albedrío lleva consigo un sentido dual de vida, es por un lado, tomar conciencia sobre el impacto del conjunto de experiencias recolectadas a través del tiempo, sean

el resultado de una vida útil y con significado real para nosotros mismos y para los demás; el otro sentido, es darle vida a un panorama adyacente que perfila la existencia del valor de cada obra manifestada en símbolos y señales como una muestra palpable de la vida única de cada ser humano.

Las consecuencias de un ocio humanista en términos generales debiera ser, “ defender ante todo la dignidad del ser humano” (Cuenca, 2014, p.86) la capacidad de ver en el otro, un mundo de percepción donde la acción no determina la experiencia, es en la decisión de la experiencia lo que hace que el hombre entienda lo que verdaderamente es; un ser único e irrepetible capaz de mostrarle al mundo a través de su libre elección de vida manifestada en la vida productiva y cotidiana, en cada instante, la oportunidad de conocer y manifestar lo que verdaderamente es y ofrece al mundo a cambio de solo una real y total contemplación de toda su vida a lo largo de su existencia.

“El ocio valioso es la afirmación de un ocio con valores positivos para las personas y las comunidades, un ocio basado en el reconocimiento de la importancia de las experiencias satisfactorias y su potencial de desarrollo social (...) una experiencia de ocio valioso nunca es igual a otra porque, entre otros aspectos, depende del grado de iniciación de quien la experimenta (...) capaz de proporcionarnos una experiencia intensa, inolvidable, catártica” (Cuenca, 2014, p.87)

Y es solo ahí, donde el hombre con todas sus habilidades y limitaciones conocidas y aceptadas en su estado de madurez personal, logra concebir lo que genuinamente le pertenece por herencia universal de crecimiento, aquello que solo a él le hace sentido a partir de la forma subjetiva como entiende el mundo que le rodea y que lo lleva a establecer las conexiones necesarias para entender lo que vive y como lo vive desde un mundo, lleno de sabiduría a partir de sus propias experiencias.

Entender el autotelismo, es dar pie a la verdadera madurez personal, es dar significado a un mundo lleno de opciones contemplativas y de acción que rodean al ser humano, es ver la alegría en el vivir de cada momento, sea en un estado productivo, en la contemplación del estado inmóvil de momentos instantáneos o en situaciones cotidianas de cualquier índole.

“La experiencia del ocio tiene que ver con su parte vivencial, con la vivencia humana subjetiva, humana, libre, satisfactoria y con un fin en sí mismo (...) el ocio autotélico es una importante experiencia vital, un ámbito de desarrollo humano que parte de una actitud positiva e induce a la acción” (Cuenca, 2014, p.85).

Vivir en el mundo del ocio humanista, es entenderse como humano responsable y satisfecho de lo que ha logrado hasta el momento, es también la capacidad de ver un mundo lleno de oportunidades creativas para hacer rendir la verdadera experiencia de vida en búsqueda del disfrute permanente.

La actitud se vuelve entonces, un diferenciador de circunstancias que parecieran atípicas frente a un mundo de consumo, pero también con la posibilidad de generar una vida llena de hábitos gratificantes que aseguren nuestra estadía en esta experiencia aparentemente condicionada pero llena de posibilidades de cambio.

Ante esto, solo falta afirmar que el ocio en sus múltiples expresiones, nos ofrece la posibilidad de entender el para que de nuestra existencia única y creativa que hace distinción entre las experiencias vividas de cada uno de los seres humanos, con la posibilidad de entender con esto nuestra única misión, aprender a ser hacedores de momentos únicos e irrepetibles, capaces de transformar nuestro entorno para impulsar lo que aparentemente forma la utopía de vivir en un mundo más consciente y lleno de felicidad.

1.2.2. El ocio y el trabajo

Generalmente se ve al trabajo como un esfuerzo recompensa para satisfacer sus necesidades primarias, comer, vestir, vivienda; y secundarias, estudios, diversión, recreación, que son las cuales le causan placer y satisfacción, pero sólo sigue siendo eso un medio, para alcanzar una vida plena.

Cuando se trabaja se puede perder el sentido del disfrute y de ocio, por consiguiente dejamos de ser creativos, y nos enfocamos sólo a los beneficios que el dinero, obtenido con el trabajo,

nos va a proporcionar al final de la jornada, o al descanso que vendrá después de estar lejos de casa.

El ocio es una condición previa de la calidad de vida y es beneficioso para el crecimiento y desarrollo humano. Tanto el ocio como el trabajo, son valiosos si apoyan al desarrollo de la complejidad psicológica de las personas, ambos son destructivos si la dificultan; fomentar una separación de la vida en dos esferas diferentes: trabajo desagradable pero necesario frente al agradable pero poco importante ocio.

En contraste, el desarrollo óptimo consiste en la integración de todos los aspectos de la vida: en lugar de crear la división entre el disfrute y la necesidad, ambos deben ser idealmente combinados. De este modo, la segunda forma de llenar creativamente el tiempo libre es aprender a disfrutar de aquello que estemos haciendo, tanto si se llama trabajo u ocio.

Lo ideal sería responder cuando se nos pregunta acerca del trabajo: “Podría decir que he trabajado cada hora de mi vida, o podría decir que nunca he trabajado, y ambas afirmaciones serían verdad” (Csikzentmihaly, 1990, p.26).

El planteamiento utilitarista está tan extendido actualmente que hace difícil para los niños aprender que “las ocupaciones serias también pueden ser disfrutadas por derecho propio”. De este modo, el muro entre el trabajo y el ocio se construye poco a poco y para cuando el niño se ha convertido en un adulto, ya está preparado para transmitir el mismo mensaje a la próxima generación.

Para beneficiarse de un desarrollo óptimo, una persona debe aprender a aumentar su complejidad psicológica en el tiempo libre y durante el desempeño de sus tareas obligatorias.

Las personas que se actualizan, que siguen un trayecto óptimo de desarrollo, son aquellas que pueden crear una armonía entre los requisitos internos y externos; personas para quienes existe poca diferencia entre yo debo y yo quiero. Cuando esto sucede, uno libremente, felizmente y de todo corazón abarca sus propios determinantes, escribe F. Nietzsche: “uno elige y desea su propio futuro”. Igualmente Carl Rogers afirma “La persona de completo funcionamiento... no sólo experimenta, sino que utiliza, la mayor de las libertades cuando espontánea, libre y

voluntariamente elige y desea lo que está absolutamente determinado” (Csikszentmihalyi, 1990, p.171).

Inés Moreno en su libro titulado *Todos tenemos tiempo* (Moreno, 2005), menciona que debemos de dejar de estructurar al tiempo como divisorio en tiempo libre y tiempo de trabajo, para convertirlo en un “tiempo de vida” bajo una concepción más holística donde se identifique toda nuestra vida como un todo y busquemos la felicidad y el desarrollo personal en cada cosa que se realice, encontrando de ésta forma la verdadera calidad de vida.

La empresa debe traspasar el espacio de tiempo ocupado y ofrecer alternativas de formación durante el tiempo libre de sus trabajadores para continuar un desarrollo laboral libre y sustancioso enfocado al desarrollo integral del individuo, no solamente del trabajador.

Es por esto que considero necesario citar a algunos autores que en diferentes momentos defendieron estas ideas desde diferentes puntos de vista. Aristóteles afirma que “el ocio es un ideal de vida, por lo tanto es un fin; en tanto que el trabajo, que lo posibilita es un medio” (Waichman, 2000, p.47).

Elton Mayo (1972), realiza en Chicago una investigación sobre el trabajo y las relaciones humanas concluyendo la importancia de generar tiempos de ocio en el trabajo para mejorar el rendimiento laboral y reequilibrar la personalidad del personal obrero.

Joffre Dumazedier (1968) menciona que en su concepto, “el ocio no es solo un tiempo residual que queda después del trabajo sino un fenómeno especial que tiene sus leyes propias y evoluciona de acuerdo con ellas: se introduce en la familia, la sociedad y hasta el propio trabajo. El ocio es una totalidad que parte de determinados valores y que es generador de nuevos valores” (p.265)

Prudensky (citado por Waichman, 2000) publica que “el tiempo libre permite la recuperación para el trabajo pero también la formación personal y profesional; al haber perfeccionamiento profesional habrá mayor productividad” (p.68).

Por otro lado, Marx (citado por Waichman, 2000) afirma que “solo cuando el trabajo alcanza como finalidad al propio hombre ingresamos al reino de la libertad. Por ende podremos plantearnos un tiempo de trabajo libre y un tiempo libre de trabajo” (p.49).

Stebbins (2005, 2007) y Elkington & Stebbins (2014) hacen mención de su concepto de ocio serio en el que se explora el camino en donde el ocio y el trabajo no están disociados. Cohen & Stebbins (2013) identifican la “devoción ocupacional” donde la línea entre el trabajo y el ocio desaparecen y se produce una identificación tal del individuo con la actividad que está desarrollando y unos niveles tan altos de autodesarrollo y autorrealización que el ocio y el trabajo literalmente se convierten en uno, desapareciendo totalmente las fronteras que pudieran dividirlos. Esta devoción se manifiesta en las actividades, estilo de vida, motivación y relaciones sociales de la persona que recibe por el desarrollo de su trabajo éxito, logro, libertad de acción y desarrollo de su ser hasta el punto en que se siente total y plenamente autorealizado (Stebbins, 2005; 2007).

Estos autores, proponen que el trabajo y el tiempo libre deben de acercarse en lugar de oponerse, el ser humano necesita vivir un tiempo de vida donde encuentre la posibilidad y los beneficios del ocio en todo lugar y así lograr un desarrollo integral, las empresas necesitan ir cambiando, el factor humano cada vez más, busca y necesita una vida completa que ofrezca posibilidades de desarrollo personal en sus diferentes roles, donde tenga cabida su participación, reconocimiento como individuo, como profesional, donde pueda aportar, sentirse parte de un grupo, encontrar una autorrealización.

Dichos autores realizaron las primeras propuestas estructurados que generaron un acercamiento hacia esta filosofía de vida, donde lograron generar un concepto y plan holístico entre el tiempo libre y el tiempo de trabajo, en éste lugar demostraron que el ocio puede utilizarse como un medio educativo que después podrá transformarse en un aprendizaje integral del ser humano, donde el individuo aprende a vivir ambos tiempos como una experiencia de vida que con el tiempo el método podrá aplicarse dentro de los programas de formación experiencial dentro de cualquier empresa.

Los programas más recientes de ocio en las empresas reflejan con más nitidez la vinculación del ocio como compensación y recuperación del trabajador, y la empresa que ofrece servicios de ocio a los trabajadores acaban por extender sus efectos a otros ámbitos de la vida de los individuos, contribuyendo de este modo a esa nueva versión del capitalismo: el capitalismo humanizado.

1.2.3. Desarrollo humano a través del ocio

El ocio visto desde una perspectiva humanista se sustenta en la necesidad de realización e identificación personal y grupal, plantea los beneficios del mismo con énfasis en su función auto realizadora y su incidencia en la salud, desde una perspectiva integral.

Siguiendo a (Cuenca, 2003), el ocio genera beneficios en los diferentes contextos donde se analice, impactando claramente en la calidad de vida del individuo y la sociedad.

a) Beneficios individuales: se refiere a las oportunidades para vivir, aprender y llevar una vida satisfactoria y productiva así como para encontrar caminos para experimentar sus propósitos, placer, salud y bienestar. Entre los más específicos se encuentran: Una vida plena y significativa, balance entre trabajo y juego, satisfacción con la vida, calidad de vida, desarrollo y crecimiento personal, autoestima, sentido de acompañamiento, creatividad y adaptabilidad, solución de problemas y toma de decisiones, salud y mantenimiento físico, bienestar psicológico, apreciación y satisfacción personal, sentido de aventura, etc.

b) Beneficios comunitarios: se refiere a las oportunidades para vivir e interactuar con la familia, los grupos de trabajo, los vecindarios, las comunidades y el mundo. El hombre vive e interactúa con otros, el ocio y la recreación, juegan un rol integral en la provisión de oportunidades para estos tipos de interacciones.

c) Beneficios ambientales: provee y preserva espacios abiertos, contribuye a la seguridad y salud de sus habitantes, beneficios más específicos incluyen: salud y protección ambiental, salud física y bienestar, reducción del estrés, recursos para la comunidad, incremento de los valores de la propiedad, protección del ecosistema.

d) Beneficios económicos: contribuye al bienestar de los individuos para la continuidad y viabilidad de las comunidades y el mundo, estímulo económico, reduce los costos de salud, reduce el vandalismo y el crimen, mantiene una fuerza de trabajo productivo (O'Sullivan, 1999).

e) Estilos de vida saludables: reducción de costos de la salud pública, abrir alternativas para que las personas tengan una salud mejor a través del ejercicio, mejoramiento y mantenimiento de estados emocionales positivos, experiencias sociales e intelectuales. Las personas con altos

niveles de bienestar tienden a hacer un mejor uso de su tiempo libre que aquellas que lo hacen esporádicamente.

f) Estrés medioambiental: puede involucrar tanto la dimensión psicológica emocional - frustraciones, miedo, angustia y respuestas de afrontamiento de situaciones difíciles asociadas a respuestas fisiológicas que demandan una gran cantidad de energía y contribuyen a la fatiga y otros problemas. Las evidencias demuestran el valor terapéutico de los entornos naturales y que tienen tanto un impacto psicológico como físico.

g) Desempleo: las necesidades básicas de la mayoría de las personas se satisfacen con su trabajo, por ejemplo la autoestima, el prestigio, el reconocimiento del grupo, desarrollo de conocimientos y habilidades, entre otras. Tales necesidades pueden ser cubiertas también en el espacio del ocio y el tiempo libre, la familia, etc., a pesar de la preeminencia que se le ha dado al trabajo como un satisfactor y que obstaculiza en ocasiones el reconocimiento de la importancia del ocio, la recreación y el tiempo libre en la vida de las personas.

En conclusión, el ocio contribuye a la dicha humana y al bienestar físico y mental del individuo, provee los medios para que el individuo alcance la felicidad.

Tiene un valor preventivo al ayudar al individuo a obtener una vida sana y feliz, contribuye a la estabilidad emocional al permitir el descanso, relajación y actividades recreativas. La contribución principal del ocio al bienestar total de la persona se fundamenta en su valor para la prevención de enfermedades al permitir una vida más saludable y feliz, al mismo tiempo se emplea en la rehabilitación mental del individuo.

A la pedagogía del ocio se le atribuye la doble misión de educar en el tiempo libre y la de educar para el tiempo libre. Con relación a lo primero, el tiempo libre sería considerado sólo como el ámbito temporal en el que se materializa algún tipo de educación, que puede ser una actividad propia del ocio encaminada a formar a la persona para que éste sea más enriquecedor o dirigida a algún objetivo formativo o de aprendizaje alejado del tiempo libre.

Educar para el tiempo libre se refiere a que ese tiempo se convierte en el objetivo de la intervención pedagógica. Se pretende preparar, formar a la persona para que viva su tiempo disponible - libre o fuera de él - de la mejor manera.

Educación en y para el tiempo libre se confunden en muchos casos debido a que desde las dos aproximaciones la acción educativa está mediatizada por el ocio, es decir por las variables que la definen en términos principalmente de la actitud como el individuo la asume y de manera secundaria por el contenido de las actividades. No se incluye la variable del tiempo en la medida que se consideraría también su realización en el tiempo ocupado (Cuenca, 2004).

Un elemento esencial es el juego: se educa para y en el tiempo libre mediante la vivencia del ocio mismo, es decir, son inseparables los procesos de aprendizaje y de la práctica concreta de los contenidos que hay que aprender. Como anotan Puig & Trillas (citado por Funlibre, 1997) “la pedagogía del ocio ha de contribuir a la creación de esta rica, creativa y personal vivencia respetando siempre, además, la autonomía esencial del tiempo libre” (Funlibre, 1997).

Puig & Trillas (citado por Funlibre, 1997) proponen algunos principios a partir del ocio que vale la pena retomar, ya que contribuyen a reafirmar su concepción y vivencia:

a) *No parcelar el tiempo*: un programa pedagógico en torno al ocio ha de inscribirse en un programa más general que procure detener la polarización entre el tiempo libre y las otras esferas de la vida individual y social. La extensión del tiempo libre no debe ir en detrimento cualitativo de los otros tiempos. Por lo tanto se ha de incrementar en lo posible el nivel de satisfacción personal que en sí misma sea capaz de generar la actividad laboral y las que en general estén orientadas a la satisfacción de necesidades humanas fundamentales. Rescatar lo lúdico y placentero de lo cotidiano, de las no tan pequeñas actividades que permiten al hombre tener un proceso de vida mejor.

b) *Liberar el tiempo de ocio para el tiempo formativo*: se refiere a la necesidad de optimizar el tiempo disponible, de romper también con la visión de asumir las actividades de ocio como *no serias* y las del trabajo como *serias*. Implica además el formar de manera crítica frente a las oportunidades de ocio que ofrece el contexto.

c) *Participación del conjunto de instituciones formativas*: la pedagogía del ocio no acaba en la intervención directa que sobre el tiempo libre desarrollan las instituciones y profesiones creadas expresamente para este fin. Contribuir a la formación de las personas para conseguir un mejor ocio, es una tarea del conjunto de instituciones educativas, empresa, familia, medios de

comunicación, etc.- La orientación del contenido del tiempo libre es condicionada por las vivencias, valores, hábitos, destrezas y recursos que la familia y la escuela han generado.

d) No permitir el aburrimiento: uno de los rasgos esenciales de la actividad del ocio es el placer que produce el hecho mismo de realizarla, independientemente de la satisfacción que generan los efectos que en cada caso persigan. La manera de hacer, independientemente de las restricciones que se tengan, debe ser placentera y procurar fundamentalmente satisfacción, alegría y diversión, es decir, debe rescatar la capacidad lúdica del hombre.

e) Respetar la autonomía en el qué y en el cómo: el objetivo primario de la pedagogía del ocio no es solo la de distraer y divertir, se trata también de que el individuo aprenda a divertirse mejor. Uno de los valores formativos más importantes del ocio es la autonomía de la persona en la decisión de la actividad y en el proceso de su ejecución. El ocio no debe ser algo a consumir sino a crear, y la educación para el tiempo libre ha de dirigirse a fomentar y no a suplir la capacidad de hacerlo.

f) Hacer compatible diversión, creación y aprendizaje: uno de los objetivos de la pedagogía del ocio –y que debe ser compartido por la pedagogía en general- es la de mostrar la viabilidad de un tipo de actividad no compulsiva, generada y planificada responsablemente por el propio ejecutante, en la que se conjuguen aprendizaje, creación, diversión, participación colectiva y el cultivo de la propia individualidad.

El tiempo libre es quizá, el ámbito más adecuado para generar actividades que puedan cumplir simultáneamente tales objetivos y que permitan construir modelos de trabajo a otros ámbitos, que rompan con las creencias que relacionan las actividades laborales con el aburrimiento y desvinculadas de los intereses personales. Así mismo ha de promover en las personas la posibilidad de creación individual y colectiva, de alternativas que neutralicen la rutina del tiempo, para en últimas, procurar la realización imaginativa o la acción creadora.

g) Hacer compatibles el ocio individual y el ocio compartido: la intervención educativa sobre el tiempo libre debe potenciar el ejercicio positivo del ocio individual y del ocio compartido. Por una parte, formar para el encuentro consigo mismo, la contemplación y la reflexión o el desarrollo de actividades como la lectura y la meditación; por otra debe posibilitar espacios para el juego colectivo, la tertulia, la relación socializadora y la valoración de la amistad, entre otras.

La construcción de una sociedad creativa y más pacífica significa la facilitación de espacios de socialización y aprendizaje donde el sujeto sea considerado como tal, capaz de incidir en sus procesos educativos y productivos; la posibilidad de aprender a través de la experiencia misma lo que es la inclusión, la toma de decisión conjunta, capacidad para concertar y comprender su realidad laboral y social.

1.3.- La formación en la empresa

Las actividades de formación y desarrollo, ayudan al individuo visto desde un punto de vista integral en el manejo de responsabilidades. Cuando los procesos de formación no son tomados en cuenta, puede generarse el fenómeno conocido como la obsolescencia de los conocimientos del personal, que se identifica como el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) donde dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia (Gil & Alcover, 2003).

Es por esto que, el facilitar aprendizaje a todos los niveles, se vuelve una necesidad imperante dentro de las organizaciones que buscan un crecimiento continuo para lograr mantenerse en un mercado tan cambiante.

Probablemente, cada uno de nosotros definiría el aprendizaje a su manera; haciendo una interpretación etimológica, diríamos que aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino” (Galván, 2006, p.15) esto, en su caminar hacia el futuro, parece aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones -vistas como un colectivo de personas-. La conquista del futuro, es decir, la prosperidad de la organización, demanda frecuentes y rápidos cambios estructurales, funcionales, técnicos, culturales y sociales.

Convivimos con cambio; del cambio podríamos igualmente formular, y aun refutar, algunas definiciones. Podemos verle como “continuo avance en el aprendizaje de la empresa” (Galván,

2006, p.20) y por lo tanto, como un perfeccionamiento continuo de la organización. En las empresas; el aprendizaje individual, el colectivo, y los cambios internos, van unidos.

Hay que aceptar que los tiempos que vivimos, parecen precisar una cierta aceleración de nuestra madurez personal y profesional; habría que ir pidiendo resultados visibles a las acciones de desarrollo, aunque para lograrlos es necesario dar cierta continuidad a las iniciativas y quizá mayor participación a los individuos. Habría también que alinear y hacer mejor sinergia entre el desarrollo individual y el colectivo.

1.3.1. Capacitación

Las empresas han encontrado en la capacitación, una fuente de motivación que ayuda a los trabajadores a encontrar los medios necesarios para el resultado productivo, facilitando también la interacción social de los miembros.

La capacitación persigue el aprendizaje, que bien estructurado y conducido, puede efectuar un cambio efectivo en el comportamiento de cada individuo que se integra en un equipo de trabajo, desarrollando competencias acordes a una cultura, respetando las normas establecidas, reconociendo las fortalezas de cada uno y alcanzando objetivos comunes (Lazzati, 2012).

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades (Gore, 2004).

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización (Aranzadi, 2002).

Tanto los especialistas en personal como los gerentes, deben evaluar las necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (facilitador, capacitador o instructor) debe evaluar las

necesidades del empleado y de la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor (Werther & Keith, 1987).

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

La formación se interpreta de diversas maneras, responde a muchas intenciones, apunta muchas acciones, y genera muchas reacciones.

Se muestran algunos propósitos visibles detrás de las acciones formativas que se generan en las empresas (Enebral, 1999).

- a) Satisfacer necesidades de formación técnica y funcional de las personas.
- b) Contribuir al desarrollo profesional de directivos y trabajadores.
- c) Acelerar la madurez personal de futuros directivos.
- d) Difundir mensajes de la Dirección, para el alineamiento estratégico.
- e) Introducir cambios funcionales u operativos.
- f) Cultivar creencias y valores relacionados con la cultura de la organización.
- g) Poner en marcha programas específicos (mejora continua, innovación)
- h) Facilitar el diálogo y el intercambio de experiencias entre las personas.
- i) Generar un saludable y estimulante cambio de escenario.
- j) Mejorar la imagen interna y externa de la compañía.
- k) Consumir el presupuesto disponible.
- l) Premiar, motivar o satisfacer a los participantes seleccionados.

Podemos añadir y eliminar elementos en esta lista, pero lo más importante es identificar un buen perfil de: conocimientos, experiencias, destrezas técnicas, fortalezas personales, habilidades, actitudes, sentimientos, creencias o modelos mentales, valores morales y comportamientos en las personas -trabajadores y directivos-, que contribuya a los grandes logros de la organización. (Aranzadi, 2002).

Al hablar de grandes logros o metas, nos referimos a:

- a) La eficacia en la consecución de objetivos de negocio
- b) La innovación en métodos y productos (servicios)
- c) La satisfacción de los clientes
- d) La calidad de vida en la organización
- e) El reconocimiento social

Vale la pena volver la vista sobre estos cinco logros porque son los que aseguran la prosperidad de la organización y solo son posibles contando con un perfil profesional de los directivos y los trabajadores, adecuado a cada circunstancia del entorno, y que requiere por ello actualizaciones constantes mediante acciones formativas de distinta índole.

Es, desde luego, cada empresa la que decide sus objetivos en materia de formación y desarrollo de sus colaboradores, y muestra mayor o menor sensibilidad hacia aspectos relacionados con el desarrollo humano.

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo (Raya, 2005).

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos, fusiones, cambios de líderes, entre otros). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación, entre otros.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve

problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

“Llevar a la genta hasta la cima, es lo que hacen los buenos líderes” (Maxwell, 2007, p.3).

1.3.2. Desarrollo

Hablar de desarrollo desde la perspectiva de ésta investigación, es partir desde la necesidad de entender que la capacitación debe garantizar el crecimiento con base en los requerimientos de la organización, pero también cubrir las expectativas que el individuo que labora, espera recibir para su desarrollo no solo laboral sino también personal.

A partir de esto, hablar de desarrollo necesita ser desde éstos dos parámetros, ver el desarrollo personal y el desarrollo organizacional de forma alineada, es comprender que los equipos de trabajo están conformados por personas que mantienen necesidades y aspiraciones de crecimiento individual, que requieren de habilidades específicas sociales para poder relacionarse y actuar con efectividad como parte de un equipo, para lograr los resultados esperados por la organización y al mismo tiempo tener una percepción de crecimiento y bienestar individual.

Plantear el desarrollo humano desde el ámbito laboral, requiere distinguir que el individuo necesita comenzar a pensar y actuar de una forma diferente a la acostumbrada, romper con paradigmas que no le permitan distinguir el nosotros para lograr estimular un cambio positivo y proactivo a favor del crecimiento de su propia responsabilidad.

Lograr que un individuo se mantenga en desarrollo permanente, requiere de entender el funcionamiento de los grupos de trabajo a partir de condiciones cambiantes, metas en continuo crecimiento, adaptación a las circunstancias que la estructura y políticas empresariales plantean, para presentar un continuo reto lleno de posibilidades de acción y mejora para mantenerse altamente efectivos.

El liderazgo forma un papel fundamental para tomar la dirección de desarrollo de los miembros de un equipo y conseguir las metas en conjunto a través de un sentido de motivación y estrategia permanente. Los equipos de trabajo asumen el riesgo de emprender un camino que necesita de su propia transformación para poder culminar de manera exitosa su misión.

Es por esto, que se necesita entender el desarrollo que los equipos requieren para poder generar opciones adecuadas de crecimiento a través de un proceso estructurado y a la vez resiliente a las necesidades y naturaleza de los equipo en su particularidad.

A través de la escucha y observación de muchos grupos a lo largo de todo el tiempo que llevo como facilitadora experiencial, pude identificar de manera evidente que las necesidades vistas desde el liderazgo eran muy repetitivas: *-integración del equipo, lograr una verdadera comunicación efectiva, que el equipo pueda responsabilizarse para tomar sus propias decisiones, quiero ver que todos logren trabajar en equipo, necesito líderes conscientes de su impacto en el sistema, necesito que los colaboradores se identifiquen con la organización y se comprometan con ella, alcanzar los resultados, motivación y pensamiento de logro-*.

De manera recurrente, estos son los requerimientos de desarrollo que se encuentran en todos los niveles de una organización, no importa el tamaño o lugar de la empresa, de manera repetitiva, se encuentran éstos indicadores de necesidades que permiten identificar a través de diferentes propuestas de capacitación generadas por diagnósticos, que es necesario establecer una estructura de formación que garantice el desarrollo de los equipos y de resultado a las expectativas de crecimiento de sus propios equipos de trabajo.

El desarrollo de un equipo necesita bases sólidas que garanticen una construcción efectiva para mantener estados de crisis, de confrontación, de cambios y de retos inminentes; si no se encuentran con estas bases, las habilidades se construyen solo de forma individual, no se sostienen con el tiempo y los comportamientos anteriores regresan a su forma original de acuerdo a la cultura previamente establecida.

Entender el desarrollo de un equipo, es identificar un proceso de crecimiento que necesita varias etapas de consolidación misma que tendrán que irse reforzando de manera permanente para fortalecerse a través del tiempo por medio de las diversas experiencias laborales y de aprendizaje por las que enfrenten durante su existencia como equipo.

La base de su consolidación, se refiere a la etapa de integración; visto desde el desarrollo, los miembros del equipo, necesitan hacer conciencia de la necesidad de abrirse a las relaciones sociales, ser proactivos en el acercamiento a otras personas, favorecer la sinergia a partir de la aceptación mutua de fortalezas y debilidades para que cada individuo pueda dar lo mejor de sí para favorecer a los objetivos y metas del equipo.

Es fomentar el acercamiento para poder construir relaciones interpersonales sólidas, basadas en el respeto, confianza y beneficio mutuo; es entender que la confianza se convierte en el eje principal para el desarrollo de habilidades individuales y colectivas para poder trabajar en armonía y crecimiento permanente, es trabajar desde la credibilidad como individuo para hacerse confiable ante otros y así poder ser responsable de las funciones y la parte del proceso en el cual todos intervienen.

A partir de lograr sólidamente ésta comprensión e implementación efectiva de equipos de alta confianza, se puede dar inicio al desarrollo enfocado a habilidades de comunicación, ya que ésta se mejora de manera significativa al garantizar el acercamiento de los miembros del equipo; existe mayor entendimiento de las percepciones de otro, se puede comprender con mayor facilidad los diferentes canales de comunicación y se da una actitud positiva frente a la escucha y la negociación en los conflictos, ideas, puntos de vista y acuerdos.

La función de la comunicación, es favorecer el entendimiento, ampliar la visión estratégica y lograr acuerdos para facilitar las acciones necesarias para avanzar en los procesos productivos a favor de un objetivo claramente comprendido por todos.

Cuando la comunicación ha logrado desarrollarse o se encuentra en niveles adecuados de asertividad, el equipo logra crecer frente al conflicto, continuar el crecimiento a favor de la cohesión y funcionalidad para desarrollarse de manera positiva y favorecer el siguiente nivel donde el trabajo en equipo tiene su mayor nivel de desarrollo.

El trabajo en equipo se construye primero con la claridad de dirección hacia un objetivo unificado donde todos de manera equitativa y alineada, favorecen desde sus habilidades a la consecución del mismo. Cuando un equipo logra llegar hasta éste nivel, el liderazgo se reparte así como la responsabilidad, el subsidio de errores, la innovación y la adaptabilidad frente a los diferentes retos que se puedan presentar.

El equipo logra incrementar el nivel de compromiso con su trabajo, con el equipo, con el líder y con la organización; dando como resultado una identidad organizacional fortalecida que permite el desarrollo de habilidades relacionadas con la planeación, la estrategia, la organización y ejecución efectiva a través de la mejora continua bajo estándares importantes de calidad y efectividad cumpliendo así las expectativas de todo equipo de trabajo vistas desde el liderazgo.

Para lograr el desarrollo de un equipo desde todas éstas habilidades, es necesario entender la necesidad del desarrollo humano ya que el cambio y la adaptación a un grupo de personas, necesita de una transformación desde el pensamiento, que sea generador de emociones y actitudes que favorezcan a todo el equipo para garantizar las acciones encaminadas al cumplimiento de las metas y a la satisfacción de todos los que forman parte de él. Ver al individuo como un ser en continuo desarrollo capaz de superar sus propias expectativas para encontrar su auto realización a través del crecimiento del mismo equipo.

1.4.- El comportamiento organizacional y la formación.

Es necesario entender el Comportamiento Organizacional (CO), como “el estudio sistemático de las conductas y de las actitudes que las personas muestran en las organizaciones” (Robbins, 1998, p.9).

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991) hacen referencia a “el estudio del comportamiento, las actitudes y el rendimiento humano dentro del ámbito de las organizaciones; toma elementos de las teorías, los métodos y los principios pertenecientes a disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Antropología Cultural para poder comprender las percepciones, los valores, las capacidades de aprendizaje y las acciones de los individuos al trabajar en grupo dentro del contexto de una organización; y analizar el efecto del entorno externo sobre la organización y sobre sus recursos humanos, su misión, sus objetivos y sus estrategias” (Gil & Alcover, 2003, p.53).

Peiró menciona algunas características básicas del Comportamiento Organizacional: (Peiró, 1990, pp.21-26).

- a) Se trata de conductas morales y provistas de sentido.
- b) Son conductas flexibles, adaptables y modificables a través del aprendizaje.

- c) Se trata de una conducta positiva e intencionada que busca fines de acuerdo con unas ciertas expectativas.
- d) Es una conducta en buena parte consciente, simbólica y subjetiva que le permite al individuo procesar una serie de informaciones sobre el ambiente que le rodea.
- e) Esta conducta es resultado de un procesamiento de información limitado y restringido, que es la base de la toma de decisiones.
- f) Es una conducta personal, con diferencias individuales de tipo biológico y psicológico.
- g) Es una conducta que surge por ciertas dimensiones motivacionales complejas.
- h) Es una conducta social, desarrollada en un contexto social estructurado, con jerarquías, autoridad, liderazgo y grupos formales e informales.
- i) Se trata de una conducta parcialmente determinada por el medio social en que tiene lugar, pero también capaz, en parte, de modificarlo; es pues, una conducta transaccional.

“Los resultados de la organización dependen de los resultados de sus miembros. A diferencia de las máquinas, el hombre responde a estímulos internos y externos que se generan en el contexto de variables tales como la educación, la salud física, la motivación, los hábitos culturales, las experiencias de vida, los valores y creencias y otras características personales. El desafío es cómo lograr que el comportamiento individual se canalice correctamente para obtener los resultados buscados por la organización” (Lazzati, 2012, p.14).

El comportamiento depende de las competencias del individuo y de su motivación específica en cada situación, estos dos factores radican en ciertas características personales y en las condiciones circunstanciales que afronta el individuo en su relación con el contexto.

El comportamiento organizacional, necesita estar dirigido a perseguir acciones enfocadas al incremento de la productividad, mejora del clima laboral, fortalecimiento de una cultura funcional y mejorar la calidad de vida del recurso humano (Gil & Alcover, 2003).

El activo que verdaderamente adquiere valor en una empresa es su personal, éste puede crecer, desarrollarse y tornarse más eficaz si cuenta con un líder que comprenda su valor potencial (Maxwell, 2007).

Para poder identificar que el comportamiento organizacional se encuentra dentro del rango de la funcionalidad; es decir, que los líderes y colaboradores se encuentran alineados en comportamientos sanos para la organización y para ellos mismos; se identifican componentes

fundamentales que nos ayudan a evaluar, medir y percibir si vamos por buen camino; éstos son principalmente: la productividad, el clima laboral y la cultura organizacional.

1.4.1. La productividad laboral

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

En términos cuantitativos, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados.

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta cuando: existe una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes o cuando existe un incremento de las salidas, mientras los insumos permanecen constantes (Ibarra, 2001).

La productividad es el camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades), es el instrumento fundamental que origina la utilización de métodos, estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente; ésta busca mejorar continuamente todo lo que existe, está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy; requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Es una creencia firme en el progreso humano (Jiménez, Castro & Brenes, 2008).

La productividad depende de las condiciones que un trabajador en los diferentes momentos de vida productiva interiorice, “la entrega moderna generalizada del ser humano al trabajo se inicia cuando la realización de un esfuerzo laboral se dignifica, por tanto, el acto de la

reconciliación del hombre con el trabajo tiene más el carácter de un proceso moral o valorativo que el de un fenómeno económico” (Alonso-Fernández, 2008, p.17).

El cambio radical de actitud ante el trabajo se ha perpetuado en forma de un deber con la familia, la sociedad y consigo mismo. La selección de una meta es un proceso individualizado que cuenta con estas opciones principales: la búsqueda de la madurez, independencia con una identidad estable, la satisfacción de ser aceptado y reconocido, el asentamiento social y la compensación económica.

Taylor propone un enfoque científico con respecto al incremento de la productividad de un trabajador. Corresponde a la dirección la responsabilidad de la planificación y a los trabajadores la ejecución de los mismos. Taylor cree que además, el trabajador deberá estar deseoso de aceptar el nuevo sistema de trabajo y establecer un sistema de incentivos funcional, el salario del empleado debe asociarse a su productividad, la paga debe basarse en el mérito de la actividad (Gil & Alcover, 2003).

Solo la empresa que dispone de una libertad de acción suficiente, funciona plenamente como una institución humana, entendida como una colectividad presidida por un interés y unos valores comunes.

Se define la cohesión como la fuerza promedio resultante que actúa sobre los miembros en dirección al grupo (Festinger, Schachter & Back, 1963), dos de las conductas que se mencionan para identificar la cohesión es que los miembros se aprecian y se llevan bien; ellos establecen la hipótesis que a mayor cohesión- mayor productividad.

Dicha hipótesis fue comprobada por dos estudios definiendo que “si se considera la productividad del grupo como función del éxito del grupo para influir sobre sus miembros, queda claro que la cohesión debe ser un determinante de la productividad” (Cartwright & Zander, 1986, p.216).

La cohesión se relaciona también con el grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos y a participar en las actividades del mismo; ésta contribuye a la vitalidad de un grupo.

Dentro de las determinantes que incrementan o disminuyen la cohesión de un grupo encontramos los siguientes:

- a) Nivel de atracción relacionado con su propia evaluación de las consecuencias deseables e indeseables que surgirán de su permanencia en el grupo.
- b) Identificar que los alicientes que le ofrecen al individuo son equitativas o superiores a lo que se le pide hacer, lo relaciona más en términos de valores.
- c) Análisis de las recompensas y costos.
- d) Identificación de resultados favorables o desfavorables
- e) Análisis y comparación de las características del grupo con respecto a sus necesidades y valores.

1.4.2. El clima laboral

Otro aspecto que identifica claramente el comportamiento de un individuo dentro de una organización es el llamado clima laboral. Forehand & Gilmer (citado por Velarde, 2012) definieron el clima como el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, identifica finalidades y procesos de contraprestación; aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características.

Mientras que Nicolás Seisdedos (1985) lo identifica como un conjunto de percepciones globales -constructor personal y psicológico- que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

En conclusión, el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del líder, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Gil & Alcover, 2003).

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (González, 1993).

Existen seis dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral (González, 1993):

- a) *Flexibilidad*: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- b) *Responsabilidad*: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- c) *Recompensas*: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- d) *Claridad*: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- e) *Espíritu de equipo*: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otros investigadores, han definido otros aspectos que se evalúan para medir el clima organizacional remarcando los siguientes (Murillo, 2006).

- a) *Independencia*: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- b) *Condiciones físicas*: contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de las computadoras (ordenadores), sin papeles por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- c) *Liderazgo*: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- d) *Relaciones*: esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen juntos; la cohesión entre los diferentes subgrupos, el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- e) *Implicación*: es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- f) *Organización*: hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Trabajar mediante procesos productivos, trabajar por objetivos,

utilizar el trabajo en equipo y no de manera aislada, promover a los equipos por proyectos, utilizar modelos de gestión implantados.

- g) *Reconocimiento*: se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- h) *Igualdad*: es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión (Rubio, 2007).

El miembro de un grupo cuando se encuentra reunido con los otros miembros experimenta una profunda modificación en sus actitudes, ideas y sentimientos. La integración en el grupo supone aceptar el espíritu del grupo y sus objetivos, el grupo posee una fuerte dinámica propia que le conduce muchas veces a modificar sus propósitos iniciales y tomar una senda distinta (Alonso-Fernández, 2008, p.43).

1.4.3. La cultura organizacional

Entrando al tercer elemento del comportamiento organizacional, la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

Hace unos años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad; sin embargo, las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras...pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Los teóricos de la organización reconocen y admiten la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Robbins & Fernández, 1999).

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Pettigrew (1990) dice que la cultura es un simbolismo, mito o ritual, pueden utilizarse en el análisis organizacional con el objetivo de “ayudar a integrar conceptos familiares a los antropólogos sociales en el vocabulario analítico utilizado en el estudio del comportamiento organizacional” (p.422).

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que “la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” (p.1). En la misma línea (Schein, 1991) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una comunidad.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy (citado por González & Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Y finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (González & Bellino, 1995).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización, además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque esta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes (Katz & Kahn, 1995).

Deal & Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Ya que la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin (citado por Davis & Newstrom, 2003) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (2004) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura organizacional sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto-controladas. Podemos decir entonces, que una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensas, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura organizacional.

El análisis anterior considera la cultura como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento dentro de la organización y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

Dentro de las intervenciones para facilitar el proceso de integración a la cultura cabe distinguir las siguientes (Lazzati, 2008, p.29):

- a) Las actividades de capacitación y desarrollo que comprenden un camino al desarrollo cognitivo y las complementarias dirigidas a la transferencia del trabajo.
- b) Acciones de influencia interpersonal, como la comunicación, la participación en los procesos de tomas de decisión, etc.
- c) Modificaciones en los elementos de la organización que se supone habrán de afectar el comportamiento de sus miembros.

1.5.- Desarrollo personal y organizacional

Para lograr la eficacia, las organizaciones que maduran, deben identificar en que competencias se debe apoyar los proyectos de innovación necesarios para redefinir la eficacia y el aprendizaje de competencias básicas de la madurez y así, en definitiva, hacia la posibilidad de articular una organización capaz de crecer o conseguir sus objetivos.

La finalidad de llevar a la organización a un proceso de madurez visto desde el punto de vista humano consiste en identificar los elementos que participarán de una forma variable siendo ésta una característica general de la vida donde encontramos que todas las partes y procesos están ordenados de tal modo que garantizan el mantenimiento, la construcción, la restitución y la reproducción de los equipos que deberán apoyar a los objetivos que se planteen de manera permanente dentro de la organización.

Los cambios generacionales hacen necesaria la innovación y la re-creación de la vida cotidiana de los adultos tomando de lo aprendido lo útil para los diferentes contextos, y siendo capaz de innovar formas, modos que enriquezcan a los seres humanos; que completen y optimicen el desarrollo individual y organizacional.

Los seres humanos maduros no son fotocopia de otros individuos. Los cambios históricos y el modo de afrontar sus consecuencias hacen indispensable la creación personal y la construcción personal del propio desarrollo.

La madurez exige al sujeto una estabilidad, una línea de continuidad a pesar de los cambios. Del mismo modo, los cambios deben manifestarse como fruto de la interacción con el medio. El proceso de ajuste a las transiciones evolutivas comporta cambios que deben ser integrados dentro de un estilo personal e individual en unas coordenadas de estabilidad.

El desfase o falta de armonía entre estos determinantes refleja en el ser humano un cierto desajuste de efectividad. La estructura laboral establece unos cánones de funcionamiento, tiempos, expectativas que deberían responder al resultado del ajuste biológico y psicológico en cada tiempo personal a lo largo de la vida. La madurez implica una adecuación necesaria entre biología, conducta y funcionamiento social.

El concepto de sí mismo es algo que se va construyendo a través del tiempo. Es inmaduro ajustarse al engranaje del sistema de roles en el que nos vemos envueltos. Es inmaduro, por otra parte, seguir siendo la misma pieza en los diferentes papeles y en los diferentes contextos sin modificar nuestros puntos de unión, nuestra dureza o fragilidad dependiendo solo del entorno.

A pesar del moldeamiento necesario en cada una de las tareas personales en la vida, el estilo de vida, los modos de afrontar las dificultades, su grado de eficacia y competencia personal, deben mantenerse con un cierto equilibrio y estabilidad a lo largo de las diferentes situaciones, que irán siendo de mayor diversidad a medida que se avanza en el desarrollo adulto dentro de un ámbito laboral.

El individuo maduro es responsable de sus actos. Cuando tratamos de eludir la responsabilidad de nuestra propia conducta, procuramos transferir esa responsabilidad a otro individuo, u organización. Eso se llama miedo a la libertad.

En la medida que aprendamos que la integridad de la vida de un adulto se compone de decisiones personales, nos vamos convirtiendo en personas libres que disfrutarán más de su vida personal y laboral.

1.5.1. La madurez personal

Para poder crecer se requiere de un sentido de responsabilidad para solucionar los propios problemas de la vida en general. La autosuficiencia e independencia, resolverán los problemas por su cuenta, buscando sus propias soluciones, se podrá percibir una autoestima aumentada, así como la sensación de autoeficacia y de capacidad, se tendrá menos miedo de la vida y el mundo. Conforme el individuo sea capaz de afrontar el mundo por sí mismo, menos miedo le tendrá y más feliz podrá ser.

El deseo de crecimiento personal suele surgir, generalmente, del dolor emocional, la insatisfacción o el malestar psicológico, que empujan a una persona a mirar en el interior de sí misma para intentar buscar soluciones, superar problemas y superarse a sí misma.

Por este motivo, el dolor emocional y la insatisfacción con uno mismo no son necesariamente algo negativo, sino que nos están indicando que algo anda mal, o que lo que somos no corresponde con lo que deseáramos ser y nos empuja hacia el cambio y hacia el crecimiento personal.

Esto es así porque el deseo de crecimiento personal forma parte de la naturaleza. Es una poderosa fuerza que empuja inevitablemente porque constituye la misión más básica y fundamental en la vida. Se puede resistir a esa fuerza e ignorarla pero nunca se podrá aniquilar. Si el ser humano no se implica conscientemente en su desarrollo y crecimiento personal, algo dentro de sí le empujará hacia experiencias y situaciones que le obliguen a hacerlo.

Los distintos componentes del crecimiento personal podrían ser los siguientes: Conocer tus puntos débiles y fuertes, desarrollo de las fortalezas, pulir los defectos, tener claro qué es lo más importante para uno mismo; decidir qué se necesita cambiar o mejorar y establecer metas para lograrlo, y por último, tener claro qué se desea hacer con la vida, como se quiere que sea y como se desea vivirla.

Existen ciertas características que ayudan a un individuo a identificar si se encuentra en un nivel de madurez adecuado (Muñoz & Muñoz, 2015) y cómo impacta en el ámbito laboral a partir de dichos comportamientos:

- a) La persona emocionalmente madura tiene una identidad desarrollada, sabe quién es y trata de ser fiel a sí misma y sus valores, vivir y comportarse de acuerdo con ello. Esta condición ayuda a generar compromisos más estrechos con la organización por medio del fortalecimiento de la cultura donde se ve reflejado su comportamiento a través de valores congruentes en su cotidianidad laboral.
- b) Sabe distinguir entre razón y emoción; y esto genera un equilibrio adecuado entre ambos. Esta habilidad garantiza relaciones laborales sanas y productivas ya que se basan en habilidades de comunicación efectiva por medio de la asertividad.
- c) Tiene metas y objetivos realistas que alcanzar; planifica y lleva a cabo las acciones necesarias para lograr dichas metas, sin quedarse solo en palabras o fantasías. Para las expectativas dentro de cualquier equipo de trabajo, ésta característica de la madurez personal, acerca a las personas con un objetivo centrado en resultados, aunado a esto, le dan valor a la planeación estratégica, delegación de funciones y mejora continua.
- d) No son personas pasivas y dependientes, sino independientes y asertivas, capaces de reconocer sus propios derechos y luchar asertivamente por ellos. Este comportamiento,

ayuda a desarrollar proactividad, es decir, hacer que las cosas sucedan de forma equilibrada y buscando negociaciones justas para todos.

- e) Establecen relaciones de igual a igual, mientras que las personas más inmaduras a menudo establecen el rol de padre/madre o hijo en sus relaciones con los demás. Las personas emocionalmente maduras se relacionan con los demás desde su propia independencia e individualidad. Partiendo de éste concepto, ayuda a desarrollar estilos de liderazgo más cercanos con la gente; pero conscientes del papel transformador al dirigir y hacer crecer a otros evitando hacer el trabajo por los demás.
- f) No se ofenden con facilidad ni les afectan especialmente las críticas o comentarios negativos de los demás, porque tienen una buena autoestima, saben reconocer sus fallas y aceptarlas. Esto lleva a los equipos de trabajo a desarrollar una cultura de retroalimentación sana y efectiva, que permita a la persona, darse cuenta de lo que le falta desarrollar para incrementar su efectividad.
- g) Tienen una mente abierta, son tolerantes, están dispuestos a tener en cuenta nuevas ideas, a cambiar su modo de hacer las cosas si ven que hay otro mejor, tienen en cuenta los puntos de vista de los demás. Esta condición de la personalidad madura, aminora la generación de conflictos, fomenta el consenso y la innovación dentro de los equipos de trabajo.
- h) Buscan el crecimiento y desarrollo personal, son conscientes de sus aspectos positivos y negativos y tratan de ser mejores personas, aprender y conocerse mejor a sí mismos. En conclusión, se hacen responsables de su propia madurez impactando en el equipo al cual pertenecen o han desarrollarlo en caso de tener un puesto de liderazgo.

Identificar ciertas características que pueden ser el reflejo de una persona madura, ayuda primero a generar un análisis personal sobre el nivel de madurez en la que una persona se encuentra, esto a su vez, determina ciertos comportamientos que podrán dar respuesta a la forma como se generan reacciones y procesos sociales dentro del ámbito no solo personal sino también laboral.

Diferentes investigaciones han deducido desde su punto de vista, conductas o comportamientos que marcan lo que se conoce como indicadores de madurez personal;

para Allport, una persona madura es aquella capaz de lograr extensiones de sí misma en el trabajo o en un hobby -característica que no pasa por lo egocéntrico- y de mantener una personalidad unificada o integrada en todos sus roles: estudiante, empleado, esposo, hijo, etc. (Cloninger, 2011).

Freud (citado por Maslow, 1972) pensaba que un ser maduro es aquel capaz de resolver sus propios conflictos internos y amar en libertad en tanto que para Jung (citado por Maslow, 1972), la madurez viene de la mano del logro de la integración personal que ocurre tras la confrontación del llamado inconsciente personal con el inconsciente colectivo, y para Maslow (1972) la madurez se asocia a la idea de hombre autorealizado que resuelve sus conflictos y se acepta a sí mismo.

A partir de estos conceptos, se puede identificar que la madurez es uno de los principales pilares para ser generador de conflictos o por el contrario, identifica la manera de aminorarlos. La falta de manejo de conflictos, es uno de los principales motivos por los cuales, las organizaciones dedican una buena inversión en tiempo y dinero para facilitar habilidades tanto en los líderes, como en los colaboradores de un equipo; se cree que al desarrollar habilidades de manejo de conflicto, entonces éstos se eliminará, disminuirán o se tendrá las bases para poder enfrentar mejor el conflicto.

En realidad, para lograr un cambio evidente sobre la generación y enfrentamiento de conflictos dentro del trabajo, requiere de apoyar en la conciencia de desarrollar colaboradores con mayor nivel de madurez, los cuales, eliminan por completo los conflictos personales generados por la baja autoestima de los integrantes del equipo, construyan ideas y negociaciones a favor de objetivos comunes y modifiquen la creencia del conflicto por situaciones de crecimiento y aprendizaje.

A partir de hacer conciencia sobre la responsabilidad de trabajar de manera permanente acerca de la madurez personal, se podrá comprobar que la madurez, es esa sensación de control en la que el ser maduro siente como agradable gracias a la capacidad de conducirse a sí mismo. Cobra curiosidad cómo la persona que se siente madura responde a una especie de círculo vicioso en el que todo tiene su explicación: Su trabajo es el que eligió y le gusta por vocación, se divierte cuando hace lo que le gusta, o sea cuando sigue su vocación, es capaz de dar consejos porque ya lo vivió todo, y lo que no vivió fue porque no quiso o no pudo, y si no pudo fue por el destino que le tocó en suerte y aun así está conforme.

Freud (citado por Zuñiga, 2005) definía la madurez como la capacidad para sentir gozo en amar y trabajar. Bion (1980) como el valor gozoso para la búsqueda constante de la verdad y Bowlby (1954) afirmaba que la persona madura es la que se acerca al mundo con seguridad, pero que si tiene dificultades está dispuesta a buscar apoyo en figuras dignas de confianza. Es decir, se da un equilibrio básico entre iniciativa y confianza en sí mismo por un lado, y capacidad de buscar ayuda y utilizar tal ayuda por otro, lo que constituye la base del desarrollo de una personalidad estable y armónica.

La madurez psicológica puede considerarse como un núcleo central de los llamados recursos personales que los sujetos, sobre todo los adultos, disponen para afrontar las diversas transiciones y crisis a lo largo de su desarrollo, permitiendo que el desarrollo pueda avanzar hacia niveles superiores de madurez, pues resulta claro que sin crisis el desarrollo no es posible.

Podemos dirigir la meta de la intervención evolutiva no ya a la estricta prevención de la crisis, sino al enriquecimiento y fortalecimiento de la habilidad del individuo para crecer o desarrollarse como resultado del suceso. El hecho mismo del afrontamiento y de una resolución con éxito de la transición/crisis, fomentaría el crecimiento en algunas dimensiones de madurez que prepararían al sujeto para transiciones futuras.

La madurez sería un estado de plenitud al que se llega tras un proceso de crecimiento paulatino, secuencial y acumulativo. Desde esta perspectiva, la madurez una vez constituida permanece estable, lo que indica un perfil más o menos estático de la personalidad humana.

Es por esto, que se determina que un equipo de trabajo logra tener una verdadera transformación visto desde las relaciones cotidianas que hacen interactuar a los individuos entre sí por el solo hecho de convivir en un mismo sitio y bajo objetivos verdaderamente identificados como comunes.

La madurez personal, permite la aceptación de sí mismo en su totalidad y por ende, la aceptación y respeto por los otros; entender personalidades diferentes que a su vez lleva a habilidades distintas y maneras de resolver las situaciones cotidianas de una forma que

puede ser consensada y acordada por todos a partir del beneficio mutuo y de la misma organización.

Hablar de un equipo con elementos maduros, es tener la certeza que se eliminarían los conflictos personales, se incrementaría el reconocimiento y la retroalimentación asertiva; es garantizar estilos de liderazgo que se perfilen más a influir que a manipular, que serán incluyentes, cercanos a su gente y desarrolladores del talento humano, esto a su vez, generaría mejores espacios para trabajar y autorrealizarse en el ámbito laboral.

La autorrealización consiste en la máxima realización de las potencialidades únicas e irrepetibles de la persona humana, de todo lo que esa peculiar persona puede llegar a ser. Maslow se refiere a los sujetos autorrealizados como sujetos maduros o psicológicamente saludables (Maslow, 1972).

La completa maduración psicológica de una persona ocurre, sólo cuando sus potencialidades están plenamente desarrolladas. Algunos rasgos de la autorrealización son: aceptación de sí mismo, de los demás y de la naturaleza, espontaneidad, sencillez, naturalidad; necesidad de la privacidad, sentimiento de comunidad, relaciones interpersonales profundas, sentido filosófico del humor y la creatividad.

La autorrealización como proceso de convertirse en persona madura no es equivalente a persona adaptada, feliz, con pocas tensiones, es fundamentalmente un individuo abierto a la experiencia; es una persona embarcada en un proceso de vida plena que constituye una orientación y no un destino (Rogers, 2011).

Lograr un equipo con personas individualmente maduras, requiere de un proceso de transformación en diferentes aspectos; primeramente entender el impacto de la madurez en toda la organización, segundo, hacer conciencia que las posiciones de liderazgo afectan de manera sólida al desarrollo de éstas competencias a partir de su propio nivel de madurez y el interés genuino de desarrollar a sus equipos bajo esta necesidad; esto requerirá sin duda de analizar los comportamientos que un líder tiene a favor y en contra de desarrollar personas maduras.

Continuar con un comportamiento en contra de la responsabilidad personal, evitar la toma de decisiones, no tomar en cuenta otras ideas, evitar ampliar la confianza, falta de equilibrio entre motivación y exigencia y muchos comportamientos más, hacen difícil el desarrollo de la madurez. Por el contrario, es necesario apostar por establecer el medio y los procesos de formación en desarrollo humano que permitan estructurar la madurez como parte de un proceso de transformación personal que a su vez le de paso a una transformación cultural.

(Rojas, 1990) se centra en el permanente quehacer que constituye la historia personal de vida: lo que se trata es de ir consiguiendo grados de madurez, pero teniendo presente que toda trayectoria biográfica está siempre incompleta. A pesar de esto, uno puede echar la vista atrás y percibir en su vida la presencia de cierta trama coherente, de cierto sentido.

Por su parte Polaino-Lorente (citado por Rojas, 1990) resalta la capacidad para la autodeterminación del hombre y, en consecuencia adherirse a compromisos y mantener la fidelidad a ellos. "La persona madura decide libremente y asume no sólo la decisión puntual que en determinado momento toma, sino también las consecuencias futuras de esa decisión" (Rojas, 1990, p.4).

El ser humano es ante todo un ser dirigido a metas que representan valores y sentido. La madurez exige una lucha y superación de dificultades y una integración, siempre tensa, entre diferentes metas y objetivos. El hecho mismo de ser hombre va más allá de uno mismo, y esta transcendencia constituye la esencia de la existencia humana (Frankl, 1946).

Lo que penetra profundamente y en definitiva al hombre no es ni el deseo de poder ni el deseo de placer, sino el deseo de sentido. Y precisamente a causa de este deseo, el hombre aspira a realizar y encontrar un sentido, pero también encontrarse con otro ser humano en la forma de un tú, y amarlo. Ambos hechos, realización y encuentro, dan al hombre un fundamento de felicidad y placer.

Para Frankl la esencia y genuina característica de la existencia humana está ligada a la auto trascendencia, la incondicionada capacidad del hombre como ser abierto al

mundo para volverse a algo o alguien distinto de él mismo y abrirse a contenidos y significados más allá de sí mismo.

Al aspecto fundamental de la auto trascendencia se define como voluntad de sentido, es decir, el esfuerzo para hallar un significado a la propia vida. El sentido de la vida no se otorga ni se crea, sino que se encuentra, se descubre.

Y es aquí donde el ocio y el trabajo, se vuelven un medio capaz de ayudar al individuo a encontrar su propio significado, entender desde donde aporta al mundo a partir de sus habilidades, pasiones e inclusión en aquello que domina y le hace feliz.

Una persona madura es aquella en donde el sentimiento de sentido (como dirección y como significado) predomina experiencialmente sobre el sin-sentido. Es imposible encontrar la madurez o autorrealización, separada de una misión en la vida. En última instancia, vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo.

En definitiva, la autorrealización no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto secundario de la propia transcendencia. Lo que el hombre realmente necesita no es vivir sin tensiones, sino esforzarse y luchar por una meta que le merezca la pena.

El individuo maduro se constituye en el presente y éste presente es a la vez conformado por el futuro, de modo que su estilo de vida está guiado por las posibilidades y condiciones de futuro. En definitiva el hombre o la mujer maduros tomarán decisiones y volverán a encauzar sus vidas desde el presente (trabajo, ocio, familia, economía, salud, sexualidad), guiados por el futuro y la autodirección de sus propias vidas.

El valor de la noción de madurez personal, sabiduría, autorrealización, sentido de la vida etc., se encuentra como virtud ideal que impulsa a los individuos a esforzarse por alcanzar su desarrollo óptimo. Con tal nivel de aspiración y motivación un individuo dado podría ir logrando progresivamente mayor madurez intelectual y personal.

Las personas que están abiertas a la verdad, crecen continuamente, pueden establecer y mantener relaciones humanas más eficazmente, y se sienten libres. La madurez exige una extraordinaria capacidad de mantener continua y flexiblemente un delicado equilibrio entre necesidades, finalidades, deberes y responsabilidades que pueden estar en conflicto de manera recurrente pero que se puede tener la certeza de encontrar la salida y la superación al enfrentarlas para de ahí crecer.

1.5.2. La madurez organizacional

Max Feller define en términos simples, que madurez organizacional es sinónimo de valor generado y compartido por la organización, sus personas, los accionistas, y, en última instancia, la sociedad en general; el valor es entendido en términos financieros, aunque se trate de organizaciones sin fines de lucro: a mayor valor, más y mejores iniciativas podrán implementar para servir a sus usuarios. Sólo una organización madura podrá sostener e incrementar sus ventajas competitivas en el tiempo (Feller, 2013).

El valor es creado a partir de personas y equipos de trabajo motivados, con altos niveles de compromiso; esto es, con actitudes positivas de las personas hacia su trabajo, con altos niveles de energía y sentido. En una organización madura, las personas están motivadas y entregan lo mejor de sí mismas dado que su trabajo les da un sentido, un propósito, y entienden claramente su rol dentro de la cadena de valor.

En una organización madura la gestión está basada en la evidencia; en datos reales. Esto no excluye a la gestión de personas. Los profesionales de recursos humanos se formulan preguntas y recurren a los avances teóricos y científicos, para encontrar respuestas respecto a la realidad de la organización. Las herramientas de gestión también se basan en la evidencia.

Una organización madura no está interesada en implementar una solución sin discernimiento, sin evidencia. Los profesionales de una organización madura no adoptan una solución sacada de un libro de buenas prácticas o propuesta por un externo como la respuesta a todas las organizaciones.

Existen rigurosos diagnósticos, contruidos a partir de datos recogidos dentro de la organización con herramientas validadas por la evidencia. Las soluciones son desarrolladas a la medida, con una perspectiva de la realidad de la organización, no desde, comparaciones, modas o mejores prácticas.

Una organización madura entiende a sus personas como capital humano en el buen sentido económico: son el principal factor de producción. Esto no significa una deshumanización o alienación de las personas, sino todo lo contrario. El único factor de producción que puede ser motivado, nutrido, entrenado y que tiene capacidades creativas y de innovación, son las personas.

Si las personas son consideradas como capital humano, pero no existe una gestión que apunte a su desarrollo, a que haya una mayor y mejor comprensión de la estrategia y del rol que cada individuo juega dentro de la organización, y si además los incentivos que reciben no están adecuadamente alineados, estamos frente a una empresa inmadura (Álvarez & Baniandrés, 2012). Si la concentración de valor sólo consiste en aumentar el precio de las acciones, no es un negocio sostenible en el tiempo y el valor se está perdiendo o destruyendo.

Las organizaciones maduras tienen una cultura con dos características centrales; primero, el sistema completo está concentrado en la creación de valor, manifestada en cada tarea, esfuerzo, proceso, proyecto, relaciones y comunicaciones. En las organizaciones maduras existe una cultura centrada en el valor. Segundo, existe una cultura centrada en un aprendizaje organizacional. El capital humano es alimentado, nutrido y cultivado a través del aprendizaje. Las personas tienen unos valores intrínsecos dados sus habilidades, educación y experiencia.

Este valor no queda aislado en cada persona o líder. Los conocimientos se transmiten; existen espacios para nuevas ideas y formas de hacer las cosas; los líderes motivan e incentivan a sus equipos a compartir conocimientos. Es una organización que está constantemente aprendiendo y no desperdicia ni las habilidades, ni los conocimientos e ideas de nadie.

Lo más interesante es que las organizaciones maduras entregan finalmente valor a la sociedad donde operan. Son organizaciones que no sólo se quedan en la responsabilidad social empresarial, sino que generan valor real a la economía; como al centro de la cultura está el valor, los recursos son empleados eficientemente y, muchas veces, en la búsqueda de la generación de valor compartido, se llega a recursos sustentables y renovables (Feller, 2013) (Porter & Kramer, 2011).

En las organizaciones maduras la excelencia y los estándares de calidad están incrustados no sólo a nivel de operaciones, procesos, productos y servicios, sino que a nivel del bienestar organizacional, personal y social. Además, se maximiza el potencial del capital humano, lo que últimamente hace que una economía del conocimiento prospere. La organización más madura, es aquella que es consciente de que la creación de valor, la evidencia, y el aprendizaje continuo son el foco de la gestión de personas.

Se requiere de un máximo grado de pertenencia, que es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

Kerzner (citado por Covey & Pantelides, 1994) propone en su modelo de madurez de gerencia de proyectos, cinco niveles, aunque estos no son los mismos que se exponen directamente en los grupos de trabajo, son una base coherente de los niveles de madurez y son los siguientes:

Nivel 1: Lenguaje común: A este nivel de la madurez la organización primero reconoce la importancia de la formación del grupo. Este nivel está basado en el conocimiento de los principios fundamentales de la formación del grupo. Todos los integrantes del grupo deben hablar un lenguaje en común.

Nivel 2: Procesos comunes: A este nivel de madurez el grupo debe hacer un esfuerzo para desarrollar procesos y metodologías para apoyar al grupo en su cohesión y su funcionamiento eficaz. La organización crea metodologías y procesos comunes necesarios para el éxito del grupo, que se puedan aplicar a otros grupos. También se

evidencia en este nivel el hecho de que ciertas expectativas del comportamiento del personal de la organización son necesarias para la ejecución repetitiva de la metodología.

Nivel 3: Metodología singular: A este nivel de madurez la organización reconoce que sinergia y procesos de control se pueden alcanzar al máximo nivel posible, con el desarrollo de una metodología singular antes que usar metodologías múltiples.

Nivel 4: Benchmarking: A este nivel de madurez la organización utiliza benchmarking para comparar continuamente prácticas de equipos de alto rendimiento para reconocer líderes que les provean información que les permita mejorar en su rendimiento. Benchmarking es un esfuerzo continuo de análisis y de evaluación. Los factores críticos del éxito son generalmente los procesos dominantes del negocio y cómo están integrados

Nivel 5: Mejora continua: A este nivel de la madurez, la organización evalúa la información aprendida durante el benchmarking y pone en ejecución los cambios necesarios para mejorar el proceso de la gerencia.

Existe una necesidad dentro de las organizaciones que han estado acostumbradas a trabajar de manera segmentada, una gestión así carece de visión, favorece el trabajo en silos, cancela las posibilidades de interconexión, propicia el favoritismo; en ella, los conflictos son recurrentes, necesarios para mantener con vida el propósito de la organización y con frecuencia son altamente ineficientes.

Por otro lado, las organizaciones que han aprendido a trabajar por procesos argumentan que tienen dificultad para generar la sinergia requerida y lograr que sus equipos trabajen con alto desempeño. Y esto ocurre porque la prioridad la tiene el proceso y no el sistema.

Por eso, trabajar en lograr el alto desempeño desde una visión integral, es fundamental desde lo que acontece en su dinámica de trabajo, en relación con su nivel de madurez.

1.6.- Conclusiones

Durante éste primer capítulo, se abordó el ocio desde su concepción humanista y su relación con los procesos de formación y desarrollo en el ámbito laboral.

Al comprender el ocio desde éste contexto, nos lleva a entender primero la relación del ocio con el trabajo, donde pretendemos verlo como complementos de vida del ser humano para que desde ahí, el individuo pueda empezar a construir un tiempo de vida distinto visto desde el punto integral, y así poder generar un proceso de reingeniería personal que lleve a cuestionamientos diferentes sobre sus decisiones y responsabilidades con respecto a la forma como entiende su vida desde el ocio y desde el trabajo.

Llegar a respuestas que posibiliten una forma de entender el ámbito laboral diferente, necesita ser analizado como parte de la calidad de vida que genere bajo una percepción personal, un sentido de libertad y motivación intrínseca que permita al fin disfrutar el trabajo independientemente del entorno laboral que exista.

Entender el comportamiento organizacional, es llevar la investigación al análisis de la persona con respecto a los factores que afectan el desenvolvimiento del ser humano en éste contexto, es identificar un puente entre el comportamiento esperado desde la organización como la productividad y entender los elementos que son capaces de detonar ésta última a favor de los objetivos y misión de la empresa; hablar de una cultura sólida y un clima laboral sano, es crear las bases que podrán dar soporte no solo a la productividad sino a generar y favorecer seres humanos completos, felices, innovadores y por ende productivos.

Esta primera parte, pretendió plantear que la responsabilidad de tener una vida feliz es del mismo individuo, encontrar intrínsecamente los medios para entender lo que le hace sentirse bien y la forma como puede interactuar con el contexto laboral sin ser afectado en términos negativos; pero también es ver el papel de la organización madura y responsable quien puede ayudar mucho a generar un espacio adecuado; tierra fértil para potenciar las habilidades, actitudes, beneficios y realización de las personas que trabajan en ella.

Comprender que la madurez juega un papel significativo tanto en ocio como en el tiempo de trabajo, la madurez forma parte intrínseca del desarrollo de la vida el cual impacta en todos los

roles en el que un individuo se relaciona; ser generadores de ocio de manera consiente, requiere sin duda de un trabajo permanente de vida donde exista una aceptación total por quien hoy somos y buscar lo que queremos ser, encontrar una autorrealización en todos los contextos de nuestra vida.

El principal planteamiento de ésta investigación, es demostrar que la formación experiencial logra ser un medio factible para desarrollar a los equipos de trabajo con respecto a sus niveles de madurez; para poder demostrarlo, ha sido necesario plantear en primer lugar desde donde un ser humano puede entenderse como ser maduro para después plantear lo que éste nivel de madurez influye a nivel organización desde su equipo de trabajo.

Así mismo, es comprender que el ocio humanista, aporta desde su concepción a entender la madurez como un indicador que posibilita al ser humano para alcanzar la autorrealización a través de su percepción acerca de la felicidad.

Para poder plantear y presentar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre las conductas que los equipos de trabajo denotan a través de sus niveles de madurez, es necesario entender el comportamiento organizacional y su influencia con el clima y cultura de la misma. Y por último, presentar una metodología de formación, requiere adentrarnos a las necesidades de capacitación que las organizaciones tienen como medio para desarrollar su potencial humano, es plantear la formación desde el aprendizaje significativo y como el medio adecuado para facilitar herramientas que ayuden a los equipos a transformarse desde el individuo y así impactar en toda la organización.

Bajo estos primeros planteamientos, podemos ahora adentrarnos a la recreación vista primero como uno de los cuatro tipos de ocio, pero sobretodo, como el medio donde ésta propuesta encuentra en su naturaleza lúdica la forma de garantizar un aprendizaje significativo de impacto personal y laboral.

1.7.- Bibliografía del capítulo

- Alonso-Fernández, F. (2008). *¿Por qué trabajamos?* Madrid. Díaz de Santos, 17.
- Álvarez, A. (2006). Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio. *Documentos de Estudios de Ocio*, 31(ISBN 84-9830-038-X), 21-41.
- Álvarez, M., & Baniandrés, J. (2012). *La planificación estratégica de Personas en Manual de dirección de personas*. Bilbao, España: Pearson Educación. ISBN 978-1-78086-251-4.
- Amigo Fdez. De Arroyabe, M. (2003). *Humanismo para el siglo XXI*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Aranzadi, D. (2002). *El Arte de ser Líder Empresarial hoy*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Bion, W. R. (1980). *Experiencias en grupos*. España: Paidós.
- Borda, M., Tuesca, R. & Navarro, E. (2014). *Métodos Cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Bowlby, J. (1954). *Attachment and loss*. New York: Basic Book.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1986). *Dinámica de grupos*. México: Trillas, 216.
- Cloninger, S. (2011). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Cohen-Gewerc, E., & Stebbins, R. (2013). *Serious Leisure and individuality*. Quebec.: Ed McGill-Queens University Press.
- Coonradt, C., & Nelson, L. (2007). *The game of work*. Layton, UT: Gibbs Smith Publisher, p.36
- Covey, S., & Pantelides, O. (1994). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir*. Barcelona: Kairos, 26, 171.
- Csikszentmihalyi, M., Cuenca, M., Buarque, C., Trigo, V., & Otros. (2001). *Ocio y desarrollo*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2003). *Ocio humanista*. Bilbao: Universidad de Deusto, 32.
- Cuenca Cabeza, M. (2004). *Pedagogía del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2014). *Ocio valioso*. Bilbao: Universidad de Deusto, 85-87.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Delgado, C. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del consumidor*. Retrieved 7 February 2016, from <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Lic.%20Rosa%20M.%20Paredes%20M/BIBLIOGRAFIA.pdf>
- Dumazedier, J. (1968). *La civilización del ocio*. Madrid: Ediciones Guadarrama, 265.

- Enebral, J. (2012). *El cambio es aprendizaje*. Aec.es. Retrieved 9 February 2016, from http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=4d3aa0f6-5acf-4f49-b0e4-02cee7068f40&groupId=10128
- Feller, M. (2013). *¿Qué significa Madurez organizacional y de RRHH?*. Chile: Instituto de Madurez de RRHH.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1963). *Social pressures in informal groups*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Frankl, V. (1946). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Galván, J. (2006). *Aprendizaje integral en la práctica*. México: Grupo Editorial Tomo, 15 – 44.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, J. (1993). *Comportamiento Humano*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, P., & Bellino, L. (1995). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Gore, E. (2004). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.
- Ibarra, A. (2001) *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. México: Instituto Tecnológico de la Paz.
- Jiménez, J., Castro, A., & Brenes, C. (2008). *Los factores que inciden en la productividad del trabajo (página 2) - Monografias.com*. Monografias.com. Retrieved 5 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos82/factores-inciden-productividad-trabajo/factores-inciden-productividad-trabajo2.shtml>
- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Lazzati, S. (2012). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica, 14-29.
- Maslow, J. (1972). *El hombre auto realizado*. Barcelona: Kairos.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC de la capacitación*. Buenos Aires: V & R Editoras, 3.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Moreno, I. (2005). *Todos tenemos tiempo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Muñoz, P., & Muñoz, A. (2015). *¿Qué es la madurez emocional?*. About.com en Español. Retrieved 27 January 2016, from <http://motivacion.about.com/od/Personalidad/a/Que-Es-La-Madurez-Emocional.htm>
- Murillo, J. (2006). *Gestión del Capital Humano, ¿Indigestión Corporativa?*. España: Conocimiento & Dirección.
- O'Sullivan, E. (1999). *Setting a Course for Change, The Benefits Movement*. New York, NY

- EUA: National Recreation & Park Association.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones, Nuevas Perspectivas Psicológicas*. Barcelona: PPU, 21-26.
- Pettigrew, A.M. (1990). *Organizational climate and culture. Two constructs in search of a role*. San Francisco: Josey- Bass.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (Febrero), 1-17.
- Puig, & Trilla, (1997). *FUNLIBRE - Fundamentos de la Recreación*. *Funlibre.org*. Retrieved 28 February 2016, from <http://www.funlibre.org/documentos/idrd/fundamentos.html>
- Raya, A. (2005). Todo sobre el desarrollo organizacional en pocas palabras. *Revista Emprendedores*, 8, 8, 9.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*. San Diego Ca. EUA: San Diego State University, 9.
- Robbins, S., & Fernández Molina, A. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rogers, C. (2011). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Rojas, E. (1990). *Indicadores de la madurez de la personalidad*. Navarra: Universidad de Navarra, 4.
- Rubio, E. (2007). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. *Html.rincondelvago.com*. Retrieved 4 February 2016, from http://html.rincondelvago.com/reglas-de-oro-de-un-buen-clima-laboral_elena-rubio.html
- Schein, E. (1991) *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Retrieved 5 February 2016, from http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm#_Hlk445532867
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Solares, C. (2012). *El ocio del trabajador en las empresas modernas*. *prezi.com*. Retrieved 5 February 2016, from <https://prezi.com/yjrz1rpb2ov4/el-ocio-del-trabajador-en-las-empresas-modernas/>
- Stebbins, R. (2005). Choice and experiential definitions of leisure (an expanded version of Leisure Reflections No. 1). *Leisure Sciences (Leisure Studies Association Newsletter)*, 27 (63) (November), 349-352 (18-20).
- Stebbins, R. (2007). *Serious leisure*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Stebbins, R., & Elkington, S. (2014). *The serious leisure perspective*. Abingdon, UK: Routledge.
- Velarde, I. (2012). *El clima laboral y su repercusión en la calidad de servicio y la satisfacción del personal del departamento de ventas de la empresa de almacenes de ropa Sport de la*

- ciudad de Guayaquil (Ensayo científico sobre temas expuestos en la II Jornada Científica Estudiantil) Guayaquil*. Retrieved 4 February 2016, from
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6389/.../TESIS_FINAL_2012.docx
- Waichman, P. (2000). *Tiempo libre y recreación*. Colombia: Kinesis, 47 – 49.
- Werther, W., & Keith, D. (1987). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Venezuela: Los Heraldos Negros.
- Zuñiga, C. (2005). *Hacia la madurez humana*. México: Micro Ediciones.

Capítulo 2. La recreación como medio de formación dentro de la empresa

2.1.- Introducción.....	122
2.2.- Aproximación a la recreación.....	123
2.2.1. Atributos o características de la recreación.....	126
2.2.2. La recreación y su relación con el trabajo.....	128
2.2.3. El tiempo libre y su relación con el trabajo.....	133
2.2.4. Oferta de la recreación laboral.....	134
2.3.- La Recreación dentro de los programas de educación.....	139
2.3.1. Recreación Educativa.....	141
2.3.2. El juego dentro de los programas de Recreación Educativa	143
2.3.3. La Dinámica de Grupos como proceso de formación.....	146
2.3.4. Las técnicas recreativas como herramienta de Capacitación	151
2.3.5. El papel del recreador como instructor de capacitación.....	154
2.3.6. El recreador y la aplicación de técnicas recreativas.....	160
2.4.- Conclusiones.....	168
2.5.- Bibliografía del capítulo.....	170

2.1.- Introducción

Hasta el momento se ha podido profundizar en plantear en el ocio humanista como principio fundamental de donde el ser humano puede entender y construir de forma individual su esencia. Se ha entendiendo la madurez como el proceso natural que a partir de lo que vive y lo que entiende al experimentar las diferentes etapas de la vida, el ser humano puede lograr encontrar el sentido de su vida y el trabajo puede ser el lugar para ponerlo en práctica.

Al mismo tiempo, las organizaciones pueden convertirse en un espacio de creación y formación de equipos maduros que permitan la calidad de vida del factor humano y en consecuencia lograr la productividad necesaria para alcanzar con esto un ciclo virtuoso de desarrollo recíproco para ambos.

El medio donde la organización puede lograr generar este cambio a favor del desarrollo personal es la capacitación en desarrollo humano, a partir de generar aprendizajes significativos en donde la recreación desde su técnica y desde su concepción educativa y su relación con el ámbito laboral, puede aportar la forma de hacer más efectivo el proceso de transformación.

Dentro de todos los contextos donde la recreación ha podido generar cambios trascendentales en la formación de individuos facilitando un desarrollo integral a través de sus diferentes especialidades, la empresa se ha convertido en uno de los contextos en donde la recreación encuentra su cauce a través de programas de Recreación Laboral y fusionándose en programas de formación o capacitación con lo que respecta al desarrollo humano.

Con el tiempo las empresas van identificando que además de requerir una preparación técnica para sus empleados que logre adiestrar para incrementar las capacidades en el manejo de funciones específicas, también se detecta que el trabajador independientemente del nivel jerárquico y su función laboral, requiere de un desarrollo a nivel personal y grupal que le ayude a lograr un proceso de adaptación al ambiente laboral con respecto a la cultura organizacional, las políticas y las reglas que se establecen, lograr un ambiente armónico que le ayude a encontrar los incentivos diarios para alcanzar un incremento a su productividad y generación de nuevas ideas (Gil & Alcover, 2003).

Las organizaciones han decidido invertir esfuerzos para lograr un compromiso del individuo con su empresa, generar estímulos sociales, económicos y de formación para aminorar la rotación de personal, fomentar una actitud positiva frente al trabajo, evitar accidentes, mejorar los canales de comunicación que aminoren problemas y generen soluciones, sumar fortalezas para hacer crecer las estrategias y la productividad frente a un mercado competitivo impactando directamente en la calidad de vida de todos los que participan dentro de la organización y es ahí donde la recreación, por su naturaleza pedagógica, vivencial y con su enfoque al desarrollo humano tiene cabida en el ámbito laboral.

Existen posibles referencias para señalar el camino de la libertad razonada, identificándola como la conquista del bienestar y la aproximación a la felicidad a través del trabajo, el descanso, la interacción social y el tiempo libre.

En este capítulo, se busca analizar a la recreación desde el punto de vista de sus propios beneficios y valores, donde se vuelve un generador de experiencias de acuerdo a las diferentes necesidades que el ser humano experimenta a lo largo de su vida personal, familiar, social y laboral.

La Recreación Laboral será entendida de acuerdo a su propia evolución, iniciando como una forma compensatoria del tiempo de trabajo donde el individuo necesita de ella para enfrentar estados de fatiga, estrés y desequilibrio, y como, a través del tiempo ha logrado encontrar su propio cauce para ser valorada en contextos organizacionales como una posibilidad de desarrollo laboral, desarrollo de estrategias de negocios y productividad laboral, o su empleo en programas de incentivos.

2.2.- Aproximación a la recreación

La Recreación es un conjunto de saberes, actividades y procesos de libertad, en los que los sujetos implicados en dicha experiencia, se introducen en una zona lúdica de característica neutra, apta para fortalecer el desarrollo de la integridad humana. Desde esta perspectiva puede decirse que es un estado transitorio, de contemplación y de felicidad entre la realidad psíquica interna y la externa, propicia para la libertad y la creatividad humana (Pérez, 1993).

La recreación para un desarrollo armónico, no debe de reducirse solo a procesos como el juego, que sólo fortalecen algunos procesos del desarrollo humano, sino que debe de ser utilizada como un proceso que fortalezca toda la existencia humana, desde la familia, la calle, la empresa, la escuela, la sociedad. En este sentido es necesario plantear una recreación para todo el tiempo de vida y no como actividad compensatoria de una sociedad caótica atravesada por el tedio y el aburrimiento de sus vidas.

Es necesario intentar construir una recreación en la que el tiempo y el espacio se diluyan con lo lúdico, creando sus propias reglas y no como procesos sujetos al entretenimiento para un tiempo residual, impuesto por modelos políticos-económicos inadecuados, basados en el consumo, la competitividad y la calidad (Jiménez, Castro & Brenes, 2008).

También es importante considerar, que la recreación es una actitud o estado de ánimo para emprender nuevas actividades que impliquen experiencias enriquecidas, un sistema de vida para ocupar positivamente las horas libres y una fase importante del proceso educativo total (Pérez, 1993).

Si cada uno de nosotros hiciese un rol de sus actividades recreativas y si tales listas fuesen puestas lado a lado, encontraríamos las más diversas ocupaciones; figurarían, por cierto, cosas tan diferentes como lectura y natación, música y excursionismo, pintura y fútbol, cine y filatelia, teatro y cocina, danza y pesca, etc. Saltaría a nuestros ojos que la recreación comprende un número infinito de experiencias en una multiplicidad de situaciones (Medeiros & Fernández, 1975).

"¿Y qué habrá de común en actividades tan diversificadas, muchas veces contrastantes, al punto de hacerlas surgir bajo un único rótulo? evidentemente no será el tipo de ocupación; lo que caracteriza a todas es la actitud del individuo, la disposición mental de quien a ellas se entrega, por propia elección, en sus horas libres. Lo que para unos constituye un trabajo pesado, para otros es recreo, es pasatiempo dominguero. Cualquier ocupación puede ser justamente considerada recreativa, siempre que alguien se dedique a ella por su voluntad, en su tiempo libre, sin tener en vista otro fin que no sea el placer de la propia actividad y que en ella encuentre satisfacción íntima y oportunidad para recrear" (Waichman, 2000, p. 21).

"La recreación acompaña al hombre desde sus mismos orígenes, porque es una

manifestación natural del ser de la cual no puede prescindir sin que se afecte el equilibrio de la persona" (Boullon & Rodríguez, 1984, p. 16).

Por lo tanto, se hace referencia a la recreación desde los siguientes puntos (Loughlin & Manganiello, 1971):

- a) La recreación no es sinónimo del llamado tiempo libre.
- b) En la vivencia auténtica de lo recreativo debe poder experimentarse la vivencia de lo no obligatorio, en el sentido de que el tiempo que nos insume dicha experiencia es vivido como propio, sin frustraciones, porque se halla alentada por un interés profundo, de ahí que lo recreativo puede surgir en el trabajo cuando éste permite nuestra realización.
- c) Las situaciones recreativas son diferentes: varían en cada cultura y subcultura. La vivencia de lo recreativo tiene diferentes matices según cada personalidad; puede ser más o menos rica, profunda, auténtica o inauténtica.
- d) La vivencia recreativa auténtica es una ruptura, sin pérdida de la conciencia, de lo habitual o cotidiano, que permite el descubrimiento y penetración en una nueva dimensión de la existencia, y que va acompañada de un sentimiento de plenitud.
- e) La posesión de un hábito de tiempo libre, no asegura, por sí solo, la experiencia recreativa auténtica.
- f) Para que sea posible una experiencia recreativa, debe haber, psíquica y biológicamente, una disponibilidad de energía.

Desde las diferentes investigaciones, existe una relación marcada entre una temporalidad encarnada en los términos tiempo libre u ocio, una acción concreta sobre la realidad; un grado de libertad expresado en la selección de la acción; y una satisfacción compensatoria o creativa que supone el fin a lograr con la actividad.

A partir de lo antedicho, podríamos decir que la recreación es: una actividad (o conjunto de ellas), que tiene lugar en un tiempo liberado de obligaciones exteriores, que el sujeto elige (opta, decide) y que le provoca placer (diversión, entretenimiento, alegría). Para Manuel Cuenca (2014), "las prácticas recreativas son la manifestación exterior y objetiva de lo que hacemos, pero sin trascender a pautas de su vivencia, ni ahondar en la incidencia sobre personas y comunidades" (p.85).

Este tipo de definición habla de un enfoque de la recreación desde lo individual, pero puede extenderse a lo grupal.

Probablemente, la diferencia entre las acepciones del término recreación pase más por la fuerza de cada uno de los cuatro elementos señalados en tanto su relación con los restantes. Entonces alguien enfatizará la libertad (es la actividad que se hace porque sí, porque la elegí); otro, el tiempo en que se da (es todo lo que hacemos cuando no nos obligan a hacer otra cosa); otro más priorizará lo placentero (es hacer lo que me gusta); etc. Podríamos seguir combinando posibilidades. Así aparecerán también los elementos más subjetivos diferenciados de los más objetivos. Aparecerán los juegos y sus teorías.

En general, no se utiliza la noción de recreación como sustantivo, como entidad de análisis, sino como adjetivo, como atributo de algo (la actividad). De allí que se hable de juegos recreativos, matemáticas recreativas, actividades recreativas, turismo recreativo, capacitación recreativa.

2.2.1. Atributos o características de la recreación

Con la idea de seguir identificando tanto la concepción como el contenido de la recreación, es necesario identificar los atributos o características que cuenta para poder entender su utilización de forma efectiva (Lopategui Corsino, 2003):

- a) *Ocorre principalmente en el tiempo libre.* El tiempo de la recreación ocurre fuera de las horas de trabajo, cuando el individuo se encuentra libre para escoger su actividad deseada.
- b) *Es voluntaria la persona la elige sin compulsión de imaginación.* La recreación no es compulsiva, proviene de una motivación intrínseca. La persona es libre para seleccionar el tipo de actividad que más le interesa y que le provea satisfacción personal.
- c) *La recreación provee goce y placer.* Las actividades recreativas se disfrutan a plenitud. La recreación es en esencia una experiencia personal voluntaria a través de la cual se deriva directamente disfrute y satisfacción. El individuo incurre en una actividad recreativa

porque recibe satisfacción o placer de las mismas o porque percibe valores sociales o personales.

- d) *Ofrece satisfacción inmediata y directa.* La única recompensa para el individuo es la satisfacción que proveen las actividades recreativas. El impulso o deseo que conduce a los participantes en las actividades recreativas proviene del disfrute y placer que se obtiene inmediatamente de la propia actividad.
- e) *Se expresa en forma espontánea y original.* Es lúdica, ya que incluye expresiones espontáneas e instintivas, la cual ha de ser del agrado de la persona, es decir, que de dicha actividad se obtendrá satisfacción o placer interno y externo. Se deriva placer de la misma (resulta en satisfacción inmediata e inherente al individuo).
- f) *Ofrece oportunidad de auto-expresión y de ella extrae la diversión.* De la recreación se reciben respuestas placenteras y gratificantes.
- g) *Le da la oportunidad al individuo de manifestar su creatividad.* La recreación ayuda a la renovación del espíritu. Provee un medio positivo para el mejoramiento de las dimensiones físicas, mentales y morales del individuo.
- h) *Provee un cambio de ritmo de la vida cotidiana.* Se refresca el individuo permite mantener un equilibrio de sus dimensiones físicas, mentales, emocionales, sociales y espirituales. Contribuye a una vida satisfaciente, disfrutable y abundante.
- i) *La recreación es sana, constructiva y socialmente aceptable.* Esto puede ser un área de controversia, puede lo que es sano para una cultura o país, puede ser denigrante en otro lugar del mundo. Esto implica que las normas morales locales dictan las pautas para lo que son actividades recreativas aceptables y constructivas y aquellas que no lo son. La recreación mejora y enriquece la vida personal.
- j) *Incluye actividades tanto pasivas como activas, puede ser novedosa.*

Genéricamente, la definición de recreación se ubica en cinco grandes áreas: la humanística (que lo define en términos de emociones), la terapéutica (lo ve como un producto esencial), la

cuantitativa (que lo ve como el tiempo segmentado), la sociológica (como la interrelación entre sociedad y recreación) y la de los auto expresionistas (como un medio de expresión y afianzamiento de la identidad de los participantes).

De las diferentes posiciones se deriva filosóficamente una forma de asumir la recreación. Sin embargo, bien sea que se tome como actividad, experiencia, educación, es indudable la importancia que la recreación ha tomado en la vida del hombre y por ende la preocupación que existe acerca del qué y el cómo construir una cultura para que el tiempo libre sea realmente constructiva y que se lleve a cabo en ofertas concretas en el espacio local.

La recreación ha sido, es y será una necesidad básica del ser humano que a través del tiempo se ha manifestado en diferentes formas, considerándose fundamental en el mejoramiento de la calidad de vida del hombre. Cada ser humano en su edad y en su propio mundo necesita diariamente de la recreación para disfrutar de una vida plena y satisfactoria, estableciendo claramente la relación de trabajar para vivir aprendiendo de sus propias experiencias, despertando su creatividad, espontaneidad, originalidad e iniciativa.

2.2.2. La recreación y su relación con el trabajo

La recreación debe ser utilizada como medio para un mejoramiento a nivel personal, ayuda al rendimiento laboral de los empleados, utilizando herramientas de aplicación diaria en forma inmediata y progresiva, para mejorar aptitudes psicofísicas, controlar el estrés y potenciar las habilidades de cada trabajador.

En la época moderna, el trabajo y el tiempo libre tienen que redefinir sus funciones y relaciones, negando la separación que les había impuesto la etapa industrial.

Dentro de las funciones de la recreación en el trabajo encontramos las siguientes: desarrollo de su capacidad creativa, brinda posibilidades de cambio, otorga libertad de acción y lección, otorga gratificación para sí y con los otros, logrando así el sentido de trascendencia, y esto solo es posible en un ámbito de desarrollo consciente individual y grupal.

Produce una disminución en los estados de tensión, eleva la autoestima, ayuda a una mejor y mayor productividad, provoca una mejor relación entre los miembros, promueve la participación, desarrolla la capacidad del trabajo en equipo, eleva el desarrollo, mantenimiento, fortalecimiento de destrezas, actitudes y habilidades del empleado.

Es necesario identificar que el exceso laboral, puede producir un peligro para la salud; el trabajo excesivo produce desgaste físico, psicológico, sobre todo en esta sociedad de mercado tan expansiva donde se exige más esfuerzo de los empleados, quienes entran en una dinámica de competencia. Los trabajadores en su búsqueda por ocupar los primeros lugares en productividad encuentran como resultado generar estrés y tensión en el cuerpo humano que pone en peligro su salud e incluso su vida a que se vuelven propensos a sufrir un paro cardíaco, entre otras consecuencias fatales (Ortega, 1996).

El problema de la fatiga laboral es tan grave que en países desarrollados como en Japón han identificado un padecimiento que se llama karoshi, que es la muerte por exceso de trabajo. Ello derivado de los sistemas de producción, control de la calidad y el elevado nivel de rendimiento de los trabajadores, que al mismo tiempo trae más muertes de empleados por fatiga laboral.

Y es por esto que, el Premio Nacional de Investigación Urbana e investigador de relaciones laborales de la Universidad Nacional Autónoma de México señaló, que Japón es el primero en donde se reconoció legalmente la muerte por fatiga laboral, luego de la demanda de los deudos y de un grupo de abogados que negociaron las indemnizaciones (Chavarría, 2000).

El estrés se ha vuelto una condición normal en los trabajadores. Este exceso de tensión en cualquier actividad ocasiona daños en las personas. Por ejemplo, en el área física, son comunes las afecciones psicosomáticas en los ejecutivos. Estudios realizados demuestran que las personas con puestos altos en las organizaciones padecen, con cierta frecuencia, de presión alta, problemas cardíacos y enfermedades gástricas, debido al sedentarismo (Robbins & Fernández, 1999).

A partir de todos estos estudios, las empresas han identificado que el rendimiento, motivación e incremento de la productividad, está relacionada con la calidad de vida del ser humano.

La recreación ofrece a los trabajadores alternativas no solamente de desarrollo personal, social y familiar que la empresa puede promover para alcanzar estos fines, sino también fines

educativos que con el tiempo han logrado suplir de alguna forma la capacitación tradicional utilizando como medio la recreación para hacer procesos de formación más atractivos, divertidos, con una retención más prolongada del aprendizaje y que generen un verdadero interés para los participantes.

La recreación de acuerdo a su naturaleza lúdica ayuda a generar procesos de aprendizaje más sencillos, adaptados a cualquier población, promueve la inclusión de los participantes, una apertura al aprendizaje y lo más significativo ofrece la vivencia de una experiencia que puede significar el desarrollo personal, grupal y laboral enriqueciendo la calidad de vida.

La empresa traspasa el espacio de tiempo ocupado y ofrece alternativas de formación durante el tiempo libre de sus trabajadores para continuar un desarrollo laboral libre y sustancioso enfocado al desarrollo integral del individuo, no solamente del trabajador.

La recreación y el trabajo están positivamente interrelacionados. Las organizaciones, independientemente de la naturaleza de los servicios o productos que ofrecen, no se pueden abstraer de la responsabilidad social que tienen sobre el desarrollo integral de los seres humanos que las componen y las hacen posibles. Es indudable que en la medida que el ser humano es sujeto y objeto de la gestión organizacional, el sistema empresarial operará con y para él, y específicamente para facilitarle el acceso a satisfactores de sus necesidades.

Así, el ser humano se constituye en el elemento fundamental de la organización empresarial, que se articulará activamente a ésta cargando con las necesidades, expectativas e intereses que tiene, y que intenta satisfacer con la vivencia de actividades en una organización.

Las diferentes disciplinas que abordan el tema de la persona en las organizaciones han arrojado aportaciones sobre el qué y el cómo hacer para propiciar las condiciones que fomenten la capacidad productiva de las empresas, y su capacidad para crear riqueza, considerando como factor esencial en los procesos de mejoramiento global, el del individuo y el colectivo que las componen.

En este proceso el área de recursos humanos, ha debido dedicar esfuerzos orientados a la comprensión y estructuración de modos de generar satisfactores de las necesidades humanas. Los planes de carrera ligados a sistemas de ascenso que respondan a los perfiles y motivaciones de la gente, la eliminación de la rutina, las actividades extra laborales, los planes de beneficio

social y la búsqueda de factores estimulantes en el trabajo per se, entre otras, son ahora condiciones necesarias para el desarrollo global de las organizaciones.

Todos aquellos aspectos que se han constituido dentro del campo de la salud ocupacional como factores de riesgo en las organizaciones y el conocimiento de la psicología del ser humano en cuanto a sus necesidades y satisfactores, deben orientar la búsqueda de las estrategias y los medios para propiciar la salud física, social y mental de la gente y en últimas un capital humano dispuesto a aportar al desarrollo de sí mismo, la empresa y la sociedad, un contingente humano enriquecido en lo humano y lo material (Kolb & otros, 1977).

Aquí la recreación evidentemente se constituye en una excelente estrategia. A través de sus dimensiones de diversión descanso y socialización, la recreación puede contribuir en inmensa forma a restaurar el equilibrio perdido por los trabajadores en virtud de su actividad laboral cotidiana.

Las características mismas de los sistemas sociales y de producción hacen que se privilegie la importancia del tiempo libre. Un avance cuando el Art. 21 del Código Laboral en México, hace explícita que en empresas con más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas culturales, deportivas o de capacitación (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Adicionalmente, no en vano, y volviendo al marco normativo, en la conceptualización que hace la Ley 181 sobre el tiempo libre en Colombia se concibe que:

"el aprovechamiento del tiempo libre es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sico-biológica" (Red Nacional de Recreación, 1995, p.9).

Así, se torna en imperativo abordar el estudio del área de bienestar social por la importancia que tiene en la contribución que la empresa debe hacer para el desarrollo de su personal.

Su relativo reciente desarrollo dentro de las estructuras formales de las organizaciones y los vacíos que aún se observan en el proceso de concientización y comprensión por parte de los

dirigentes de las mismas acerca de su impacto sobre la calidad de vida de la gente y de la misma organización, hace que sea un momento oportuno para aproximarse a su análisis y contribuir sobre bases empíricas vistas desde un marco conceptual humanista y gerencial, a la ampliación de conocimientos y la generación de nuevas estrategias que enriquezcan y mejoren la gestión y los productos del área.

Las empresas deberían concebir el área de recursos humanos, como parte de servicios subsidiarios de recreación, deporte, turismo y alternativas para el tiempo libre, como agente de cambio y crecimiento de la organización, donde sus objetivos, estrategias y planes se deben articular al sistema empresarial global y debe responder a las necesidades de los usuarios, de acuerdo a sus particularidades y comportamiento dentro de un contexto laboral específico.

La remuneración económica por el desempeño de un cargo no es una condición suficiente para contar con personal productivo y motivado hacia el trabajo; sus potencialidades y necesidades humanas entran en juego en la compleja relación que se da entre el ser humano, su entorno y su capacidad de respuesta para articularse a los también complejos sistemas que son las organizaciones.

Al realizar una investigación dentro de una empresa mexicana, la cual pretendía comprobar que los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en situación de estrés requieren o consideran que la recreación puede ayudar a disminuir la tensión laboral. El resultado se observó que existen opiniones contrapuestas en cuanto al espacio de recreación, es decir si este debe darse dentro o fuera del ámbito laboral (Swain, 2005, pp.34-35).

Quienes sostienen que la actividad debe desarrollarse dentro del horario y ámbito laboral, lo hacen debido a que las tareas que realizan, resultan rutinarias y monótonas. La propuesta de intervención recreativa dentro de estos espacios proporcionarían la abstracción de la actividad laboral propiamente dicha, permitiría canalizar energías, siendo esto más productivo al retomar la tarea, más distendidos y positivos, para soportar el resto de la jornada laboral que les queda.

Por otro lado se encuentran, en menor cantidad, los que prefieren que el espacio de recreación se dé fuera del ámbito laboral, pero otorgado como beneficio a los empleados por parte de la empresa, mediante actividades al aire libre.

En cuanto a la mentalidad de los dueños del negocio, fue bastante cerrada, en lo que respecta a lo que es un espacio de recreación para sus empleados (Guijarro, 2009). Al parecer, sus lineamientos están dirigidos solamente a un determinado estilo o diseño estético, más que dirigido al bienestar y las necesidades físicas y psíquicas de sus empleados.

No existen definitivamente políticas de acción con respecto a la creación de espacios recreativos dentro del ámbito y horario laboral.

Al final, el debate entre quien debería ser el responsable de crear espacios y programas de recreación en la empresa es de todos, el individuo como trabajador necesita darle valor a los esfuerzos que la empresa hace para invertir en este tema, favorecer en términos de colaboración, participación, ideas y actitud frente a las iniciativas, y el empresario o dueño del negocio, valorar y desarrollar al factor humano desde la parte integral, entendiendo los beneficios que esto conlleva para su gente y la organización en general. Tener espacios de esparcimiento dentro de las empresas y programas recreativos permanentes requieren de un cambio de conciencia de parte de todos para impactar en un cambio de cultura organizacional.

Los procesos y los recursos internos y externos a la organización se articulan alrededor del objetivo común de beneficiar al personal; su alcance en términos del impacto sobre la calidad de vida de los usuarios, y la incorporación de la recreación irá dando un efecto multiplicador.

La cadena a través de generación de satisfactores, la realización de necesidades, la generación de procesos de formación y la experiencia misma, tienen un impacto global sobre los resultados que se revierte en un desarrollo empresarial, del individuo y del colectivo que conforma la organización.

2.2.3. El tiempo libre y su relación con el trabajo

No podemos hablar de la recreación sin referirnos al fenómeno del tiempo libre, ya que precisamente es este el marco temporal en el cual la recreación sucede o pasa, y no se puede discutir sobre el tiempo libre sin hablar de la revolución industrial.

Se le considera la base ideológica de la revolución industrial, al tomar al trabajo como la actividad más dignificante y al ver al ocio como un aspecto negativo en la vida del ser humano. Frases como *la ociosidad es la madre de todos los vicios*, se toman como referencia frecuente para no dar tiempo libre a los trabajadores.

El advenimiento de la Revolución Industrial modifica entre otros aspectos de la vida humana: el concepto de tiempo, trabajo y tiempo libre.

El trabajo industrial es el más representativo de la época, ya que acompañado con la consolidación de esta nueva clase trabajadora vienen las características del trabajo moderno: la mecanización, la alienación y la enajenación, todo producto de un trabajo repetitivo, monótono, despersonalizado y su más terrible característica que es la explotación inhumana del hombre por el hombre mismo.

Es el establecimiento de la jornada laboral en este periodo la que va determinar el tiempo libre, ya la misma connotación implica, ¿libre de qué?, tiempo libre de trabajo.

Al tiempo libre, también se le considera como un subproducto del sindicalismo, es decir fueron precisamente los obreros quienes a través de sus luchas por mejorar las condiciones de trabajo y de vida, incluyeron en sus demandas la reducción de la jornada de trabajo, así tenemos que las primeras iniciativas estuvieron encaminadas a la reducción de la jornada de trabajo, creándose el tiempo libre diario, considerado como aquel que queda después de haber cumplido con las obligaciones y cubiertas las necesidades básicas.

A través de la historia el ser humano se ha preocupado por ganar mayor cantidad de tiempo, a través del tiempo libre de fin de semana, el de vacaciones y naturalmente el de jubilación, no obstante, más cantidad de tiempo libre, no ha sido sinónimo de calidad en sus contenidos.

2.2.4. Oferta de la Recreación Laboral

La Recreación Laboral toma sentido al identificar la necesidad del trabajador por desarrollar actividades que favorezcan su propio rendimiento a través del uso positivo del tiempo libre como

un estado compensador a la fatiga laboral encontrando bajo este sentido mayor calidad y equilibrio en sus vidas.

La política de los países desarrollados a este respecto se basa en cuatro elementos:

- a) Menor tiempo de trabajo
- b) Mayores ingresos reales
- c) Mayor estándar de vida
- d) Mayores posibilidades culturales a disposición de la población

Sin embargo en América Latina aun cuando el incremento de la población se estima que será en la ciudad de México hasta de 31 millones de personas, en Sao Pablo de 25.8 millones, la de Río de Janeiro a 19 millones, la de Buenos Aires a 12.1 millones y la de Bogotá a 11.7 millones, no se vislumbra un menor tiempo de trabajo, ni una mejora sustantiva en el estándar de vida, ni de las posibilidades culturales para la población (Aguilar, 2006).

Es necesario implementar la recreación dentro del diseño de programas laborales, los cuales contribuyan al desarrollo y mantenimiento de los programas de capacidades propias del individuo.

Apoyar y fortalecer las actividades recreativas debería ser uno de los temas fundamentales que debería tener en cuenta la empresa, ya que esta ayudaría a promover el desarrollo, mantenimiento, fortalecimiento de destrezas, actitudes, aptitudes y habilidades en el trabajador posibilitando un desempeño profesional exitoso en el desarrollo de su labor diaria.

El objetivo de la creación de estos espacios por parte de la empresa y en beneficio propio y de sus empleados debería ser, articular y organizar dentro de su estructura, políticas de recreación en las distintas áreas, aplicando a través de ellas, programas elaborados exclusivamente en base a actividades recreativas dirigidos a los empleados, en pos del beneficio de este y del propio organismo. La visión de la empresa debería enfocarse en las nuevas necesidades que se generan en el ámbito laboral e intervenir en su desarrollo.

Se trata de vincular estos espacios en los campos empresariales, buscando una mejora en la

calidad de vida del trabajador en esos ámbitos, mediante la promoción de diferentes alternativas de recreación.

Por lo tanto es imperativo transformar el concepto de la cultura laboral y buscar en la recreación la utilidad para acceder a una mejora en la calidad de vida del trabajador, acrecentando el sentido de la formación permanente de recreación en empresas, industrias y en el propio puesto de trabajo.

Se deben identificar los programas actuales de bienestar al interior de las empresas y las necesidades existentes en las mismas, con el fin de contar con un diagnóstico que permita a las entidades involucradas en el ámbito de la recreación, el deporte, el turismo y la oferta de alternativas sanas y constructivas de utilización del tiempo libre, proponer planes y programas dentro del ámbito de su objeto social y de su misión, basados en las necesidades reales del talento humano de las empresas.

En virtud de un proceso con tales características es de esperarse que la formulación de programas de servicios de recreación, deportes y bienestar social para las empresas - incorporación de la recreación en la gestión- , se haga con base en criterios tales como:

- a) Modelos conceptuales debidamente soportados en teorías de las ciencias humanas y administrativas renovadas por la práctica y el análisis crítico.
- b) Oferta de servicios diseñada con criterios de equilibrio por sectores de actividad empresarial, segmentos poblacionales y zonas geográficas.
- c) Oferta de servicios sustentada en una proyección de requerimientos con criterios analíticos y técnicos.
- d) Contar con información sobre los usuarios que permita identificar hábitos de demanda e índices de satisfacción e insatisfacción con los programas desarrollados al interior de las empresas y con los servicios prestados por operadores externos.
- e) Acercamiento de la oferta de alternativas recreativas al espacio cotidiano de los trabajadores.

En síntesis, se requiere un compromiso de elaboración y análisis conjunto entre educación, empresa y estado, que brinde insumos relevantes para el mejoramiento de los fundamentos, los procesos y servicios de las áreas de bienestar social para que efectivamente coadyuven a

dinamizar el desarrollo integral de sus trabajadores vía incorporación de la recreación en la gestión empresarial.

Se debe actuar de acuerdo con objetivos, estrategias y acciones bien definidas. Por ello, para que la planeación de la recreación sirva realmente a los propósitos de direccionar el sector hacia sus fines de mejoramiento de la calidad de vida y de apoyo al proceso de desarrollo integral de los seres humanos, es importante hacer un llamado sobre la necesidad que los responsables de su planeación y gestión (principales oferentes de servicios institucionales de recreación y de alternativas de tiempo libre) estén en disposición de repensar sus prácticas cotidianas.

La recreación laboral es ofertada por administradores de empresas, comunicólogos, trabajadores sociales, psicólogos industriales, ingenieros, abogados, etc.

Sus programas están integrados regularmente por: actividades sociales, culturales, físicas y al aire libre, han formado parte de las negociaciones que los sindicatos hacen con las empresas.

Lo importante en la recreación laboral es convencer a los dueños de las empresas de que no se requiere de grandes inversiones, ni espacios propios y específicos para poder otorgar este servicio, se requiere de llevar estadísticas y seguimientos sobre la disminución en el ausentismo, accidentes en el trabajo y la identificación de los trabajadores con la compañía.

A través del tiempo las empresas van tomando mayor conciencia acerca de las diferentes alternativas que la recreación en el ámbito laboral ha ido desarrollando a través de sus diferentes especialidades. La Recreación Laboral ha logrado insertarse dentro de programas gubernamentales y empresa privada encontrando su verdadero cause en diferentes estrategias de desarrollo organizacional, comerciales, de beneficio social, entre otras.

La oferta de la recreación en contextos laborales, se va desarrollando en diferentes categorías de acuerdo a las necesidades que el mercado empresarial ha marcado por encuestas de satisfacción, y desarrollo de estrategias relacionadas con el fortalecimiento de la rentabilidad, cultura y mejora en el clima laboral, identificándolas como:

a) Programas Institucionales: la organización va desarrollando tradiciones a través de su historia, esto con el fin de generar una identidad más cercana con la evolución de la empresa

encontrando en este tipo de programas recreativos un verdadero incentivo para el reconocimiento de la productividad laboral. Dentro de los eventos institucionales encontramos: eventos de fin de año, aniversarios de la empresa, fiestas conmemorativas por días festivos, torneos deportivos internos, premiaciones, programas de integración familia-empresa, entre otras.

b) Programas para Estrategias Comerciales: la recreación es tomada en cuenta para incrementar la creatividad en programas relacionados con lanzamientos de productos, presentaciones de campañas de servicio al cliente, para convenciones de ventas. Se ha descubierto que la exigencia de los participantes a este tipo de eventos va incrementándose; mayores presupuestos en relación con los servicios de recreación laboral se encuentran en éste segmento y esto ha permitido desarrollar empresas recreativas especializadas para ofertar alternativas variadas, innovadoras y de gran calidad con el fin de garantizar el éxito del evento a través de una experiencia recreativa en diferentes localidades del país.

La variedad de estas actividades se encuentra desde espectáculos nacionales e internacionales, programas pre deportivos, actividades lúdicas, animación en auditorios, recorridos turísticos entre otros.

c) Programas de Bienestar Social: las empresas en términos de calidad y estándar de posicionamiento del mercado, unido a los valores organizacionales, van encontrando la necesidad de ser una empresa socialmente responsable. Gracias a esto, la oferta de servicios recreativos van desarrollando programas alternativos relacionados con el beneficio social, dentro de ellos encontramos: programas de apoyo a comunidades en estados de miseria, programas de reforestación o apoyo al medio ambiente, acopio de víveres, reconstrucción de viviendas, entre otros.

d) Programas de Desarrollo Organizacional: aquí la empresa encuentra como atractivo, el desarrollar programas relacionados con la formación de equipos de trabajo a través de vivencias especiales y fuera de lo común de acuerdo a su contexto laboral. Estos programas como se ha mencionado, dependen de un análisis de necesidades de formación en las diferentes áreas de la empresa buscando obtener equipos más consolidados, alineados a la planeación estratégica, con objetivos comunes y compromiso por alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Es de acuerdo a estas necesidades que la Recreación Laboral va tomando un espacio representativo en el contexto organizacional introduciéndose dentro de un entorno cada vez más competitivo en términos de mercado y mantenimiento de las organizaciones.

Las empresas van reconociendo la importancia y necesidad de los valores de la recreación al momento de invertir en la oferta de servicios recreativos generando con esto una exigencia en términos de calidad y desarrollo de los prestadores con respecto a innovación, profesionalismo y actualización permanente del mercado meta sobre la propia organización.

2.3.- La Recreación dentro de los programas de educación

La recreación a través de muchos años de investigación y de desarrollo ha ido tomando una gran importancia en el medio educativo, insertándose dentro de la educación no formal como herramienta de aprendizaje. La recreación educa al individuo para desarrollarse físicamente, cognitivamente, socialmente y psicológicamente.

Wichman (2000, p. 146) recoge las definiciones de educación no formal de Coombs y Ahmed, para quienes:

“la educación no formal, es toda actividad educativa organizada y sistemática realizada por fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sean adultos o niños”; mientras que para Palston, la educación no formal “consiste en las actividades educativas y de capacitación, estructuradas y sistemáticas, de corta duración relativa, que ofrecen agencias que buscan cambios de conducta concretos en poblaciones bastante diferenciadas”.

La finalidad de la educación, en sentido general, es la formación del individuo en todas sus dimensiones, intelectual, físico, social, cultural, afectivo, tal que pueda integrarse adecuadamente a la vida futura. Sin embargo, tradicionalmente ha sido fraccionada dándose énfasis a uno u otro aspecto, hasta llegar a reducirse a la formación para el tiempo ocupado, para el trabajo, más que para el individuo en sí o para la vida misma, perpetuando la reproducción del sistema con sus concebidas desigualdades.

Muy pocas son las instituciones educativas que pretenden modificar el sistema a partir de la toma de conciencia de los participantes posibilitando el surgimiento de protagonistas de dicho cambio; las políticas educativas en nuestro medio actual lo hacen casi imposible y, la educación así vista, carece del carácter liberador que debe poseer y pierde su fundamento original, dando cada vez menos respuesta al desarrollo social, a los cambios tecnológicos o a la humanización del hombre.

Si la educación pretende fomentar en el individuo la intencionalidad crítica y modificadora de la realidad, deberá replantear sus estrategias brindando los espacios necesarios para la reflexión, la creación y el compromiso. Es allí donde la recreación encuentra su razón de ser. Si bien es cierto que algunos docentes emplean estrategias lúdicas para adelantar su labor académica, valdría la pena que precisáramos si su uso es meramente didáctico o pedagógico.

En 1876 surgió un organismo en España denominado “Instituto Libre de Enseñanza”, fue la primera escuela nueva de Europa; buscaba formar hombres y mujeres capaces de saber vivir humanamente, conscientes de sus pensamientos, sentimientos y acciones; dentro de sus objetivos se encontraban el preparar alumnos para ser hombres y mujeres capaces de dirigirse a la vida y de ocupar digna y útilmente su rol social, atender el desarrollo de la inteligencia, el sentimiento y la conducta, enseñarles a vivir que no solo es pensar y estudiar; se buscaba un ambiente que lograra un equilibrio entre trabajo y ocio (Cuenca, 2004).

La pedagogía que utilizaban correspondía al Modelo Experiencial, donde el maestro generaba experiencias significativas de aprendizaje, utilizaba la recreación como medio de enseñanza, los programas eran extendidos también a nivel familiar.

Los procedimientos metodológicos que se utilizaban, corresponden a una enseñanza intuitiva y experiencial, importancia en el juego, eliminación de los deberes, libro de texto y del memorismo, aprendizaje activo, variado y oral; uso de todos los materiales didácticos posibles, aprovechamiento de las excursiones y visitas como procedimiento de estudio.

Cossío, uno de los principales creadores y directores del Instituto Libre de Enseñanza decía “la clase no sirve para dar y tomar lecciones, sino para enseñar y aprender a trabajar, fomentando el esfuerzo personal y cultivándolo reflexivamente con el fin de mejorar el resultado” (Cuenca, 2004, p.179).

2.3.1. Recreación Educativa

La Recreación Educativa, surge como una alternativa de educación, donde facilite espacios de formación experiencial a través de sus ventajas en base a su propia metodología y ofrezca alternativas a los facilitadores que van profesionalizando y encontrando nuevas formas de educación.

En la educación recreativa, la recreación es entendida como el recurso didáctico que posibilita la fijación de conceptos ya definidos; también entendemos que a partir del ejercicio lúdico se fomentan la construcción conceptual y de actitudes, la búsqueda del conocimiento, la creatividad y el desarrollo de valores.

El medio es el mismo, pero se diferencian en cuanto a la finalidad. La Recreación Educativa hace énfasis en la enseñanza mientras que la educación recreativa lo hace en el aprendizaje.

Cualquiera que sea la posición adoptada por el facilitador, de todas formas se asume que se trata de educar en el tiempo ocupado, en la escolaridad o en el trabajo.

La recreación, caracterizada como educación en y para el tiempo libre intenta generar aprendizajes más que instrumentales y modificar al hombre y su modo de participar en la realidad; procura modificar conductas, hábitos, actitudes; así mismo, se da en un tiempo liberado de obligaciones exteriores, lo que la convierte en voluntaria u optativa; procura generar una necesidad de participación al profundizar en el trabajo grupal y la auto-gestión.

En síntesis, pretende generar un individuo consciente y comprometido; actor y protagonista de su propio hacer, de su historia; por lo tanto, la recreación:

- a) Favorece el desarrollo humano personal y social.
- b) Es generador de satisfacción - placer - percepción de libertad - libre elección.
- c) Es un fenómeno complejo y multidimensional donde entran en juego variadas condiciones tanto en su explicación como en la práctica.
- d) Requiere de un diseño intencionalmente organizado si se quiere garantizar resultados sobre el desarrollo humano.

La vivencia de la recreación es tanto una experiencia social como existencial, en la que entra en interacción el sujeto -con su historia, sus significados e imaginarios- los cuales se pone en escena a partir de la interacción con los otros.

Tanto el tiempo histórico como el actual cobran vida en el espacio de la vivencia, haciéndola dinámica y vital.

Una vivencia tiene múltiples lecturas de los valores, comportamientos e historias que se tejen en un solo espacio, espacio en el cual el juego mismo flexibiliza barreras y hace a los participantes más humanos y genuinos propiciando el auto conocimiento y el conocimiento del otro, el aprendizaje y el logro de metas, entre otras.

Las situaciones cotidianas, los valores más superiores que cada ser individual se propone, sus proyectos de desarrollo, se dan en el ahí y el ahora y trascienden en la medida que se constituyan en significativos para el sujeto.

La insistencia de educar a través de la recreación y su posicionamiento en la mente de las personas y las comunidades, tiene que ver con ello; no se puede asumir como una actividad aislada de unas horas los fines de semana, o unos minutos después del trabajo o la escuela; supone que el individuo y la sociedad lo asumen como parte esencial dentro de sus procesos de desarrollo.

La recreación puede constituirse en un satisfactor que contribuye a que las personas, a diferentes niveles, intensidades y formas, puedan realizar necesidades humanas fundamentales.

Las diferentes manifestaciones de la recreación pueden constituirse en satisfactores en relación con el individuo, el grupo social y el medio ambiente, y correlativamente pueden adquirir un carácter de singulares o sinérgicos.

El propósito en todo caso es que los procesos que genere sean sinérgicos, es decir, que paralelo al desarrollo económico de las comunidades, los protagonistas de los programas sean partícipes del surgimiento mismo de tales procesos, que la realización de las necesidades sea el motor del desarrollo y estimule la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

En síntesis, la Recreación Educativa favorece las condiciones para formar seres humanos responsables de su propio desarrollo de vida en cualquier contexto, utilizando su naturaleza pedagógica para ayudar en procesos de formación rumbo a la construcción cotidiana de un estilo de vida que beneficie al individuo y a la sociedad en cualquiera de sus escenarios de acción social.

2.3.2. El juego dentro de los programas de recreación educativa

Mihaly Csikszentmihalyi (citado por Schaeffer, 2005) desarrolló experimentos sobre la concentración humana placenteramente intensa, él define el juego como basado en el concepto de posibilidad. “Cuando jugamos, no experimentamos límites, de hecho, cuando estamos jugando, en general no somos conscientes de nuestro propio ser; la auto observación desaparece, olvidamos todas las lecciones anteriores de la vida, nuestra capacidad potencial de ridículo, nos olvidamos de nosotros mismos, nos implicamos totalmente en el juego y nos volvemos libres” (p. 332).

Se realizó un estudio en la Universidad de Chicago a través de cuestionarios y entrevistas con personas que realizaban a lo largo del día exactamente lo que querían hacer a pesar de sacrificar a veces trabajo, sociedad, compromisos, etc. El resultado era que esos individuos eran plenamente felices y que tenían una experiencia óptima, alcanzaban la sensación de un niño cuando juegan (Terr, 1999).

El estudio se realizó dentro de contextos laborales, dentro de los resultados que se encontraron fueron que cada individuo generó formas diferentes de actuar a través del juego, encontró que su trabajo rutinario tomaba otro sentido y se volvía más productivo.

El juego beneficia al individuo y su entorno, las ventajas se notan enseguida; el juego se alimenta del juego, los investigadores coinciden en que cuando una persona aprende a jugar, se vuelve más fácil jugar bajo otras circunstancias y otros momentos de la vida. El individuo puede adoptar un enfoque más lúdico (Fagen, 1984).

Lenore Terr (1999) define juego como una actividad destinada a pasarlo bien. Huitzinga (1938) decía que el juego era no serio en esencia, aunque para un observador externo parecía una cosa muy seria, conllevaba una tensión interna que se debía resolver, contiene suspenso y concentración en determinados casos.

El estado mental lúdico aplicado al trabajo permite soluciones inteligentes a los problemas relacionados con el trabajo, además de una sensación de bienestar. El trabajo y el juego no tienen por qué ser mutuamente excluyentes, (Jung, 2002) opinaba que el trabajo y el juego eran inseparables.

Los filósofos desde Platón hasta Sartre, han observado que las personas son mayormente humanas, enteras, libres y creativas cuando juegan. El juego sigue siendo una fuerza poderosa a lo largo de nuestras vidas; Martin Seligman (2011), han señalado que los tres pilares primordiales de la salud mental son el amor, el trabajo y el juego, contribuyen a la salud psicológica y física; además es un vehículo importante para promover conductas adaptativas sobre la creatividad y la integración mente-cuerpo.

El juego es una experiencia holística invita al nuestro ser a un proceso integral. Utiliza ambos hemisferios del cerebro, del lado izquierdo, analítico, desarrolla estrategias, procesos mentales que nos llevan a la resolución de problemas a verbalizar. El derecho, artístico, hace posible disfrutar la experiencia de crear, de sentir.

El juego puede incrementar la autoestima. Propicia a acceder a estados de bienestar y de calma, así como de simpleza y felicidad. Cuando el individuo está relajado en un juego, es frecuente que aumente su capacidad de empatía e intimidad. El juego es también afirmante (Schaefer, 2012).

Diana Fosha (citada por Schaefer, 2012) describe la alegría y el dolor emocional como los indicadores afectivos de sanar. El juego se convierte en el ambiente natural y ligero en el que el terreno interno se puede explorar de manera segura. Los resultados son fáciles de observar.

Los líderes empresariales están descubriendo el poder del juego para refrescar y nutrir y para reducir el estrés. Los expertos en desarrollo organizacional utilizan el juego para generar

respuestas en términos de capacitación. Winnicott (citado por Martínez, 2007) decía que es dentro del juego que el niño y el adulto pueden ser creativos y utilizar su personalidad total.

El juego es una conducta natural y perdurable en los adultos. Tiene poderes curativos para la mente y el espíritu que solo ahora comienzan a ser apreciados e inicia el aprendizaje a fin de utilizarlos. El resultado de la integración del juego a la capacitación se está desarrollando con gran rapidez.

Conforme se ha ido experimentando la metodología aquí presentada a lo largo de diferentes grupos de trabajo, es cada vez más evidente demostrar a través de la observación, el placer que el adulto vive al permitirse experimentar, observarse y entenderse a partir del juego.

Cuando el adulto juega, sus conductas surgen de manera más natural, su esencia se muestra al contacto con otros, es capaz de percibir sus propias reacciones a partir de las reglas, la condición de ganar, la creatividad ante retos aparentemente complejos; el disfrute al convivir con otros en escenarios no amenazantes sino constructivos.

El juego nos permite identificar si los comportamientos generados de manera individual y grupal, están permitiendo la funcionalidad de un equipo de trabajo, detectar la causa raíz de dichos comportamientos pero sobretodo, la capacidad de plantear escenarios que posibiliten una forma ideal para relacionarse, organizarse y reinventarse como individuos y como equipos de trabajo (Deterding, Dixon, Khaled,& Nacke, 2011).

Aunque desde una perspectiva diferente, Charles Coonrad fue precursor ya en 1984 con su libro *The Game of Work* en la defensa del juego en el ámbito de trabajo. Y desde que en 2002 el programador informático británico Nick Pelling utilizara el término gamification (gamificación) para referirse al uso del juego para estimular el interés de los usuarios en el ámbito tecnológico digital, el concepto no ha hecho más que desarrollarse.

La primera definición se debe Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke (2011) como la aplicación de mecánicas y dinámicas de juego en ámbitos que normalmente no son lúdicos. Aún con diferencias de matiz con otros conceptos como “serious game” y “playful interaction”, lo interesante es que en todas las vertientes se consigue afectar al compromiso de las personas con la organización tanto en el plano afectivo como social. Además consigue que las personas

se involucren participando en tareas que antes consideraban aburridas y que ahora se transforman en actividades recreativas e innovadoras.

2.3.3. La Dinámica de Grupos como proceso de formación.

La dinámica de grupos se inició en Estados Unidos hacia finales de los años treinta pero se desarrolla principalmente después de la Segunda Guerra Mundial. Se le atribuye la creación como iniciador principalmente a Lewin (1947), quien aportó significativas contribuciones y crea la primera organización dedicada a investigar la dinámica de grupos.

Para Lewin, la dinámica de grupo se refiere a un campo de investigaciones predicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con sus individuos, otros grupos en instituciones más altas.

Estudia los siguientes aspectos:

- a) Preconcepciones sobre los valores que se ganan o se pierden, mediante las actividades del grupo.
- b) Formas en que debe distinguirse la dinámica del grupo de otras especializaciones de las ciencias sociales.
- c) La mejor orientación teórica por usar al estudiar los grupos.
- d) Uso de los métodos de investigación más apropiados para los objetivos de la propia investigación.
- e) Relaciones que deben mantenerse entre dinámica de grupo y sociedad.

La dinámica de grupos, utiliza una serie de técnicas con observación y retroalimentación del proceso de grupo y decisiones en grupo, utilizadas en programas de entrenamiento y planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas (Cartwright & Zander, 1980).

Es una rama del conocimiento o una especialización intelectual dedicada a la conducta humana y a las relaciones sociales, se sitúa entre las ciencias sociales; dentro de sus características se encuentran:

- a) Investigación empírica teóricamente significativa; se basa en la experiencia personal y en los documentos históricos para dar respuesta a sus preguntas.
- b) Interés por la dinámica e interdependencia de los fenómenos; también se centra en los problemas sobre la dinámica de la vida de un grupo, desea saber cómo los fenómenos observados dependen unos de otros.
- c) Relevancia interdisciplinaria; se ha desarrollado investigación y especialización desde diferentes disciplinas; Psicología, Sociología, Antropología, Política, Economía, entre otros.
- d) Aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social; se analizan los efectos que producirán condiciones y procedimientos diferentes para incrementar la efectividad de los grupos.

La dinámica de grupos ha logrado demostrar en investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo, que el grupo, es decir, quienes usan el medio-ambiente humano, lo pueden hacer de modo científico ayudando a la comprensión de los mismos en contextos recreativos, educativos, empresariales y sociales.

Esta, utiliza una de las prácticas del arte de la facilitación, la transformación de las vivencias que atraviesan las personas en experiencias de aprendizaje, lo cual significa que los participantes traspasen un puente desde la vivencia, hasta un espacio en donde desarrollen la tarea de construir nuevas estructuras conceptuales, procedimentales, emocionales o actitudinales.

La facilitación de este proceso creativo en las personas, le requiere al facilitador contar con un esquema conceptual, una técnica instrumental adecuada y una reflexión-acción permanente sobre las competencias de su propio rol (Varón, 2000).

Los grupos manifiestan gran variedad de propiedades, se diferencian por el tamaño, su duración, sus objetivos, actividades, grado de formalización, estructura interna, importancia de sus miembros etc. La dinámica de grupos se dedica a las interrelaciones existentes entre las

propiedades de los grupos y el modo como surgen y cambian las propiedades particulares; el modo como afectan el funcionamiento del grupo y la vida de los miembros.

Para poder diferenciar a un grupo de un equipo; un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización; a diferencia de un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y enfoque, de todo lo cual son responsables.

Mc. Gregor (1960) identificó ciertas características que pueden definir a los equipos efectivos:

- a) El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal.
- b) El grupo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado.
- c) Los miembros se escuchan unos a otros.
- d) Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas.
- e) Existen conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, y no de personalidades y personas.
- f) El grupo está consciente de su propia operación.
- g) Las decisiones se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría.
- h) Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan.

La dinámica de grupos para el estudio del Desarrollo Organizacional, identifica como el grupo de intervenciones más importantes, está constituido por actividades de formación de equipos, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización. Algunas intervenciones se centran en el equipo de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados llamado grupo formal. Otras intervenciones se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puesta en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización, grupos comando, equipo de proyectos inter funcionales y comités.

Las intervenciones de formación de equipos están dirigidas hacia cuatro áreas:

- a) Diagnóstico
- b) Logro de tareas
- c) Relaciones de equipo
- d) Procesos de equipo y de la organización

La dinámica de grupos analiza como la conducta de uno influye en la conducta de otros, las influencias de los individuos sobre su conducta mutua, el impacto del liderazgo dentro de un grupo y cómo estas competencias pueden modificar la funcionalidad o disfuncionalidad de los mismos.

Las empresas públicas y privadas van incrementando el reconocimiento sobre el impacto de la formación experiencial con respecto al crecimiento productivo de su organización y la viabilidad de la recreación en procesos laborales y de calidad de vida, es necesario, estar preparados para poder alcanzar una verdadera educación para el ocio en donde el individuo alcance a ver su verdadero sentido independientemente del tiempo libre o del tiempo de trabajo generando una verdadera conciencia sobre nuestro tiempo de vida y garantizando la efectividad y comprobación de los programas de formación vivencial.

Presentando algunos testimonios sobre los resultados obtenidos de la formación experiencial en escenarios diversos se encontraron los siguientes:

Una de las primeras fuentes que existen de la aplicación de la Dinámica de Grupo en contextos educativos fue en 1959 por el Dr. Jack R. Gibb (citado por Cirigliano & Villaverde, 1992) en la Escuela de Guerra en EEUU, decidieron aplicar diferentes técnicas como phillips 66, role playing, grupos de discusión entre otros, se registraron los comentarios textuales de los diferentes alumnos que fueron expuestos en la investigación:

“desaparece el miedo, el alumno aprende tranquilo y deseoso, el profesor respeta al alumno, el sistema de discusión es ideal, útil y productivo, permite profundizar los estudios, permite conocer mejor a los camaradas, permite aclarar todas las dudas, elimina el recelo a dar opinión equivocada, permite la investigación de los temas, la enseñanza es activa y el alumno es algo útil, enseñan a fundamentar las ideas que se sustentan, permite mayor capacidad para coordinar y dar forma a las ideas, se mantiene mejor la atención, enseña a escuchar, permite intervenir a todos simultáneamente, un sistema que permite y facilita aprender mucho así como practicar lo suficiente en el mínimo tiempo” (Cirigliano & Villaverde, 1992, p.13).

Un organismo estatal en México, como la Secretaría de Comunicaciones “incluye entre los cursos destinados a la mejor capacitación de su personal el uso del Psicodrama como medio de desarrollo personal, de facilitación para la organización y de superación de tensiones en el trabajo comprendiendo el rol del otro” (Cirigliano & Villaverde, 1992, p.18).

Berenstein & Puget (1997) dirigió una revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo, dentro de uno de sus publicaciones, menciona que la aplicación de dinámicas de grupo dentro de las organizaciones generan que el ambiente y el clima se tornen cada vez más propicios, el interés se incrementa y su presencia se vuelve perceptible en la escuela y en la empresa, en las relaciones laborales y en diversas profesiones.

Agustín Santa Cruz (citado por Cirigliano & Villaverde, 1992) realizó un ensayo en donde menciona:

“La extensión de los métodos de grupo a medios de trabajo rural, a través de las dinámicas logró que los peones de un criadero de visones, en su mayoría extranjeros, analfabetos y con tendencia a muy precaria duración en un trabajo determinado, descubrieran y decidieran la organización de sus tareas laborales, esta investigación aportó la aplicación de la dinámica de grupos en un medio rural, la aplicación a un grupo sin formación técnica, analfabetos y extranjeros” (p.19).

Unas de las grandes conclusiones que se fueron publicando en 1964 en Argentina después del análisis de diversos casos como los que aquí planteo es que la Dinámica de Grupos permite potenciar la propia acción educadora, alcanzar resultados de aprendizaje importantes y de gran trascendencia que no se logra de ningún modo por el mecanismo educativo tradicional.

Algunos testimonios que garantizan que la formación vivencial en metodologías planeadas y estructuradas, logran el cambio de comportamiento de los seres humanos.

2.3.4. Las técnicas recreativas como herramienta de capacitación

Diferentes investigaciones realizadas en el campo de la dinámica de grupos, concluyeron que las técnicas de grupo, son las normas prácticas o conocimientos aplicados útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos (Knowles, 1984).

Las técnicas son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupo, también se pueden entender como los medios o métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo.

“Constituyen procedimientos fundados científicamente probados en la experiencia, siendo ésta la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa para dirigir las metas de un grupo” (Beal, 1964, p.131).

Las técnicas de grupo son un medio para alcanzar un objetivo de formación, para desarrollar a los equipos de trabajo o para alcanzar alguna necesidad de formación específica, esto quiere decir que el objetivo no puede basarse en sí misma, sino entenderla como medio. Thelen (citado por Beal, 1964) dice: “una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente, indiferentemente o desastrosamente” (p.170).

Las técnicas de grupo son seleccionadas por los facilitadores y necesitan analizar diferentes factores para utilizar las más adecuadas con respecto al alcance de los objetivos planteados dentro del programa de capacitación.

Dentro de estos factores tenemos: los objetivos que se persigan, la madurez y entrenamiento del grupo, el tamaño del grupo, el ambiente físico, las características del medio externo, las características de los miembros y la capacitación del facilitador.

Se debe aplicar un diseño técnico desde el cual los logros del aprendizaje significativo puedan alcanzarse. Su argumento referido al acceso del conocimiento a través de la experiencia (carácter simbólico del aprendizaje), se articula con la elaboración de conceptos los cuales corresponden al objetivo del programa de capacitación, creando nexos importantes con la vivencia.

El empleo de las técnicas de grupo como herramienta de capacitación requiere definir cada técnica recreativa con la mayor precisión posible. Por ello, para un detalle aún más preciso del desarrollo de la intervención, cada técnica recreativa se desarrolla completando el siguiente itinerario:

a) *Nombre de la actividad*: un rótulo o identificador de la técnica refuerza no solo su denominación asimilativa o fantástica, sino mejor, los límites en los cuales se afectará la actitud del grupo participando. El nombre, resume la esencia de la vivencia real o simulada. Ejemplo: El círculo de calidad, carrera de la familia, el triángulo, etc.

b) *Matriz de elección de actividades*: es el primer ejercicio que se elige para fortalecer equipos, así como el camino que se diseña para continuar el proceso una vez este haya sido iniciado, constituyen la esencia para el adecuado fortalecimiento de los participantes como individuos y como equipo. Por supuesto, la elección de una actividad a través de la matriz no constituye señal inequívoca de éxito.

La matriz arroja una organización básica de las actividades, de menor a mayor dificultad. Las actividades del nivel 0 (cero), son sencillas, siempre y cuando el número de personas participantes, sumado a un nivel de evolución bajo al interior del grupo, sea acorde; en cambio, actividades de nivel 3 son de alta dificultad, para lo cual requieren miembros con bastante conocimiento entre sí y un tamaño no muy numeroso.

Las técnicas vivenciales se dirigen a propósitos puntuales desde los intereses de desarrollo previsto para un grupo, sin embargo y si se considera la condición voluble de un equipo en entrenamiento desde su “dinámica” evolutiva en las actividades, las técnicas adquieren diferentes grados de dificultad (relación logro - frustración) cuya manipulación o ajustes, suponen espacios precisos de intervención y/o modificación en los momentos anteriores presentes o posteriores de la técnica.

En general las experiencias, reales o simuladas, hacen fluctuaciones entre sensaciones del alto logro, logro, alta frustración o frustración, pero su aplicación obedece a criterios de la dinámica de grupo, madurez grupal, propósitos vivenciales, tipo de participantes y preparación metodológica propia de un evento de capacitación experiencial.

Los niveles de dificultad están determinados por la sumatoria de normatividad al ejercicio: limitar las facultades físicas y operativas para el equipo, aumentar elementos o equipamiento para el ejercicio, reducción del tiempo, modificación de roles.

Un nivel de dificultad deberá calcularse a partir del diagnóstico grupal para coincidir con los logros esperados y tendrán que ser recursos permanentes para el facilitador en el desarrollo de las diferentes técnicas. El grado de dificultad mide la apropiación conceptual y la identidad grupal de un equipo en situación de experimentación.

c) El propósito: las técnicas recreativas como herramientas de capacitación vivencial, apuntan a entrenar grupos en un marco de competencias en desarrollo humano y formación de equipos de trabajo, porque la técnica se dirige a dichos propósitos. Sin embargo existen diseños específicos para los tipos de competencias, por lo que sus intencionalidades se vuelven muy concretas.

Los propósitos de las técnicas vivenciales deben corresponder al grado de formación del grupo, al interés de desarrollo y por supuesto a la evolución que demuestran durante las experiencias, pero en términos generales, los propósitos giran en torno a convertir cada vivencia en un momento de confrontación personal con las competencias, habilidades o áreas por desarrollar que cada uno requiere. En segunda instancia, alentar el componente lúdico como medio de aprendizaje y finalmente darle significancia a la experiencia/vivencia como los momentos reflexivos, propósitos y de evaluación.

Una adecuada administración de todas las actividades a realizar en un programa de capacitación, debe contemplar cuatro aspectos básicos, que son: la elección, la secuenciación, la presentación y la ejecución.

Para elegir o diseñar los ejercicios a realizar, deben tenerse en cuenta las características del grupo, los objetivos, la disponibilidad de recursos y de tiempo; incluso las preferencias y habilidades del facilitador. Es importante identificar también que no necesariamente los ejercicios más sofisticados producen los mejores resultados; una sencilla actividad que toque directamente el punto crítico para el grupo puede producir aprendizajes muy valiosos (González, 2006, p.14-16).

Por otra parte, establecer la secuencia apropiada, decidir qué ejercicio debe ir primero y cuál después, debe responder a las metas, al proceso del grupo, al momento y nivel de exigencia deseado y posible, entre otros aspectos. Suele ser conveniente iniciar con actividades de “rompe hielo”, y seguir luego con ejercicios de comunicación, de confianza, de solución de problemas en equipo, etc.

Algunas veces los participantes se sienten amenazados justamente porque se les pide participar en ejercicios exigentes, desde el punto de vista emocional, cuando en el grupo aún no se ha generado la suficiente confianza para ello. Por ejemplo, realizar una actividad que requiere un intenso contacto físico con personas que acaban de conocerse.

No debe olvidarse que los ejercicios son un medio para lograr un aprendizaje, no son el objetivo en sí. Se cree que algunas veces lo que un grupo necesita en un determinado momento es alcanzar la meta para recuperar su confianza en su capacidad de logro, mientras que en otras ocasiones ocurre lo contrario y lo que más le conviene al grupo es fallar para reconocer que puede mejorar; un buen instructor logra ajustar la actividad para facilitar el proceso de avance del grupo (Reza, 2006).

2.3.5. El papel del recreador como instructor de capacitación

La misión de los instructores es contribuir con sus conocimientos, destrezas y energía, a que los seres humanos y los sistemas sociales puedan convivir en paz y trabajar juntos para su mutuo beneficio, bienestar y desarrollo (Fundación Neo-humanista, 2002).

El instructor debe realizar su labor teniendo siempre como marco su misión y que debe ser, saber y hacer lo mismo que los buenos instructores que trabajan con otras metodologías, además de conocer, valorar y manejar adecuadamente la metodología vivencial en particular, teniendo en cuenta aspectos como (Reza, 2006):

- a) Profundo interés, gusto y experiencia en el manejo de grupos.
- b) Reconocimiento de la sabiduría y capacidad de cada grupo para impulsar su propio desarrollo y actuación de manera coherente con ésta.

- c) Facilidad para el establecimiento de relaciones interpersonales empáticas, respetuosas, de apoyo mutuo y para promoverlas dentro del grupo.
- d) Creatividad, facilidad para crear y manejar metáforas, flexibilidad, y gusto por el juego.

Finalmente, al igual que para el participante existe el reto por opción, también el instructor tiene la posibilidad de entregarse totalmente al grupo o no, pero es seguro que aquel que más se entrega aporta más y recibe más.

Ser un instructor requiere de una preparación constante en el desarrollo de habilidades personales y de formación. Las aportaciones que se redactan tienen como finalidad, esquematizar diferentes técnicas o retos donde el instructor deberá prepararse o autoevaluarse para tener la capacidad de manejar diferentes escenarios, sin embargo, la experiencia es la que define de manera personal, que características y habilidades se pueden utilizar o son viables en los tan distintos grupos a los que se enfrenta al momento de impartir un curso.

Uno de los grandes motivos de estas variaciones es que el aprendizaje bajo este esquema depende de la experiencia de cada participante y éste a su vez depende de las percepciones mentales y de vida que se van formando de acuerdo a sus pensamientos, acciones y formación personal. Es por esto que cada técnica recreativa que se utiliza a lo largo del proceso de capacitación a pesar de ser repetida con diferentes participantes, siempre tendrá un aprendizaje y forma de entenderla con variaciones de acuerdo al esquema personal y grupal.

Lo que el participante externa al finalizar la experiencia, unido a las aportaciones de los demás miembros del grupo y aterrizado por la experiencia del facilitador relacionado con el objetivo de la capacitación es el resultado del aprendizaje de cada grupo.

La misión del instructor de capacitación es garantizar el aprendizaje en cada individuo que asista a un curso o proceso formativo. Se identifican habilidades de formación que debe de seguir y preparar cada instructor para lograr alcanzar ésta misión; se divide en cinco partes esenciales (O'Connor, Seymour & Mustieles, 1996).

- a) Identificar las necesidades de formación en tres planos distintos: las necesidades de la organización, las necesidades de cada equipo que labora dentro de una organización y las necesidades de cada individuo.
- b) Establecer objetivos para la formación en términos de habilidades, valores y actitudes, conocimientos y recursos. Evaluación permanente de ésta formación cada que se imparte un curso.
- c) Diseñar la formación para que satisfaga las necesidades y se cumplan los objetivos.
- d) El proceso de formación en vivo.
- e) Evaluar la eficacia con que la formación ha cumplido sus objetivos y utilizar los resultados para refinar el proceso de formación.

Cada participante a su vez, refina el modelo utilizado el ciclo que formalizaron Kolb, Rubin & Mc Intyre (1977) a partir de sus trabajos sobre estilos de aprendizaje:

- a) El aprendizaje empieza con una experiencia concreta.
- b) El individuo piensa sobre esa experiencia y recopila información.
- c) El individuo que aprende empieza a hacer generalizaciones y a internalizar lo ocurrido en la experiencia.
- d) Se da una etapa de prueba en donde se ensayan las nuevas ideas.
- e) Se reflexiona sobre lo aprendido y se modifica la experiencia.

Las creencias y valores del instructor marcan en su generalidad los resultados que se obtienen de los diferentes momentos en los que se enfrentan ciertos problemas, inseguridades o situaciones donde el pensamiento personal emite un juicio de valor y orienta a tomar decisiones. Es muy importante que el facilitador identifique cuáles son sus creencias posibilitadoras o no acerca de diversos escenarios ya que la propia estructura de paradigmas y valores pueda actuar a favor o en contra en un proceso de capacitación.

Algunas situaciones donde se puede identificar que el sistema de creencias actúa es quizás cuando se enfrenta a un grupo que por su nivel jerárquico o socioeconómico, se emita un juicio sobre su capacidad de aprendizaje, la aceptación del mismo instructor, el dominio del tema, identificar a personas difíciles, etc.

El instructor deberá de ser el primer creador de un proceso de cambio personal si se identifica que alguna creencia que ha tenido a lo largo de su vida interfiere en su desarrollo como facilitador de aprendizaje, la congruencia juega un papel primordial, todo lo que se habla y se actúa, es reflejo de lo que se piensa. El facilitador no puede generar espacios de transformación sobre formas de pensar y actuar y no ser capaz de hacerlo a nivel personal.

El siguiente planteamiento sobre las habilidades que un instructor requiere, es desarrollar técnicas en términos sobretodo emocionales, se refiere al autocontrol de las diferentes reacciones que pueden afectar considerablemente la efectividad del curso al no contar con las herramientas internas que facilitan el enfrentamiento a situaciones inesperadas, a respuestas que paralizan el ciclo del aprendizaje en diferentes momentos. El autocontrol requiere de un proceso de madurez personal donde se logre desarrollar la capacidad de separar los acontecimientos que no podemos controlar de las emociones personales y así evitar un estado de desequilibrio que desenfoque el objetivo, el liderazgo del grupo o el desarrollo de la sesión.

Algunas de las recomendaciones que hacen O'Connor, Seymour & Mustieles (1996) es hallarse en un buen estado emocional para sacar el mayor partido de las habilidades de formación.

Para controlar ese estado se debe contar con estrategias de recuperación para situaciones difíciles las cuales solo pueden ser identificadas de manera personal a través de un autoconocimiento, aprender de la experiencia, es decir, que cada situación difícil que sea presentada a lo largo del proceso de facilitación no sea identificado como un fracaso sino como una oportunidad de seguir mejorando como especialista, manejar las críticas y las presiones separando la experiencia o el suceso de las propias emociones, mantener una fisiología y una pauta respiratoria de plenitud de recursos recordando constantemente las capacidades que se tiene como instructor, cuidarse a nivel personal física y emocionalmente para mantener la seguridad y confiabilidad de tener la preparación adecuada para poder impartir el contenido y desarrollo del programa de capacitación.

En los programas de Capacitación Experiencial el entorno de la formación puede variar significativamente, el curso puede desarrollarse en escenarios naturales, aulas especializadas para capacitación, canchas deportivas, playa y cualquier otro escenario donde puedan desarrollarse las técnicas recreativas.

El facilitador necesita tener conocimiento de cada entorno para poder visualizar los acontecimientos y todo facilite el aprendizaje como fue planeado.

Dentro del entorno se identifica no solo el espacio físico y la adaptación del mismo para favorecer la audición, atención, sensibilización, visión y confort de cada programa, también se refiere a los recursos materiales didácticos que se ocupan para llevar a cabo la experiencia vivencial siendo útiles, de buena calidad y adecuados a la cantidad de participantes y al lugar donde se realizan.

El instructor necesita tener control del entorno y al mismo tiempo flexibilidad para adaptarse si surgiera algún cambio no previsto o que no pueda controlar durante el desarrollo. Se recomienda llevar material extra para reparación, para aplicar otra actividad que no estaba diseñada para el curso pero que se preste para recuperar el tiempo en caso de que éste no haya sido adecuado o ajustado al final del proceso de formación.

Algunas otras habilidades de formación útiles para los instructores son la capacidad de ver distintos puntos de vista identificada como descripción múltiple, cada persona aporta lo que piensa y ve de ciertas situaciones creándose de una misma experiencia diferentes reflexiones, cada una de ellas puede aportar un crecimiento tridimensional para analizar una situación en distintos contextos; el facilitador debe incluir y favorecer esta aplicación y hacerla valiosa durante todo el proceso. “Crear y mantener la sintonía con el grupo construyendo una relación con los participantes y entre ellos mismos, hablar de sintonía, es referirnos a la capacidad de influir, es mantener una relación entre tarea y relación” (O’ Connor, Seymour, Mustieles, 1996, p.181).

El instructor se vuelve responsable de los estados emocionales de los participantes, existirán momentos donde no se pueda hacer nada para modificarlos por alguna situación externa al facilitador y al propio curso pero en la mayoría de los casos si se pueden aplicar diferentes habilidades para modificar el estado emocional en el que se encuentran.

Dentro de las técnicas que John Seymour propone se encuentran el dar ejemplos que el participante identifique que está siendo comprendida su emoción, contar relatos donde se haya resuelto el conflicto que se esté viviendo, utilizar el tono de voz como influencia del estado que se desea para los participantes, generar movimiento en el grupo, hacer una pausa en el proceso de formación y preguntar directamente que emoción tienen y porqué, describir algún ejemplo

personal para proponer alguna idea sobre modificar la emoción actual a la ideal (O'Connor, Seymour & Mustieles, 1996, p.197).

Es necesario identificar que el individuo manifiesta una actitud natural para aprender y que una buena formación facilita el aprendizaje. Es importante identificar que cada persona también desarrolla diferentes estilos de aprendizaje de acuerdo a los canales sensoriales visual, auditivo y kinestésico.

Es por esto que los programas de capacitación experiencial requieren crear el espacio equilibrado para agudizar los tres canales ya que será muy difícil contar con un grupo únicamente visual, en su generalidad los grupos están formados por personas que tienen los diferentes canales. Las habilidades de comunicación surgen de una buena sintonía y de apreciar la realidad de la otra persona. Dicha sintonía puede lograrse a través del lenguaje corporal, el tono y las palabras.

Se necesita saber qué es lo que se quiere transmitir, cual es el objetivo en cada situación para encontrar el propósito, estar alerta a las respuestas que se reciben de los participantes, sentir las reacciones de cada uno y de todo el grupo, tener la flexibilidad para ir cambiando lo que se hace o se dice para conseguir dicho propósito. Para facilitar la comunicación se requiere del entendimiento y expresión de las diferentes perspectivas que se presentan en el mismo escenario, la del facilitador, la del participante y la del sistema general que abarcará a los dos después de entablar un diálogo o exposición de ideas.

En la metodología experiencial, el aprendizaje se profundiza al conocer diferentes perspectivas ya que no se habla en términos de correcto o incorrecto; bueno o malo, sino de funcionalidad; que es funcional para cada equipo o para cada persona dependiendo la situación y el contexto donde se quiera aplicar el aprendizaje.

2.3.6. El recreador y la aplicación de técnicas recreativas

El conocimiento de técnicas y tácticas de animación y conducción de grupos, deben generar en el individuo o grupo la necesidad o la motivación que requiere para participar en la actividad.

El objetivo, es marcar la diferencia esencial en donde se combinan las habilidades del facilitador dentro de la dinámica de grupo y las habilidades como recreador en conducción de grupos; al integrarse, forman la preparación perfecta para un instructor de capacitación vivencial.

Para ayudar a la atracción del participante en los procesos de formación, se requiere de un conjunto de recursos y métodos que el facilitador o recreador utiliza para lograr su objetivo. La palabra animación viene del latín ánima, que tomando su carácter religioso significa alma y visto desde un enfoque psicológico significa motivar (De la Hoz, 2009).

La motivación, es el motor de la acción; animación significa: animar, entusiasmar, dotar de capacidad para despertar el alma de una persona o grupo de ellas; para que un facilitador genere la acción de animar un grupo, requiere de lograr un empoderamiento en el grupo, lo cual se transforma en una meta a través de su propia actitud, que es el estado mental constituido por la experiencia que ejerce una influencia sobre otro individuo, preparándolo para reaccionar frente a un determinado número de objetos y situaciones.

El facilitador contagia a los participantes para que vivan la actividad con una actitud abierta y entusiasta, para lograrlo, debe ser congruente con su estado emocional y físico, gozando del contacto con otras personas y con el proceso de facilitación de la actividad.

El recreador puede utilizar diferentes tipos de canales de comunicación para transmitir las indicaciones de cada técnica recreativa de forma clara y precisa, escuchar e identificar si existen dudas con respecto al desarrollo y reglas de la actividad, identificar el estado de ánimo del grupo y su nivel de involucramiento, observación de conductas grupales e individuales y la forma como estas conductas impactan a favor o en contra del desarrollo óptimo del grupo.

También es utilizada para la generación de preguntas induciendo a la participación verbal de los integrantes del equipo para establecer una retroalimentación, escuchar las aportaciones

para poder canalizarlas encausándolas al objetivo o herramienta de aprendizaje, aportar verbalmente el contenido pedagógico, explicando claramente la aplicación práctica para el desarrollo adecuado del tema y las conductas que requerimos modificar del grupo identificadas previamente en la técnica.

Existen cuatro canales de comunicación principales: el visual, el tono de voz, el tacto, y las palabras. El profesor Albert Mehrabian (citado por O'Conor, Seymour & Mustieles, 1996).de la Universidad de California, realizó una investigación que demuestra que el impacto y la credibilidad de cualquier comunicación se derivan principalmente del lenguaje corporal del recreador, seguido de la calidad de voz, y por ultimo son las palabras. Cuando estos tres aspectos se refuerzan mutuamente, la comunicación es congruente. Si existe una discrepancia entre las palabras y el lenguaje corporal, el oyente presta atención a la parte no verbal sin ser consciente de ello.

El recreador o facilitador, además de requerir de una imagen profesional, limpia y arreglada, necesita dar una clara apariencia de seguridad y dominio del tema y del manejo de grupo. Las posturas que se utilizan demuestran toda la comunicación no verbal que el participante codifica y es vital para generar la confianza del grupo y la credibilidad al trabajo de facilitación.

La forma como un recreador se para, como utiliza las manos, como habla, observa y aporta oportunamente marcan la apariencia del mismo.

Antes de hablar, se debe atraer la atención del público mirando al conjunto del auditorio. Después, es necesario mirar a los ojos de cada uno y observar sus expresiones, comunicarse con él. Tomando en cuenta que el rostro también expresa múltiples emociones y actitudes a través del ceño, movimientos de la boca y de los ojos. El contacto ocular tiene una gran importancia en la comunicación humana, tanto en el plano individual en cuanto expresa características personales de cada ser, como en el plano social ya que cada cultura tiene sus particularidades en la comunicación ocular.

Los ademanes, son señales comunicacionales que tienen que ver con los movimientos, actitudes y expresiones corporales y faciales que utilizan los seres humanos cuando interactúa.

Muchas veces al hablar, según sea la naturaleza del discurso, se adoptan diversas posturas y ademanes. Las posturas reflejan actitudes ante una determinada situación y también aspectos de la personalidad de los seres humanos. Las posturas son quizás las manifestaciones de lenguaje no verbal más observables y más fáciles de interpretar; sin embargo, tienen un valor dentro del contexto cultural y situacional en que se producen. Socialmente hay posturas consideradas apropiadas y otras que son rechazadas.

Hay ademanes que transmiten muchas cosas en sí mismos y otros que brindan apoyo a lo que se dice. El lenguaje verbal posee una variedad de posibilidades comunicativas que tienen que ver no sólo con las palabras que se dicen sino con la forma como se dicen. Los ademanes que se hacen con brazos y manos son fundamentales porque sirven para hacer énfasis en lo que se dice o para indicar algo con mayor precisión.

La proximidad o alejamiento (que corresponde al campo de la proxémica) y la orientación espacial (colocarse a un lado o al otro, adelante o atrás) también comunican. Pueden indicar grado de familiaridad con alguien, formalidad o informalidad de la situación comunicativa, estatus.

Es necesario siempre identificar el centro del escenario para ser observado por todos los participantes. Durante la aplicación de una actividad, se buscará estar en el centro del grupo para dar las indicaciones y a la vista de todos, durante el desarrollo, caminar constantemente y acercarse a los participantes para observar de cerca los comportamientos y estar alerta de cumplir con las reglas y tiempo de la actividad.

La voz debe utilizar ciertas características adecuadas identificando principalmente:

Volumen. De tal manera que todos y cada uno de los participantes escuchen el mensaje que se desea dar, deberá ser fuerte, pero no a tal grado que moleste al auditorio evitando gritos.

Dicción. El hablar correctamente el idioma y pronunciarlo correctamente, facilitará la comunicación con los participantes. Las expresiones deberán ser precisas y cuando utilice alguna palabra de uso poco frecuente, verifique que los participantes han comprendido su significado.

Tono: Deberán darse modulaciones, altibajos adecuados, evitando un sonido monótono cuando el facilitador desea resaltar puntos importantes deberá hacer énfasis en el tono. Tener congruencias con las entonaciones que se hacen con lo que se dice.

Ritmo: La velocidad al hablar deberá ser de tal manera que no sea tan lenta que cause pereza, ni tan rápida que no se entienda el mensaje. Los temas sencillos o de poca profundidad podrán exponerse a una velocidad mayor que aquellas que requieren mayor tiempo para reflexionar y analizar; es importante hacer pausas con cierta frecuencia.

El mejor lenguaje que puede emplearse es el más sencillo, el de uso común, no el rebuscado. Utilizar un lenguaje claro, con palabras fácilmente comprensibles, pero sin caer en el uso de expresiones excesivamente coloquiales. Si se conoce el contenido pedagógico, los participantes no podrán poner en duda los conocimientos y se tendrá una mayor confianza en la actividad.

Con respecto al uso del megáfono y micrófono son utilizados como un amplificador de voz, son un elemento de ayuda en el trabajo del recreador, aunque no sean necesarios permanentemente. El objetivo es amplificar la voz para llegar al mayor número de personas de manera agradable, nítida y clara.

Es necesario reconocer y poner en práctica algunas técnicas para conseguir los beneficios de utilizar alguna de éstas herramientas de conducción (De la Hoz, 2009: 25-26).

- a) Respirar por el abdomen y el diafragma profundamente para llenar los pulmones, esta respiración se hace por la nariz y en forma silenciosa.
- b) Mantener la distancia boca micrófono en 10 cm aproximadamente, varía según el nivel individual de voz.
- c) Estar tranquilo y seguro, el volumen de voz debe ser medido previamente para evitar lastimar al auditorio.
- d) Pronunciar correctamente cada palabra de forma clara. Es recomendable vocalizar y gesticular perfectamente.
- e) Expresarse adecuadamente utilizando la modulación, naturalidad y entonación.
- f) Mantener el megáfono y micrófono de forma higiénica limpiándolo con un paño impregnado de alcohol.

La animación requiere de habilidades de control del grupo, dentro de ellas se utilizan las técnicas de silenciación. Hay silencios que son más elocuentes que las palabras.

El silencio y la pausa, son fundamentales en toda conversación, implican acallar nuestras palabras, ideas o juicios para escuchar al otro, desde ese silencio de respeto al interlocutor. Existen algunas tácticas que nos ayudan a mantener la atención de los participantes principalmente cuando se necesita guardar silencio como:

- a) Frases o palabras que sean de fácil recordación donde el recreador o facilitador inicie y los participantes terminen la frase como: alelu-ya, manos arri-ba, etc.
- b) Tocar el hombro de la persona que se encuentra hablando o está distraída
- c) Caminar por atrás de la persona que se encuentra hablando de manera que note la presencia del recreador y por pena guarde silencio
- d) Hablar con un tono más bajo para que los mismos participantes se callen entre ellos para poder escuchar.

Es importante tener en cuenta que gran parte del éxito de las actividades está en la presentación de éstas al grupo por el recreador. Una buena presentación suele incluir: describir, clarificar reglas, demostrar, verificar si existen dudas, repetir, y, en algunos casos, actuar o modelar.

Es importante la presentación de las instrucciones de las actividades, para que no lleven a confusiones, desaciertos, malestar en algunos participantes y disminución de la credibilidad del facilitador. Se recomienda para asegurarse de dar las instrucciones en forma apropiada escribirlas previamente, o mejor aún, construir la ficha técnica del ejercicio y pedir a otras personas que la lean y expresen lo que han entendido.

Mientras el grupo ejecuta un ejercicio o actividad, el recreador tiene la importante tarea de observar cuidadosamente y leer el comportamiento del grupo. No es aconsejable cambiar las reglas a mitad de camino, pero en caso necesario, pueden hacerse adaptaciones y ser flexible.

Las actividades lúdicas facilitan la apertura, espontaneidad, creatividad y disfrute de aquellos que las realizan, posibilitando el actuar con menores tensiones y prejuicios. En los juegos, las personas se comportan exactamente como son, como lo hacen en la vida real, y

esto facilita la introspección, el reconocimiento de sus comportamientos y la aplicación de lo aprendido en el juego a sus actividades cotidianas.

En relación con el uso de las metáforas, cabe resaltar que éstas dan un especial sentido a los retos y los éxitos. El lenguaje metafórico permite convertir una actividad en una aventura, con sus correspondientes implicaciones de riesgo, reto, apertura, gozo, esfuerzo y enfrentamiento de lo desconocido. Las metáforas estimulan la energía creadora y el compromiso del grupo y facilitan la asimilación de los aprendizajes; promueven el uso de la intuición y generan conexiones adicionales más vívidas y más fáciles de recordar (Rangel & De la Torre, 2005).

Adicionalmente, facilitan el establecimiento de ciertas normas y/o restricciones en las actividades, que son entonces mejor recibidas por los participantes.

Las personas difíciles se pueden clasificar en dos tipos: Las que deliberadamente se proponen ser difíciles y aquellas que el facilitador o recreador las encuentra difíciles. Las dos pueden constituir un reto y una oportunidad. Para que un facilitador pueda enfrentar a este tipo de participantes es recomendable:

- a) Evitar las etiquetas o los estereotipos
- b) Dirigir la atención a la conducta antes que a la persona.
- c) Distinguir mentalmente a la persona de su comportamiento y mantenerse siempre en un estado de plenitud de recursos.
- d) Prevenir la resistencia siempre resultará más fácil que manejarla.
- e) Respetar los puntos de vista de los integrantes y no dejar ser arrastrado ante una discusión.
- f) Reunir información sobre los intereses y preocupaciones del grupo.
- g) Tener preparado un plan para el peor de los casos.
- h) Permanecer atento a la existencia de propósitos ocultos tanto encubiertos como descubiertos.
- i) Pedir que se justifiquen la relación de los comentarios con el tema de que se trata.
- j) Simplificar los comentarios y preguntas excesivamente complejas.
- k) Recordar que los objetivos del grupo son más importantes que cualquier persona.
- l) Utilizar a esa persona como el líder del equipo dándole principal importancia para convertirlo en un aliado del facilitador.

Elegir entre divertirse jugando con los preguntones o mostrarse tan paciente que el propio grupo los controle.

Cada una de las técnicas están orientados al aprendizaje acumulativo de elementos de formación personal, por ello la explicación desarrolla y compromete un nivel ascendente.

Las técnicas pueden clasificarse de acuerdo a su nivel de dificultad del 0 al 3 y se refiere al nivel de exigencia y rigor de la actividad para con los miembros del equipo. La dificultad no está relacionada sólo con el esfuerzo físico, sino con las capacidades personales y emocionales del grupo, dependiendo del objetivo se selecciona el nivel de dificultad para ser utilizado durante el programa de capacitación.

Existen cuatro niveles de dificultad:

Nivel 0 (cero): Dificultad muy baja, son actividades recreativas de sensibilización hacia la problemática de vida y trabajo en equipo.

Nivel 1: Dificultad baja, son actividades recreativas de fortalecimiento de los grupos y potenciales equipos.

Nivel 2: Dificultad media, son actividades recreativas para facilitar el empoderamiento de los equipos.

Nivel 3: Dificultad alta, son ejercicios para facilitar re-diseño de los equipos.

Los parámetros generales de una actividad para su explicación dependen de la experiencia simulada o experiencia real, a razón de que el nivel ascendente del aprendizaje es más elaborado en la experiencia real que en la simulación. Sin embargo la explicación está dedicada a cautivar el compromiso del grupo la generación de logro durante la ejecución, de ahí que los propósitos de magia y fantasía se compartan tanto en lo real como lo simulado.

Al grupo se le propone una situación que deberá ser resuelta en equipo y para lo cual se les indica la mención, el reto y el tipo de material con el que se cuenta; de aquí y para considerar el efecto ascendente, los primeros ejercicios tendrán más concertación con el grupo para el tiempo se dedicará a la misión y paulatinamente el control y automanejo del elemento tiempo que será motivo de exigencias en las actividades.

Cada actividad presentará la opción de resolver dudas de grupo antes de su desarrollo, unas veces condicionadas por el facilitador, en otras simplemente resolviendo todos los cuestionamientos. Terminado el procedimiento, el ejercicio está a cargo del grupo.

Las técnicas aprovechan la emoción como proceso de comprensión y la pregunta como generación de soluciones y acuden a una orientación metodológica determinada por los momentos de:

- a) Un organizador previo oportunidad de exploración, determinación de competencias y diagnóstico que facilite encausar el proceso.
- b) Integración conceptual, como espacio para compartir y socializar competencias.
- c) Procesamiento o entablar relaciones con la realidad cotidiana.
- d) Aplicación o búsqueda de incorporaciones significativas a la vida familiar, social o laboral.
- e) Prospectiva o hallazgo del valor práctico de la vivencia para proyectar la aplicabilidad.

No podría hablarse de un aprendizaje acumulado si mínimamente no existe un abordaje confrontante del grupo frente al éxito o no de cada actividad y posibilitar desde allí las reflexiones que serán insumo de las pruebas siguientes. Por ello, cada prueba trae un tiempo en que se socializan desde lo afectivo, las impresiones, afectos y sentimientos creados por la vivencia y posteriormente su relación asociativa a la vida empresarial, familiar e individual de los elementos percibidos.

La retroalimentación entendida como la construcción del aprendizaje, es tal vez uno de los momentos de mayor importancia en el proceso, entendiendo que con ello el participante evidencia e interioriza aquellos aspectos que chocan contra su experiencia previa y que se convierte en aspectos de mejoramiento, transformación o cambio de paradigma. Es justamente con este espacio con el que se garantiza el progreso del grupo.

Al final, las técnicas (actividades) son el “aprovechamiento de las vivencias en una vivencia de aprendizaje para la vida, con lo cual, las facultades asertivas, los nuevos conceptos y las relaciones pueden identificarse. La técnica de vivencia integra pensamientos y experiencias previas” (Cadavid, Callejas, Olave, Moreno & Quiñones, 1999).

2.4.- Conclusiones

En éste capítulo se ha hablado sobre los beneficios de la recreación aplicada en un contexto laboral y la forma en la que la Recreación Educativa a través de diferentes programas interviene con respecto a la formación en desarrollo humano dentro de la empresa y la vida en general.

La formación, puede utilizar diferentes medios de aprendizaje para alcanzar sus objetivos, en esta investigación, se seleccionó la recreación y la dinámica de grupos como medio fundamental para aplicar la metodología de capacitación experiencial ya que la recreación está íntimamente relacionada con el trabajo construyendo un proceso de formación en desarrollo humano; ambas poseen muchas ventajas para lograr eficientes resultados de aprendizaje dentro y fuera de la empresa impactando principalmente en la productividad y calidad de vida de cada trabajador y/o participante.

La recreación parte de una estructura organizativa, con roles y temporalidad definidas, estableciendo criterios pedagógicos y didácticos, por esto, debe saber elegir el tipo de actividad, el aprendizaje que desea transmitir y la conducta que quiere modificar o fortalecer.

Debe procurar la participación bajo un ejercicio de libertad, superar la voluntad de los participantes a través del compromiso con la misma actividad, generando un individuo consciente y comprometido con su propio aprendizaje hacia el cambio personal y social.

Hasta este momento, se ha hecho hincapié en encontrar la relación entre recreación y capacitación experiencial, y es que ambas, buscan modificar al hombre y su modo de participar en la realidad, no solo consiste en un entretenimiento sino en el de modificar las conductas, hábitos y actitudes; ambas, cuentan con características educativas, donde el participante genera aprendizajes de vida con base a sus experiencias pasadas construyendo los puentes necesarios que faciliten el nuevo aprendizaje y aplicación práctica del nuevo conocimiento.

El papel del recreador es fundamental para lograr un espacio de facilitación significativo a partir de su experiencia, sensibilización y técnicas aplicadas bajo diferentes habilidades de conducción y desarrollo de grupos en un ambiente de aprendizaje y verdadera transformación.

La Recreación Educativa plantea la construcción que esta investigación necesita para poder entender la metodología propuesta, donde la dinámica de grupos y la recreación junto con sus tácticas y técnicas de conducción de grupos en un ambiente de formación, aportan en el desarrollo individual y de grupo.

A partir de aquí, será necesario adentrarnos a la forma como las organizaciones y los adultos aprenden, especialmente a través de los beneficios de la capacitación experiencial.

2.5.- Bibliografía del capítulo

- Aguilar, L. (2006). *La Recreación como perfil profesional*. Redcreacion.org. Retrieved 6 February 2016, from http://www.redcreacion.org/relareti/documentos/perfiles_profesionales.html
- Beal, G. (1964). *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 131-170.
- Berenstein, I. & Puget, J. (1997). *Lo vincular: clínica y técnica psicoanalítica*. México: Paidós.
- Boullon, M., & Rodríguez, W. (1984). *Un nuevo tiempo libre, Tres nuevo enfoques*. México: Trillas, 16.
- Cadavid, J., Callejas, A., Olave, T., Moreno, O., & Quiñonez, A. (1999). *Outdoor Training: Entrenamiento de habilidades y fortalecimiento de actitudes para el liderazgo y el trabajo en equipo*. Colombia: FUNLIBRE Eje Cafetalero, I Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Redcreacion.org. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm>
- Cartwright, D., & Zander, A. (1980). *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Chavarria, M. (2000). *El exceso laboral, un peligro para la salud* | Encuentra.com. Encuentra.com. Retrieved 31 January 2016, from http://encuentra.com/sin-categoria/el_exceso_laboral_un_peligro_para_la_salud16696/
- Cirigliano, G., & Villaverde, A. (1992). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas, 13-19.
- Cuenca Cabeza, M. (2004). *Pedagogía del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto, p.179
- De La Hoz, A. (2009). Manual de Animador. *Manual Hotel Blue Bay*, 25 - 26.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. ACM, (September), 9-15.
- DOF, (2014) *Diario Oficial de la Federación, Programa Especial de Cultura y Arte*. México: Secretaría de Gobernación. Dof.gob.mx. Retrieved 7 February 2016, from http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342486&fecha=28/04/2014
- Fagen, R. (1984). *Play and Behavioural Flexibility*, en P.K. Smith (comp), *Play in Animal and Humans*. Oxford: Brasils Blackwell.
- Fundación Neo-Humanista,. (2002). *Credo del Facilitador*. Funlibre.org. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html>
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- Guijarro, M. (2009). *Proyecto Principal de Educación. UNESCO.ORG, Boletín 48 Chile*. Retrieved 1 April 1999, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001161/116194s.pdf>
- González, R. (2006). Equipo de Trabajo, Eje estratégico de tu negocio. *Revista Inversionista*, 9 (Febrero), 14-16.
- Hutzinga, J. (1938). *Homo ludens*. España: Nueva Alianza
- Jiménez, J., Castro, A., & Brenes, C. (2008). *Los factores que inciden en la productividad del trabajo (página 2) - Monografias.com*. *Monografias.com*. Retrieved 5 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos82/factores-inciden-productividad-trabajo/factores-inciden-productividad-trabajo2.shtml>
- Jung, C.G. (2002). *El hombre y sus símbolos*. Madrid: Editorial Caralt.
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D., Rubin, I., McIntyre, J., & Brignardello, L. (1977). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics. Human Relations*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lopategui Corsino, E. (2003). Ciencias de la Salud y del movimiento. Disponible en: <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html>. Consultado el 15 de mayo del 2009.
- Loughlin, A., & Manganiello, E. (1971). *Recreo dinámica del adolescente*. Buenos Aires: Librería del Colegio.
- Martínez, H. (2007). *Donald Winnicott en el Movimiento Psicoanalítico*. Argentina: Editorial Universitaria del Mar de Plata.
- McGregor, D. (1960). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- Medeiros, E., & Fernández, H. (1975). *Juegos de recreación*. Buenos Aires: Editorial Ruy Díaz.
- O'Connor, J., Seymour, J., & Mustieles, J. (1996). *PNL para formadores*. Barcelona: Ediciones Urano, 41-197.
- Ortega, M. (1996). *Productividad y fatiga laboral. Biblioteca Digital - UAM Xochimilco, Bidi.xoc.uam.mx*. Retrieved 7 February 2016, from http://bidi.xoc.uam.mx/tabla_contenido_libro.php?id_libro=228
- Pérez, A. (1993). *Recreación, fundamentos teóricos metodológicos*. La Habana, Cuba: Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo.
- Rangel, B., & De La Torre, H. (2005). Trabajadores felices, empresas productivas. *Revista Entrepreneur México*, 20(Mayo), 34-36.
- Red Nacional de Recreación, (1995). *LEY 181 DE 1995 - Del Deporte y la Recreación. Redcreacion.org*. Retrieved 7 February 2016, from

<http://www.redcreacion.org/documentos/ley181.htm>

Reza Trosino, J. (2006). *El ABC del instructor*. México: Panorama.

Robbins, S., & Fernández Molina, A. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Schaefer, C. (2005). *Terapia de juego con adultos*. NewYork: El Manual Moderno, 332.

Schaefer, C. (2012). *Fundamentos de terapia de juego*. México: Manual Moderno.

Seligman, M. (2011). *La auténtica felicidad*. México: Zeta Bolsillo.

Swain, F. (2005). *Formas efectivas de invertir tu tiempo*. México: Microempresa Mexicana, 34-35.

Terr, L. (1999). *El juego, por qué los adultos necesitan jugar*. New York: Paidós.

Varon, E. (2000). *Facilitación del aprendizaje desde la vivencia (Ponencia registrada para el tercer Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. funlibre.org*. Retrieved 8 February 2016, from

Waichman, P. (2000). *Tiempo libre y recreación*. Colombia: Kinesis, 21-146.

Capítulo 3. La formación experiencial en el ámbito laboral

3.1.- Introducción.....	174
3.2.- Aprendizaje organizacional.....	175
3.2.1. Componentes y fases del aprendizaje organizacional.....	177
3.2.2. Proceso enseñanza-aprendizaje.....	178
3.2.3. Aprendizaje significativo.....	180
3.2.4. La Andragogía.....	181
3.2.5. Principios de la Andragogía.....	184
3.3.- Aprendizaje Experiencial.....	189
3.3.1. Programas de formación experiencial.....	191
3.3.2. Características de la formación experiencial.....	196
3.3.3. Elementos básicos de la formación experiencial.....	198
3.3.4. La carta descriptiva como herramienta de formación experiencial.....	203
3.3.5. El cronograma como herramienta de control en los programas de formación experiencial.....	204
3.4.-Cambio organizacional.....	206
3.4.1. Condiciones para el cambio.....	211
3.4.2. La transferencia como garantía del cambio.....	215
3.4.3. La observación conductual como herramienta de cambio....	218
3.4.4. Recolección de datos.....	225
3.5.- Conclusiones.....	227
3.6.- Bibliografía del capítulo.....	229

3.1.- Introducción

El principal objetivo de la investigación es comprobar que la recreación y la dinámica de grupos pueden ser utilizadas como medio de formación experiencial en la empresa. A partir de identificar esta prioridad, hasta el momento hemos logrado profundizar en la recreación vista desde la corriente de ocio humanista y ahora también desde sus técnicas de aplicación donde la dinámica de grupos logra profundizar a través del análisis conductual de los diferentes fenómenos que se manifiestan dentro de un grupo.

Planteando un seguimiento para la comprensión de la metodología que aquí se presenta, es necesario adentrarnos a las organizaciones vistas desde el proceso de enseñanza-aprendizaje; entender como la empresa logra transformar las diferentes etapas de vida de la organización para mantenerse en un ciclo de mejora continua.

Visto este proceso desde la capacitación, nos lleva primero a entender la forma como los adultos aprenden y segundo, conocer a profundidad la formación experiencial como medio efectivo de enseñanza en busca de un cambio organizacional a favor de la madurez personal y de equipo.

Hoy en día es habitual escuchar hablar de las organizaciones como sistemas vivos, o de organizaciones inteligentes, en donde el factor humano es estratégico y esto, se puede verificar, cuando estas tienen la capacidad de aprender de su propio quehacer. Por ello, que en los últimos años las temáticas en capacitación tratan, en otras materias, acerca de: el liderazgo, el trabajo en equipo, el desarrollo organizacional, el compromiso en torno a una visión y una misión comunes, el mejoramiento continuo, la comunicación eficaz, dejando de ser “slogans” o declaraciones de principios.

Por ello, la capacitación se ha ido visualizando como una herramienta estratégica, sin la cual, cualquier cambio en la organización sería impensable de realizar; si a lo anterior acompañamos la afirmación de que, la única característica estable de los escenarios actuales es precisamente el constante cambio; entonces la pertinencia en la capacitación se hace clave.

Así, la supervivencia de una organización depende en gran medida de su capacidad para responder y adecuarse a las nuevas condiciones, y el aprendizaje organizacional propiamente

tal, resulta del efecto sinérgico de los cambios individuales que al potenciarse unos a otros, producen un cambio estructural que supera con mucho la simple sumatoria de los cambios o aprendizajes de cada uno.

3.2.- Aprendizaje organizacional

La búsqueda y creación del saber, no simple repetición, es habitualmente aplicada a la concepción moderna, la palabra aprender, es resolver problemas que afectan vitalmente, en los que se juega de alguna forma, mientras que en la concepción tradicional, aprender es repetir lo que poseen los libros.

La gran diferencia está en la utilidad real para la vida educativa y laboral principalmente, donde se cuestiona si todo lo que aprendimos de memoria en la escuela verdaderamente nos es funcional, ¿realmente se queda guardado en la memoria?, la capacidad de repetir algo no necesariamente demuestra que sea comprendido y retenido por el individuo.

“Persigue la comprensión de los principios y procesos básicos. La educación y formación es un cambio cualitativo en la conducta” (Cirigliano & Villaverde, 1987, p.36).

La forma en que se plantean las situaciones de enseñanza-aprendizaje es determinante para conseguir o no un aprendizaje significativo. La construcción de aprendizajes significativos implica que todos y cada uno de los individuos tengan una predisposición favorable para aprender, atribuyan un sentido personal a las experiencias de aprendizaje y establezcan relaciones substantivas entre los nuevos aprendizajes y lo que ya saben.

“El aprendizaje, es un proceso de cambio que se produce en un intercambio permanente con el entorno en el cual nos desenvolvemos; es el proceso mediante el cual las personas modifican su capacidad de hacer, de entender y/o de sentir” (Varón, 2000, pp.15-16). La enseñanza es un proceso social, a través del cual una persona dispone los medios a efectos de que otra persona aprenda algo.

Las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes, que hacen difícil prever acontecimientos futuros. En estas condiciones el conocimiento se convierte en un recurso fundamental, las organizaciones que aprenden son capaces de descifrar su entorno, anticipar hechos futuros y adaptarse a las condiciones cambiantes (Gil & Alcover, 2003).

El aprendizaje organizacional se relaciona con procesos de cambio que promueven la transformación y la mejora, está relacionado con adquirir conocimiento útil para la organización, mejorar la capacidad organizacional para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido, desarrollar conocimiento sobre la relación acción-resultado, detectar y corregir errores, modificar rutinas, innovar, etc.

Profundizando en estos conceptos se pueden definir las diferencias entre el aprendizaje organizacional y la organización que aprende; dentro de estas diferencias encontramos:

Argyris (1999) menciona que el aprendizaje organizacional se relaciona con el proceso de detectar y corregir errores; Shrivastata & Bhopal (1987) mencionan que el conocimiento organizativo se desarrolla y se comparte. Levitt & March (1988) dicen que el aprendizaje se plasma en la rutina la cual guía su conducta, al mismo tiempo, Stata (1988) identifica que se promueve mediante el intercambio de ideas, conocimientos y modelos mentales utilizando el conocimiento y experiencia anterior; Cook & Yanow (1993) toman en cuenta la acción colectiva de grupo como factor del aprendizaje, definiendo que es la capacidad para mantener y mejorar sus acciones basado en la experiencia.

Fiol & Lyles (1985), decían que mientras que las organizaciones que aprenden desarrollan el proceso de perfeccionar las actividades mediante su mejor conocimiento y comprensión, las personas amplían su capacidad para obtener resultados, se fomentan modelos de razonamiento dejando libre la aspiración colectiva de manera continua. Peter Senge (2012), menciona que al cambiar sus conductas a través del aprendizaje, facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma a sí misma constantemente, así logra el éxito gracias a su capacidad de crear conocimientos nuevos e incorporarlos a sus actividades productivas. La organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimientos, es experta en adaptabilidad del nuevo entorno (Gil & Alcover, 2003).

3.2.1. Componentes y fases del aprendizaje organizacional

Dentro de los componentes del proceso de aprendizaje organizacional encontramos primero los tipos de conocimiento: Conocimiento tácito, el cual es personal, está basado en las intuiciones, visiones y presentimientos, se desarrolla en la práctica, ideales, valores y emociones; el conocimiento explícito, este se expresa a través de un lenguaje formal y sistemático, se comparte a través de datos, fórmulas, etc.

La creación del conocimiento requiere del desarrollo de recursos, se conocen como los activos de conocimiento, estos se clasifican según (Nonaka, Toyama & Reinmoller, 2001) en cuatro categorías: experiencial, conceptual, de rutina y sistemático.

Experiencial: Tácito compartido, a través de la experiencia común.

Conceptual: Explícito y es a través de imágenes, símbolos y lenguaje.

Rutina: Tácito rutinario, a través de acciones y práctica.

Sistémico: Explícito sistematizado y codificado.

El aprendizaje por experiencia se da de manera cíclica, formada por las siguientes fases: experiencia, investigación, teorización y experimentación, ha sido elaborado por Lewin y se aplica para el trabajo de grupo.

Dentro del aprendizaje organizacional, también se requiere de diferentes fases y procesos (Huger, 1991):

- a) Adquisición de conocimiento: actividades dirigidas para obtener información.
- b) Distribución de información: intercambiar la información obtenida de diferentes fuentes.
- c) Interpretación: Se da significaciones a la información compartida.
- d) Memoria organizacional: Almacenamiento de la información.

Para finalizar; las condiciones que promueven el aprendizaje organizacional según Burgoyne, Pedler & Boydell (citado por Tight, 1996) se encuentran:

- a) Adoptar como estrategia el enfoque de aprendizaje.
- b) Desarrollar una política participativa.

- c) Uso de la tecnología de información para compartir conocimiento.
- d) Sistemas de control que faciliten una retroalimentación útil.
- e) Intercambio interno que alimente el ajuste y la adaptación.
- f) Sistemas de refuerzo que incluyan incentivar el aprendizaje.
- g) Estructuras que permitan el aprendizaje, el cambio y poder adaptarse y acomodarse al cambio resultante.
- h) Trabajadores que están en posiciones limítrofes que faciliten información ambiental.
- i) Buena disposición y habilidad para aprender con y de otras organizaciones.
- j) Cultura y clima que inciten a la experimentación responsable y a un aprendizaje compartido a partir de éxitos y fracasos.
- k) Mecanismos y relaciones con los empleados que promuevan y apoyen el autodesarrollo.

3.2.2. Proceso enseñanza-aprendizaje

Aprender dentro de las organizaciones forma parte de la misma cultura de la empresa, los diferentes niveles jerárquicos, necesitan crear conciencia que para enfrentar los nuevos retos del siglo XXI, es necesario potencializar el capital humano a través de equipos altamente efectivos, con objetivos y visiones unificadas, donde la cotidianeidad laboral facilite la adquisición de experiencias compartidas por todos para mantener una mejora continua.

La capacitación persigue el aprendizaje, que bien estructurado y conducido, puede generar un cambio efectivo en el comportamiento de cada individuo que se integra en un equipo de trabajo, desarrollar competencias acordes a una cultura, respetando las normas establecidas, reconociendo las fortalezas de cada uno y alcanzando objetivos comunes.

El comportamiento depende de las competencias del individuo y de su motivación específica en cada situación, estos dos factores radican en ciertas características personales y en las condiciones circunstanciales que afrontan el individuo y su relación con el contexto.

Atribuir un significado personal al aprendizaje implica que comprendan no sólo lo que tienen que hacer, sino también por qué y para qué; de esta manera será mucho más fácil que tengan una participación activa en dicho proceso.

Dewey ha dicho que “nunca educamos directa sino indirectamente a través del medio ambiente”; menciona que “no se da organismo vivo sin medio y cómo este es la continuidad del ser viviente. Lo que podríamos llamar una parte externa del sujeto” (Dewey, 2004, p.41).

Partiendo de este paradigma planteado por Dewey, el medio ambiente es quien debe posibilitar el desarrollo y crecimiento de una persona, deberá de estimular y potencializar las experiencias de cada uno. Es por esto que la concepción de educar deberá ser el de crear un medio ambiente que produzca experiencias para facilitar el aprendizaje.

Las organizaciones y las personas procesan la información, interpretan datos, memorizan la experiencia y aprenden; en medida de esto se desarrolla un capital humano. Las organizaciones aprenden a través de la experiencia y la acción de sus miembros y por eso, están afectados de forma directa o indirecta por el aprendizaje individual.

Se considera que la organización y su estructura son el agente del proceso de aprendizaje; en la cual, se desarrollan estructuras nuevas que reflejan la autonomía de cada organización; aprender es sacar partido de la experiencia y tener la capacidad de reestructurarse en términos de conocimiento colectivo y a su vez que esto se vea reflejado en términos de resultados, mejoras en los procesos, acercamiento a la visión, congruencia con los objetivos estratégicos (Levitt & March, 1988).

Se le llama proceso de institucionalización, cuando el proceso de aprendizaje organizacional cumple con tres fases (Berger & Luckman, 1966):

- a) Exteriorización: Intercambio de conocimiento con otras personas.
- b) Objetivación: El mundo social se convierte en una realidad objetiva.
- c) Interiorización: El mundo social es incorporado dentro de la conciencia de los miembros de la organización dentro del proceso de la socialización.

3.2.3. Aprendizaje Significativo

Partiendo de ésta realidad del proceso formativo, la necesidad de formación dentro de las organizaciones, debe garantizar aprendizajes significativos que logren impactar la transformación del individuo desde el proceso de capacitación.

“Los aprendizajes significativos, son cambios más o menos estables, en el percibir y/o en la percepción de una persona, como resultado de sus interacciones con otras personas, objetos, situaciones, ambientes o aún consigo misma, y que tienen una influencia en el modo como la persona se vea a sí misma, a los demás y al mundo en el que vive” (Moreno, 2012, p.1).

Al influir en su percepción, estos aprendizajes también hacen una diferencia en el comportamiento y en las actitudes de la persona.

Es considerar que los cambios positivos en los aprendizajes, son aquellos que amplían el campo de conciencia de una persona y su apertura a nuevas experiencias; los que la enriquecen con percepciones más ricas, con más elementos y diferenciadas distinguiendo más los matices y detalles.

Se necesita hacer cambios relativamente estables en la percepción de la persona generados en sus interacciones con el entorno y de sus experiencias de vida. Se requiere ser consciente sobre el proceso mismo de aprender; es decir el tipo o modos de las interacciones que se realizan al y para aprender.

Lo significativo se da, al hacer alusión al modo como la persona relaciona lo aprendido consigo mismo, a la manera como lo asimila y lo incorpora, al valor y sentido que le da; así como la influencia que dicho aprendizaje tiene en el comportamiento y en la vida cotidiana de esa persona. Es hacer referencia a ciertas cualidades o características tanto de los contenidos como del proceso de aprender.

Los contenidos deben ser significativos, comprendidos y asimilados por la persona; es llevar a sentir y percibir que los pasos, acciones e interacciones llevan a cambios valiosos y quedan integrados en las personas.

Los aprendizajes significativos positivos son valiosos porque hacen una diferencia en las vidas de las personas y ello les ayuda a vivir mejor. Se trata de preparar el medio para que las personas desarrollen sus potencialidades constructivas y cuenten con más recursos para vivir bien su vida; es necesario considerar las interacciones que logren generar ambientes favorables para aprender significativamente y así desarrollar genuinamente a la persona que labora y afecta directamente a la organización.

3.2.4. La Andragogía

La primera vez que se ocupó esta expresión, fue el maestro alemán Alexander Kapp en 1833, (citado por Malcom, Knowles, Swanson & Holton, (2011) quien intentó describir la práctica educativa que Platón ejerció al instruir a sus pupilos que, como se sabe, no eran precisamente niños. A principios del siglo XX, se retoma el concepto por Eugen Rosenback para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: filosofía, docentes y métodos (Malcom, Knowles, Swanson & Holton, 2011).

En la década de los sesenta es cuando se aplica el concepto con cierta frecuencia, tanto en Europa como en América del Norte, para referirse específicamente a los métodos, técnicas, fines y en general, a todo el currículum diseñado para llevar a cabo la educación integral en la población adulta. El enfoque de la Andragogía obtuvo fuerte impulso mediante el denominado Grupo Andragógico de Nottingham en los años ochenta (Fernández, 2001).

A últimas fechas, se ha dado suma importancia a los preceptos andragógicos para identificar la forma en que se logra el aprendizaje en la educación de adultos de forma tal que estos logran el desarrollo auto sostenido e integral que les lleva a ubicarse como individuos capaces de contribuir a logros profesionales, de crecimiento personal y de intervención comunitaria y social.

Algunos autores que intentan definir a la Andragogía expresan que: "es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto, desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social" (Márquez, 1998, p.1).

"Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" (Alcalá, 1998, p.1).

La praxis andragógica es "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto" (Alcalá, 1999).

El adulto pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social, cuando tiene buena salud, está dispuesto a correr riesgos temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional. Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo y recreación. Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y auto dirigirse.

Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico, forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva, actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.

Además de su preocupación por el saber, requiere del saber hacer y el saber ser, tiene la capacidad para entregarse a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos.

Sus experiencias sexuales y sociales, así como sus responsabilidades, lo separan sustancialmente del mundo del niño; en los últimos años de ésta etapa, se considera como alguien que enseña, educa o instituye, así como buen aprendiz. Necesita sentirse útil y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que ha producido y que debe cuidar.

A su vez, en su papel de educando, se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender puede pensar en términos abstractos, es capaz de emplear la lógica y los razonamientos deductivos, hipótesis y proposiciones para enfrentar situaciones problemáticas.

Se torna de un ser dependiente a uno que auto dirige su aprendizaje, aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean, suele mostrarse como analítico y controvertible de la sociedad, la ciencia y la tecnología.

Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores, mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como niño. Rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por los facilitadores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización, aspiración natural y propia de la juventud y de los adultos en general.

Es buscador de una calidad de vida humana con fuertes exigencias de que se le respete su posibilidad de crecer como persona y se le acepte como crítico, racional y creativo, parte de su propia motivación para aprender y se orienta hacia el desarrollo de tareas específicas, busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.

Hoy en día se acepta que la edad adulta es un periodo de rápido crecimiento cognoscitivo y no uno de estabilidad o declinación como se pensaba, y se ha visto que el adulto tiene la potencialidad de desarrollar vías de pensamiento más avanzadas con mayor capacidad dialéctica.

La palabra experiencia, se refiere a la naturaleza de los hechos que viven las personas, utilizada en tiempo presente, alude a la naturaleza objetiva de la existencia cotidiana, y en tiempo pasado tiene que ver con el producto acumulado o el residuo de lo que se vivió en épocas anteriores (Nelly, 2006).

Aunque de toda experiencia se extrae un cierto aprendizaje, en términos pedagógicos es a partir de las experiencias denominadas significativas de donde se obtiene el aprendizaje más valioso. Si la sola exposición a las circunstancias de la vida implicara siempre un aprendizaje suficiente, necesariamente los más viejos serían los más sabios.

Para lograr un aprendizaje planeado se tienen que propiciar experiencias que tengan significado en la vida del que las vive; por lo tanto, sometidas a reflexión y análisis, a discusión y confrontación, a deliberaciones teóricas, a cuestionamiento y búsqueda.

La Andragogía parte de cinco supuestos que tienen sustento en la observación (Lifshitz, 2006).

- a) Los adultos son independientes y auto dirigidos.
- b) Han acumulado experiencia, que es una rica fuente de aprendizaje.
- c) Valoran particularmente el aprendizaje que se integra de manera natural con las demandas de su vida diaria.
- d) Están más interesados en enfoques centrados en problemas y de aplicación inmediata, que en enfoques centrados en temas o abstracciones.
- e) Sus motivaciones para aprender son más internas que externas.

Esto particulariza el aprendizaje de los adultos como diferente del de los niños en términos del autocontrol, la autodirección, la relación con la vida cotidiana, la integración de lo teórico con lo práctico y las formas de incentivarlo.

La Andragogía es una tecnología emergente para el aprendizaje de los adultos, y propone que los educadores de adultos tomen en cuenta algunos consejos, tales como crear un clima cooperativo de aprendizaje, instrumentar los mecanismos para una planificación mutua, es decir, entre facilitadores y alumnos; hacer un diagnóstico de las necesidades e intereses de los aprendices adultos; establecer objetivos educativos basados en esas necesidades e intereses; diseñar actividades secuenciales para alcanzar los aprendizajes deseados; ejecutar este diseño seleccionando materiales, métodos y recursos; y evaluar la calidad de las experiencias de aprendizaje al mismo tiempo que se vuelven a diagnosticar necesidades para un futuro aprendizaje (Malcomm, Knowles, Swanson, & Holton, 2011).

3.2.5. Principios de la Andragogía

Esta disciplina se basa en dos principios fundamentales: la participación y la horizontalidad (Alcalá, 1999).

El primero, el principio de participación; la Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto decida qué aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas.

Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones. Desde el rol que desempeñan los profesionales de la educación es fundamental que estos puedan intervenir en los planes de mejoramientos educativos para que su emocionalidad sea dignamente considerada.

El segundo, el principio de horizontalidad; corresponde a las actividades que se hacen en condiciones de igualdad entre los participantes y el facilitador. Lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determina lo que podría llamarse una buena praxis andragógica. En otras palabras, si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar.

El programa Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER (2008) es un organismo certificador avalado por la Secretaría de Turismo en México) manifiesta a través de sus programas de Certificación para facilitadores, que la Andragogía mantiene los siguientes principios (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, 2015):

- a) Concepto personal: El aprendizaje de los adultos, tiene siempre una implicación personal que deriva en el desarrollo del auto concepto, juicios personales y autoeficacia. El aprender para un adulto es significativo, pues le entrega un valor agregado a su existencia.
- b) Experiencia personal: Provee la base para las actividades de aprendizaje. La experiencia acumulada sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos. Valiéndose de sus experiencias anteriores, el participante puede explorar y/o descubrir su talento y capacidades. La orientación adulta al aprendizaje se centra en la vida, y su medio debería ser su emocionalidad y el final de esta, la felicidad.

- c) Disposición para aprender: Los adultos están dispuestos a aprender para cumplir con sus papeles en la sociedad, como líderes, trabajadores, esposos, padres o madres. Su rapidez para aprender se orienta cada vez más hacia tareas y responsabilidades.
- d) Inclínación al aprendizaje: El aprendizaje de adultos está centrado en la problemática de la situación, más que en los contenidos. Por lo tanto, lo pertinente para el aprendizaje son situaciones reales para analizarlas y vivirlas de acuerdo con su proyecto personal de vida y las experiencias acumuladas.

En estas circunstancias la formación cobra gran importancia si concuerda con sus expectativas y necesidades personales. Esta experiencia que en algunos momentos puede ser buena, en otros momentos, un problema para el logro de nuevos aprendizajes. En algunos casos, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que les fueron útiles en un momento; pero que ya no lo son, por lo tanto, se convierten en fuente de resistencia interna del individuo.

Dadas estas circunstancias, un requisito básico para el aprendizaje es el des-aprendizaje. Desaprender es sencillamente eliminar lo que hemos aprendido que ya no nos sirve y dejar espacio para que lo que necesitamos aprender puede entrar en nuestro cerebro con facilidad.

- e) Motivación intrínseca: La persona adulta siente el deseo de aprender en función de todo aquello que le interesa y piensa que debe responder con acierto a las variadas exigencias que le impone la compleja sociedad en la cual interactúa. Están motivados a aprender por factores internos como la autoestima, recompensas, ascensos, evolución, etc.
- f) Aprendizaje a través de procesos no formales: La acción de tomar decisiones en conjunto, toma parte con otros en la ejecución de la tarea. Para el logro de resultados efectivos la participación requiere de madurez, reflexión, actividad crítica y constructiva, interacción, confrontación de ideas y experiencias, creatividad, comunicación y retroalimentación.

La orientación de los adultos para el aprendizaje, tiende a la búsqueda de la solución a los problemas que se le presentan en la vida real, en el día a día; con una perspectiva de buscar la inmediatez para la aplicación de los conocimientos adquiridos; cuyos objetivos responden a sus necesidades y expectativas de formar parte de las mejoras.

- g) **Aprende mejor con la práctica:** Los adultos están más interesados en temas de aprendizaje que tienen relevancia inmediata con sus trabajos o con su vida personal. Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad, específicamente en su contexto laboral, y en su entorno. Ellos deben mirar la capacitación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y modificar positivamente el mundo que les rodea. De esta manera, pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que le faciliten su adaptación a circunstancias particulares en las que puedan encontrarse en un momento determinado.

Henry Rojas hace una separación de las disciplinas donde destaca lo siguiente (Sarto & Venegas, 2009).

- a. Los aprendices son motivados para aprender mientras experimentan necesidades e intereses de aprendizaje.
- b. El aprendizaje de adultos se centra en la vida.
- c. La experiencia es el recurso más enriquecedor del aprendizaje.
- d. Los adultos tienen una profunda necesidad de dirigirse a sí mismos.
- e. Las diferencias individuales aumentan con la edad.

Diferencias básicas en ambos sistemas de formación (Sarto & Venegas, 2006)

	Pedagogía	Andragogía
Propósito del aprendizaje	Se recoge la información que entrega el docente.	Orientado a objetivos o metas claramente definidas.
Rol del docente	Conducir el aprendizaje y definir objetivos y contenidos.	Docente y guía según necesidades de aprendices.
Experiencia	En etapa de formación y desarrollo.	Poseen experiencia y necesitan conectarla con lo nuevo.
Demandas de aprendizaje	Disponen de mayor tiempo para dedicar al aprendizaje.	Requieren equilibrar sus responsabilidades sociales con las demandas de aprendizaje.

Figura 3.1

Sistema tradicional y Andragogía (Sarto & Venegas, 2006)

	Pedagogía tradicional	Andragogía
El aprendiz	Dependencia. El maestro dirige el qué, cómo y cuándo del aprendizaje y lo evalúa.	Independencia. Movimiento hacia.
Experiencia del aprendiz	Poca importancia. Los métodos de enseñanza son didácticos.	Autodirección. El facilitador anima y alimenta este movimiento. Muy importante. Los métodos incluyen discusión, solución de problemas, etcétera.
Disponibilidad para aprender	Las personas aprenden lo que se espera que aprendan. El currículum se estandariza.	La gente aprende lo que necesita aprender. Los programas de aprendizaje se organizan para una aplicación en la vida.
Orientación al aprendizaje	El currículum es organizado por otros.	Las experiencias de aprendizaje se basan en la experiencia.

Figura 3.2

La Metodología de Capacitación Recreativa MCR, propuesta en ésta investigación, se adapta a los principios de la Andragogía facilitando el aprendizaje en los adultos a través de identificar primero las necesidades de crecimiento de cada equipo con el cual se trabaja y esto lleva a la creación de un programa específico y adaptado a cada grupo a partir de ésta necesidad identificada a través del diagnóstico.

Las técnicas recreativas utilizadas durante el proceso de formación, se crean, seleccionan y se adaptan para crear un simulador de su vida cotidiana laboral; la cual, permite que los participantes puedan conectar con experiencias pasadas de vida personales y de equipo, al mismo tiempo que generan experiencias conjuntas en el momento de la capacitación, facilitando el aprendizaje a partir de la experiencia.

La dinámica de grupos a través de la observación conductual, ayuda a que el facilitador sirva como agente externo que ayude a hacer conciencia sobre la situación real del equipo; es decir, hacer evidentes los comportamientos presentados y a través de métodos diversos como la confrontación, lluvia de ideas y la construcción del aprendizaje en conjunto, lleve a los participantes a identificar el estado ideal en donde pueden colocarse a partir de un cambio personal y de grupo.

La formación experiencial, utiliza el procesamiento como una etapa muy importante de construcción y conciencia de lo sucedido durante la técnica recreativa, lleva a generar un aprendizaje significativo a partir de la experiencia vivida a través del juego y entender lo que puede ayudar a los participantes a partir de su análisis y aprendizaje conjunto para aplicarlo de manera inmediata en su vida laboral, agilizando el proceso de cambio en el equipo.

Y por último, la orientación hacia la autocrítica, el facilitador guía a los participantes para enfocarse de manera recurrente a ser un observador y analítico de sus propias conductas, reacciones, emociones y participaciones para que logre entenderse y fortalecer o cambiar su auto concepto, esto facilita el proceso de transformación personal, entendiendo el impacto que tiene al interactuar con otros y su papel protagónico en el cambio organizacional.

3.3.- Aprendizaje Experiencial

El aprendizaje experiencial para John Dewey significa, “toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia” (Dewey, 2004, p.43). Él consideraba que el aprendizaje experiencial es activo y genera cambios en la persona y en su entorno y no sólo va al interior del cuerpo y del alma del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales

Según María Begoña Rodas:

“el aprendizaje experiencial, más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje haciendo, que reflexiona sobre el mismo hacer” (Combariza, 2005, p.2).

El Instituto Tecnológico de Monterrey, plantea que el aprendizaje experiencial influye en el estudiante o aprendiz de dos maneras: mejora su estructura cognitiva y modifica a la vez las actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta. El aprendizaje no es el desarrollo aislado de la facultad cognoscitiva, sino el cambio de todo el sistema cognitivo-afectivo-social, que es justamente el que se hace posible mediante el aprendizaje experiencial (Combariza, 2005).

Se cree que, de manera similar a lo que ocurre en la psicoterapia gestáltica, una parte del valor de la experiencia como método de aprendizaje, en particular si es de tipo lúdico y no amenazante, radica en la posibilidad que da al individuo de darse cuenta de cómo se siente y/o cómo actúa en algunas situaciones, a la vez que puede reconocer su propio potencial, sin estimular las resistencias generadas usualmente en otros ambientes (Perls, 1976).

Para identificar los beneficios que la formación experiencial ofrece a las empresas, es necesario comenzar por identificar los beneficios que busca en general los métodos activos de aprendizaje aplicados a contextos organizacionales.

Los métodos activos de aprendizaje, son un amplio conjunto de metodologías en las que quien aprende juega un papel activo, no de simple receptor; el individuo actúa, usa su potencial, busca, saca de sí mismo, en otras palabras aprende haciendo.

Pueden utilizarse estas metodologías para lograr diversos objetivos, desde el facilitar la información y/o comprensión de conceptos, el logro de un mejor autoconocimiento o conocimiento de otros, el desarrollo de habilidades, la consolidación de equipos de trabajo, el uso de herramientas y métodos para el manejo de problemas específicos, entre otros.

Algunas de las principales ventajas de estos métodos son:

- a) Constituyen un ambiente paralelo al ambiente laboral/social real, en el cual no se generan las resistencias normales en estos ambientes.
- b) Facilitan la obtención de resultados en un tiempo más breve y una mayor estabilidad de estos en el tiempo.
- c) Favorecen el aprendizaje en personas con diferentes estilos para aprender.
- d) Permiten trabajar temas profundos con personas con las que no ha habido mayor contacto previo.
- e) Ofrecen un espacio apropiado para la experimentación de nuevas ideas y enfoques, conducentes a la solución de diversos problemas.
- f) Estimulan el desarrollo del pensamiento crítico y del pensamiento creativo; permiten el aprendizaje de nueva información a través del compromiso y la participación, más que a través de la memorización (Brenson & Sarmiento, 1996).

Desde la construcción específica de ésta investigación, se ha llegado a la conclusión que se entiende por formación experiencial, al proceso de capacitación en desarrollo humano caracterizada por la vivencia de una experiencia significativa con enfoque educativo, la cual, simula una situación de vida ya sea personal, laboral, familiar o social. Sirve para hacer evidentes y tomar conciencia de las conductas individuales y grupales y su relación entre los miembros que componen la experiencia. Facilita la memorización del aprendizaje a través de la conciencia, repetición de conductas claves, la técnica lúdica, el impacto de la vivencia y el procesamiento que el facilitador logre a través del proceso de capacitación.

3.3.1. Programas de formación experiencial

La Capacitación Vivencial o formación experiencial, término utilizado en contextos organizacionales, utiliza la dinámica de grupo como herramienta de aprendizaje para las organizaciones. El análisis de conductas en espacios creados a través de técnicas que simulan un ambiente cotidiano laboral y que facilita los procesos sociales a través de la vivencia de diversas experiencias facilitadas por expertos en formación de grupos, alcance de objetivos y cambio organizacional.

Dentro de las organizaciones, los programas de formación experiencial son identificados como una opción cada vez más recurrente sobre necesidades de formación en desarrollo humano; ya sea porque son requeridos los temas por los mismos colaboradores o porque los directivos y el área de recursos humanos, encuentra en éste tipo de formación, la respuesta más rápida y acertada para incrementar la efectividad de los equipos; así como incrementar la motivación y alcanzar los resultados esperados a partir de un cambio cada vez más constante en el mercado en general.

El incremento de la productividad, depende íntimamente de que la empresa logre facilitar el espacio adecuado para la calidad de vida, la madurez del equipo y la innovación en estrategias efectivas que lleven a la organización a alcanzar el nivel de rentabilidad y posición en el mercado que se espera cada que inicia un nuevo año con un crecimiento inminente de expectativas que lleva al desarrollo de destrezas personales y de equipo para obtener con esto el crecimiento esperado por los dueños del negocio.

Es por esto, que en general, los programas de capacitación experiencial persiguen los siguientes objetivos:

- a) Transmitir o reforzar los valores y cultura organizacional de la empresa al personal que labora dentro de una organización.
- b) Fortalecer la identidad empresarial.
- c) Mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los empleados y sus familias.
- d) Estandarizar visiones entre grupos y equipos de trabajo.
- e) Transformar a los colaboradores en equipos de trabajo funcionales y eficientes.
- f) Formar efectivamente a los líderes.
- g) Hacer eficiente la toma de decisiones.
- h) Mejorar el desempeño y productividad de la organización.
- i) Reforzar la integración de los equipos de trabajo.
- j) Crear programas educativos para cualquier tipo de población utilizando técnicas didácticas vivenciales que faciliten el aprendizaje.
- k) Crear programas de formación y sensibilización de forma interactiva con los participantes.
- l) Preparar un ambiente propicio para el aprendizaje que empuje a la autoconciencia, aprendiendo simultáneamente de la vivencia de otros y la personal.
- m) Facilitar un proceso de conciencia ante el cambio personal y grupal a través de la vivencia y las reflexiones de los actos individuales y en conjunto.
- n) Mejorar la comunicación efectiva.
- o) Desarrollar la Planeación Estratégica.
- p) Propiciar esquemas de innovación en los procesos.
- q) Mejorar la confianza en los equipos de trabajo.
- r) Favorecer el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.
- s) Formar equipos de alto desempeño.

En el terreno de la formación vivencial “su esencia consiste en despojar al individuo de su creencias, prejuicios y preconceptos, llevándolo a situaciones límite, reales o supuestas, en las que la zona de confort desaparece y se enfrenta a situaciones de supervivencia” (Fuentes, 2016, p.1)

La razón por la que el Método Vivencial es exitoso para todo tipo de grupos, es porque que genera aprendizaje de las experiencias, de la acción y la interacción, involucrando cuerpo, mente

y alma. En la formación experiencial es válido cometer errores en aras del crecimiento individual y colectivo, la diversión es fundamental, entendida como dar lo mejor de uno mismo hacia afuera. Aunque comúnmente se le asocia con ejercicios al aire libre, incluyendo en ocasiones actividades de aventura, el Método Vivencial puede efectuarse totalmente en aula con excelentes resultados (Different, 2016).

“Los seres humanos aprenden de manera óptima y aplican lo aprendido cuando están involucrados activamente en el proceso y cuando pueden reflexionar la propia experiencia” (Different, 2016, p.1).

“La metodología del aprendizaje experiencial permite, en ambientes controlados, que la experiencia en simulación, sea reflexionada a través de la metáfora conectándola con la realidad de cada persona o grupo, para prepararnos para la vida y para el trabajo diario, antes de que ocurran situaciones en la vida real” (Yturalde, 2016, p.1).

El aprendizaje experiencial nos proporciona una oportunidad extraordinaria de crear espacios para construir aprendizajes significativos desde la auto-exploración y experimentación.

“Podemos definir el aprendizaje como el proceso mediante el cual adquirimos nuevas habilidades, conocimientos, conductas, instalamos y reforzamos los valores, como resultado del análisis, de la observación y de la experiencia. Estos cambios pueden alcanzar grados diversos de estabilidad, y se producen como resultado de estímulos y respuestas. Los aprendizajes del ser humano desde un punto de vista individual, se pueden convertir en aprendizajes colectivos, en la medida que se guíen y socialicen, compartiéndolos al llevarlos hacia reflexiones y aprendizajes grupales, que fortalezcan la integración en cada comunidad, la eficacia y la productividad en el fomento por alcanzar grupos humanos inteligentes, abiertos al aprendizaje” (Yturalde, 2016, p.2).

El aprendizaje es un proceso mediante el cual el conocimiento se crea en base a la transformación de una experiencia. El aprendizaje es permanente y activo, es un proceso en el cual los procesamiento de la información implican que los aprendices, como socios del aprendizaje, deben construir y reorganizar el conocimiento en su estructura cognitiva por medio de sus propios niveles de representación, con los cuales, los socios del aprendizaje transforman esa información acorde con sus propias realidades, experiencias anteriores, con sus valores, normas y reglas, siempre y cuando estén alertas, reflexionen y procesen la experiencia para

conceptualizarla a su realidad para construir significado, para la construcción y deconstrucción de aprendizajes.

La teoría del aprendizaje experiencial es holística, combinando la experiencia, *la percepción, la cognición y el comportamiento*. Las experiencias anteriores son las que guían las futuras pautas de comportamiento en los seres.

Podemos considerar al aprendizaje experiencial como la forma más natural, primitiva y real de crear aprendizajes. El aprendizaje experiencial es una poderosa metodología constructivista (constructivismo), que es utilizada de manera consciente, planificada y dirigida para ser utilizada como un sistema formativo adaptable a los diversos estilos de aprendizaje (Yturalde, 2016).

Llevada la metodología a la práctica, nos permite orientarla a la formación y transformación de las personas como individuos en relación con sus competencias, su liderazgo, capacidad de toma de decisiones, así como desde el punto de vista sinérgico y sistémico en la inter-relación con otros individuos, en la convivencia armónica, en la comunicación efectiva, en la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, en la concienciación de la seguridad y salud, así como el fortalecimiento de sus valores y de su cultura, acompañando el desarrollo de estas habilidades blandas o acompañando el aprendizaje de habilidades duras, en un sinfín de acompañamientos que incluyen al campo terapéutico

El modelo constructivista se centra en la persona, se fundamenta en sus experiencias previas, de las cuales construye nuevas estructuras mentales, que deben ser continuamente modificadas. El constructivismo considera que la construcción se produce:

- Según Piaget (1978): Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento.
- Según Vigotsky (2004): Cuando el aprendizaje se realiza en interacción con otros.
- Según Ausubel (2000): cuando es significativo para el sujeto.

Las nuevas tendencias en el campo del aprendizaje se inclinan hacia el aprendizaje basado en la experiencia, aplicando la metodología del aprendizaje experiencial mediante la implementación de talleres experienciales o talleres vivenciales, talleres de inmersión, como parte de un proceso de capacitación, talleres en los cuales, las actividades, dinámicas de grupos, simulaciones, entre otras herramientas, cumplen un papel primordial para

promover desde la experiencia directa o mediática, el auto-descubrimiento desde lo fáctico, fomentando espacios para la construcción de los aprendizajes fundamentados en la inter-relación entre la experiencia y la reflexión tanto para los individuos como para los grupos. y equipos con variables incidentes como los conocimientos básicos de cada elemento.

Hacer las cosas para considerarlo como experiencia, no es suficiente. Es necesario reflexionar sobre los hechos para provocar el aprendizaje y luego tomar las acciones pertinentes, caso contrario se estará condenado a vivir nuevamente en los errores y los de otros.

La capacidad de análisis crítico y de la aplicación del conocimiento, son más poderosos que la simple adquisición de conceptos teóricos. Es por esto que es evidentemente más necesario que nunca, revisar las metodologías didácticas que se utilizan para educar y fomentar el aprendizaje de tal forma que la educación no se enfoque en la simple transmisión de información, sino en la articulación de los conocimientos (el saber) con la implementación de este conocimiento llevado a la práctica, para la creación de competencias en las personas dentro de las organizaciones.

NTL National Training Laboratories presentó The Learning Pyramid, conocido también por Pirámide del Aprendizaje, basado en investigaciones, en la que se concluye que aprendemos el 5% de lo que escuchamos, el 10% de lo que leemos, el 20% de lo que escuchamos y vemos, el 50% cuando argumentamos en grupos de discusión guiados, el 75% cuando hacemos las cosas, y el 80% cuando lo enseñamos y facilitamos a otros (Coaching People, 2016).

Por otro lado el maestro, Edgar Dale (1969), investigando las mejores y peores maneras de aprendizaje, presentó: The Cone of Learning (El Cono del Aprendizaje) en el que se concluye que luego de 2 semanas tendemos a recordar: el 90% de lo que decimos y hacemos, el 70% de lo que hacemos, el 50% de lo que escuchamos y vemos, el 30% de lo que vemos, el 20% de lo que escuchamos, el 10% de lo que leemos.

El desempeño personal y profesional de un individuo se determina en gran parte por su capacidad de comunicarse, entablando y sosteniendo relaciones interpersonales y participando activamente en grupos y equipos a diferentes escalas, así como por su proyección de liderazgo, capacidad de negociación e inteligencia emocional.

Se identifican dos tipos de aprendizajes: el informal tradicional y el experiencial mostrados en la figura 3.3:

Tipos de aprendizaje (Fuente Yturralde, 2016, p. 15)

Aprendizaje Tradicional	Aprendizaje Experiencial
Profesor	Facilitador
Enfoque hacia la Educación	Enfoque hacia el Aprendizaje
Intelectual	Emocional - Racional
Salón de Clases convencional	Indoor/Outdoor Training
Cabeza	Corazón
Estructurado	Creativo
Serio	Curioso
Rígido	Espontáneo
Se revela la respuesta	Se descubre la respuesta
Repetición	Intuición
Memorización / Razonamiento	Vivencial / Razonamiento
Involucramiento pasivo	Involucramiento activo
Temor	Confianza
Siendo el mejor	Dando lo mejor de uno
Conocimiento	Entendimiento
Rápido	Pausado
Espectro residual limitado	Espectro residual permanente

Figura 3.3

3.3.2. Características de la formación experiencial.

Las características de la formación experiencial no han sido estandarizadas por completo ya que hace falta mucha investigación y documentos que avalen y sistematicen una metodología exacta con respecto a éste tema aplicado al ámbito laboral, sin embargo, se conoce bajo la experiencia de profesionales que se dedican a éste campo y que han logrado publicar algunos artículos donde podemos unificar ciertas características que debe de incluir como (Wenamic, 2013).

- a) Estructura de acuerdo a diferentes metodologías de naturaleza vivencial.
- b) Cumplir con objetivos generales de acuerdo a la especialidad de algún tema de formación en desarrollo humano.

- c) Utilizar la teoría como medio de preparación del facilitador que aplica el programa, la cual la usa para el manejo de la retroalimentación o etapa de procesamiento.
- d) Los participantes, no requieren de alguna preparación teórica previa para participar en el programa, únicamente participan dentro del proceso con plena libertad de acción ya que el objetivo de estos programas consiste en analizar precisamente las conductas que se generan al participar de las vivencias.
- e) Las técnicas de enseñanza utilizadas para crear los programas de formación vivencial pueden variar con respecto a diferentes especialidades relacionadas con actividades deportivas, artísticas, culturales, recreativas o técnicas de grupo, entre las más conocidas.
- f) Dependiendo del objetivo que se persiga, los programas pueden ser orientados para diagnosticar el comportamiento de un grupo, para reforzar actitudes o conductas que requiera la cultura de la empresa, para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, para generar un cambio de comportamiento, para identificar problemas y proponer soluciones, para reforzar el aprendizaje de algún concepto o idea en general.
- g) Generalmente se opera con grupos promedio entre 10 y 40 participantes.
- h) Requiere de uno o más facilitadores dependiendo de la técnica que se utilice para la vivencia.
- i) El facilitador requiere de conocimientos y habilidades relacionados con la conducción de grupos, comportamiento organizacional, conocimiento de técnicas diversas, observación y análisis de conductas, capacidad de procesamiento del aprendizaje.

A pesar de identificar las características aquí presentadas, hace falta comenzar a unificar criterios que certifiquen a los programas de formación o capacitación vivencial donde aseguren la efectividad de los mismos y se pueda comprobar el logro de objetivos y su temporalidad.

Los programas vivenciales requieren de períodos de reforzamiento ya que dependen de diversas situaciones organizacionales donde la inclusión y deserción de diferentes miembros generan cambios importantes que pueden afectar el impacto del cambio que se haya logrado a través del programa ya que depende de la cultura, de decisiones estratégicas de la organización, de cambios en normas y políticas en el ambiente y cualquier tipo de circunstancia que impacte en la conducta del ser humano que se relacione con el medio donde se desenvuelve.

3.3.3. Elementos básicos de la formación experiencial

Los elementos básicos de la formación experiencial están relacionados con el manejo del proceso, cuyo adecuado uso es decisivo para garantizar su riqueza y efectividad (Argyris, 1999).

a) Establecimiento de objetivos y diseño del programa.

El instructor debe saber, que el éxito (o fracaso) de cualquier programa empieza a construirse desde los primeros contactos con la organización que vivirá el programa. Son elementos decisivos: una adecuada investigación de necesidades y características del grupo objetivo; un conocimiento del entorno, una mirada integral al sistema; un diseño conjunto, que responda a tales necesidades y características; una buena ubicación del contexto del cual hace parte la intervención, y un claro acuerdo sobre el tipo de trabajo a realizar, sus objetivos, alcance y requerimientos.

b) El Contrato Psicológico.

Consiste en el establecimiento de reglas del juego y metas de aprendizaje grupal e individual, para que el grupo pueda ir más allá de pasar un buen rato. Busca constituir el programa de capacitación vivencial en un espacio educativo seguro y efectivo; y el grupo en una comunidad de aprendizaje. Normalmente se efectúa al inicio del programa, con base en los aportes, la aprobación y compromiso de todos los participantes y el instructor.

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

- a) Cuidado de la seguridad física y emocional de todos los participantes.
- b) Creación y mantenimiento de un ambiente propicio.
- c) Tipo de comunicación requerida y/o aceptada.
- d) Actitudes deseadas hacia el aprendizaje, los compañeros, el instructor y las actividades.
- e) Metas específicas de aprendizaje que el grupo se fija, en coherencia y/o más allá de las establecidas en el contrato con los directivos de la organización.
- f) Manejo del ambiente y del grupo.

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

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

Se considera que el ambiente ideal es el que se denomina un ambiente seguro de aprendizaje y desde el inicio del programa se invita a todo el grupo a construirlo y mantenerlo, obteniendo siempre una excelente respuesta a esta invitación. Se define este ambiente como aquél en el cual, cada participante puede comportarse en el curso tal como es, sin necesidad de ponerse algún tipo de máscara.

- a) Las opiniones y aportes de todos tienen el mismo valor; todos son escuchados; todos respetan y son respetados.
- b) Es posible dar y recibir; pedir y obtener; entender y no entender; estar de acuerdo y no estarlo; saber o buscar saber.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que muchas de las actividades que se realizan en el aprendizaje experiencial pueden implicar riesgos físicos y/o emocionales (de diversos grados) para los participantes y es tarea primordial del instructor cuidar la seguridad de todos y disminuir al máximo tales riesgos.

Con el fin de evitar riesgos emocionales innecesarios (algunas veces es precisamente un impacto psicológico profundo lo que se requiere generar), el instructor debe promover en cada participante la confianza en sí mismo y en los demás; dar y propiciar el reconocimiento de manera sincera y generosa; estimular la comunicación entre todos, y calcular los riesgos, temores y posibilidades de éxito.

En relación con el cuidado de la seguridad física de todos los participantes, deben tenerse en cuenta: las condiciones de los participantes; el uso de elementos en buen estado, de vestuario y calzado apropiados y de elementos de protección en caso necesario; el tener cuidado con los ensayos de nuevos ejercicios, en especial de aquellos que puedan implicar especiales riesgos físicos o emocionales.

El contar con personal de apoyo en caso necesario y lo más importante: lograr el compromiso de todo el grupo con el cuidado mutuo y el mantenimiento de un ambiente seguro, tanto a nivel físico como a nivel emocional.

Un aspecto decisivo en el mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y en la obtención de resultados satisfactorios, está relacionado con lo que los expertos llaman el reto por opción; este implica que cada participante debe tener en todo momento la posibilidad de escoger su propio nivel de involucramiento o participación en cada actividad, de medir hasta qué punto salirse de su zona de comodidad, y esta opción debe ser respetada por el instructor y por el grupo.

No obstante, es conveniente a la vez no permitir que alguien se margine, así como desarrollar la habilidad para percibir cuándo un participante en particular requiere de una ayuda para arriesgarse, reflexionar sobre sí mismo, actuar, lograr el resultado esperado y obtener al final una positiva sensación de logro, un incremento de su autoestima y mayor confianza en sí mismo y en los demás; estos resultados suelen constituir uno de los mayores aportes de esta metodología.

c) El Procesamiento.

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

En el aprendizaje experiencial pueden utilizarse diversas formas y niveles de procesamiento, de acuerdo con las características y necesidades del grupo, los objetivos buscados en el programa de capacitación, lo ocurrido en una determinada actividad y el nivel de experiencia del instructor.

Los niveles de procesamiento van desde el simple examen de los hechos y los sentimientos vividos por el grupo en general durante la actividad y luego la conexión de estos con la vida real, hasta crecientes niveles de profundidad que conduzcan a una introspección personal; a la conexión de la actividad con eventos, situaciones huellas, etc. importantes en la vida del individuo, y a la disposición a hacer cambios trascendentes que representen un crecimiento personal significativo; así como a nivel colectivo pueden realizarse reflexiones más profundas y que impliquen compromisos de cambio cada vez más importantes.

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

Por lo general, un buen procesamiento se caracteriza por: efectuarse inmediatamente después de la actividad, de ser posible en el mismo lugar, efectuarse por el grupo, con la participación de todos y guiado por el instructor.

Una parte esencial de cualquier metodología vivencial es el mantener hasta el final a cada persona activa, aportando, sacando de sí misma y no simplemente recibiendo observaciones o

pequeñas aportaciones por parte del instructor (o de alguno de los miembros del grupo), lo que puede además producir un bloqueo de la actividad creativa e introspectiva del participante.

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

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

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

- a) Observación – Reflexión: Recordar qué pasó durante la actividad, -devolver la película-, indagar primero hechos y luego sentimientos/emociones asociados.
- b) Abstracción – Conceptualización: Considerar el valor de lo vivido para el grupo y/o para cada uno. Expresar qué se aprendió. Entender el significado de conceptos relacionados.
- c) Aplicación a la vida real: Buscar conexiones entre lo vivido en el ejercicio y la vida real.
- d) Compromiso de cambio: Revisar inicialmente, el desempeño personal en la actividad y proponerse al menos una acción concreta de mejoramiento. El compartir estas respuestas puede ser voluntario. También deben buscarse, según el caso, compromisos colectivos de cambio.

3.3.4. La carta descriptiva como herramienta de formación experiencial.

La carta descriptiva, es un elemento referente a la planeación didáctica encaminada al desarrollo del aprendizaje de los participantes, ayuda a crear el ambiente adecuado para construir conocimientos y seleccionar los instrumentos adecuados para evaluar la capacitación.

Comprende la selección y organización previa de las actividades y experiencias de aprendizaje, requiere de un esquema mental que pueda plasmarse de forma estructurada en un documento donde permita a la creatividad enriquecer el programa para un aprendizaje significativo.

Usar una carta descriptiva en cada curso facilita la tarea del instructor para poder esquematizar a corto y largo plazo la construcción del aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos generales y particulares, los temas o puntos significativos a tratar en cada técnica didáctica y los materiales necesarios para el proceso de formación.

Dentro de los elementos que conforman la carta descriptiva se encuentran (Enebral, 2009):

- a) Los propósitos generales constituyen la presentación del programa, en la cual se comunican las finalidades más generales del curso, su razón de ser y su posición respecto a otros cursos. La redacción de los propósitos generales debe ser clara y precisa y debe delimitar, aunque sea convencionalmente, el alcance de cada etapa.
- b) Objetivos terminales. Los objetivos terminales pueden ser considerados una sección de compromiso, ya que en ellos se precisa lo que el grupo será capaz de lograr al término de su aprendizaje; esta sección no puede omitirse, ya que de estos objetivos se obtienen indicadores que permitirán delimitar el contenido temático y redactar (si fuera necesario) los objetivos específicos.
- c) Contenido temático. En la carta descriptiva, el contenido temático tiene por función ubicar, en el marco de conocimientos determinados, lo que ya se indicó en los objetivos terminales, los cuales se enlazan a los objetivos específicos del tema.

- d) **Objetivos específicos de aprendizaje.** Los objetivos específicos de aprendizaje son la sección más laboriosa porque en ésta los propósitos generales, los objetivos terminales y el contenido temático del curso, se traducen en objetivos específicos, los cuales pueden ser tantos como sea necesario, a fin de que la suma se traduzca en la meta del curso.
- e) **Experiencias de aprendizaje.** Contienen recomendaciones de tipo operativo en las que pretende precisarse el cómo intentan sugerirse algunas posibilidades. Son de suma importancia por lo útil que resultan en el momento de actuar; a su vez son producto de sus múltiples consideraciones, decisiones y análisis realizados con gran rigor.
- f) **Criterios y medios para la evaluación.** La evaluación nos muestra la medida en la que logramos nuestros propósitos. La evaluación implica ver en qué medida se lograron los objetivos de aprendizaje. La carta descriptiva indica cómo, cuándo y con qué propósitos se realizan evaluaciones en el curso.
- g) **Elementos de operación.** Los elementos de operación pueden ser una sección anexa a la carta descriptiva, ya que brinda información que comúnmente se ignora: por ejemplo:
- Disposiciones generales (recomendaciones, acuerdos, análisis, etc.).
 - Inventario de recursos (recursos materiales y recursos humanos de los que se dispone).
 - Procedimientos de revisión (revisar, actualizar y modificar el programa).
 - Cronograma, que debe ser lo más preciso posible.

3.3.5. El cronograma como herramienta de control en los programas de capacitación experiencial

La palabra cronograma viene del griego *chronos*, que significa tiempo y *grama* que significa mensaje. Se identifica como una herramienta importante para la planeación de programas y proyectos, puede tratarse de un documento impreso o medio digital, el cual

incluye una lista de actividades o tareas el cual contiene un tiempo de inicio y un tiempo que indica la finalización de dicha actividad. Sirve para analizar si el programa está haciendo útil el uso del tiempo y los recursos.

Para realizar el cronograma de las actividades se utilizan diversas técnicas gráficas, la más simple y utilizada es el Diagrama de Gantt o de barras.

El diagrama de Gantt consiste en una tabla de doble entrada, en las filas se anota el listado de las actividades descritas en el apartado correspondiente del proyecto y en las columnas, el tiempo que durará cada una de ellas, marcando con una “X” a lo largo de qué periodo de tiempo (semanas, meses, trimestres, etc) está previsto realizar dicha actividad. Una barra horizontal frente a cada actividad va a representar su duración (Castillo, 2012).

El uso de cronogramas en un programa de formación experiencial, generalmente se adapta a la duración de una sesión; es decir, se organiza por tiempo cada tema y/o actividad o técnica didáctica a utilizar, el tiempo que puede llevar la bienvenida, la presentación de objetivos, las expectativas de los participantes, los tiempos de descanso, la comida, el cierre, las evaluaciones previamente planeadas entre otras actividades previstas.

De acuerdo a la experiencia obtenida a lo largo de los años, el tiempo en ciertas actividades a pesar de ser planeado puede tener sus variaciones ya que la técnica didáctica utilizada se basa en generar experiencias significativas; para garantizar de una forma adecuada dichas experiencias en algunos momentos la técnica deberá de durar menor o mayor el tiempo ya en su aplicación directa; entre sus variaciones podemos encontrar el que un reto haya sido logrado con más rapidez de lo previsto o que el equipo logre profundizar con mayor nivel de reflexión en la etapa de procesamiento, que el tiempo de descanso o comida se extienda entre otras cosas que no pueda ser controlado por el facilitador o no convenga mantener el tiempo planeado por beneficio de los propios participantes; es por esto que en ocasiones la flexibilidad sobre el tiempo sin llegar a un exceso del mismo, favorece la aplicación de los programas experienciales.

Si el programa de capacitación será aplicado a largo plazo, la planeación del tiempo puede ayudar de forma semanal, quincenal o mensual en el cual serán aplicados las sesiones e inclusive tareas o ejercicios planeados en el intervalo de cada sesión de capacitación.

El tiempo puede ser planeado y organizado desde que el proyecto de capacitación es presentado, la programación de las fechas de las sesiones, el tiempo que se requiere para la

logística previa con respecto al contenido de los temas, compra y armado de materiales didácticos, las diferentes intervenciones, la elaboración de los reportes de evaluación y la entrega de los mismos.

3.4.- Cambio organizacional

Las organizaciones, como conjunto de personas que trabajan coordinadamente para conseguir un objetivo, están en continua evolución (Álvarez & Cuenca, 2014). De hecho, han de organizarse precisamente para conseguir un objetivo, el objetivo que haya sido definido en la Planificación Estratégica con la consiguiente definición de la estrategia a seguir.

En todas las organizaciones hay un líder, o un equipo, que se responsabiliza tanto de definir el objetivo como de conseguir que el esfuerzo combinado de todos los miembros de la organización se orienten hacia su consecución. Y este objetivo irá renovándose periódicamente.

Esta es la tarea más difícil del líder tanto por las características propias de la organización (Douglas, DeJordy & Lok, 2010) como por el tipo de cambio de que se trate (Starke, Sharma, Mauws, Dyck & Dass, 2011; Eriksen, 2008) así como por el estilo de liderazgo (García-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008; Galvin, Balkundi & Waldman, 2010), se orienta al equipo y como tal está vinculada a la experiencia colectiva en el lugar de trabajo, lo cual es defendido por expertos en gestión como Mintzberg (2011) “como la mejor manera de desarrollar las organizaciones y sus líderes” (Mintzberg, 2011, p.195).

El cambio organizacional exige en última instancia el cambio de cada uno de los equipos de trabajo que tendrán que afrontar su nueva contribución a los nuevos objetivos de la organización. Y ello supone la necesidad de cambio de cada trabajador que tendrá que aportar diferentes conocimientos, habilidades y /o actitudes. El cambio de la organización solo será posible si se produce ese cambio.

Lewin (1947) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento en un sistema estable. Propone un plan en tres fases para llevar a cabo el cambio:

- a) *Descongelamiento*: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- b) *Cambio o movimiento*: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual generara nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- c) *Re congelamiento*: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

La capacitación persigue el aprendizaje, que implica un cambio efectivo en el comportamiento, los elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento en el trabajo se definen bajo los siguientes elementos: a) los actores del proceso, la persona o personas que son el objeto de cambio y el o los agentes de cambio, b) las intervenciones orientadas al cambio y c) el contexto del proceso, incluyendo el trabajo al que la persona habrá de aplicar el cambio perseguido (Lazzati, 2012).

Las intervenciones constituyen acciones concretas orientadas a lograr el cambio perseguido y distingue las relacionadas con:

- a) Actividades de capacitación y desarrollo que comprenden un desarrollo cognitivo y las complementarias dirigidas a la transferencia del trabajo.
- b) Acciones directas de influencia interpersonal, como la comunicación, la participación en los procesos de toma de decisiones, entre otras, es decir, modificaciones en los elementos de la organización que se supone habrán de afectar el comportamiento de sus miembros.

El cambio organizacional, requiere de un cambio de actitud en el individuo que a su vez, lo dirija a un cambio en los hábitos cotidianos y esto a un cambio de vida laboral. James Prochaska & Carlo DiClemente (1994), desarrollaron un Modelo de cambio de hábitos marcado por 5 etapas necesarias para lograr el cambio.

- a) Pre-contemplación: la persona no está pensando cambiar en un futuro inmediato, no reconoce el problema.

- b) Contemplación: la persona duda del cambio, está pensando que sería bueno realizarlo pero no lo ha ejecutado aún.
- c) Preparación: va ejecutando diferentes acciones de cambio, sin embargo no ha sido definitivo y tiene dificultades para desarrollarlo.
- d) Acción: se llevan a cabo las acciones necesarias para generar el cambio.
- e) Mantenimiento: la persona ya realizó el cambio, pero requiere de acciones preventivas para no recaer en antiguos hábitos.

A partir de identificar las necesidades que se requieren para generar un cambio de hábitos, y la viabilidad que la formación experiencial tiene al estar acorde bajo los principios de la Andragogía, se identificó un ciclo de aprendizaje donde los participantes a partir de su orientación a la vivencia, pueden alcanzar su propia experiencia de formación.

Ciclo de Aprendizaje (O'Connor; Symour & Mustieles 1996)

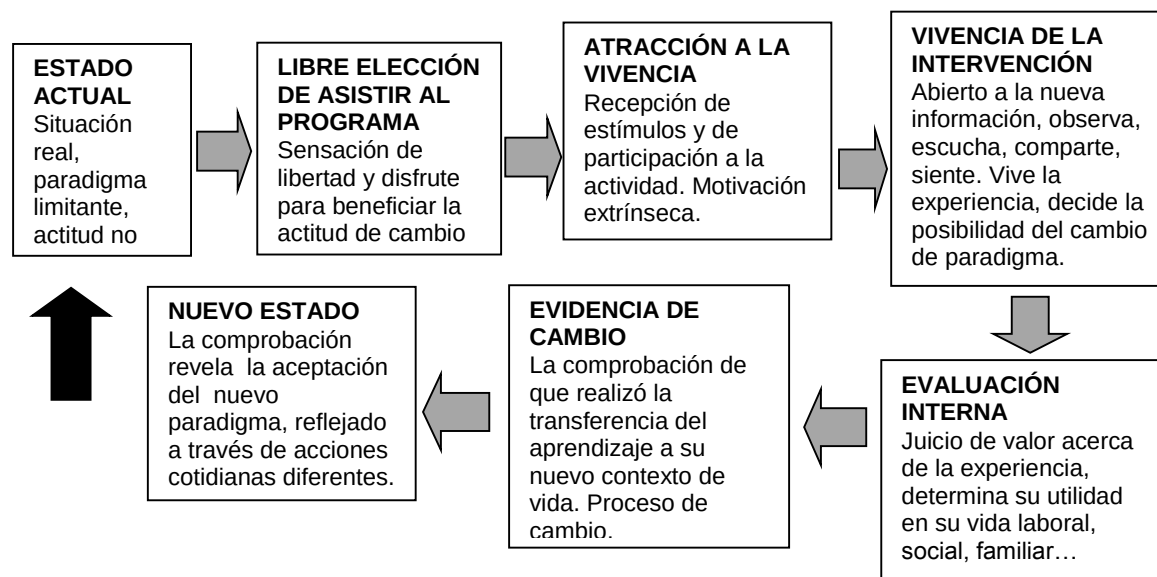


Figura 3.4.

El ciclo de aprendizaje relacionado con el participante, intenta explicar la forma como cada individuo desde el papel del aprendiz, recreando o participante, vive la experiencia de capacitación y al cumplirse el ciclo, genera por voluntad propia, realizar el cambio de creencia

para transferirlo a su vida a través de nuevas formas de pensar, nuevas actitudes, por lo tanto nuevas acciones que beneficien a su propia vida y al entorno donde se desenvuelve.

Esta cuenta con siete etapas, es la importancia de ver y analizar lo que necesita experimentar el individuo a través de las habilidades del facilitador para lograr generar el cambio y con ello, el alcance de objetivos de capacitación.

- a) *Estado actual:* probablemente el participante al asistir al programa de capacitación, no identifique que requiere de un proceso de cambio, es decir, no identifique el objetivo de aprendizaje como una necesidad personal. En otros casos, es posible que si esté consciente de la problemática, necesidad, importancia y esto facilite el proceso y apertura al aprendizaje. En una tercera opción, el participante puede llegar renuente al tema de capacitación y estar en contra del objetivo.
- b) *Libre elección de asistir al programa:* de acuerdo a la naturaleza recreativa de la metodología, es recomendable que todos los participantes asistan al programa de una forma libre, aún si esto no fuera posible, que la organización forzara de alguna forma su asistencia, el facilitador puede tomar la decisión de darle a elegir al participante el vivir o no la experiencia; inclusive vivirla de forma activa o solo como observador.

Un proceso de formación experiencial obligado, no tendrá un efecto positivo ni de cambio en el participante. Es probable, que durante el proceso tome la decisión de participar libremente a pesar de haber asistido de forma obligada.

La sensación de libertad ya se ha ido explicando a lo largo de los diferentes capítulos, donde el ser humano necesita hacerse responsable de su propio desarrollo de vida, de buscar experiencias que lo re-signifiquen y lo lleven a la construcción de su propia personalidad. El juego necesita que el participante se desarrolle en un ambiente de plena libertad para agilizar los hemisferios y decida actuar como su naturaleza lúdica le indica; este proceso ayuda a generar estados de desequilibrio que después ayuden al procesamiento y transferencia del aprendizaje.

- c) *Atracción a la vivencia:* el participante debe tener la capacidad de decisión como lo mencionamos en el punto anterior, sin embargo, el facilitador al utilizar las herramientas

de animación y conducción de grupos genera que el participante reciba estímulos que empujen la necesidad y el gusto por participar de la vivencia independientemente de la edad, sexo o condición física en la que se encuentre.

Cuando el individuo experimenta la sensación de atracción, su condición de participante se vuelve más abierta, participativa, positiva, sin juicio; solo se deja llevar por la condición del mismo juego.

- d) *Vivencia de la intervención:* en esta etapa del ciclo del aprendizaje, el participante logra desarrollar el puente que construye la vivencia del juego con las experiencias pasadas de vida que le ayudan a encontrar el significado de lo que ve, escucha y siente. En esta etapa, el individuo externa la manera como fue comprendido y la ventaja o desventaja que le encuentra al nuevo conocimiento, su forma de aplicación y visualiza el estado ideal comparándolo con el estado actual de vida.

Se da la oportunidad de escuchar otros puntos de vista o de confirmar los propios, de darle un lugar importante al facilitador como experto en el tema de discusión y decide o no, la incorporación de la experiencia lúdica y de aprendizaje a su vida cotidiana.

- e) *Evaluación interna de la experiencia:* cada participante como proceso natural al terminar las actividades de capacitación, generalmente realiza internamente una reflexión general acerca de las expectativas que tenía acerca del programa si fueron superadas o no.

La sensación personal con que cada individuo identifique su propia experiencia, puede incrementar o disminuir el proceso de cambio para llegar o no al estado ideal o deseado dentro del programa de capacitación.

Por este motivo, es recomendable que el facilitador pueda dar un espacio donde los participantes externen la experiencia y se pueda medir o remediar una sensación negativa que no posibilite el nuevo paradigma en alguna persona.

- f) *Evidencia de cambio:* el participante requiere de identificar acciones concretas que lo apoyen en el proceso de cambio, recibir ideas, ayuda, experiencias que le marquen el

camino para que el nuevo pensamiento tenga una razón práctica que lo conduzca a nuevos hábitos y sienta los beneficios del nuevo estado.

- g) *Nuevo estado*: el individuo habrá terminado el proceso de cambio, su vida tendrá un nuevo sentido, al tener incorporado el aprendizaje ya no requiere de reforzamientos, simplemente está convencido; la repetición y el estímulo han logrado que sea parte común de su nueva forma de vida.

La idea es que el formador pueda crear un contexto en que los participantes puedan aprender conociendo su estado presente, reconocer el estado deseado, conocer que evidencia demuestra que se ha llegado al estado deseado, desarrollar valores y criterios sobre el aprendizaje, actuar para reducir la diferencia entre el estado actual y el ideal y repetir estas etapas hasta alcanzar el objetivo.

3.4.1. Condiciones para el cambio

Es importante identificar primero la forma como las personas viven el cambio; para poderlo entender indagaremos primero en los pasos que para el Dr. Jill Mattuck Tarule requiere (Alem, 2006).

- a) *Difusión*: es cuando el adulto empieza a percibir que su marco de referencia ha comenzado a desintegrarse lo cuestiona y lo que revaloriza, quien ingresan en este paso muestran la intención de esforzarse por lograr una nueva manera de ser (una activa lucha a favor de su crecimiento). Las personas comienzan a vivir una situación donde sienten que les suceden más cosas de lo común y viven con intensidad, esta intensidad las llenas de dudas y confusión, en este estado se cuestionan y ponen en duda los propósitos y metas establecidos por uno mismo, y sienten que lo que fue un presente satisfactorio, pasa como un pasado indeseado.
- b) *Disonancia*: la persona comienza un proceso de reconstrucción de su marco de referencia pero no lo hace en forma simultánea, si no que se concentra en un determinado sector de su personalidad para producir un cambio. Se caracteriza por una reducción de la

confusión y comienza a tener más visión. La persona alcanza una mayor capacidad de entenderse y atenderse a sí misma, y de escucharse para ordenar sus pensamientos.

Festinger, Schachter & Back (1963), desarrollaron el concepto de disonancia cognitiva, que se refiere a la necesidad de recuperar el equilibrio cuando existe un conflicto por confrontar una nueva información con sus convicciones interiores.

El impacto en el proceso educativo está vinculado con el grado de relación entre los beneficios del proceso de aprendizaje y los planes que las personas desarrollan para resolver su disonancia. Si se percibe que el aprendizaje está efectuando una solución, es de esperar un incremento en la motivación para el aprendizaje.

- c) Diferenciación: es la etapa en que la persona desarrolla una nueva perspectiva de su realidad. Este le permite concentrarse en la tarea de transformarse, y se reduce la ansiedad y las tensiones, porque ya sabe a dónde quiere llegar.

En esta etapa se incrementan las expectativas de crecimiento y la confianza para lograr lo deseado. Esta nueva confianza influye en el proceso educativo, en la que se desarrollan compromisos claros y logran definir sus objetivos y metas con mayor facilidad.

- d) Coherencia: esta etapa representa la estabilidad en relación con las etapas anteriores. La actividad disminuye significativamente, existe un mayor esfuerzo en llevar a cabo sus logros. No hay concentración sobre un aspecto único o particular por el contrario, los esfuerzos de las personas se dirigen a integrar los logros de manera coherente con la realidad total de su vida. Los que atraviesan esta etapa del cambio se sienten con un mayor control de su propio proceso de desarrollo.

En cuanto al impacto de esta etapa en el proceso educativo, las personas no transmiten sensación de crisis o conmoción, y esta etapa facilita profundizar el aprendizaje ya que no disminuyen los temores y las amenazas.

Los dos primeros pasos se caracterizan porque la persona se encuentra susceptible en sus emociones; tiende a hacer un mayor esfuerzo para lograr sus metas y propósitos. Los otros dos pasos siguientes son más racionales y flexibles para producir un cambio.

El cambio está íntimamente ligado a las emociones; por lo tanto, es normal, que los seres tengamos defensas y sentimientos superficiales con el fin de disminuir la ansiedad y permanecer en la zona de comodidad. Pero sabemos que permanecer en este estado nos puede restar oportunidades para el cambio y el crecimiento personal. Es esencial tener en cuenta en los programas de capacitación seis condiciones del cambio, posibilitándolas, creándolas o descubriéndolas en los participantes (Luckner & Nadler, 1997).

a) *Esperanza*. Esta condición existe cuando los individuos ven la experiencia como una vía para resolver algunos de sus problemas, sacar conclusiones o satisfacer sus necesidades. Se puede incrementar la sensación del individuo de esperanza a través de: contar historias acerca de lo que otras personas aprendieron de la experiencia en el pasado; llevar a los participantes a escribir y compartir sus expectativas; hablar acerca de sus objetivos y de su potencial real ayudando a los participantes a establecer pasos pequeños para el cumplimiento de sus metas.

b) *Voluntad de realizar una acción*. Esta condición involucra una acción física, emocional, mental y de comportamiento. Tomar riesgos es motivante, cada vez que se domina algo, esto lo activa, y si el reto es cognitivo, afectivo o psicomotor, los otros dominios también se incrementan. Las vías para incrementar la voluntad, son:

Motivar a los participantes a hablar y compartir sus pensamientos y sentimientos, designar líderes o ayudantes para el día, llevar a los participantes a experimentar con nuevos roles o comportamientos, presionar cuando los participantes quieran parar, se debe identificar un límite o frontera.

c) *Confianza*. Esta condición connota una confidente dependencia de otros, de sí mismo, del líder y/o de la experiencia. Aprender a confiar en las propias habilidades, puede generar el incremento de la autoestima; si se construye un espacio de confianza adecuado en el cual los participantes tengan permiso de sentir y ser, cuidado y seguridad, consistencia, empatía y apoyo; va a ser más fácil motivar a los participantes a explorar, tomar riesgos y pedir apoyo y ayuda.

d) *Niveles de ansiedad constructivos*. Esta condición se da cuando los individuos se sienten en problemas, en situaciones ambivalentes, confusión, disonancia, incomodidad, frustración o estrés. Es esencial realizar el diagnóstico del grupo y de cada individuo, estando seguros

que el nivel de ansiedad es constructivo y seguro; los humanos se sienten vulnerables cuando hay ansiedad y cuando ocurre esta desorientación, es posible que algo significativo pueda emerger cuando el sistema defensivo está menos intacto.

Se puede incrementar los niveles de ansiedad constructivos, usando limitaciones físicas, incrementando el sentido de lo desconocido, haciendo que los participantes experimenten con nuevos roles y haciendo actividades diferentes o de diversas formas.

e) *Un sentido de lo desconocido o lo impredecible.* Esta condición existe cuando los individuos tienen un sentido de asombro o misterio con referencia a lo que ellos anticipan que están descubriendo en la experiencia. Hay un límite de tiempo para racionalizar y defenderse.

Lo impredecible deja a las personas fuera del equilibrio y lleva a los individuos a vivir en el aquí y en el ahora. Para aprovechar apropiadamente este poder como condición de cambio, se debe abstener de dar respuestas que permitan a los participantes predecir y controlar el futuro, utilizar limitaciones físicas, incrementar niveles de ansiedad constructivos, aumentar la percepción de riesgo.

f) *Percepción de riesgo.* Esta condición existe cuando los individuos perciben la experiencia como riesgosa o peligrosa a nivel físico, emocional y/o de comportamiento. En la mayoría de programas experienciales, hay un gran contraste entre la percepción de riesgo y el riesgo real.

Uno de los principales componentes del procesamiento es ayudar a los participantes a entender, cómo sus percepciones de riesgo son creadas, para luego transferir este aprendizaje a otras percepciones de riesgo que existen en sus vidas. Se puede aumentar la percepción de riesgo incrementando niveles constructivos de ansiedad, aumentando el sentido de lo desconocido e impredecible haciendo cosas inesperadas, desarrollando acuerdos de comportamientos en donde se tomen riesgos emocionales y físicos.

El reto de los educadores experienciales, es el de estar capacitados para facilitar y promover un proceso de cambio más consciente y en donde el individuo tenga una mayor gama de posibilidades para elegir y proseguir su camino de transformación.

Todo proceso de cambio se caracteriza por la permanencia temporal en un estado de desequilibrio. Este desequilibrio se refiere a “una toma de conciencia individual de la brecha existente entre viejas formas de pensar y una nueva información, motivando a los individuos a

que integren nuevos conocimientos o den forma a percepciones ya existentes” (Luckner & Nadler, 1997, p.19).

El estado de desequilibrio crea un efecto desorganizador o confusión del ego, en el cual la cualidad de caos o disonancia predomina. El acto de reestructurar o reorganizar para regresar al equilibrio, es en donde ocurren los cambios de sentimientos, pensamientos, actitudes y patrones de comportamientos, es en el proceso de sentirse perdidos, ansiosos e incómodos, en donde los individuos encuentran nuevas direcciones y a ellos mismos.

Los educadores experienciales, deben motivar, retar y apoyar a los individuos a construir un significado personal a las experiencias que viven y a los aprendizajes que de allí extraen. El objetivo es que la vivencia sea atravesada por la reflexión profunda, y se convierta en una verdadera experiencia posibilitadora de cambio y aprendizaje.

Se hace una invitación a los participantes a salir de su zona de comodidad, a que tomen riesgos y a que asuman lo desconocido, creando un estado de desequilibrio en el cual los individuos se sienten ansiosos y son menos capaces de utilizar sus defensas (zona de incomodidad). El entrar en esta zona y poder ser conscientes de lo que está pasando con ellos, posibilita el paso a la zona de crecimiento, generándose diferentes y nuevas posibilidades de transformación.

El desequilibrio, es el principal catalizador para el cambio. En un esfuerzo de atenuar el desequilibrio, un individuo debe intentar con un nuevo mapa mental, producto o acción, con el propósito de experimentar el éxito. En este momento se dan acciones o se rompen límites, aportando información que facilita la transferencia de aprendizajes de estos éxitos a otros espacios.

3.4.2. La transferencia como garantía del cambio

Cuando hablamos de procesos de cambio, los esfuerzos son temporales; iniciativas de cambio desaparecen sin dejar huella, los esfuerzos cambian a menudo y en ocasiones generan frustración del esfuerzo invertido.

El cambio depende de lo que la gente hace, a veces basta que alguien que influye en los demás decida tomar otro rumbo o que el líder se retire para que lo que hemos logrado se abandone.

En el cambio organizacional la estabilidad está en el proceso de cambio, aun cuando el cambio parece caótico, sigue un orden tiene denominadores comunes, ocurre sobre la base de principios consistentes (Malot, 2001). Uno de los conceptos básicos sobre el modelo de cambio se le denomina la ley del efecto, este establece la relación entre la conducta y sus consecuencias, fue originalmente desarrollada por Edward Thorndike (1898) que menciona: “bajo condiciones constantes, la probabilidad futura de la conducta se incrementa cuando las conductas han sido acompañadas o seguidas por satisfacción; la probabilidad futura decrementa cuando las conductas han sido acompañadas o seguidas por incomodidad” (Thorndike, 1911, p.234).

Se puede dirigir el destino de las organizaciones, pero para lograr influir en el rumbo, hay que enfrentar al cambio dentro del cambio. “El cambio es imparable y complejo, hay que entenderlo como dinámica. Lo primero y primordial es el proceso que produce el algo, y no el algo en si mismo” (Malot, 2001, p.21).

Existen tres maneras de enfocar la transferencia del aprendizaje. La primera consiste en hacer todo lo posible para preparar a los participantes para el cambio de entorno consiguiéndolo a través del ensayo mental y situándose en el futuro.

Como segunda opción se debe preparar el instructor para ser capaz de medir los cambios producidos tras la formación para obtener evidencia de una verdadera transferencia con éxito, entendiendo esta como la capacidad del individuo de establecer un puente entre lo vivido en la experiencia de aprendizaje a contextos reales de la vida o del entorno laboral.

El tercer enfoque consiste en proporcionar el máximo apoyo a los participantes una vez de vuelta a su vida personal y profesional, quiere decir, que los programas de capacitación pueden contar con estrategias de seguimiento para supervisar más de cerca la evolución del grupo.

Durante el proceso de formación puede inducirse a situarse en el futuro a través de un ensayo mental donde los individuos puedan visualizarse utilizando las nuevas habilidades; sirve para recordar la transferencia de las habilidades a otra realidad, reforzar el aprendizaje por medio de

un ensayo mental y actuar como red de seguridad para los problemas que se puedan presentar a futuro.

“Es mucho más probable que las habilidades se transfieran si se consigue llegar a los niveles de creencias, los valores y la identidad, de ésta forma el aprendizaje pasará a la personalidad y se considerarán valiosas en cualquier lugar, ya que estos niveles son más elevados que el nivel del entorno” (O’Connor, Saymour & Mustieles,1996, p.316).

En términos de transferencia, es necesario hablar de la transferencia a la organización en donde la responsabilidad es compartida entre el instructor y los líderes de la organización a la cual se prestó el proceso de formación.

Las organizaciones buscan a través de la capacitación mejores resultados, si las personas que se seleccionan para la formación no son las adecuadas, los resultados a nivel de la organización serán decepcionantes. Los cambios que se persigan en los participantes deberán de ser entendidos y aceptados por los líderes de la organización entendiendo que se requiere de un sentido de responsabilidad para también generar cambios internos ya sea en la cultura, en los procesos o en los estilos de liderazgo.

“El rendimiento significa la manera en que un individuo reúne sus conocimientos y sus habilidades para alcanzar sus objetivos, es una medición total de lo que se hace” (O’Connor, Saymour & Mustieles 1996, p.321). Se identifican tres factores principales:

- a) La persona debe querer hacer la tarea, está relacionado con la motivación y los valores, el participante necesita sentirse atraído para realizarla.
- b) La persona debe tener una oportunidad de realizar la tarea, garantizar que va a contar con el tiempo y el espacio adecuado para realizarla.
- c) Saber cómo realizarla, tener los conocimientos y habilidades.

La transferencia cuenta con diferentes principios destacando los siguientes: garantizar que el contexto de la formación sea lo más parecido al contexto laboral utilizando diferentes elementos que nos hagan referirnos mentalmente al contexto organizacional.; establecer objetivos a ser alcanzados al regresar al contexto y realidad laboral dejando claro de obtener una evidencia clara de que estos objetivos se están alcanzando.

Es importante que los participantes puedan aplicar lo aprendido de forma inmediata para poder retener el aprendizaje antes de ser olvidado y garantizar el apoyo por parte de la misma organización durante el proceso de adaptación al nuevo entorno laboral.

Una de las piedras angulares de la educación experiencial, es el de motivar a la gente a enfrentar asuntos que ellos generalmente no hacen por sí mismos. En otras palabras, ellos abandonan su mundo seguro, familiar, confortable y predecible, hacia un incómodo nuevo territorio que después traerá mayores beneficios.

Existen dos tipos de competencias relacionadas con el cambio en el comportamiento organizacional y a su vez marcan la diferencia de la estructura en los programas de capacitación. Las primeras son las funcionales que consisten en los conocimientos y habilidades en un área funcional; las segundas son las compartidas o conductuales, que comprenden aspectos de comportamiento comunes a distintas áreas funcionales.

El cambio de comportamiento con respecto a las competencias conductuales requiere de un cierto proceso que incluya un desarrollo cognitivo (conceptos, modelos, metodologías, etc.), la transferencia al trabajo; esta etapa necesita de un diagnóstico personal, un plan de acción personal y el seguimiento del plan de acción, que lleva diferentes intervenciones correctivas.

3.4.3. La observación conductual como herramienta de cambio.

Observar es advertir los hechos tal y como se presentan en la realidad y consignarlos por escrito su fundamento científico de la observación reside en la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista. La observación se convierte en método o una técnica en la medida en que cumple una serie de objetivos o requisitos (Bustos, 2010):

- a) Sirve a un objetivo, previamente establecido, de investigación.
- b) Es planificada sistemáticamente.
- c) Es controlada previamente.
- d) Está sujeta a comprobaciones de fiabilidad y validez.

La observación requiere de un proceso para garantizar su efectividad:

- a) Elección del problema o suceso a observar.
- b) Recolección de datos.
- c) Definición de variables a observar.
- d) Análisis e interpretación de lo observado.
- e) Conclusiones y recomendaciones.
- f) Comunicación de los resultados.

Existen diferentes tipos de observación, es importante conocerlos para aprenderlos a utilizar en los diferentes programas de formación experiencial a partir de las diferentes técnicas recreativas y etapas de procesamiento.

- a) No sistematizada, ocasional o no estructurada:

Requiere de una observación muy cuidadosa de situaciones de la vida real, previamente establecidas pero en las que no se intentan utilizar instrumentos de precisión, no se requiere comprobar la exactitud de los fenómenos observados. Se presta gran atención a lo que se observa y hay que estar muy preparado para captar lo que ocurre. Normalmente se utiliza cuando conocemos poco del hecho a observar; en situaciones poco conocidas, complejas o poco definidas.

En la formación experiencial, éste tipo de observación ayuda a identificar alguna conducta que no pudo ser detectada en el diagnóstico a través de la entrevista y que por algún motivo está afectando a la funcionalidad del equipo ya sea a nivel personal o grupal. La recomendación es que se cuente en cada programa de capacitación con más de un instructor para que siempre uno de ellos pueda dedicarse a observar desde que los participantes son reunidos, la forma en la que llegan a las sesiones, como se comportan en los descansos y como se despiden también arrojan información importante para identificar cambios de comportamiento, clima del equipo, liderazgos, subgrupos, estilos de comunicación entre otras cosas.

Siempre podrá existir algo que observar que no esté necesariamente estructurado para identificarlo, la experiencia del facilitador con respecto al análisis de fenómenos sociales y organizacionales ayudan a captar este tipo de conductas que podrán determinar la adaptación

del programa o las técnicas didácticas para reforzar, eliminar o hacer evidente lo que se necesita modificar para el crecimiento del equipo.

b) Sistematizada o controlada:

Es la más utilizada en ciencias humanas y psicología. Su propósito es descubrir y precisar con exactitud determinados elementos de conducta que poseen un valor.

Es importante recordar, que los programas de formación experiencial enfocados al desarrollo humano, buscan alcanzar objetivos específicos los cuales estarán ligados a generar un cambio de comportamiento que se vea reflejado a nivel grupal principalmente.

Para poder garantizar el nivel de cambio esperado, es necesario estructurar previamente los comportamientos que se requieren modificar, los cuales pueden afectar directamente hacia alguna conducta para impactar en el objetivo esperado, es decir, existen algunos comportamientos que generalmente surgen como necesidad de formación de equipos como lo puede ser la comunicación efectiva.

Primero sería necesario identificar que comportamientos con respecto a la comunicación afectan la funcionalidad de la comunicación para poder observar en qué espacio de la comunicación, el equipo no está alcanzando el nivel de funcionalidad esperado; al mismo tiempo, es necesario determinar qué elementos observables pueden afectar la comunicación desde su construcción como la integración; si un equipo no cuenta con una integración sólida, la comunicación será afectada, si el estilo de liderazgo no favorece la aportación de ideas, también existirá una afectación que estará alterando el comportamiento que a su vez lleva a no construir una comunicación efectiva.

Tener una observación sistematizada y controlada, ayuda a analizar datos específicos que arrojen un análisis con mayor profundidad con respecto a diferentes comportamientos que a su vez están interconectados y están afectando a la madurez de un equipo.

c) Muy sistematizada:

Debe cumplir con ciertas características que son las variables que van a ser observadas; están aisladas y basadas en una teoría explícita. No se va a registrar nada que no caiga dentro

de una categoría preestablecida. Las situaciones están sometidas a riguroso control, para que se puedan comparar con situaciones similares.

Las ventajas que se encuentran en éste tipo de observación es que permite obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad, permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son demasiado relevante para los sujetos observados, existen situaciones en las que la evaluación solo pueda realizarse mediante observación, no se necesita la colaboración activa del sujeto implicado.

Dentro de sus limitaciones es que en ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar, la observación es difícil por la presencia de factores que no se han podido controlar, las conductas a observar algunas veces están condicionadas a la duración de las mismas.

La observación muy sistematizada dentro de los programas de formación experiencial, puede contribuir principalmente a investigaciones sobre el desarrollo de algún comportamiento específico, el impacto de un individuo en el grupo, afectación de cierto comportamiento al introducir o eliminar ciertas variables, etc. Al ser utilizada como el único tipo de observación dentro de un programa de capacitación, eliminaría la posibilidad de otorgar información variada que pueda ser útil para el seguimiento de un equipo con respecto a su desarrollo profesional.

Con respecto a la observación de conductas grupales, es necesario primero identificar que un equipo de trabajo se concibe como un grupo pequeño de individuos que tienen habilidades que se complementan y que se comprometen, con un propósito, metas y una metodología en común, y que además, se responsabilizan colectivamente de los resultados alcanzados.

No siempre se observa en sus integrantes conductas y procesos interpersonales que permitan la conformación de un verdadero equipo de trabajo. Para que la labor sea compartida, todos los integrantes del grupo deben aprender a utilizar las conductas y procesos interpersonales, pueden ser definidos en tres clases: orientados a la tarea, orientados al desarrollo del grupo y los orientados a los procesos en el uso de la palabra (Kayser, 1995).

Un equipo de trabajo sigue toda una secuencia de conducta grupal: sentimientos, hechos y soluciones. Cada fase marca la ruta de una facilitación de éxito. Los sentimientos deben aceptarse, reconocerse y procesarse de manera organizada, si esto no ocurre, el grupo mostrará

resistencia, por lo que es bueno dar un tiempo a la expresión de sentimientos o catarsis emocional, y una vez manifestada, moverse a la fase de hechos, para que así puedan éstos analizarse de modo más objetivo y se pueda identificar el problema. No se requiere estar de acuerdo en las opiniones, pero en los hechos sí. Una vez definido el problema, se pasa a la fase de soluciones, lo que implica proponerlas, seleccionar la mejor y decidir cómo implantarla.

Para ventilar las emociones, existe un perfil empírico de cuatro estilos de ventilación, que permite a los miembros de un grupo ser tolerantes y aceptarse mutuamente:

- a) Los expresivos son francos y congruentes en sus palabras y emociones, por lo que su revelación es breve y fuerte.
- b) Los directivos no muestran emoción pero emplean palabras duras apoyadas con lenguaje corporal. Como les exaspera la pérdida de tiempo y la incompetencia, ventilan rápidamente sus opiniones.
- c) Los reactivos se quedan callados un buen tiempo aunque demuestran con lenguaje corporal, que algo no está bien. Cuando hablan, sus palabras son indirectas y ambiguas, por lo que quizá son el tipo de gente más difícil para un facilitador.
- d) Los estoicos permanecen tranquilos y no expresan lo que sienten, aunque tengan fuertes emociones por dentro, por lo que se debe poner atención a su tono de voz y lenguaje corporal, dado que normalmente declinarán hablar y tardarán mucho en ventilar sus emociones.

Cabe señalar que los sentimientos nunca se evalúan ni se critican, sino que sólo deben entenderse aunque para ello se requiere tiempo.

Relación entre el uso del lenguaje y las emociones expresadas (Kayser, 1995)

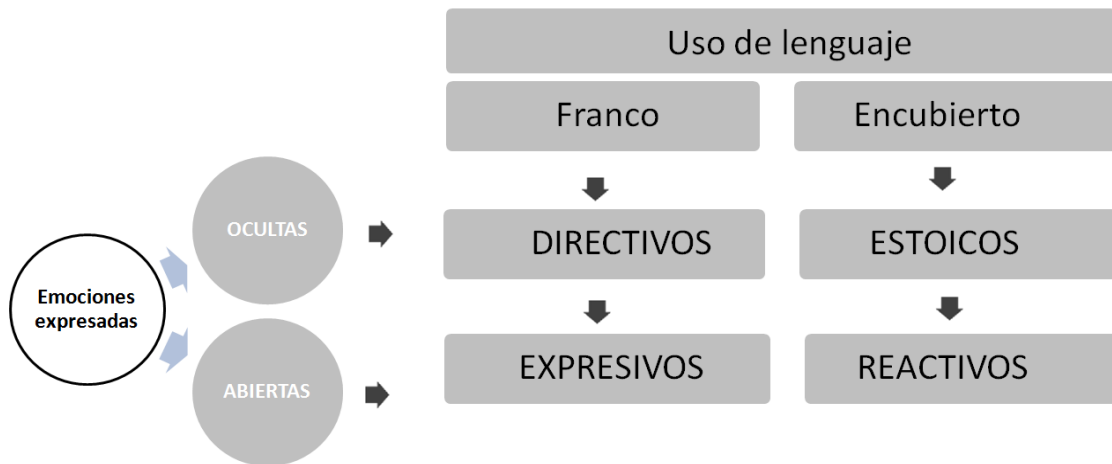


Figura 3.5.

El empleo de las conductas grupales tiene que ver con un cambio de actitud, estar abiertos en todo momento a entrar a una dinámica de autoformación constante y permanente, cuyo propósito entre otros, sea la conformación de verdaderos equipos de trabajo, distinguiendo que el líder del equipo en su rol de facilitador principal con la gente, en una reunión tiene como tarea ir construyendo al equipo.

Para un mejor proceso de observación de conductas se sugiere diseñar una guía práctica para realizar una escala de observación que contemple los siguientes indicadores:

- a) Definición de objetivos, del planteamiento, de la observación y registro de los comportamientos observados; y por último, análisis y recomendaciones.
- b) Concretizar el tema, objeto de estudio.
- c) Delimitación precisa del problema a estudiar.
- d) Encuadrar el lugar (proceso de observación), tiempo (calendario a seguir) y situación (constancia y variabilidad).

Se recomienda que las personas a observar no sospechen la intención del observador con el fin de que el comportamiento que se manifiesta sea natural y espontáneo, se planifiquen los pasos y fases necesarios para llevar a cabo la observación, especificando los puntos a tener en cuenta y presentar posibles alternativas de planteamiento, se establezca la definición de las

unidades de observación en función del nivel de sistematización y especificidad de la situación, existan criterios de categorización a seguir en el estudio.

También es importante que se definan de forma precisa y correcta las categorías que se van a utilizar en el trabajo, se elaboren diferentes tipos de registro a utilizar en el periodo de la recolección de datos, se definan listas de comportamiento y guías que orienten el trabajo del observador, el observador registre inmediatamente lo que ha observado y no lo confíe a la memoria, que puede traicionarlo.

Una vez realizado lo anterior se hace necesario:

- a) Analizar los datos, en función del objetivo de la investigación, en busca de la posible existencia de patrones de conducta, análisis de tendencias, etc.
- b) Averiguar las posibilidades de generalización.
- c) Valorar e interpretar los resultados de acuerdo con el objetivo propuesto.
- d) Realizar una valoración metodológica.
- e) Sugerir nuevas investigaciones o campos de trabajo.

La lectura de los datos registrados se lleva a cabo a partir del ECRO (Esquema Conceptual Referencial y Operativo), el cual indica que indicios deben ser recogidos. Es una guía para la acción, para operar en base a conceptos (conocimientos vivenciales) que nos sirven como referencia. Es un esqueleto o estructura de un conocimiento o conducta en continuo movimiento (Pichon-Riviere, 2008).

El grupo se vuelve un conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita e implica una tarea.

La técnica es operada por un equipo integrado, por un observador y un coordinador; los cuales pretenden instrumentar la situación grupal para resolver los obstáculos que dificultan la realización de la tarea, lo hace a través de: el señalamiento, la interpretación, las técnicas y la observación como registro de datos.

La forma de trabajo requiere una descripción crónica de lo que ocurre en cada reunión este material puede ser interpretado de forma cualitativa y cuantitativa. El observador debe estar liberado de otra acción que no sea observar para poder realizar su función de acuerdo al análisis de conductas establecido y facilitar la redacción e interpretación conductual sobre la interrelación de los fenómenos, los procesos grupales, la relación entre los miembros, la efectividad de la tarea, los comportamientos a lo largo del proceso de planeación y organización entre otros.

La observación grupal, se debe ir desarrollando de lo general a lo particular, primero se identifica el comportamiento más evidente y de ahí se va profundizando hacia los comportamientos menos evidentes o inconscientes, desarrollar esta capacidad de observación requiere de preparación, práctica y entendimiento de los fenómenos grupales para lograr obtener un análisis certero y útil para el equipo que vive el proceso de formación.

El aprendizaje a través de esta técnica de observación se logra distinguiendo a partir de que el grupo logra apropiarse de una realidad ya modificada, esto se produce cuando ya se pueden integrar los distintos aportes de cada integrante para lograr en un momento determinado dar un salto cualitativo y pasar de la cantidad a la calidad.

El aprendizaje grupal se logra evidenciar a través de la creatividad, la organización efectiva, la escucha permanente, la resolución de conflictos con interés en mejorar el proceso, la inclusión efectiva de los integrantes del equipo.

3.4.4. Recolección de datos

Las formas de recolección de datos incluyen reportes (informes verbales de los participantes del estudio), pruebas y medidas conductuales y de observación. Se puede utilizar uno o más de estas técnicas de recolección de datos, para cualquier diseño de investigación. La investigación cualitativa tiende a depender más de las entrevistas y de la observación en escenarios naturales.

Relación de técnicas de recolección de datos y sus características (Papalia, 2009)

TIPO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Auto reporte: diario, entrevista o cuestionario	Se interroga a los participantes acerca de algún aspecto de su vida. Se utilizan preguntas estructuradas o flexibles.	Pueden proporcionar información acerca de la vida, actitudes y opiniones de una persona.	El participante puede no recordar la información con precisión o puede distorsionar las respuestas de una manera socialmente deseable, la forma en cómo se plantea la pregunta puede afectar en la respuesta.
Medidas conductuales	Se evalúan las capacidades, habilidades, conocimientos, competencias o respuestas físicas de los participantes.	Proporciona información que se puede medir objetivamente, evita las distorsiones subjetivas.	No pueden medir actitudes u otros fenómenos no conductuales, los resultados pueden ser afectados por agentes extraños.
Observación naturalista	Las personas son observadas en un escenario normal, sin manipular la conducta.	Proporciona una buena descripción de la conducta, no somete a la gente a escenarios no naturales que distorsionan la conducta.	Falta de control y sesgo del observador.
Observación del laboratorio	Se observa a los participantes en el laboratorio sin manipular la conducta.	Proporciona buenas descripciones, mayor control que en la observación naturalista ya que todos los participantes son observados en las mismas condiciones.	Sesgo del observador, situación controlada que puede ser artificial.

Figura 3.6.

El diseño de la recolección de datos es un plan para conducir una investigación: qué preguntas deben ser contestadas, cómo deben seleccionarse los participantes, cómo deben levantar e interpretar los datos y cómo pueden derivarse conclusiones. Existen cuatro tipos de diseños de investigación (Papalia, 2009).

Tipos de Diseños de Investigación (Papalia, 2009)

	TIPO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cualitativo	Estudio de caso	Estudio profundidad de un solo individuo.	Flexibilidad, proporciona una imagen detallada de la conducta y desarrollo de una persona.	Puede no generalizarse a otros, las conclusiones no pueden probarse de manera directa, no establece causalidad.
	Estudio etnográfico	Estudio o profundidad de una cultura o subcultura.	Puede ayudar a superar sesgos en la teoría y la investigación basados en la cultura.	Sujeto al sesgo del observador.
Cuantitativo	Estudio correlacional	Intento de probar relaciones positivas o negativas entre los participantes.	Permite la predicción de una conducta sobre otra, pueden surgir hipótesis acerca de relaciones causales.	No establece causalidad.
	Experimento	Procedimiento controlado por el cual un experimentador controla la variable independiente para determinar su efecto sobre la variable dependiente.	Establece relaciones causales, procedimiento altamente controlado que puede ser repetido por otro investigador.	Los hallazgos, en especial cuando se derivan de experimentos de laboratorio, pueden no generalizarse a situaciones externas al laboratorio.

Figura 3.7.

La formación experiencial, puede utilizar investigaciones cualitativas y cuantitativas para obtener resultados más completos con respecto al estudio determinado de algún comportamiento o de la evolución de los grupos en su generalidad.

3.5.- Conclusiones

A través de este capítulo se hizo la tarea de profundizar en todo lo referente a la formación experiencial ya que es el método didáctico seleccionado para la investigación.

El acercamiento intenta plantear en primer término su efectividad para el aprendizaje organizacional por su naturaleza andragógica y su enfoque al aprendizaje significativo; y en segundo lugar como medio efectivo de transferencia para acelerar procesos de cambio en los equipos de trabajo.

Se presentó también la observación conductual desde sus diferentes clasificaciones como la base que deberá analizar los datos seleccionados para después medir cualitativa y cuantitativamente el crecimiento de un equipo a través de las conductas obtenidas después de

ser impartido el programa basado en la Metodología de Capacitación Recreativa en el estudio de caso.

Por lo tanto, hasta este momento se han construido las tres bases conceptuales que enmarcan esta investigación:

La recreación vista desde todo su contenido humano, donde plantea la posibilidad de transformar al individuo desde el ocio dando un sentido real a la vida de cada persona y favorecer la interacción de los grupos a través de sus técnicas didácticas como el juego, las cuales cuentan con una gran diversidad de adaptaciones para poder ajustarse a los diferentes espacios, poblaciones y tipos de grupos a los cuales se pretende desarrollar en el ámbito laboral.

La dinámica de grupos desde su base teórica la cual, nos permite entender el comportamiento grupal, para poder generar estrategias de cambio con base a la observación de conductas personales y grupales creando simuladores de su cotidianidad laboral para facilitar la experiencia efectiva utilizando al facilitador con la formación profesional necesaria para utilizar el procesamiento como un puente que lleve al participante hacia la transferencia del aprendizaje.

Y la formación experiencial como metodología alineada a los principios de la Andragogía, la cual facilita el aprendizaje organizacional basado en el desarrollo de los equipos de trabajo encontrando una manera efectiva de desarrollar la madurez de los equipos a través de la formación de programas de capacitación alineados a objetivos de crecimiento, donde utiliza una estructura adecuada a las necesidades de la organización presentando los resultados de un aprendizaje significativo.

Estos primeros capítulos soportan el marco teórico sobre la recreación y la dinámica de grupos como medio de formación experiencial en la empresa.

En el capítulo siguiente se describe la metodología de capacitación recreativa propuesta, la cual ha sido el resultado de la experiencia de aplicación de diversos programas en muchos contextos a lo largo de los últimos quince años donde sus aportaciones pretenden presentar una relación íntima de la recreación en contextos de aprendizaje organizacional y un medio efectivo de transformación del ser humano y los equipos donde interactúa a favor de la madurez del equipo, impactando en el desarrollo humano en el ámbito laboral incrementando la calidad de vida y la productividad.

3.6.- Bibliografía del capítulo

- Alcalá, A. (1998). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada* - Monografias.com. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos6/prax/prax.shtml>
- Alcalá, A. (1999). *¿Es la Andragogía una Ciencia?* (página 2) - Monografias.com. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos6/anci/anci2.shtml>
- Alem, M. (2006). *Pedagogía laboral Base de la formación y capacitación en las organizaciones* (página 3) - Monografias.com. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos46/pedagogia-laboral/pedagogia-laboral3.shtml>
- Álvarez Alday, M., & Cuenca, M. (2014). Estructuras organizativas favorables a la innovación. *Boletín De Estudios Económicos, LXIX* (Nº 213 Diciembre), 477-493.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción una guía para superar obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona (España): Garnica.
- Ausubel, D. (2000). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. España: Paidós.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, N.Y.: Penguin Group.
- Bustos, J. (2010). *Psicodiagnóstico de las funciones cognitivas Lección (4: Técnicas de Recolección de Información en Evaluación Psicológica)*. Colombia: Universidad Nacional Abierta a Distancia UNAD. unad.edu.co. Retrieved 7 February 2016, from http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401519/Material_Didactico_para_descargar/401519_Modulo_2013.pdf
- Castillo, M. (2012). *El primer paso para realizar un proyecto*. TuProyectoEn5Pasos.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://tuproyectoen5pasos.com/blog/el-primer-paso-para-realizar-un-proyecto/>
- Cirigliano, G., & Villaverde, A. (1992). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas, 36.
- Coaching People. (2016). *Team building Aprendizaje Experiencial*. Ecuador: Coaching People. <http://coachingpeopleecuador.com/web/home/team-building-aprendizaje-out-door/>
- Combariza, E. (2005). *Reflexiones sobre la facilitación del Aprendizaje Experiencial*. Funlibre.org. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER.

- (2015). *Presentación Institucional*. Recuperado de http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100
- Cook, S., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal Of Management Inquiry*, 2(4), 373-390. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269324010>
- Dale, E. (1969). *Audiovisual methods in teaching*. United States: Dryden Press.
- Dewey, J. (2004). *Democracia y Educación*. Buenos Aires: Losada, 41.
- Different. (2016). *Aprendizaje Vivencial*: México: Publicación página web different. Recuperado de <http://www.different.com.mx/aprendizaje-vivencial/>
- Douglas, W., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy Of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.
- Enebral, F. (2009). *Cómo diseñar cursos de Capacitación*. México: Trillas.
- Eriksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: selfreflexivity and self-transformation. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(5), 622-640.
- Fernández, N. (2001). *Andragogía, ubicación en la educación continua*. Páginas personales UNAM. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf>
- Festinger, L. Schachter, S. & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Nueva York: Harper.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy Of Management Review*, 10, 803-813.
- Fuentes, (2016). La fuerza de la Capacitación Vivencial. Guía de Capacitación Empresarial, Recuperado de: <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/la-fuerza-de-la-capacitacion-vivencial.html>
- Galvin, Balkundi, & Waldman; (2010). Spreading the Word: The role of surrogates in charismatic leadership processes. *Academy Of Management Review*, 35(3), 477-494.
- García-Morales, Matías-Reche, & Hurtado-Torres, (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Huger, G. (1991). Organization Science: INFORMS. *Organization Science*, 2(1), 88-115. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kayser, T. (1995). *Mining Group Gold*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

- Lazzati, S. (2012). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Levitt, B., & March, J. (1988). *Organizational Learning Volume 14*. *Annualreviews.org*. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics. Human Relations*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lifshitz, A. (2006). *Facultad de Medicina UNAM, La teoría experiencial del aprendizaje..* *Facmed.unam.mx*. Retrieved 8 February 2016, from http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2006/mar03_ponencia.html
- Luckner, J., & Nadler, R. (1997). *Processing the experience*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 19.
- Malcomm, S., Knowles, R., Swanson, E. & Holton (2011). *Andragogía: El Aprendizaje de los adultos*. México: Universidaad Iberoamericana.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas, 21.
- Marquez, A. (1998). *Andragogía: Propuesta para la Educación Superior*. *Ofdp_rd.tripod.com*. Retrieved 8 February 2016, from http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html
- Mintzberg, H. (2011). Management Development to Organizational Development with Impact. *OD PRACTITIONERS*, 43(3), 25-29.
- Moreno, S. (2012). *Enfoque Humanístico. Número 21, Pagina 1*. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.revistaenfoquehumanistico.com/#!salvador-moreno/c1wph>
- Nelly, J. (2006). *Experiential Learning & Experiential Education: Philosophy, theory, practice & resources*. *Wilderdom.com*. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.wilderdom.com/experiential/>
- Nonaka, I., Reinmoller, P., & Toyama, I. (2001). *Integrated information technology systems for knowledge creation*. New York: Oxford University.
- O'Connor, J., Seymour, J., & Mustieles, J. (1996). *PNL para formadores*. Barcelona: Ediciones Urano, 316-321.
- Papalia, D. (2009). *Desarrollo Humano - Google Académico*. *Scholar.google.com.mx*. Retrieved 8 February 2016, from [https://scholar.google.com.mx/scholar?q=PAPALIA+D.+\(2009\):+Desarrollo+Humano&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0CBkQgQMwAGoVChMItIX5nfquxwIVxZilCh0qlAAB](https://scholar.google.com.mx/scholar?q=PAPALIA+D.+(2009):+Desarrollo+Humano&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0CBkQgQMwAGoVChMItIX5nfquxwIVxZilCh0qlAAB)
- Perls, F. (1976). *El enfoque gestáltico & Testimonios de terapia*. Santiago, Chile: Cuatro Vientos.

- Piaget, J. (1978). *Adaptación Vital y Psicología de la Inteligencia*. España: Siglo veintiuno.
- Pichon-Riviere, E. (2008). *Teoría del Vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Prochaska, J., & Diclemente, C. (1994). *The transtheoretical approach: crossing traditional boundaries of therapy*. Florida: Krieger.
- Sarto, M., & Venegas, M. (2009). *Aspectos clave de la Educación Inclusiva. Publicaciones del INICO. Colección Investigación, Salamanca.*. Retrieved 8 February 2016, from <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO22224/educacion-inclusiva.pdf>
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Shrivastava, P., & Bhopal, (1987). *Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA.: Ballinger Publishing Company.
- Starke, Sharma, Mauws, Dyck, & Dass, P. (2012). Exploring archetypal change. The importance of leadership and its substitutes. *Journal Of Organizational Change Management*, 24(1), 29-50.
- Stata, R. (1988). *From Organizational Learning to the Learning Organization*. USA: Management Learning March.
- Tight, M. (1996). *Key concepts in adult education and Training*. London and New York: Taylor and Francis Group.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence: experimental studies*. Nueva York: Macmillan, 234.
- Yturalde, E. (2016). *Aprendizaje Experiencial: Venezuela*. Ernesto Yturalde World Wide Inc. <http://www.aprendizajeexperiencial.com/>
- Varon, E. (2000). *Facilitación del aprendizaje desde la vivencia* (Ponencia registrada para el tercer Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. funlibre.org. Retrieved 8 February 2016, from
- Vigotzky (2004) *Teoría de las emociones. Estudio histórico psicologico*. España: Akal.
- Wenamic. (2013). *Aprendizaje Experiencial*. Venezuela: Publicación Wenamic <http://wenamic.com/aprendizaje-experiencial/>

Capítulo 4. Metodología de Capacitación Recreativa MCR. Propuesta para incrementar el nivel de madurez de un equipo de trabajo

4.1.- Introducción.....	234
4.2.- Descripción de la Metodología de Capacitación Recreativa.....	236
4.2.1. Niveles de madurez definidos dentro de la MCR.....	240
4.2.2. Etapas de construcción de equipos.....	247
4.3.- Fase de definición.....	255
4.3.1. Diagnóstico de la problemática actual.....	255
4.3.2. Objetivo o necesidad de capacitación.....	258
4.3.3. Población.....	259
4.3.4. Temporalidad.....	261
4.3.5. Espacio o lugar.....	263
4.4.- Fase de Aprendizaje.....	264
4.4.1. Estado actual.....	266
4.4.2. Creación de la intervención.....	266
4.4.3. Material y equipo.....	272
4.4.4. Duración o cronograma del programa.....	274
4.4.5. Carta descriptiva.....	275
4.4.6. Preparación y formación del facilitador.....	277
4.5.- Aplicación de la Intervención.....	279
4.5.1. Evidencia de cambio y evaluación de la MCR.....	283
4.5.2. Estructura de la evaluación	288
4.5.3. Evaluación del servicio de capacitación.....	295
4.6.- Estado deseado, nivel de madurez alcanzado y seguimiento del programa...	297
4.6.1. Análisis de la personalidad utilizada por la MCR.....	306
4.6.2. Algunas observaciones de la MCR.....	315
4.7.- Conclusiones.....	318
4.8.- Bibliografía del capítulo.....	320

4.1.- Introducción

A través de este capítulo, se propone una nueva metodología de capacitación experiencial, fundamentado teóricamente en los capítulos anteriores, donde fue planteada la necesidad de formación en desarrollo humano dentro de las organizaciones, se presentó el impacto del comportamiento organizacional como teoría de estudio para desarrollar el sustento de los programas de capacitación, los beneficios de la recreación en la calidad de vida, como herramienta pedagógica y la posibilidad de generar un crecimiento con respecto a la madurez de los equipos de trabajo, impactando en la vida cotidiana de las organizaciones y las personas que colaboran directamente con ella.

La especialidad de la Metodología de Capacitación Recreativa (que será identificada bajo las siglas MCR), se basa en el impacto de la recreación utilizada como metodología en la elaboración y organización de programas, como técnica didáctica enfocada al aprendizaje a través del juego y como recreación educativa donde se justifica un aprendizaje para el tiempo libre y el tiempo productivo, empujando a procesos de maduración para alcanzar una experiencia óptima que desarrolle la calidad de vida de los participantes.

Al mismo tiempo, la metodología permite una flexibilidad de acuerdo a la planeación e intervención de las dos fases que la componen y todas las características que la integran para garantizar los objetivos específicos que cada programa de capacitación persiga manteniendo su naturaleza por la que fue creada, la formación organizacional en desarrollo humano a través de la recreación.

La Metodología de Capacitación Recreativa, surge de la experiencia de más de 25 años en la aplicación de programas recreativos y 15 años de experiencia en programas de capacitación experiencial aplicados a diferentes empresas públicas y privadas, creada para poblaciones tan variantes que ha oscilado entre grupos de 2 personas hasta programas para 15 mil personas dentro de un mismo espacio físico.

A lo largo de la investigación hemos mencionado diferentes autores que sustentan teorías acerca del Comportamiento Organizacional, Formación Experiencial, Dinámica de Grupos y Recreación Educativa; las cuales, conforman las bases fundamentales de la MCR que se propone, así mismo, se tomará la experiencia con empresas donde se ha podido aplicar y

modificar ésta metodología en México, país donde radico y donde he tenido oportunidad de conocer de cerca la cultura de diferentes organizaciones y las necesidades de capacitación experiencial que el mercado marca como prioridad.

La Capacitación Experiencial o Vivencial término más común utilizado en México surge hace un par de décadas en empresas públicas y privadas a raíz de identificar la necesidad de generar cambios sustanciales en los procesos de capacitación técnica, al mismo tiempo bajo la fuerte influencia del país vecino del norte Estados Unidos, comienzan a llegar las diferentes tendencias generadas por psicólogos industriales y las nuevas tendencias de capacitación.

La Revolución Industrial y años después la globalización generaron que los trabajadores busquen en el trabajo un espacio digno donde encuentren una forma de desarrollo profesional, personal, social y familiar en donde encuentren un sentido más allá de la remuneración económica, que genere un incremento en la motivación laboral impactando directamente en la productividad de la empresa; es así como la organización busca competitividad, desarrollo y rentabilidad; y el trabajador busca una verdadera calidad de vida (González, 2005).

Con el tiempo, comienzan a surgir capacitadores independientes que dan un cambio trascendental a su metodología tradicional de enseñanza utilizando actividades recreativas turísticas, de aventura, culturales, cuidado al medio ambiente y a la comunidad, entre otras, para hacer más participativo y atractivo los cursos de capacitación; simultáneamente se hace cada vez más frecuente dentro de las empresas el organizar eventos internos donde puedan reunir a ciertos grupos de trabajo o toda la empresa buscando:

- a) Dar a conocer información importante anual para los trabajadores de diferentes rangos.
- b) Crear un espacio de motivación a través de incentivos como premios o viajes a distintos destinos.
- c) Organizar eventos tradicionales que generen una identidad con la empresa y así generar lealtad, disminución del ausentismo, de accidentes y de conflictos laborales generados por una baja motivación o baja integración de los equipos de trabajo.
- d) Buscar espacios de encuentro entre los trabajadores y sus familias.
- e) Dar a conocer planes de trabajo, generar mesas de discusión o lluvia de ideas para enfrentar a un mercado cada vez más competitivo y exigente.

- f) Buscar un espacio donde puedan incrementar el potencial de las habilidades y fortalezas de sus equipos de trabajo y aminorar o eliminar las debilidades esperando impactar en un incremento de utilidades para la empresa, mejor preparación del equipo y educar de acuerdo a los valores y políticas que cada empresa busca para mantener una mejora continua o procesos de certificación que se vea reflejado en un incremento de calidad y de clientes.

Los departamentos de Recursos Humanos y de Capacitación fueron las principales áreas responsables de generar cambios internos a partir de programas recreativos y de capacitación que promovieran actividades más atractivas para los trabajadores y así asegurar la participación y el alcance de objetivos anteriormente mencionados. Con todo esto, surge la necesidad de generar empresas de capacitación experiencial que hoy operan en México y en diferentes partes del mundo.

Y es así como surge la idea de crear una metodología donde la recreación sea la base angular del aprendizaje como herramienta y como pedagogía, tomando todas sus ventajas para crear diferentes opciones de aprendizaje, por su naturaleza activa y de educación no formal, encuadra en un aprendizaje vivencial de capacitación.

4.2.- Descripción de la Metodología de Capacitación Recreativa

La Metodología de Capacitación Recreativa MCR se entiende como: el proceso de formación experiencial, especializada en técnicas recreativas y de grupo, el cual tiene la flexibilidad de adaptarse a diferentes entornos, poblaciones, objetivos, temporalidad, espacios y presupuestos; enfocada al desarrollo de las organizaciones con el objetivo de impactar en la madurez de los equipos de trabajo, mejorar el clima laboral, incrementar la productividad y la calidad de vida, a través del fortalecimiento de la cultura organizacional enfocada al desarrollo humano.

Esta metodología forma vínculos más estrechos entre el personal y la empresa, con el objetivo de formar o reafirmar valores organizacionales; fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño al interior de la organización a corto y largo plazo.

Esta propuesta de capacitación toma como idea base el Modelo Vivencial de Educación del Ocio propuesta por Cuenca (2004) como “una intervención educativa a largo plazo que se realiza a partir de la potenciación de situaciones, vivencias y experiencias formativas vitales relacionadas con el ocio” (p.148) (...) “la experiencia procesual sea satisfactoria y formativa para quienes se implican en ella. Este modelo de educación, habitual en la familia también es válido para cualquier contexto educativo” (p.149).

“El modelo vivencial pretende conseguir un efecto sostenido y perdurable a partir de compromisos y experiencias memorables que, en cuanto tales, tienen un valor educativo añadido, reforzado por la acción formadora de la memoria. Estas vivencias tienen tanto una incidencia de tipo personal como relacional. A través de ellas se activan y desarrollan aspectos y dimensiones de la personalidad tales como capacidad de tomar decisiones, autoafirmación, coherencia, compromiso, respeto, convivencia, etc.” (Cuenca, 2004, p.149).

La metodología ha sido soportada con bases teóricas a lo largo de la investigación; especializada en procesos de capacitación ya que surge dentro de un contexto organizacional enfocado principalmente a la formación de personas dentro del ámbito laboral. Identifica los beneficios, las características, objetivos y los elementos de aprendizaje que componen a la Capacitación Experiencial, así como las condiciones para generar cambios trascendentales en los participantes y los procesos de comprobación y evaluación que se deben de aplicar para poder cubrir profesionalmente las necesidades de capacitación en desarrollo humano anteriormente mencionadas.

La Recreación Educativa analizada en la investigación, sustenta la manera en que se hace evidente que la recreación no es tomada únicamente como herramienta didáctica sino bajo todo un contexto general de educación para el ocio tomando todos los beneficios y valores de la recreación que se incorporan en la Fase de Aprendizaje de la MCR. De esta manera los programas que se originan con base a la MCR, tomaran tanto los beneficios de la capacitación experiencial como los de la recreación educativa.

Los programas recreativos se componen de procesos estructurados necesarios para poder tener un orden y seguimiento en la creación y adaptación de la MCR a las diferentes poblaciones.

La MCR fusiona dos especialidades; la primera corresponde a la capacitación experiencial como necesidad de desarrollo humano sustentada a través de la Psicología de las organizaciones, el estudio del comportamiento organizacional y la dinámica de grupos donde sus principales objetivos se centran en:

- a) Formación, desarrollo y funcionalidad de los equipos de trabajo.
- b) Mejorar el clima laboral como base para fortalecer o cambiar diferentes conductas grupales.
- c) Transmitir de una manera sana y funcional la cultura organizacional.
- d) Incremento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- e) Incremento de productividad.
- f) Establecer metodologías de evaluación eficientes para comprobar el alcance de objetivos del programa.
- g) Obtener información y generar un sustento teórico para apoyar en la formación de los facilitadores con respecto a la transferencia de cada vivencia enfocada a los objetivos de capacitación.
- h) Utilizar el procesamiento para generar conciencia en el cambio de actitud y creencias de los participantes.
- i) Utilizar la dinámica de grupo como simulador de situaciones cotidianas laborales.
- j) Utilizar el diagnóstico y las diferentes evaluaciones para comprobar el cambio de comportamiento y lograr la transferencia del aprendizaje.

La segunda especialidad está relacionada con la recreación educativa, sustentada a través de la Pedagogía del ocio, el estudio del tiempo libre y su relación con el trabajo por medio de la recreación laboral; basado en el uso adecuado de las técnicas según los niveles de dificultad y cohesión del grupo; identificando una estructura ordenada planteada a través de la metodología y justificada por medio de la experiencia en conducción de grupos y recreación cuyos principales objetivos se centran en:

- a) Incrementar la calidad de vida de cada individuo.
- b) Facilitar los procesos grupales para incrementar la cohesión de los participantes.
- c) Generar un espacio de diversión, convivencia y aprendizaje a través del juego.
- d) Enseñar para el tiempo libre y tiempo ocupado como un tiempo de vida integral.
- e) Generar espacios donde los individuos disfruten de las cinco dimensiones del ocio.

- f) Generar incentivos y motivación personal, grupal y laboral.
- g) Utilizar la animación como herramienta de atracción y satisfacción de los individuos en un proceso de facilitación de la vivencia.
- h) Utilizar las técnicas de conducción de grupos para incrementar el nivel de recordación, mejorar la atención a la experiencia y el desarrollo de las técnicas en diferentes escenarios.
- i) Hacer uso de elementos recreativos para generar una vivencia más significativa (escenarios, materiales didácticos, caracterizaciones, creatividad para la participación activa).
- j) Facilitar el espacio de crecimiento personal para adquirir una experiencia óptima de ocio.

El ser humano recuerda el 20% de lo que oye, el 30% de lo que ve, el 50% de lo que escucha y ve y el 90% de lo que habla o vive, es por esto que identificamos que la formación experiencial, sumado a la recreación educativa, fortalecen sus enfoques al unirse y convertirse en una metodología de capacitación enfocado al desarrollo humano dentro del trabajo (Gil & Alcover, 2003).

Como ejemplo tomaremos un accidente en carro; en el momento que sucede el siniestro, las personas que se pueden encontrar alrededor del suceso recordarán el accidente en diferentes proporciones, no es lo mismo la percepción de las personas que únicamente escuchan el rechinido del freno del carro y luego escuchan el impacto, a las personas que observan los hechos del accidente, a quien vive dentro del auto el choque. El impacto o la experiencia que sucede en la vida de cada actor son completamente diferentes y está relacionado con la forma como se vive dicho suceso y lo que afecta a nuestras vidas cada experiencia.

Los programas de capacitación en desarrollo humano surgen por la necesidad de otorgar herramientas a los participantes que ayuden a realizar mejor y más eficientemente su función, encausados en objetivos y metas específicos de manera cotidiana en un ambiente laboral cordial, sano y de colaboración.

En el momento en el que dicha cultura no se vive eficientemente o se encuentra en un momento de cambio trascendental dentro de la organización (como procesos de fusión de dos

o más empresas o el lanzamiento de un nuevo producto o estrategias específicas o adaptación a nuevas estructuras, procesos y/o liderazgos), es necesario aplicar programas de capacitación experiencial enfocados al fortalecimiento o eliminación de actitudes y conductas con respecto al comportamiento organizacional.

Los modelos experienciales en sus diferentes aplicaciones, psicoanalítico, educativo y de formación, van creciendo aceleradamente gracias a la experiencia y cambios que suceden dentro del individuo en base a su percepción, significado y aplicación inmediata a su forma de vida, estas incrementarán la integración o cohesión de los equipos de trabajo, mejorarán los procesos de trabajo, construirán canales de comunicación eficientes, fortalecerán los liderazgos, reforzarán la motivación, sus valores y con ello la identidad empresarial; sentirse parte fundamental de la empresa donde prestan sus servicios profesionales. Cada organización identifica una necesidad primordial en todo éste proceso y utiliza los procesos de formación para atacar su principal necesidad o todas, generando así un cambio trascendental en toda la organización (Luckner & Nadler, 1997).

La metodología cuenta con dos fases las cuales incluyen el diseño único en cada programa a través de la definición de objetivos, la creación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación y comprobación de resultados; y la operación dependiendo el diseño del programa. En conclusión, requiere de un proceso detallado para la creación y/o adaptación del mismo.

4.2.1. Niveles de madurez definidos dentro de la MCR

Mennecke, Hoffer & Winne (1992) proponen tres categorías para definir el desarrollo y madurez de los grupos a través de los modelos progresivos, los modelos cíclicos y los modelos no secuenciales. Dichos modelos de desarrollo grupal, predicen el desempeño del grupo, la conducta de los individuos y la forma como el enfoque de la tarea cambia en la medida en la que el equipo se desarrolla y cambia.

Los modelos progresivos plantean que a lo largo del tiempo, los grupos generan un grado de desempeño y madurez en término de crecimiento. Los modelos cíclicos se refieren de forma lineal a acontecimientos referentes a los procesos naturales de nacimiento, crecimiento,

maduración y muerte de un grupo. Por último, los modelos no secuenciales, no se refieren a ninguna secuencia específica de grupo; los acontecimientos son concebidos como resultado de factores contingentes que cambian el foco de actividad de los grupos.

Arrow (1997) categoriza los modelos de desarrollo grupal, presenta una clasificación de cuatro categorías de modelos de cambio y continuidad sobre la estructura grupal. Los clasifica en modelo de equilibrio robusto, modelo de ciclo de vida, modelo de equilibrio interrumpido y de respuesta adaptativa. Además identifica el origen del cambio, la naturaleza del cambio y la fuente que favorece la continuidad.

Los modelos de equilibrio robusto, al existir una inestabilidad, surge la influencia de la jerarquía y de roles estables, aceptan el cambio habitualmente gradual; el énfasis se pone en el logro y en la estabilidad de roles. Una adaptación inadecuada entre la estructura establecida y las demandas del entorno generan la ruptura del equilibrio.

Los modelos de ciclo de vida, pasan por una serie de patrones estructurales: comienza con una estructura inicial, dicha estructura es cuestionada y ajustada dando como resultado una estructura normativa; el grupo se centra en el desempeño de su tarea y con el tiempo la estructura se hace más rígida. En el proceso evolutivo, los grupos enfrentan diferentes problemas que después se disuelven, buscan responder a las demandas del ambiente y a la evolución gradual hacia un desempeño efectivo. No se busca su finalización.

Los modelos de equilibrio interrumpido o inestable se identifican porque la estructura del grupo recibe fuerzas e inercias que generan un equilibrio estable pero desestabilizado por períodos de cambio rápido y repentino. Pueden permanecer estables aunque se afecte el desempeño hasta que se logre generar una reestructuración.

Los modelos de respuesta adaptativa proponen que los grupos logren crear y ajustar su estructura de acuerdo a diferentes contingencias internas y externas, de esta manera, logran ajustar sus tareas, tecnología y demandas ambientales. Este tipo de grupo cuenta con la suficiente autogestión para adaptarse a las necesidades de la organización.

McGrath (1991) identifica que los grupos de trabajo no deben desarrollarse de una forma lineal, pueden comenzar por un período de desarrollo y necesitar mayor o menor cantidad de

tiempo para desarrollarse en diferentes tareas. El inicio de cada grupo y su patrón de desarrollo, depende entre otras cosas, de las características de cada miembro, su historia pasada, su experiencia, la naturaleza de las tareas y las presiones del entorno. Su madurez inicia en desde una clara identificación individual, alta dependencia grupal, baja autonomía personal, individuos que influyen y la utilización de conductas cooperativas.

El Doctor Bruce Tuckman (citado por Keogh, 2009) publicó un modelo de desarrollo de equipos en 1965, el Modelo explica que mientras el equipo desarrolla madurez, habilidades y establece relaciones entre sus miembros, el líder va cambiando su estilo de liderazgo; comenzando con un estilo directivo, pasando por el coaching, luego participando y finalizando con delegación casi independiente. En éste punto puede elegirse un sucesor y el anterior líder puede moverse a desarrollar un nuevo equipo. La autoridad y libertad van en aumento hasta convertirse en equipos auto dirigidos y de alto rendimiento; para Tuckman, los equipos pasan por cuatro etapas en su proceso de madurez (Keogh, 2009):

- a) *Formación o Integración.* En la etapa inicial todo equipo requiere adquirir pertenencia y la manera de lograrlo es a través del vínculo; para generarlo el equipo deberá vivir, en mayor o menor medida, cada una de las 3 etapas restantes de este modelo; el tiempo que se requiera para lograr esta unión dependerá, únicamente, de la forma en que los integrantes de este sistema vayan resolviendo cada una de las situaciones.

Esta etapa se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, los miembros observan para determinar que conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo. Cuando un grupo inicia cualquier tarea, en un primer momento, lo individual se pospone en virtud de la necesidad de constituirse como equipo, se busca evitar el conflicto por todos los medios posibles, los miembros del grupo están desorientados y buscan a una figura con autoridad para que determine cómo funcionar.

En la etapa de formación de un equipo de trabajo, los integrantes se mantienen limitados en su forma de actuar por si solos y están dispuestos a realizar las tareas que se les asigne por el líder del equipo y se enfocan más a su labor para conocer hacia donde se dirigen.

- b) *Conflicto*. Se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan, los miembros aceptan la existencia del grupo personas que se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar las etapas, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

La segunda etapa para alcanzar la madurez en un equipo de trabajo y una de las más difíciles de desarrollar, es la etapa de la tormenta, cuando los miembros del equipo ya se conocen y se comienza a definir los roles, surge el conflicto, período defensivo y competitivo, algunos se resisten a la división de tareas, se plantean por qué hay que definir funciones. Si el conflicto se gestiona adecuadamente, el grupo continúa con su evolución.

Muchas organizaciones le temen al conflicto y, en este sentido, hacen lo posible por escapar de él o evitarlo. Desde el punto de vista sistémico, esta etapa es requisito indispensable para que un equipo pueda alcanzar el alto desempeño. El conflicto muestra la ausencia de claridad; para alcanzarla, se requiere de orden, de tal manera que permita la definición de los elementos que el equipo necesita para pasar a la siguiente etapa.

- c) *Normalización o Productividad*. Se desarrollan relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión, se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando se solidifica la estructura del grupo, y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto. Es la tercera etapa; las normas: es el momento de la aceptación de roles, se da la cohesión, el que no se adapta se termina yendo. El grupo negocia y determina pautas de funcionamiento.

La productividad aparece cuando hay balance, es decir, si los integrantes del equipo favorecen suficientemente los intercambios entre tomar y dar al servicio del sistema o de la organización que lo permitió, entonces el equipo estará en condiciones de producir; por ejemplo, si un miembro del equipo percibe que algún elemento del sistema se beneficia a costa de otro o del mismo equipo, con frecuencia aparece el fenómeno conocido como compensación, un recurso que tiene el propio sistema para encontrar balance.

d) *Desempeño*. La estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo; la energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Es la cuarta etapa de madurez, es el momento en que alcanza un alto nivel de resolución de problemas; se consigue la cohesión grupal y la satisfacción de todos, existe un pleno desarrollo del grupo que asume su propia dirección para lograr la finalidad establecida.

El equipo fluye de manera adecuada: ya no hay nada que lo detenga o límite para ser altamente productivo y pueda florecer, los elementos del equipo han madurado, están fuertemente cohesionados y se dan permiso para disfrutar el éxito del equipo. Por amor a lo logrado, el equipo hará todo lo que sea necesario para mantener vivo este logro, al menos hasta que el precio que haya que pagar por mantenerlo con vida no sea más alto que sus beneficios; si no fuera así, el sistema requerirá de un ajuste o una nueva compensación para seguir sobreviviendo o desaparecer.

Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo; en cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea y otros grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración.

En esta etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo (Tuckman, 1965).

Cuando un equipo de trabajo no logra desarrollar su nivel de madurez adecuado, se vuelve muy difícil llegar a la etapa de desempeño, es por esto, que la MCR se basa como uno de los objetivos principales, en el desarrollo de habilidades y comportamientos enfocados a favorecer la madurez de los equipos.

José Manuel Presno, instructor de capacitación, Socio Director de la empresa Gira y columnista del periódico El Universal en México, publicó por primera vez un artículo sobre Madurez de Equipos desde la experiencia generada en la empresa a través de muchos años de implementación. Menciona que:

“un equipo es un ente vivo que se conforma de su líder y sus colaboradores; todos aportan desde lo individual y dependen unos de otros para conseguir las misiones que se les encargan, esto implica que tanto logros y aciertos, como adversidades y errores son compartidos. Al igual que cualquier ser, este equipo evoluciona y, dependiendo de su crecimiento, puede ser catalogado de acuerdo a su grado de madurez.” (Presno, 2015, p.1).

El término madurez dentro de un equipo de trabajo lo determina la funcionalidad que tienen tanto líder como colaboradores para conseguir o no el logro de objetivos comunes. Los niveles de madurez del equipo de acuerdo a la MCR, se han denominado de la siguiente manera:

- a) Dependencia (similar a la niñez). El líder típicamente es controlador, ejerce micro management, vive con sobrecarga de trabajo, los procesos funcionan a base de prueba-error, los colaboradores demandan atención continua del líder por lo que su motivación depende del jefe, pueden contar con una baja autoestima. El equipo se mantiene reactivo, solo se responsabilizan de tareas inmediatas, se encuentran integrados de manera individual con el líder o entre ellos en sub grupos, la comunicación debe ser directa y repetitiva si no se pierde. Se requiere de presencia absoluta del líder.
- b) Independencia (adolescencia). El líder es ausente y permisivo, existe un exceso de crítica sin propuestas de cambio, hay un alto nivel de competencia e indisciplina. Sus colaboradores están en conflicto permanente con las reglas, todo se lo toman personal, los colaboradores son proactivos pero al no buscar el bien común las acciones y/o toma de decisiones se vuelven disfuncionales, existe falta de responsabilidad, conflictos de comunicación y trabajo en equipo.
- c) Interdependencia (etapa adulta). Se desarrolla a partir de un liderazgo transformador, los colaboradores tienen oportunidad de ser visionarios, se presenta una cultura de retroalimentación efectiva, la planeación y ejecución son más rápidas y eficaces. Los integrantes comparten responsabilidades y logros, no requieren ser reconocidos, capaces de tomar decisiones más acertadas a partir de entender el riesgo y las consecuencias de las mismas, son proactivos, los integrantes del equipo pueden adoptar un liderazgo situacional de ser necesario, mismo que es respetado y apoyado por el resto de los compañeros.

El madurar requiere dedicación, sensibilización y cambio de actitudes tanto de líderes como de colaboradores. Esto implica dedicar horas y recursos, tanto de la empresa como del individuo. Madurar requiere un proceso de formación a largo plazo, tanto para preparar y concientizar a cada individuo, como para realizar un verdadero trabajo en equipo.

La autoestima forma un papel protagónico en el desarrollo de la madurez de un líder y de un equipo, los tres niveles (dependiente, independiente e interdependiente) están íntimamente relacionados con un nivel de seguridad, autoconocimiento y auto regulación, lo cual es determinado por el desarrollo efectivo de la autoestima en las etapas de vida de un individuo.

De los 0 a los 7 años es la etapa donde los niños requieren de afirmación de los padres de manera permanente, el niño no logra entender que existe, si no es a través de los ojos de los padres, no cuentan con una seguridad desarrollada por lo cual, dependen por completo de la aceptación, indicación, y funcionalidad de quienes los cuidan, protegen y mantienen. Si en ésta etapa, no se recibe la cantidad y efectividad necesaria de afirmación, la autoestima queda mermada al pasar a la siguiente etapa de vida.

Los adultos en etapa productiva que no lograron éste nivel de desarrollo emocional, reflejarán conductas dependientes en sus equipos de trabajo, generando una transferencia inconsciente de los padres con el jefe, desarrollando los comportamientos antes mencionados.

De los 8 a los 17 años, se conoce como la etapa de la adolescencia y juventud; en ésta etapa, el individuo está en búsqueda de su propio yo, requiere auto afirmarse, saber quién es, cuáles son sus habilidades y demostrarlas, no necesita del padre o la madre para ser afirmado sino que necesita encontrar sus propias respuestas; gracias a esto, se encuentra en un estado permanente de conflicto, desmotivación y búsqueda de uno mismo; nuevamente, los adultos que se integran al ámbito laboral y no lograron consolidar la autoestima necesaria para llegar a la siguiente etapa, presentarán comportamientos similares a la adolescencia donde el inconsciente hace evidente que existe una falta de madurez para trabajar y desarrollar de manera personal reflejado en una necesidad de independencia.

De los 18 años en adelante, el adulto que ha logrado crecer con una autoestima sana, su nivel de madurez personal, le permite desenvolverse de forma funcional y natural en un equipo de trabajo que demande altos niveles de exigencia y motivación, son capaces de auto regularse,

generar reconocimiento, entender su impacto en el sistema, aceptar estilos de liderazgo que busquen su transformación hacia una mejora continua.

El nivel de autoestima no solo define el comportamiento de un colaborador dentro de un equipo de trabajo; el líder tiene mucha implicación ya que de él y su autoestima, también depende la madurez de un equipo.

4.2.2. Etapas de construcción de equipos

A través de la implementación de programas de capacitación sobre el comportamiento de la madurez de los equipos, se ha logrado detectar que el líder tiene una implicación protagónica ya que también su nivel de autoestima, determina su estilo de liderazgo y éste a su vez, determina el nivel de madurez del equipo.

El líder se convierte en el máximo nivel de autoestima que el equipo pueda tener para poder coexistir juntos, si un colaborador contara con un mayor nivel de autoestima, la creencia del líder es que su autoridad pudiera salirse de control y por ende, no podría influir en la gente que tiene a su cargo, por lo tanto ese colaborador para poder pertenecer, deberá de adaptarse al estilo de liderazgo que le es impuesto o salirse del equipo para mantener a salvo sus creencias y comportamientos desarrollados a través del tiempo de vida y madurez personal.

El nivel de dependencia de un equipo es marcado por un estilo de liderazgo altamente controlador; esto es generado por una baja confianza en el equipo, en el desarrollo de sus habilidades y en la toma de decisiones; convirtiendo al equipo en operadores de tareas repetitivas, con falta de estrategia e innovación; son acostumbrados a mantenerse en una zona cómoda y su objetivo principal se convierte en quedar bien con el jefe, recibir su reconocimiento y autorización para verificar que están siendo funcionales.

El nivel de independencia, se mantiene por un estilo de liderazgo altamente permisivo o básicamente ausente, alejado de los colaboradores y esto genera falta de alineamiento a los objetivos comunes, falta de dirección, toma de decisiones disfuncionales e indisciplina. El liderazgo es tomado por el colaborador con mayores capacidades de influencia y poder que casi

siempre no es el adecuado para dirigir al equipo al logro de sus metas. Existe un alto grado de impunidad donde las políticas y las reglas son casi inexistentes y la exigencia de crecimiento casi nula.

El nivel de interdependencia se logra a través de un estilo de liderazgo cercano y comprometido con el desarrollo de cada miembro del equipo; logra nivelar la exigencia que los objetivos plantean pero con un equilibrio en la motivación para formar equipos altamente colaboradores, responsables de sus acciones ya que conocen y respetan las reglas; los colaboradores asumen las consecuencias de sus actos proponiendo mejoras y siendo subsanados por el resto del equipo. La autoestima del líder y del equipo se encuentra en un estado óptimo desarrollando equipos de alta confianza y crecimiento permanente.

El nivel de madurez se puede diagnosticar, determinar y mejorar, a partir de conocer como los comportamientos se ven reflejados de forma diferente según la madurez en la que el equipo se encuentra. A partir de identificar el comportamiento, es más sencillo generar estrategias de mejora para llegar a la interdependencia.

Tabla comparativa de comportamientos de madurez de equipos (Elaboración propia)

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE DE ACUERDO AL NIVEL DE MADUREZ				
	CONDUCTA	Nivel 1. DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Responsables (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN CON EL LÍDER	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN DEL EQUIPO	La integración puede ser o no consolidada	Existe sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	No hay claridad de reglas	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Barreras de comunicación, falta de escucha, no hay acuerdos.	Es efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso por falta de preparación)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMA DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineada
10	PRESENCIA DEL LÍDER	Se requiere la presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Son resueltos por el líder	Existe conflicto permanente (lo viven en caos generando parálisis)	Lo resuelven entre ellos y crecen a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Se viven como víctimas	Existe juicio y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delegan responsabilidades	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador	Ausente	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación de parte del líder)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay consciencia de su importancia, hay un bajo nivel de exigencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual, la falta de comunicación efectiva no permite el entendimiento de ideas innovadoras	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación. Las emociones dependen del ambiente de trabajo	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La identidad es con el líder no con la empresa	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura 4.1.

Se ha observado a lo largo del tiempo de implementación, que un equipo requiere pasar por etapas de construcción, las cuales determinan la evolución y mantenimiento del mismo; el querer facultar a un equipo con falta de habilidades desarrolladas en el proceso, genera falta de solidez que a su vez impacta en el proceso de madurez del mismo.

Cada competencia está íntimamente ligada a otra y necesita de bases para poder construir la siguiente etapa, por ejemplo, si necesitamos capacitar en habilidades de comunicación, primero necesitamos verificar que su nivel de integración y confianza están bien desarrollados ya que la comunicación está determinada en su mayoría por el nivel de cohesión del grupo. Para que una persona decida escuchar efectivamente a otra, necesita tener un genuino interés por ella, lo que le está sucediendo, la forma en que podría colaborar, entre otras; si en el fondo no se tiene un interés por ayudar o ser empático, el nivel de escucha puede ser afectado por diferentes factores.

Tomando otro ejemplo, un equipo requiere mejorar su nivel de innovación; si este equipo, no ha desarrollado su nivel de integración que a su vez fortalece el de comunicación; entonces no permitirá la aportación efectiva de ideas a favor de un objetivo común; por lo tanto difícilmente podrá desarrollar la innovación.

A partir de esto, se ha logrado identificar como fruto de una larga experiencia y de una base teórica presentada en la investigación con referente a los niveles de madurez personal mostrado en el apartado 1.5.1 y de equipo en el apartado 4.2.1, que cada uno de los aspectos de la madurez personal puede impactar a favor o en contra del desarrollo de un equipo. Los colaboradores necesitan una guía para hacerse conscientes de los diferentes comportamientos que muestran a nivel individual para lograr hacer cambios funcionales a favor del desarrollo personal y del mismo equipo.

Por este motivo, se diseñó también, un formato presentado en la figura 4.2 el cual, está diseñado para ser evaluado de forma individual para mostrar los aspectos de la madurez personal que cada miembro del equipo requiere para lograr un mayor impacto en las diferentes etapas y conseguir el desarrollo de la madurez grupal.

El formato de evaluación, cuenta con tres etapas:

La primera etapa, corresponde a la construcción sólida de la integración del equipo, que a su vez marca diferentes competencias que determinarán que las conductas se verán desarrolladas en su máximo nivel para garantizar la consolidación de lo que conforma un equipo de alta confianza; la segunda, está identificada como la etapa donde el equipo favorece la comunicación efectiva eliminando barreras que no están permitiendo acuerdos efectivos, de negociación y conciliación para orientarlos al alcance de objetivos comunes; y la tercera etapa se le denomina trabajo en equipo, es en ésta parte del crecimiento donde los equipos pueden trabajar bajo altos niveles de colaboración, desarrollar la mayoría de sus competencias y crecer de manera multiplicada para garantizar la eficiencia y desempeño.

Conforme la madurez de cada integrante logra un crecimiento, esto impacta en la madurez de todo el equipo y se verá reflejado en el crecimiento cuantitativo de las tres etapas aquí mencionadas.

La evaluación cuantitativa fue diseñada a partir de seis posibles respuestas que marcan en término de porcentaje la efectividad de los diferentes comportamientos aquí presentados según la etapa, de manera que 0% marca que el comportamiento es nulo en el individuo y el 100% está desarrollado en su totalidad. Haciendo evidente este primer parámetro a la hora de utilizar la evaluación, el 20%, 40%, 60% y 80% se entiende como el porcentaje de desarrollo e implementación logrado sobre cada comportamiento evaluado.

Graciela Pardo de Vélez y Marlene Cedeño (citado por Borda, Tuesca & Navarro, 2014) denominan como: “un tipo de cuestionario, donde los datos representan una medida ordinal. Se desarrollan con diferentes enfoques: los juicios valorativos, la ponderación numérica y la descripción específica de comportamientos” (p.70) Ellas mencionan que la escala de Likert cuenta con una gran vigencia.

La Escala de Likert es definida como:

“un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios de valor ante los cuales se mide el conocimiento, la actitud o la práctica que se tiene en relación al objeto de valoración. A cada afirmación que se le presenta al sujeto de observación, se le pide que sitúe su posición en una de las opciones de respuesta y a cada respuesta se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se totaliza la puntuación obtenida en relación con las afirmaciones presentadas” (Borda et al, 2014, p.71).

Esta evaluación puede ser aplicada desde diferentes parámetros: manera personal (auto evaluación), evaluación por el líder del colaborador que se quiera desarrollar, por los mismos miembros del equipo o por el instructor de capacitación vivencial.

Formato de Evaluación de Indicadores de Madurez personal (Elaboración propia)

GRUPO GIRA DEL NOROESTE S.C.								
INDICADORES DE MADUREZ								
Evaluado:								
Evaluador:								
Pautas principales:								
Empresa:								
Fecha:								
Etapa. Sinergia y Cohesión		0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Rompe hielo: Conocimiento de la existencia de cada individuo, cercanía física y social	No.	0	1	2	3	4	5	
	1	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de su área de trabajo.						
	2	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de la empresa.						
	3	Puede participar sin ningún problema en actividades con todo el equipo y no se siente incómodo.						
Integración: Socialización, conocimiento más cercano de las personas, el ambiente que los rodea, su historia y formas de pensar, respeto a la diversidad y personalidades, aceptar ser parte de un grupo e inclusión de nuevos elementos.	4	Está abierto a las relaciones interpersonales						
	5	Busca, es proactivo al acercamiento con los miembros del equipo						
	6	Habla de su vida laboral, familiar y personal sin ningún problema						
	7	Su trato con las demás personas es cercano, cordial, respetuoso y positivo						
	8	Favorece el clima laboral del equipo						
	9	Se siente parte de un grupo						
	10	Conoce la historia de la empresa						
	11	Conoce la filosofía de la empresa (misión, visión y valores)						
	12	Conoce claramente sus funciones						
	13	Disfruta trabajar en la empresa y con el equipo de trabajo						
	14	La relación que tiene con su jefe no interpone las relaciones con las demás personas.						
Confianza: Hacerme responsable de mi credibilidad como elemento de un equipo, valores compartidos en el grupo, encontrar similitudes, puntos en común, respeto ante diversas formas de pensar y consolidación honesta y genuina de las relaciones personales.	15	Es una persona íntegra, sus valores están acordes con los de la empresa						
	16	Es transparente, congruente con lo que dice y hace						
	17	Comparte similitudes con varios elementos del equipo						
	18	Respeto y acepta diferentes personalidades						
	19	Es incluyente con nuevos elementos del equipo						
	20	Conoce claramente las funciones de los demás						
	21	Conoce y esté interesado en las reglas y políticas de la empresa						
	22	Tiene una relación cordial y cercana con su jefe directo						
	23	Tiene las capacidades necesarias para la función que desempeña y genera mejora continua						
	24	Se interesa por los demás miembros del equipo, los ayuda en lo que se necesita						
	25	Favorece la ayuda y colaboración entre el equipo						

Etapa 2. Comunicación			0%	20%	40%	60%	80%	100%
			0	1	2	3	4	5
Conciencia personal: de que nos comunicamos en función de nuestras interpretaciones mentales: Paradigmas, historia, cultura, códigos personales.	26	Respetar y aceptar diferentes formas de pensar						
	27	Habla de lo que él piensa no de los demás deberían de pensar						
	28	Aporta ideas que posibilitan al equipo no que lo limitan						
	29	No da las cosas por obvias, siempre aclara las ideas						
	30	Se hace responsable de sus actos y consecuencias						
Barreras de comunicación: Las palabras son el resultado de los pensamientos y sentimientos, esto genera una actitud específica, darte cuenta que todo lo que comunicas y como lo comunicas es una proyección.			0	1	2	3	4	5
	31	Aporta ideas en lugar de juzgar las de otros.						
	32	La comunicación con otros es abierta no en base a chismes						
	33	Se mantiene en actitud positiva, no en base al miedo, enojo o tristeza.						
	34	Siempre se comunica, nunca se queda callado facilitando generar acuerdos o resolver conflictos.						
	35	Cuando se expresa, es consciente de los actos y palabras que utiliza y el impacto que esto tiene frente a los demás.						
Intención clarificada: Claridad del mensaje e intención no verbal, entendimiento y congruencia, motivación intrínseca.			0	1	2	3	4	5
	36	Escucha para entender y no para responder						
	37	Es claro al hablar y si no lo es, lo vuelve a explicar sin utilizar las mismas palabras.						
	38	emocional y por esto no genera manipulación (víctima, salvador, perseguidor)						
	39	Identifica los aciertos de las personas y los reconoce						
	40	Lo que dice es congruente con lo que hace						
	41	Promueve acuerdos no pleitos						
	42	Encuentra sus propios motivadores para lograr sus objetivos sin necesidad del líder						
	43	Busca un crecimiento y reconocimiento personal						
Asertividad y Retroalimentación: Apertura al diálogo, escucha activa, empatía, respeto con uno mismo sabiendo comunicar lo que piensa y siente.			0	1	2	3	4	5
	44	Está abierto al diálogo, escucha atentamente a las otras personas						
	45	Trata de entender no de contradecir						
	46	Transmite claramente lo que piensa y siente, siendo respetuoso con el mismo y con el interlocutor						
	47	Conoce lo que esperan de él y demuestra su mejoría de manera permanente						
	48	Busca espacios de retroalimentación y la ofrece sin problema						
	49	Se conoce muy bien, identifica sus habilidades y áreas de oportunidad, trabaja en ellas						
	50	Retroalimenta la acción realizada evitando juicios subjetivos sobre la persona, proponiendo ideas de mejora						

Etapa 3. Consolidación del equipo			0%	20%	40%	60%	80%	100%
			0	1	2	3	4	5
Objetivos Comunes: Participación activa y colaboración, valores compartidos, es responsable de su alineamiento con la organización, genera acuerdos y negociaciones ganar-ganar	51	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera personal y hace todo por lograrlos						
	52	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera grupal, está interesado por proponer acciones y realizarlas siendo funcional para el equipo						
	53	Las soluciones que propone son a favor de la mejoría de todo el equipo sin buscar su propia comodidad a partir de los demás						
	54	Es colaborador con el equipo independientemente de sus responsabilidades						
	55	Está comprometido con el crecimiento del equipo						
	56	Le gusta capacitar a otros, siendo paciente y comprometido en el proceso de entrenamiento						
Subsidio de errores: Respeto a las reglas y consecuencias claras: No existe impunidad, Consciente de su responsabilidad personal			0	1	2	3	4	5
	57	Celebra los logros y se hace responsable de los errores del equipo sin buscar culpables						
	58	Se hace responsable de sus errores y busca proactivamente posibles soluciones						
	59	Cuando existe un problema en el equipo, se hace cargo aunque no lo haya generado él						
	60	Afirma a otros, es capaz de reconocer lo que los otros hacen						
	61	Tiene buena capacidad de reabastecimiento emocional evitando ser paralizado por un conflicto						
	62	Se auto motiva fácilmente con base a alcanzar objetivos (logro), cercanía con la gente (afiliación) o incrementando su habilidad (poder)						
	63	Respeto las reglas y se hace responsable de las consecuencias sin buscar culpables						
	64	Entiende su papel protagónico en el sistema y se hace cargo de él, evitando ser una carga para nadie						
Alcance de resultados: se mantiene en mejora continua, de manera auto crítica y auto didacta busca su madurez personal independientemente de que los demás lo hagan o no, es humilde; valora y acepta a su líder, tiene las herramientas para ejercer un liderazgo si se requiriera.			0	1	2	3	4	5
	66	Es responsable de su nivel de energía, manteniendo activo, atento y motivado						
	67	Tiene un alto nivel de auto exigencia						
	68	Tiene capacidad para adaptarse independientemente del reto que se le presenta						
	69	Siempre alcanza los resultados						
	70	Es disciplinado con los procesos de la empresa						
	71	Confía plenamente que los demás hacen lo mejor para enfocarse en lo que le toca y hacerlo muy bien						
	72	Es flexible a los cambios						
	73	Le agrega valor al líder						
	74	Puede tomar el liderazgo de un proyecto si se le requiriera						
	75	Genera ideas creativas y funcionales; siendo proactivo en su implementación						
	76	Es capaz de organizarse rápida y efectivamente con su equipo para la realización de una tarea						
	77	Evita la postergación y es estratégico con sus funciones						
	78	Tiene herramientas de auto administración que le permite lograr todas sus responsabilidades en tiempo y forma						
	79	Disfruta abiertamente lo que hace						
	80	Tiene grandes posibilidades de crecer dentro de la empresa						

Figura 4.2.

4.3. Fase de definición

Componentes de la Fase de Definición (Elaboración Propia)

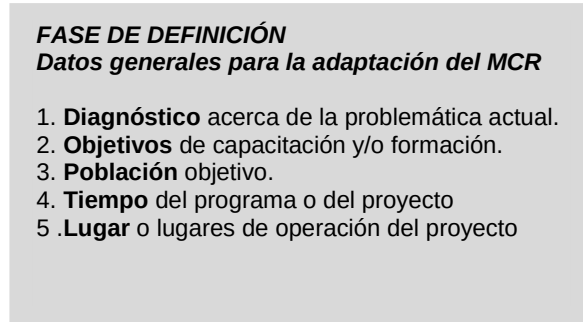


Figura 4.3.

Se identifica como la personalidad del programa de capacitación vivencial; se refiere a los primeros puntos centrales que dan origen a la MCR, sin esta información vital, el programa no tendría sentido y podría crearse con tal variedad de opciones que no podríamos crear una alternativa adecuada para cada grupo que participa del mismo. Dicha información nos da la primera idea de la dimensión del programa en un sentido pedagógico y logístico principalmente.

4.3.1 Diagnóstico de la problemática actual

Primero, es necesario identificar e investigar a las organizaciones a las cuales se les aplicará la MCR, dentro de los datos se requiere, nombre, antigüedad de la empresa, tamaño, servicios o productos que ofrece, cantidad de empleados, necesidades de capacitación, problemáticas en las que se encuentra, misión, visión y valores de la misma. También es importante, dar una breve descripción del proyecto, para qué se está planeando, en concreto para que está siendo realizado y financiado.

En este punto, se determina el área o equipo de trabajo que necesita el programa de capacitación, el nivel de madurez en el que se encuentra y los comportamientos observables que requieren modificar para garantizar las expectativas de crecimiento. Es importante también

conocer el estilo de liderazgo que el jefe inmediato tiene, el cual también determinará las condiciones en las que se encuentra éste equipo en particular.

La información general se obtiene de la página de internet de dicha empresa, documentos visibles colocados en las oficinas y lo más importante, a través de una entrevista guiada a personas claves de la organización o al líder del equipo que necesita aplicar la MCR.

Formato utilizado para la entrevista de diagnóstico (Elaboración Propia)

FORMATO DE DIAGNÓSTICO MCR	
ENCUESTADOR	
COORDINADOR DE PROGRAMA	
FECHA DE OPERACIÓN	
DATOS DEL CLIENTE	
EMPRESA	
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	
CANTIDAD DE EMPLEADOS	
INDUSTRIA O SERVICIOS	
CONTACTO	
CARGO	
TELÉFONO	
MAIL	
PERSONAS POR ENTREVISTAR	
DIAGNÓSTICO	
ÁREA DE LA EMPRESA	
CARGOS	
RANGO DE EDADES	
PARTICIPANTES CON CONDICIONES ESPECIALES	
NIVEL DE EVOLUCIÓN DEL GRUPO	
TAMAÑO DEL GRUPO	
NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS TÉCNICAS	

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE	
NIVEL DE MADUREZ DEL EQUIPO	
DURACIÓN DEL PROGRAMA	
SITUACIÓN ACTUAL (VISIÓN GENERAL) Visión de RH y Visión del líder	
CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA SEGÚN EL CLIENTE	
SITUACIÓN IDEAL (¿QUÉ ESPERA OBTENER EL CLIENTE?)	
Expectativas de RH	
Expectativas Líder del Área	
Expectativas del equipo	
CAUSA RAÍZ DE LA PROBLEMÁTICA (Según vendedor de GIRA)	
SERVICIO PROPUESTO (Por el vendedor) Explicar tipo de Servicio y duración	
DATOS ADMINISTRATIVOS	
Requerimientos de Alta como Proveedor	
Nombre del Contacto de Compras	
Teléfono	

Figura 4.4.

Es importante llevar en la mente algunas preguntas que ayuden a detectar la raíz de la problemática, determinar con claridad lo que al final necesitan reforzar o cambiar y tener claro la situación actual que el equipo está viviendo para poder identificar los temas y contenido que la MCR deberá contener en la propuesta.

Preguntas opcionales para el Diagnóstico (Elaboración Propia)

PREGUNTAS RECOMENDADAS PARA EL DIAGNÓSTICO	
1	¿Conocen la Capacitación Vivencial?, ¿Han tenido experiencias similares?
2	¿Cuáles fueron los resultados de esa experiencia (positiva y negativa)?
3	¿Cuál es el o los objetivos que desean alcanzar con el programa de capacitación?
4	¿Existe alguna situación o problemática actualmente que los lleve a identificar los objetivos anteriores?
5	¿Existe algún plan o programa a corto, mediano o largo plazo por el cuál hayan decidido dichos objetivos?
6	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de la empresa y del líder o líderes de las áreas que van a participar en el programa?
7	¿Qué te gustaría que sucediera durante el programa y qué no te gustaría?
8	¿Qué esperas ver en el equipo al terminar el programa?
9	¿Cómo jerarquizarías las prioridades de la empresa entre personas, procesos y resultados?
10	Describe 5 fortalezas del equipo.
11	Describe 5 áreas de oportunidad del equipo.
12	En base a todo lo que platicamos, ¿Cuáles serían los objetivos centrales del programa?

Figura 4.5.

Es fundamental que la persona que realice la entrevista de diagnóstico conozca los comportamientos que determinan los niveles de madurez de un equipo ya que serán mencionados en una plática informal por parte del líder o requerirá de preguntas dirigidas para indagar comportamientos claves que ayuden a identificar en donde se encuentran y hasta donde quieren crecer a través del programa de capacitación.

4.3.2. Objetivo o necesidad de capacitación

La definición clara del objetivo que se desea alcanzar en el programa de capacitación, marca la dirección y el alcance de las metas propuestas, éste deberá de ser medido y comprobado para garantizar que la MCR cubrió las expectativas y fue funcional para las necesidades de la organización. Deberá de comprobarse que se logró un cambio interno y que afectó de manera notable a la organización.

El objetivo deberá de ser redactado lo más específico y entendible que se pueda, deberá de estar presente durante todo el proceso de creación, planeación, organización, ejecución y evaluación del programa.

En los programas diseñados específicamente para madurez de equipos; los objetivos generalmente están orientados hacia:

- a) Generar conciencia sobre la necesidad de su crecimiento en términos de habilidades, actitud, responsabilidad y madurez; haciendo hincapié en su papel protagónico en el proceso de transformación y crecimiento organizacional.
- b) Proporcionar las herramientas necesarias para formar líderes transformadores que faciliten y promuevan de manera congruente la madurez de sus equipos para impulsar a la interdependencia (máximo nivel de madurez).
- c) Modificar los comportamientos relacionados con las diferentes competencias que requieren los equipos maduros, con foco especial en las tres áreas definidas como primordiales: integración, comunicación y trabajo en equipo.

4.3.3. Población

Se refiere a los participantes que viven el proceso de capacitación. El programa puede ser muy variado con respecto a ésta característica; no es lo mismo ni tiene el mismo impacto formar un equipo de 10 personas, a uno de 100, a uno de 1000 simultáneamente.

Las técnicas que se seleccionan y la adaptación que se requiere, dependen de la descripción de la población; edades, sexo, rangos dentro de la organización, cantidad, antigüedad en la empresa, nacionalidad, ciudad donde viven, cultura, nivel académico entre otros.

La creación o selección de las técnicas de aprendizaje dependen de la cantidad y tipo de población que asiste y deben ser adaptadas a los gustos, capacidades físicas y cognitivas de la población, éste factor es clave para asegurar la participación y entendimiento del proceso de enseñanza a través de la técnica.

Es necesario identificar el nivel de evolución, nivel de dificultad y tamaño de los grupos o subgrupos con los que se va a trabajar el programa.

Nivel de evolución: Se denomina nivel de evolución al tiempo que ha trabajado en conjunto el equipo dentro de la organización, medido en años de interacción.

- a) Grupo abierto o nuevo en la organización: son personas que acaban de conocerse o apenas se han visto dentro de la organización en la cual trabajan, personas en proceso de inducción o que lleven menos de 1 año dentro del grupo.
- b) Grupo de evolución media: son personas que han permanecido (en su mayoría) interactuando y compartiendo información y responsabilidades, de 1 a 3 años dentro de la organización.
- c) Grupo de evolución alta: son personas o miembros de la organización con historia de interacción y participación conjunta por más de tres años, dentro de la organización en la cual trabajan.

Tamaño del grupo participante: Es el número de personas que participan dentro del proceso de capacitación:

- a) Pequeño: es un grupo de 2 a 15 personas.
- b) Mediano: es un grupo de 16 a 30 personas.
- c) Grande: es un grupo de 30 a 50 personas.
- d) Masivo: es un grupo de más de 50 personas.

Nivel de dificultad: consiste en el nivel de exigencia y rigor de la actividad para con los miembros del equipo. La dificultad no está relacionada solo con el esfuerzo físico, sino con las capacidades personales y emocionales del grupo. Existen cuatro tipos de dificultad:

- a) Nivel 0 (cero): dificultad muy baja, son actividades recreativas de sensibilización hacia la problemática de vida y trabajo en equipo.
- b) Nivel 1: dificultad baja, son actividades recreativas de fortalecimiento de los grupos y potenciales equipos.

- c) Nivel 2: dificultad media, son actividades recreativas para facilitar el empoderamiento de los equipos.
- d) Nivel 3: dificultad alta, son ejercicios para facilitar re-diseño de los equipos.

4.3.4. Temporalidad

Se refiere a la duración del programa de capacitación vivencial. La duración puede variar desde un par de horas hasta un programa a largo plazo, depende el objetivo que se persiga, la frecuencia, la necesidad de estancia de un trabajador en procesos de producción. Por ejemplo, existen empresas que no pueden parar la producción en ningún momento por tener productos perecederos o por necesidad nacional como la Comisión Federal de Electricidad (CFE). No pueden parar el tiempo de trabajo para acceder a un programa de capacitación, todo esto afecta en la planeación y organización de los programas y la cantidad de participantes en éste proceso.

La temporalidad también puede ser definida por el presupuesto que se cuenta para poder operar un programa de capacitación. La MCR debe de tomar en cuenta el tiempo con el que cuenta para alcanzar un objetivo establecido y hacer eficiente el mismo siendo muy claros en la posibilidad de cubrir las necesidades con técnicas adecuadas, descifrando el impacto que se podrá obtener y el que no con respecto a la cantidad de horas de capacitación que se cuente para la intervención con el equipo.

Con base a la experiencia de implementación, la temporalidad puede ser determinada a partir de identificar en que parte del proceso de construcción de equipos se encuentran y hasta donde se pretende llegar con el desarrollo del programa de MCR.

Aquí se presenta un diagrama que muestra el crecimiento completo de un equipo de acuerdo a los temas y conductas requeridas para garantizar su máximo desarrollo en el cual se puede determinar las horas de intervención por cada etapa.

Diagrama de crecimiento de un equipo maduro (Elaboración Propia)

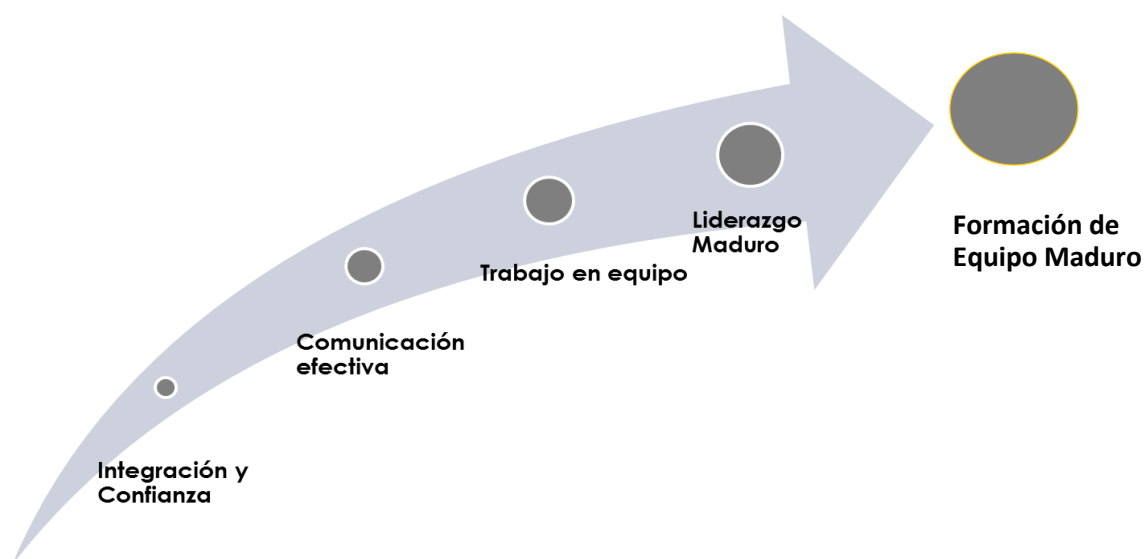


Figura 4.6.

Cada etapa del desarrollo de un equipo está determinado por una duración que varía de 4 a 8 horas por tema:

Etapas de desarrollo de un equipo (Elaboración Propia)

ETAPA 1. INTEGRACIÓN Y CONFIANZA PERSONAL	Duración 16 horas
ETAPA 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA	Duración 16 horas
ETAPA 3. TRABAJO EN EQUIPO:	Duración 28 horas
ETAPA 4. LIDERAZGO MADURO	Duración 16 horas
ETAPA 5. FORMACIÓN DE EQUIPOS MADUROS	Duración 16 horas

Figura 4.7.

Un programa completo de capacitación vivencial estará conformado de acuerdo a la MCR por 92 horas de intervención, tomando en cuenta que el equipo esté partiendo desde su primera

etapa de formación, o esté detectado como nivel dependiente de madurez; determinando esta duración como su máxima duración.

4.3.5 Espacio o lugar

Se refiere al lugar que se elige o se adapta para la aplicación del programa, el cual, deberá de ser el adecuado para poder utilizar las técnicas de acuerdo a la cantidad de participantes y el material didáctico que se requiera instalar. Deberá de contar con los servicios de seguridad, higiene y adaptabilidad para garantizar la eficiencia del programa de capacitación, identificando la cantidad de participantes, podemos definir si un lugar se presta o no para poder operar eficientemente.

Es necesario conocer las dimensiones, características específicas, accesos, riesgo, clima, tipo de terreno; si cuenta con instalaciones como auditorios, proyectores, sillas, mesas, patios, jardines, árboles, extensiones de luz, entre otros.

Por éste motivo se requiere de un equipo de personas que realice un scouting (visita previa al lugar del evento), el objetivo principal es identificar si el lugar designado, es el adecuado para operar la MCR, o si se requiere hacer cambios o adaptaciones a ciertas técnicas recreativas para su montaje y operación.

4.4. Fase de Aprendizaje

Componentes de la Fase de Aprendizaje (Elaboración Propia)

FASE DE APRENDIZAJE

Ciclo del aprendizaje

1. **Estado actual/** Necesidad de capacitación
2. **Creación de la Intervención/** Creación y/o selección del contenido y de las técnicas recreativas
3. **Preparación del facilitador/** Animación y conducción de grupos
4. **Aplicación de la intervención/** Operación de las técnicas recreativas y procesamiento, dominio del tema
5. **Evidencia de cambio/** Evaluación de la transferencia
6. **Estado deseado/** Cumplimiento de objetivos y nivel de madurez/Sequimiento

Figura 4.8.

Esta siguiente fase se identifica como el cuerpo de la MCR, aquí se crea todo el concepto y las herramientas que deberán soportar el proceso de aprendizaje desde diferentes focos, hacia un objetivo previamente descrito en la Fase de Definición.

La Fase de Aprendizaje está identificada por un proceso, que corresponde al ciclo que el facilitador debe de realizar para garantizar la transferencia del aprendizaje al equipo que vivirá la MCR para alcanzar la experiencia de formación.

Ciclo del aprendizaje del facilitador orientada a la transferencia del objetivo de capacitación aplicando la MCR (Elaboración propia)

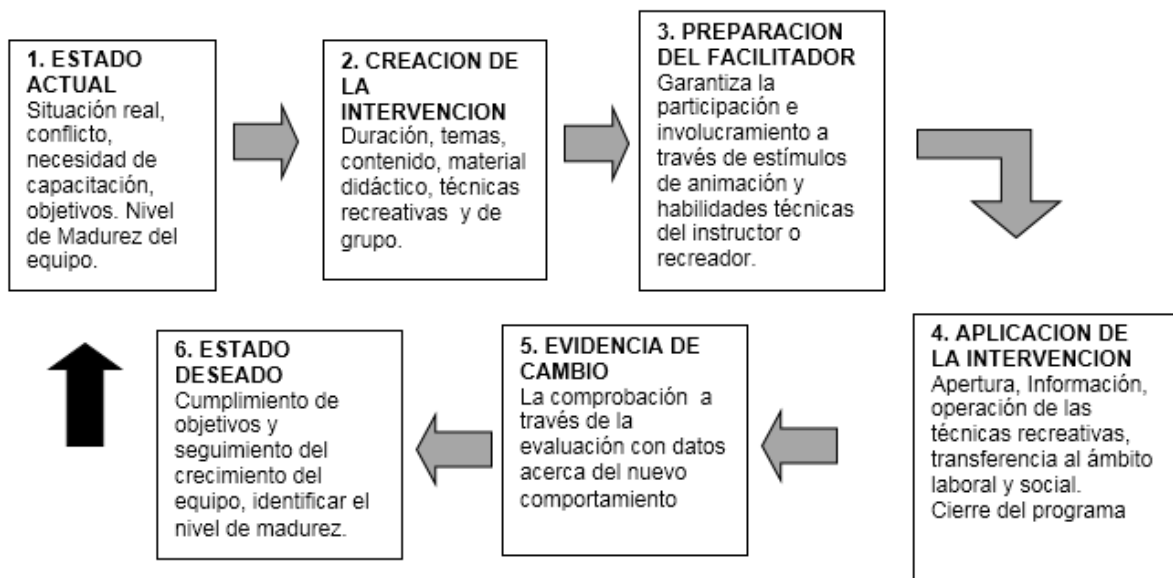


Figura 4.9.

El ciclo del aprendizaje del facilitador de acuerdo al MCR, va desde identificar el nivel de aprendizaje con el que un equipo llega previo a operar el programa de capacitación, hasta entregar al equipo en el nivel que la empresa o el líder haya determinado dentro de su proceso de crecimiento.

Para lograrlo, requiere de dominar el contenido de los temas de intervención, facilitación experiencial; conocimiento de técnicas y tácticas recreativas para poder ser aplicado y comprobar el cambio deseado para transformar el estado actual de los participantes y del grupo hasta llegar al estado ideal o deseado que sea evidenciado por acciones y actitudes diferentes de acuerdo al nuevo paradigma.

4.4.1. Estado actual

El facilitador debe conocer cuál es la situación real del grupo, si se encuentran en un conflicto que no posibilita el alcance de resultados, es la etapa de diagnóstico previo a la aplicación de las intervenciones y las necesidades de capacitación. En este primer punto se resume la Fase de Definición de la MCR.

El estado actual puede medirse por entrevistas a líderes de grupo o a través de una muestra de los participantes; entender la situación por la que están pasando, el motivo de sus acciones y actitudes frente a un cambio, la manera en la que ellos perciben su entorno y fabrican su propia realidad así como los resultados que están obteniendo de la misma. Es aquí donde se determina el nivel de madurez en el que se recibe al equipo previo al programa de capacitación.

En general, la entrevista de diagnóstico describirá los comportamientos más observables del equipo y del líder, los cuales nos mostrarán el nivel de madurez en el que se encuentran facilitando la decisión de los objetivos, temas y comportamientos que se requiere fortalecer dentro del programa de capacitación y hasta donde se pretende llegar en su crecimiento. Un programa puede decidir crecer hasta un siguiente nivel sin tomar el contenido total de las 92 horas del programa.

En conclusión, aquí se determina de acuerdo a la figura 4.9, desde donde partimos y hasta donde planearemos crecer durante la MCR.

4.4.2. Creación de la intervención

A partir de éste punto y tomando en cuenta toda la información anterior, se da vida al programa general el cual deberá contener la estructura del mismo, los temas, el contenido teórico de apoyo, puntos importantes a tocar en la retroalimentación o procesamiento, las técnicas recreativas, los formatos de evaluación, los materiales y la duración de cada actividad.

a) Estructura general del programa: Todo diseño de programa de capacitación requiere siempre de respetar espacios para:

- *Apertura:* presentación del nombre del programa, presentación del instructor, expectativas de los participantes, objetivo central del curso, reglas de la sesión y contrato psicológico.
- *Actividades recreativas rompe hielo:* la sesión debe iniciar con una, dos o tres actividades rompe hielo, las cuales nos sirven para bajar la resistencia al aprendizaje, agilizar ambos hemisferios del cerebro para acelerar el aprendizaje, participación y retención de la experiencia, para relajar a los participantes generando un ambiente de disfrute, integrar al instructor con el grupo y para conectarlos con el juego ya que es ahí donde el ser humano logra tener su comportamiento más natural facilitando la observación de conductas individuales y grupales.
- *Recesos:* espacios de descanso para que los participantes puedan descansar la mente, el cuerpo, comer, hidratarse y/o realizar pendientes que los pudieran estar dispersando de la intervención, se recomienda hacerlos cada hora y media o dos horas.
- *Cierre:* identificar conclusiones personales y grupales de los participantes, retomar los temas que se vieron a lo largo de la sesión, sensibilizar para el cambio, agradecer la participación y despedida del instructor.

b) Selección de temas centrales: los temas centrales son determinados de acuerdo a la secuencia ya presentada con anterioridad sobre el desarrollo de equipos maduros y pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades específicas de cada programa.

El orden secuencial de temas para la MCR dirigido a madurez de equipos en general se presenta de la siguiente manera:

ETAPA 1. INTEGRACIÓN Y CONFIANZA PERSONAL (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS	DURACION
1. Integración del equipo	Fortalecer la integración como la base para construir confianza dentro de cualquier organización; el fortalecerlo en un equipo de líderes, genera alineamiento, solidificando una nueva cultura organizacional más funcional. Establecer lineamientos y reglas claras para todos, para fortalecer la sinergia de todo el equipo.	8 horas
2. Construyendo mi credibilidad como miembro de un equipo. Generando CONFIANZA	Identificar los componentes que generan un elemento del equipo confiable y trabajar en cada uno para impactar en la influencia. Conocer herramientas que favorecen la confianza organizacional para impactar en la rapidez, calidad, bajo costo y crecimiento como equipo. Desarrollar una confianza Inteligente	4 horas
3. Responsabilidad personal, actitud y mejora	Identificar el poder de la influencia para impactar en el equipo de trabajo. Conocer la teoría del triángulo dramático basado en la autoestima y la manipulación como comportamiento disfuncional. Ser responsable de la zona de poder para impactar en la conciencia personal sobre los comportamientos individuales. Entender que la actitud es el reflejo de las creencias	4 horas

Figura 4.10.

ETAPA 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS	DURACIÓN
4. Confianza en las Relaciones.	Hacer conciencia de que las conductas favorecen o afectan las relaciones personales del equipo; tomando como base la confianza. Aplicar las 5 conductas que ayudan a desarrollar la confianza en las relaciones y dependen del carácter de la persona (el no desarrollarlas, genera que la confianza se pierda fácilmente). 1. Hablar claro 2. Demostrar respeto 3. Crear transparencia 4. Corregir errores 5. Mostrar lealtad Aprender las 5 conductas que ayudan a recuperar la confianza en las relaciones y dependen de las competencias de la persona (el desarrollarlas, genera la recuperación de la confianza) 1. Presentar resultados 2. Mejorar 3. Afrontar la realidad 4. Claridad de expectativas 5. Practicar la responsabilidad	8 horas
5. Comunicación efectiva	Aplicar herramientas de comunicación efectiva a partir de personalidades diversas, supervisión y confirmación de acuerdos. Hacer conciencia de los diferentes niveles de escucha. Practicar la asertividad como la habilidad de comunicar lo que pienso y lo que siento de manera propositiva y constructiva.	8 horas

Figura 4.11.

ETAPA 3. TRABAJO EN EQUIPO (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS	DURACIÓN
6. Visión unificada y estrategia	Desarrollar líderes con la misma visión a futuro, desde la cultura, el alcance de objetivos y la estrategia unificada. Habilidades de planeación en equipo logro de objetivos	8 horas
7. Trabajo en Equipo	Identificar que los líderes más efectivos: actúan y se comunican diferente. Evitar la impunidad, desligando la emoción sobre la aplicación de normas. Tener un sentido real de crecimiento colectivo a partir de objetivos comunes Practicar la negociación ganar-ganar-ganar Utilizar el subsidio de errores como medio de colaboración y construcción de equipos.	8 horas
8. Flexibilidad al cambio	Aprender a manejar el proceso de cambio Identificar que la flexibilidad requiere de tolerancia a la frustración y reaprender en base al sistema de creencias Practicar la resiliencia como habilidad personal y de equipo	4 horas
9. Habilidades de Retroalimentación efectiva	Aprender herramientas de retroalimentación efectiva y crecimiento continuo Entender que se vive a partir de un proceso de percepción emocional Hacer ejercicios dirigidos de retroalimentación, a través de técnicas de facilitación Identificar las emociones paralizantes.	8 horas

Figura 4.12.

ETAPA 4. LIDERAZGO MADURO (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS	DURACIÓN
10. Liderazgo Maduro	Identificar que la madurez del equipo requiere de liderazgos con autoestima sana, que evitan manipulación y fomentan el crecimiento del equipo. Identificar las habilidades de liderazgo y el impacto en el desarrollo y afirmación de otros.	4 horas
11. Manejo de Conflictos.	Modificar la creencia del conflicto dentro de la organización para enfrentarlo y crecer Practicarlo como una capacidad para enfrentar la crisis y eliminar el caos.	4 horas
12. Tipos de Poder	Equilibrar el poder coercitivo, de recompensa, de referencia, de especialidad y el transformador.	4 horas
13. Herramientas de Facultamiento	Desarrollar capacidades para hacer crecer a otros. Aplicar habilidades de liderazgo a favor de la interdependencia y responsabilidad personal Conocer las habilidades de Mentoring	4 horas

Figura 4.13.

ETAPA 5. FORMACION DE EQUIPOS MADUROS (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS	DURACIÓN
14. Interdependencia	Incrementar la capacidad de organización del equipo Fomentar la colaboración eliminando la competencia Conocer habilidades de planeación y acciones estratégicas Desarrollar el liderazgo situacional y la toma de decisiones efectivas Conocer los indicadores de medición para garantizar el crecimiento del equipo Fomentar habilidades de auto administración y de efectividad personal	8 horas
15. Motivación	Conocer los indicadores de felicidad Generar habilidades de motivación intrínseca y extrínseca Lograr un proceso de motivación permanente y evitar la Intermitente Conocer y evitar las emociones paralizantes y los motivadores de acuerdo al perfil de personalidad Identificar los niveles de compromiso y acciones de mejora permanente	8 horas

Figura 4.14.

c) *Contenido teórico de apoyo:* el contenido de estos temas o de cualquier otro, requiere de una investigación previa, lecturas de manera permanente y actualización sobre Desarrollo Organizacional, tendencias de liderazgo y funcionalidad de los equipos; el contenido puede ir variando de acuerdo a las necesidades globales del entorno, los motivadores humanos y muchas otras condiciones más; por este motivo, un facilitador vivencial, necesita estar actualizado para asegurarse de las necesidades actuales sobre la dinámica de grupos y la funcionalidad de los equipos.

A partir de éste contenido, se pueden identificar ideas concretas para ser representadas en diapositivas que sirvan de apoyo visual para dirigir las aportaciones de los participantes hacia el tema central y los objetivos específicos de cada tema.

d) *Puntos importantes para el procesamiento:* Cada tema y cada técnica recreativa deberá contener ideas concretas que ayuden a la construcción lógica y secuencial del contenido del programa para garantizar el avance en información y necesidad de cambio conductual el cual sirve de guía para facilitar el proceso de cambio y el entendimiento del contenido del programa.

Se refiere al momento donde el facilitador debe prepararse teórica y técnicamente sobre la metodología, el tema y objetivos de capacitación, es muy importante que domine los contenidos

teóricos y prácticos para poder resolver dudas, ser congruente con la enseñanza y así, poder generar ideas para seleccionar o crear las técnicas que facilitarán la intervención del aprendizaje experiencial.

e) Selección y preparación de las técnicas recreativas: Es importante conocer diferentes técnicas recreativas ya que se utiliza una gran variedad de ellas para la intervención del programa, cada técnica generalmente fue diseñada para ciertos objetivos específicos: fomentar la convivencia, apertura a las relaciones sociales, habilidades de comunicación, liderazgo, motivación, alcance de objetivos individuales, etc.

Algunas técnicas, también nos ayudan a obtener más de un objetivo, lo importante para garantizar la selección de las mismas es primeramente tener claro el objetivo que necesitamos alcanzar, identificar las conductas que necesitamos observar, identificar el nivel de exigencia que el grupo necesita de acuerdo a su naturaleza y nivel de madurez; así mismo, es necesario identificar el tiempo con el que se cuenta, la cantidad de participantes y el lugar donde será operado el programa para que la logística y montaje de la actividad no se vea entorpecida por alguno de éstos factores.

De manera recurrente, las técnicas deben ser adaptadas, modificadas e incluso creadas para poder obtener lo aquí mencionado de una forma más efectiva, se recomienda establecer simuladores previos que ayuden a practicar las modificaciones para evitar cualquier imprevisto que no haya sido tomado en cuenta al momento de la adaptación.

Un instructor experiencial tiene mayor capacidad de entendimiento y modificación de las técnicas recreativas, a partir de la experiencia; conforme utiliza de manera más frecuente cada una de ellas, el dominio de la operación del programa y prever las reacciones de los participantes ante ciertas variantes resulta de mayor nivel de efectividad, ayudando a alcanzar los objetivos del programa establecido.

Se recomienda contar con una base de datos que ayude a clasificar las técnicas recreativas de acuerdo a su objetivo principal y los materiales que cada una necesita; esto facilitará la creación del programa de actividades y su variación en la implementación.

Ejemplo de técnicas recreativas clasificadas (Elaboración Propia)

TIEMPO	ACTIVIDAD	TEMA	MATERIALES
1 hora	“Abismo”: El equipo necesita colocarse en el orden que el instructor decida (del más alto al más chaparro, etc.) Durante el movimiento no podrán dejar de pisar el espacio designado, en caso contrario se caerán al abismo y tendrán que volver a empezar. Cada ejercicio se realiza en menor tiempo y con modalidades (sin hablar, hablando, etc.).	Rompe hielo Integración Confianza Organizacional Confianza en el Mercado Comunicación Efectiva Innovación Calidad en el Servicio Flexibilidad al cambio Administración del Tiempo	1 cinta amarilla suficientemente larga para que entren todos los participantes a lo largo de ella, 3 estacas para anclar. Opcional: Tablas de triplay de madera fáciles de trasladar y con variedad de longitud.
15 minutos	“Abrazos”: Se invita al grupo para sensibilizarse a través de un saludo y un abrazo con cada miembro del equipo para satisfacer el número de caricias correspondientes por día según el Psicoanalista "Jung" (la teoría menciona 12 abrazos o caricias diarias para satisfacer las necesidades básicas de afecto).	Rompe hielo Integración Confianza Personal Confianza en las Relaciones Motivación Laboral	No requiere de materiales.

Figura 4.15.

4.4.3. Material y equipo

La experiencia nos muestra que la selección, montaje y uso del material, causa impresión al participante en la medida que facilite tanto el manejo del material, como la calidad y creatividad del mismo por su tamaño, color, forma y contenido.

Se manejan diversos tipos de materiales: didácticos, papelería, deportivos, caracterización, de seguridad o auto cuidado, entre otros. Dentro de los materiales más comunes en programas de capacitación vivencial encontramos: cuerdas, pelotas, pañoletas, cintas, disfraces, cartulinas, plumas, hojas, tableros, dados, madera, tubos, plumones, campanas, cinta adhesiva, plastilina, globos, fomi, etc.

Se entiende como equipo, al material relacionado con el uso o montaje de la instalación, dentro de ellos se encuentran: proyectores, computadoras, sonido, luces, estructuras, mamparas, escenarios, señalización, mapas, stands, sillas, mesas, pantallas; los cuales requieren de un montaje específico.

Para garantizar el control de materiales y equipo, se recomienda el uso y diseño de un *check list* (listado para checar), que se incluye en la figura 4.16, en el cual se identifica la lista completa de cada artículo, las cantidades, tamaños y/o características específicas para supervisar que no falte nada durante la intervención.

Se recomienda identificar un cuadrante denominado *status* o estado en el que se encuentra el material, donde se ubica, si se requiere su compra, renta o mantenimiento; también aquí podemos colocar alguna observación de dicho artículo.

El cuadro de *check in*, sirve para indicar cuando un material ya fue guardado para ser utilizado durante la intervención y *check out*, para tener un control de regreso o recuperación del material después del curso.

Formato de check list (Elaboración Propia)

		CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES			
EMPRESA:					
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores			
	2	Gafetes instructores			
	2	Formato detección de conductas			
	25	Plumas			
		Cámara fotográfica			
		Hojas blancas			

		Gafetes participantes			
		Formato de evaluación del evento			
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Abismo	1	cinta amarilla grande			
	20	estacas			
Isla	3	cinta amarilla larga, mediana, corta			
	0	estacas			
Camino de valores	14	tablas de madera			
	1	cinta amarillas mediana			
	0	estacas			
Pelotoducto	40	cartulinas			
		Cinta adhesiva			
		tijeras			
		pelotas			
Roll Play		disfraces			
		papel crepé			
		Cinta adhesiva			
Cuadro	0	cinta amarilla			
	0	estacas			
Manos en la Masa		Plastilina			
Carrera en conjunto	1	cinta amarilla mediana			
	0	estacas			
	20	piolas			
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	25	paliacates			
	20	formatos confianza personal			
	2	facturas			

Figura 4.16.

4.4.4. Duración del programa o cronograma

Las actividades están diseñadas para ser resueltas en un rango de tiempo promedio, pero bajo el criterio de acumular aprendizaje en el tiempo necesario para la aplicación de cada técnica. Existen grupos que requieren más tiempo que otros, el facilitador deberá de lograr un equilibrio entre el tiempo que necesita la actividad para ser desarrollada y el aprendizaje del grupo al externar la vivencia del aprendizaje y garantizar el procesamiento.

Adicionalmente se ha considerado el grado de logro y/o frustración que puede traer una actividad no solo alrededor del progreso del grupo, sino también de las negociaciones sobre el tiempo.

El cronograma marca la planeación del tiempo durante cada actividad y sirve para tener un control y organización más específica del desarrollo del programa.

Ejemplo de cronograma de actividades (Elaboración Propia)

TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
08:00	Cita en la empresa, salida y recorrido hacia el lugar del evento.	Coordinador de Recursos Humanos	Llevar lista de participantes.
09:00	Llegada a la sede, recepción por el equipo de Instructores. Coffe break	Coordinador de Logística	Checar que esté montado el coffe break.
09:15	Contexto del programa: Actividad Recreativa.	Instructor	Revisar que esté montado el proyector y la computadora. Montaje de materiales para la actividad recreativa.
09:30	Evaluación de conductas grupales.	Instructor	Llevar un control de las evaluaciones.

Figura 4.17.

4.4.5. Carta descriptiva

Después de identificar la creación o diseño del programa general, se puede redactar el programa específico. Para facilitar su redacción se genera una carta descriptiva, que es un documento necesario para el instructor con respecto a la estructura general y específica del contenido de aprendizaje (Enebral, 2009).

La carta descriptiva, es un elemento utilizado para el diseño de programas de capacitación donde se redacta una tabla que contiene diferentes elementos didácticos de apoyo a quien opera el programa.

Ejemplo de Estructura de la Carta Descriptiva (Elaboración Propia)

DURACIÓN	TÉCNICA RECREATIVA	TEMA	OBJETIVO
45 minutos	“Abismo”: El equipo necesita colocarse en el orden que el instructor decida (del más alto al más chaparro, año de ingreso a la empresa, etc) Durante el movimiento no podrán dejar de pisar el espacio designado, en caso contrario se caerán al abismo y tendrán que volver a empezar. Cada ejercicio se realiza en menor tiempo y con modalidades (sin hablar, hablando, etc).	Integración	Bajar la resistencia para facilitar el aprendizaje de nuevos conceptos y paradigmas. Llevar a los participantes a un ambiente lúdico donde las conductas personales y de grupo se manifiesten de acuerdo a su naturaleza cotidiana. Fomentar el intercambio de vivencias entre los participantes para encontrar coincidencias que los unan como grupo.
30 minutos	“Bis con bis”: Se forman parejas al azar, las cuales van cambiando; en cada cambio, las parejas deberán platicar sobre temas comunes de la vida cotidiana hasta profundizar sobre expectativas de la empresa, etc. Los temas son marcados por el instructor.	Integración	Generar un acercamiento en las relaciones personales y laborales del equipo. La integración se solidifica al aceptar las diferencias de personalidad. La integración del equipo es un proceso de sinergia entre pequeños grupos que a su vez los une un objetivo común.

Figura 4.18.

Utilizando todos estos elementos, el programa de capacitación recreativa, estará listo desde su parte técnica para llegar a la etapa de intervención por parte del contenido y programación de la MCR.

4.4.6. Preparación y formación del facilitador

Aquí se presenta una tabla que indica las diferentes habilidades técnicas y teóricas que los instructores de capacitación vivencial necesitan desarrollar para asegurar el proceso de aprendizaje y efectividad de la MCR.

Formato de Evaluación de Instructores (Elaboración Propia)

EVALUACIÓN INSTRUCTORES			
No.		Instructor 1. José M. Presno	Instructor 2: Kathia Presno
1	Conocimiento teórico sobre Recreación Educativa.	6	10
2	Conocimiento teórico sobre Desarrollo Organizacional.	8	9
3	Conocimiento teórico sobre Formación de equipos.	8	10
4	Conocimiento teórico sobre Capacitación Vivencial.	10	10
5	Conocimiento de técnicas recreativas.	10	10
6	Habilidad para adaptar el proceso de capacitación a los niveles de madurez de un grupo.	8	10
7	Habilidad para observar conductas.	8	10
8	Habilidad para identificar una conclusión en base a lo observado en el grupo.	8	9
9	Habilidad para dar retroalimentación.	10	10
10	Habilidad para generar transferencia en una retro (puente entre la vivencia y la situación cotidiana laboral).	10	9
11	Habilidad para dar instrucciones de una técnica recreativa de forma estructurada, clara y completa.	10	10
12	Habilidad para controlar al grupo respetando las reglas establecidas.	10	10
13	Habilidad para dar el cierre de un proceso de capacitación.	10	10
14	Capacidad para redactar reportes de resultados.	8	10
15	Capacidad para retroalimentar al cliente en base al reporte de resultados.	8	10
16	Habilidad para diagnosticar al cliente identificando la necesidad real de capacitación.	9	10
17	Capacidad para diseñar una propuesta de capacitación al cliente. Diseño del programa con tema, objetivo, duración y técnicas recreativas.	10	10
18	Capacidad para modificar la propuesta al cliente en base a espacio, gente, tema, requerimiento.	10	10
19	Capacidad para diseñar un programa al cliente como seguimiento de postventa.	8	10
20	Capacidad de empatizar con cualquier grupo.	10	10
21	Transmitir seguridad en base a la postura de experto.	10	10
22	Habilidad para evitar muletillas.	10	8
23	Capacidad de dicción, volumen de voz y tono.	10	9
24	Capacidad para generar un cambio de actitud que se refleje en el comportamiento organizacional.	10	10
25	Conocimiento de montaje en cualquier técnica recreativa.	10	10
26	Conocimiento de materiales para cualquier técnica recreativa.	10	10
27	Actitud proactiva para el desmontaje y guardado de material en bodega.	7	8
28	Habilidad para compartir escenario con otro instructor.	9	9
29	Manejo de escenario en aula y técnicas recreativas.	10	10
30	Habilidad para diseñar diapositivas que sirvan para reforzar el curso.	9	9
31	Habilidad para conectar y manejar laptop, cañón, sonido, etc.	10	9
32	Habilidad para crear técnicas recreativas nuevas.	7	9
33	Habilidad para diseñar material didáctico.	7	8
34	Acciones concretas que demuestren mejora continua.	10	10
		9.1	9.6

Figura 4.19.

Es importante mantener una evaluación de habilidades del instructor y mantener una actitud de mejora continua. El crecimiento en ocasiones genera salir de la zona cómoda donde se utilizan ciertas habilidades ya dominadas y no se practica o experimenta otras que podrán generar crecimiento en el contenido e implementación efectivo del programa.

4.5. Aplicación de la Intervención

La operación de un programa de formación experiencial depende en gran medida de su preparación; si hasta éste momento, el diagnóstico fue el adecuado, el instructor está familiarizado con el mismo; el diseño del programa está creado y organizado bajo la estructura necesaria, respetando el orden secuencial de la construcción de los equipos, los temas centrales y la selección de las técnicas recreativas pueden ser montadas y operadas en el lugar designado; se ha realizado la adaptación necesaria con respecto a las técnicas seleccionadas según el nivel de evolución y dificultad que el equipo requiere para desarrollar su crecimiento a partir del nivel de madurez en el que se encuentra y tenemos listos y controlados los materiales requeridos por el check list; entonces el programa planeado está listo para iniciar su etapa de implementación.

Durante la intervención, es fundamental contar con instructores que estén familiarizados con los elementos de la formación experiencial, que cuenten con la experiencia suficiente para lograr los puntos centrales de todo programa:

- a) Apertura: la apertura de cada sesión es fundamental para lograr que los participantes se sientan cómodos con la metodología, el estilo del instructor y el ambiente del curso; poner el contexto de los temas que se pretenden abordar, el comportamiento que necesitamos modificar y fomentar una auto crítica de los participantes para sensibilizar y concientizar el cambio.
- b) Técnicas recreativas con objetivo de romper hielo: abrir las sesiones con actividades rompe hielo de corta duración, las cuales ayudan a crear el ambiente necesario para subir el ánimo, eliminar la sensación de cansancio, agilizar ambos hemisferios del cerebro, bajar la resistencia al aprendizaje y llevar al juego para poder observar conductas en la forma más natural de los participantes.

- c) Dominio de los temas y objetivos del programa: el instructor a la hora de implementar la sesión de capacitación, deberá de tener los temas y contenidos dominados con base en una preparación teórica la cual demuestre seguridad a través de diversas habilidades que le permitan realizar intervenciones en diferentes momentos ya sea al explicar algunos conceptos claves previo a la técnica recreativa o durante la operación de la misma; dichos temas deberán estar íntimamente relacionados con la construcción de la madurez de equipos.
- d) Montaje de las actividades: el montaje dentro de un programa experiencial puede realizarse previo a empezar la sesión o durante el programa, es necesario contar con la experiencia del montaje de cada una de las técnicas, el cual se adapta principalmente al espacio y cantidad de participantes. Un montaje bien realizado, facilita la intervención y ayuda significativamente a la experiencia esperada para el proceso de enseñanza.
- e) Aplicación de las técnicas recreativas: en éste momento, las técnicas mencionadas a lo largo de la investigación requieren de ponerse en práctica para garantizar la explicación, la resolución de dudas, dejar claro el objetivo y mantener el control durante la realización de cada una de las actividades. Cada técnica tiene un objetivo específico, el momento donde se realiza puede tener una intensidad la cual generará comportamientos y habilidades diferentes del instructor.

Por dar algunos ejemplos, existen técnicas que fueron seleccionadas para diagnosticar el comportamiento natural de un grupo, para lograr dicho objetivo, el instructor no podrá intervenir en la resolución de la técnica para poder observar la conducta en su forma más natural y no modificar la dinámica o las habilidades del grupo; por el otro lado, si la técnica fue seleccionada para lograr una reingeniería en el equipo y modificar un cierto comportamiento, el instructor deberá intervenir en momentos claves donde ayude a generar conciencia de una conducta disfuncional y fomentar comportamientos o estrategias diferentes de acción para lograr el cambio deseado.

- f) Observación de conductas: la observación se realiza desde que empiezan a llegar los participantes hasta que se despiden de cada sesión. Cada comportamiento formal e informal puede ser importante para poder indagar en qué lugar de madurez se encuentran de acuerdo a los comportamientos y actitudes que se logran observar, mismas que

ayudarán a proporcionar información a un instructor para garantizar un cambio específico de acción o transferencia.

La observación se realiza a nivel individual y a nivel grupal; dentro de la observación individual, se requiere tener por impreso los nombres de cada participante en orden alfabético para poder identificarlos fácilmente a través del gafete o personificador. Dentro de los comportamientos recomendables a observar se encuentran: pautas de personalidad, explicado en el apartado 3.4.3, si cuenta con un nivel de influencia como líder ya sea desde un perfil de organizador, tomador de decisiones, influencia en puntos de vista o motivación del grupo; también se recomienda identificar si se muestra proactivo o reactivo durante la sesión así como otros comportamientos recurrentes que puedan ayudar a identificar su funcionalidad o disfuncionalidad en el equipo. Ejemplo: Genera ideas de forma recurrente, se mantiene aislado, se muestra flexible ante el cambio, tiene alta tolerancia a la frustración, etc.

Esta observación ayudará para poder entender la forma como afecta al equipo y los comportamientos que se recomienda mejorar para incrementar su efectividad personal.

La observación grupal se realiza tomando como base el formato propuesto en la figura 4.21, la cual dará las bases específicas de los comportamientos que se requieren observar, se recomienda contar con un recurso impreso que ayude al instructor para poder anotar otras observaciones que no se encuentren en el formato de manera específica pero considere necesarias para hacer resaltar el análisis de la información acerca del grupo y su propio comportamiento. Ejemplo: El grupo muestra dificultad para lograr una toma de decisiones con base al consenso, el comportamiento disfuncional que lo está afectando es la baja capacidad de escucha, la falta de organización para hablar de manera ordenada y la baja tolerancia para generar espacios de planeación previos a la implementación.

La calidad de la observación requiere de adquirir una buena preparación en desarrollo de equipos, definir lo que se quiere observar en cada sesión y cada técnica recreativa, la experiencia de observar lo importante y eliminar observaciones innecesarias que no aportan al diagnóstico del equipo, así como la capacidad de analizar lo que se observa

para poder indagar los cambios que cada equipo requiere dependiendo sus condiciones, elementos y niveles de madurez.

En el apartado 3.4.3 se ha incorporado información diversa sobre la observación conductual y su utilización dentro de los programas de capacitación vivencial.

- g) Espacios de descanso: es importante aprender a leer al grupo para ser capaces de determinar un espacio de descanso corto que permita al grupo desconectarse de cierta emoción, pasar a otro tema diferente, espacios para ir al baño, tomar agua o cualquier otro requerimiento, este tiempo también sirve de observación conductual.
- h) Control del tiempo: los instructores cuentan con un cronograma ya establecido, sin embargo, el tiempo puede requerir ajustes específicos para adaptarse al tiempo natural del grupo ya sea por el tiempo en el que realizan cierto reto o el nivel de profundidad del procesamiento; el instructor deberá de mantener un equilibrio para adaptarse y permitir un espacio que permita la construcción del aprendizaje, cumplir con los objetivos planeados y lograr que la sesión finalice en el tiempo permitido.
- i) Cierre de la sesión: establecer un cierre efectivo, necesita lograr generar conclusiones de toda la sesión destacando los puntos más importantes y realizando la transferencia más impactante para que los participantes pongan en práctica el aprendizaje obtenido durante la sesión. Dar un cierre impactante puede ser a partir de un estado de sensibilización a través de un cuento, una metáfora, pedir aprendizajes a cada participante, un video, entre otras opciones.

Así mismo, es recomendable que durante el tiempo que dure el programa de capacitación, sobre todo si se establecen varias sesiones de implementación, contar con tiempos de retroalimentación por parte del instructor con el líder del equipo el cual, ayude a generar información de los cambios detectados a través de observar comportamientos diferentes que ayuden a identificar que se está logrando la transferencia en el ambiente de trabajo y sus funciones específicas.

4.5.1. Evidencia de cambio y evaluación de la MCR

Las sesiones pueden incluir uno o más formatos que permitan mostrar al equipo un medidor conductual de donde se encuentran en este momento con respecto a el desarrollo de sus competencias y habilidades (estado actual); y donde necesitamos llegar (estado ideal), permitiendo hacer conciencia de lo que han desarrollado y lo que necesitan trabajar para lograr una mejora como persona y miembro de un equipo.

Los temas pueden generar la aplicación de formatos, tomando en cuenta las conductas a evaluar y la escala cuantitativa que le será asignada para validar el porcentaje de medición.

Ejemplo de Formato de Evaluación de Confianza Personal (Covey & Merrill, 2007)

CUESTIONARIO LIBRO FACTOR CONFIANZA	
PRIMERA ONDA: CONFIANZA PERSONAL	
Al leer las afirmaciones de cada parte del cuestionario, marca con una X el número que mejor describa en qué punto del conteo creas encontraste: 1 implica que te identificas con la afirmación de la izquierda; el 5 que consideras que la afirmación de la derecha es la que mejor te describe, 2, 3 o 4 indican las posiciones intermedias.	

PRIMERA PARTE: INTEGRIDAD

	1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero.						En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas.
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores.						Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo.
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo.						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos.
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer.						Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores.
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos.						Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

SEGUNDA PARTE: INTENCIONES

1 2 3 4 5

No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida.						Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás.
No pienso mucho en por qué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones.						Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas.
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero.						Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen".
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos.						Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas.
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo.						Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA
SEGUNDA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

TERCERA PARTE: CAPACIDADES

1 2 3 4 5

Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo.						Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando.
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo.						He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo.
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida.						Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida.
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades.						He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia.
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza.						Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA
TERCERA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

CUARTA PARTE: RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes.					Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados.
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho.					Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades.
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta.					Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza.
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo.					Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino.
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga.					Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza.
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE					(DE 25 POSIBLES)
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO					(DE 100 POSIBLES)

Figura 4.20.

En este ejemplo, se categoriza cuatro apartados los cuales evalúan los cuatro pilares de la confianza personal, cada uno de ellos cuenta con un valor numérico asignado por bloque de 25 puntos cada uno, de manera que si algún participante tuviera el mayor nivel de puntuación en los cuatro, correspondería a obtener el 100% de la confianza personal desarrollada.

A fin de verificar el éxito de un programa, se debe insistir en la evaluación sistemática de cada intervención de capacitación.

“La evaluación sistemática contempla los resultados de la formación, advierte las diferencias que ha producido y determina su valor según criterios de medición previamente establecidos. Estos resultados se utilizan como información útil para refinar la formación, esto significa que no solo se hace de una manera cuidadosa y exhaustiva, sino también sistémica, contemplando las relaciones internas de todo el sistema” (O’Connor, Seymour & Mustieles, 1996, p.273).

Los resultados son aquello que la formación logra, no lo que se pretende lograr. La evaluación implica reunir información y obtener evidencia de los resultados a través de observación, entrevistas y pruebas de rendimiento.

Una diferencia implica dos estados y una comparación, para que ésta sea válida se necesita información acerca de la situación que existía previamente.

En una capacitación, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al ámbito laboral.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- a) Las reacciones de los participantes al contenido del programa y al proceso general.
- b) Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- c) Los cambios en el comportamiento que se deriven del programa de capacitación.
- d) Los resultados o mejoras para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de ausentismo, disminución de errores, mejoría en el clima laboral, incremento de productividad, etc.

Los objetivos pueden establecerse en distintos niveles: relacionado con la organización, con el equipo y el individual; la formación en la empresa incluye los tres niveles. La evaluación también implica algunos valores, es decir, un cierto juicio respecto a lo que es importante, los valores que tenga el instructor impondrán los resultados de la evaluación.

“Con respecto a los valores que una organización implica en un proceso de capacitación, están relacionados con la eficiencia, la eficacia y la productividad” (O’Connor, Seymour & Mustielies, 1996, p.275).

La eficiencia de la formación se evalúa según el principio de si el programa alcanzó los objetivos de una manera razonablemente económica; la eficacia consiste en alcanzar mejores resultados sin que aumente el coste, está relacionado con la mejora del rendimiento logrando cambios sin necesidad de recursos adicionales; y la productividad que es la obtención de mejores resultados con menos esfuerzo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzcan en el desempeño (Chávez, 2006).

4.5.2. Estructura de la evaluación

Los procesos de evaluación dentro de los programas de formación experiencial tienen algunas variaciones ya que la aplicación y los objetivos de la misma están relacionados íntimamente con el desarrollo humano y el análisis del comportamiento organizacional. Es por esto que los tipos de evaluación se pueden aplicar en diferentes etapas:

a) Evaluación en directo: se realiza momento a momento para comprobar que los objetivos y lo planeado con anterioridad esté bien encaminado. El facilitador realiza la evaluación en directo desde tres puntos de vista; el primero es el personal, requiere de hacer una pausa para analizar si el esquema de aprendizaje va funcionando, cómo se están desarrollando sus habilidades como instructor y si está generando sintonía para favorecer el alcance de objetivos de acuerdo a temas, tiempos, transferencia, entre otros.

b) Observación y sensibilización del instructor: se refiere al comportamiento del grupo relacionado con el proceso formativo, se requiere tener una visión general, acercamiento con los líderes para medir expectativas, reflexiones, aportaciones que vayan denotando ciertos cambios en la evolución; también consiste a nivel individual, analizar si existe algún cambio en la manera de pensar o de actuar de cada participante. Los conocimientos, las actitudes y las habilidades servirán como marco de referencia general.

c) *Evaluación externa*: se recomienda que lo realice un segundo facilitador o una persona externa que aporte desde su experiencia o visión un panorama de desarrollo de la sesión, comentarios sobre cómo ve al grupo, al instructor y en general a todo el proceso de aprendizaje. Este tipo de evaluación comprueba que la formación esté siguiendo el curso preestablecido.

d) *Evaluación de conocimientos*: identificados como los datos recordados a través de un cuestionario de elección múltiple, es importante que sea claro, este proporcionará una medida de los conocimientos pero no del aprendizaje si se ignora cuanta información ya traía el participante, este podrá dar un valor numérico del porcentaje de ganancia del aprendizaje real en términos comparativos.

e) *Evaluación de actitudes*: están compuestas con opiniones, creencias y valores; se hallan en un plano mayor a las habilidades y es difícil influir en ellas. Para que una habilidad marque la diferencia real en la vida del participante se necesita estar motivado a utilizarla y creer que se puede utilizar, esto a su vez puede incluir un cambio de actitud. “Cualquier formación en el campo de las habilidades debe instalar los valores y creencias de que la habilidad es posible y valiosa” (O’Connor, Seymour & Mustieles, 1996, p.302).

Los cambios de actitud pueden detectarse de modo informal al final del curso a través de preguntas, se puede también aplicar un cuestionario previo basado en un autoanálisis así podrán detectarse los cambios.

Con respecto al cambio de comportamiento, (Rackham & Morgan, 1997), proponen una serie de técnicas de evaluación denominadas escalas de comportamiento. El comportamiento se describe en lenguaje corriente, sin utilizar una jerga especializada sobre actitudes para evaluar los cambios de hábitos.

Otro indicador de cambio de actitud es lo que la persona dice, hablar es un comportamiento, el lenguaje y la conducta están integrados. Un cambio de actitud suele conducir a un cambio de lenguaje pero no a la inversa.

f) *Evaluación de las habilidades*: nos referimos a las acciones, los conocimientos y los valores; es desarrollar la capacidad de desempeñar una tarea de modo consistente de acuerdo a un estándar, se relaciona con un componente mental y otro físico. Las habilidades se pueden

evaluar de dos formas; la primera se impone una tarea y se inspecciona el resultado, la segunda se impone una tarea y el participante es observado mientras la lleva a cabo para ver cómo es su desempeño.

Se necesita comprobar que las competencias que se van a instalar de acuerdo al curso de formación son las que marcan la diferencia. La transferencia de habilidades desarrolla la eficiencia y la transforma en eficacia, si se miden los cambios en el rendimiento después de la formación se contará con una evidencia de transformación.

g) Descripción múltiple: es la evaluación más común dentro de los programas experienciales, identificado como el análisis de conductas. Este tipo de instrumentos son creados en base a las conductas que se desean observar y que impactan en la relación cotidiana laboral en función de actitudes reflejadas en conductas de comportamiento.

Se redactan las conductas en base a definiciones operativas (descripción de cada conducta de acuerdo a las acciones que el facilitador observa y que definen el concepto de la conducta que se requiere analizar), las definiciones operativas ayudan también para estandarizar conceptos y definiciones de términos que pueden ser muy amplios o variados ayudando a desmenuzar la conducta bajo ciertos criterios que se observan y analizan de forma independiente.

Es necesario que el análisis sea realizado por más de un facilitador para tener la comparación múltiple y que todos los implicados en la evaluación estén sensibilizados con el diagnóstico previo del grupo; que tenga una preparación y conocimiento sobre las conductas a observar para poder generar un análisis y evaluación acertada para evitar la subjetividad de la evaluación directa.

Evaluación de Conductas Grupales (Elaboración Propia)

Evaluación De Participantes en Conductas Grupales					
<i>El objetivo de ésta evaluación, es identificar de acuerdo a tu percepción, cómo evaluarías al equipo con el que estás trabajando en esta sesión y sacar un promedio de crecimiento al finalizar el proceso de capacitación. Coloca una X en el cuadro que elijas.</i>					
Conductas Grupales Inicial					
Integración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia al grupo					
Hay un ambiente armónico					
Hay cohesión de todos los miembros					
Se promueve la inclusión					
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia a la empresa					
El equipo conoce la misión, visión y valores					
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa					
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa					
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se da una transmisión y recepción de información efectiva					
Hay apertura para diferentes ideas					
El equipo tiene capacidad de escucha					
Se tiene confianza en la retroalimentación					
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo se asegura de entender los objetivos					
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones dentro del equipo					
Hay liderazgos aceptados y compartidos					
Se siente un clima grupal favorable					
El equipo da seguimiento a las instrucciones					
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad					
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores					
Se cuenta con canales de información efectiva					
Colaboración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay aportación de ideas por parte de los miembros					
Se ejecutan las tareas asignadas					
Hay actitud de ayuda					
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda					
Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sabotaje dentro del equipo					
El equipo se enoja ante la derrota					
Hay Falta de respeto a las reglas					
Hay miembros de equipo que hacen trampa					
Hay actitud negativa en el equipo					
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas					
El equipo persiste para el logro de objetivos					
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas					
Se mantiene una actitud entusiasta					
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se adecuan a las circunstancias					
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia					
El equipo es flexible ante el cambio					
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente					
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas					
Se busca desarrollar múltiples opciones					
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes					
Se direccionan correctamente los procesos creativos					
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene pensamiento estratégico					
El equipo tiene buena capacidad de planeación					
Se logra una ejecución eficiente					
Se da importancia al desarrollo de estrategias					
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones					
Hay buena capacidad de análisis					

Figura 4.21.

La observación de conductas se vuelve la parte medular para poder obtener datos e información relevante acerca de los grupos en términos de investigación en procesos de capacitación; la importancia se relaciona con el diagnóstico y la evaluación del proceso de cambio en un grupo determinado.

En término de evaluación de la transferencia como está diseñado el ciclo del aprendizaje en el MCR, se refiere a la comprobación inmediata (al finalizar el programa de capacitación recreativa) de que los participantes lograron comprender el objetivo del aprendizaje transformando la vivencia lúdica en el contexto laboral, familiar o social, dependiendo el tema de capacitación y demostrándolo a partir de conductas diferentes.

El resultado de dicha evaluación deberá ser presentado a través de un documento donde se encuentre tabulado y graficado las respuestas y porcentajes de aprendizaje de los participantes. Se debe anexar los formatos (encuestas) de evaluación y fotos del programa para verificar su aplicación.

Ejemplo de vaciado de encuestas Conductas Grupales (Elaboración Propia)

Datos Generales Previo													
Empresa:				Fecha:									
Conductas Grupales													
Integración	Siempre	Frecuen- te- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay Sentido de pertenencia al grupo			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay un Ambiente armónico			1			1		0	75	0	0	0	75.0
Hay Cohesión de todos los miembros			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Se promueve la inclusión				1		1		0	0	0	25	0	25.0
				Total		4					Total		50.0
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuen- te- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sentido de pertenencia a la empresa			1			1		0	75	0	0	0	75.0
El equipo conoce la misión, visión y valores			1			1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa			1			1		0	0	50	0	0	50.0
				Total		4					Total		56.3
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuen- te- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se da una transmisión y recepción de información efectiva			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay apertura para diferentes ideas				1		1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo tiene capacidad de escucha				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Se tiene confianza en la retroalimentación					1	1		0	0	0	0	0	0.0
				Total		4					Total		25.0
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuen- te- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo se asegura de entender los objetivos				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay liderazgos aceptados y compartidos			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Se siente un clima grupal favorable			1			1		0	75	0	0	0	75.0
El equipo da seguimiento a las instrucciones			1			1		0	75	0	0	0	75.0
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Se cuenta con canales de información efectiva				1		1		0	0	0	25	0	25.0
				Total		8					Total		43.8
Colaboración	Siempre	Frecuen- te- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay aportación de ideas por parte de los miembros				1	0	1		0	0	0	25	0	25.0
Se ejecutan las tareas asignadas			1		0	1		0	75	0	0	0	75.0
Hay actitud de ayuda			1		0	1		0	0	50	0	0	50.0
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda			1		0	1		0	0	50	0	0	50.0
				Total		4					Total		50.0

Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sabotaje dentro del equipo			1			1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo se enoja ante la derrota			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay Falta de respeto a las reglas			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay miembros de equipo que hacen trampa			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Hay actitud negativa en el equipo					1	1		0	0	0	0	100	100.0
				Total		5					Total		60.0
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas			1			1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo persiste para el logro de objetivos			1			1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Se mantiene una actitud entusiasta		1				1		0	75	0	0	0	75.0
				Total		4					Total		56.3
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se adecuan a las circunstancias		1				1		0	75	0	0	0	75.0
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia				1		1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo es flexible ante el cambio			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente		1				1		0	75	0	0	0	75.0
				Total		4					Total		56.3
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Se busca desarrollar múltiples opciones				1		1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Se direccionan correctamente los procesos creativos			1			1		0	0	50	0	0	50.0
				Total		4					Total		31.3
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene Pensamiento Estratégico			1			1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene buena Capacidad de Planeación				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Se logra una ejecución eficiente			1			1		0	0	50	0	0	50.0
Se da importancia al desarrollo de estrategias				1		1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones				1		1		0	0	0	25	0	25.0
Hay buena capacidad de análisis				1		1		0	0	0	25	0	25.0
				Total		6					Total		33.3
											TOTAL		46.21

Figura 4.22.

La base de la evaluación de la MCR, utiliza este formato en el cual fueron seleccionadas diez conductas centrales que nos ayudan a identificar la formación general de un equipo maduro; éstas a su vez, las componen definiciones operativas que son evaluadas a partir de un tabulador definido por escala de Likert, se le asignó un valor cuantitativo dependiendo la respuesta seleccionada, arrojando un valor numérico representado en porcentaje por definición operativa y en un promedio por conducta. Al final, se encuentran promediadas las diez conductas para determinar en qué porcentaje de formación se encuentra el equipo que vive el proceso de capacitación recreativa.

Este instrumento se aplica al inicio y al final del programa, es contestado por los instructores especialistas en observación conductual y desarrollo de equipos y por los participantes, el cual nos ayuda a marcar una comparación del crecimiento con base a la percepción del grupo y el crecimiento real presentado por los especialistas de la MCR.

4.5.3. Evaluación del Servicio de Capacitación:

Dentro de los propósitos de la evaluación del servicio se identifica el reflexionar objetivamente sobre el curso, saber que funcionó y que se necesita mejorar, también es importante saber que piensan los participantes acerca del mismo y valorar las aportaciones del contenido del curso, las habilidades como instructor y el entorno donde se facilitó la experiencia.

Con respecto a ésta evaluación, puede ser a través de un cuestionario de reacción donde los participantes contestan al finalizar el curso con respecto a su experiencia personal y nivel de exigencia. Este cuestionario puede incluir preguntas cerradas donde se solicita una evaluación numérica o cuantitativa, pueden calcularse como porcentaje o con opciones de malo a excelente.

La evaluación cualitativa basada en preguntas abiertas, se realizan a los participantes, en las cuales, se puede escribir una breve respuesta sin tener que seleccionar opciones, se diseñan para recoger información de temas relevantes para el instructor y/o para la empresa.

Formato Evaluación del Servicio de Capacitación (Elaboración Propia)

Por favor regálanos un minuto de tu tiempo para contestar las siguientes preguntas

Nombre del programa:

Fecha:

Cómo te pareció el programa de capacitación?	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE

Cómo te pareció el trabajo de los instructores?

Nombre del instructor:					
Dominio del tema	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo del grupo	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Aplicación de las dinámicas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo de retroalimentación	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Qué recomendaciones para que mejore					

Nombre del instructor:					
Dominio del tema	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo del grupo	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Aplicación de las dinámicas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo de retroalimentación	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Qué recomendaciones para que mejore					

Nombre del instructor:					
Dominio del tema	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo del grupo	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Aplicación de las dinámicas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo de retroalimentación	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Qué recomendaciones para que mejore					

Nombre del instructor:					
Dominio del tema	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo del grupo	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Aplicación de las dinámicas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Manejo de retroalimentación	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Qué recomendaciones para que mejore					

Cómo te pareció el Material?

Material ocupado en las dinámicas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Diapositivas	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Si recibiste material impreso que te pareció	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Qué recomendaciones para mejorar el material					

En caso de existir, instalaciones y otros servicios

El servicio en el lugar	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
Los alimentos	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE
La transportación	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	MALO	DEFICIENTE

Si consideras que nuestros servicios pueden ayudar a otras empresas favor de escribir sus datos para

Nombre del contacto:	
Empresa:	

Figura 4.23.

4.6. Estado deseado, nivel de madurez alcanzado y seguimiento del programa.

Esta es la última etapa de la Fase de Aprendizaje donde se muestra si el nuevo paradigma ya forma parte de la cultura organizacional, comprobando que el equipo ha alcanzado su siguiente nivel de madurez.

La MCR, propone la presentación de un reporte donde muestre los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos del programa de formación. La estructura del reporte cuenta con información estandarizada y se encuentra en un proceso de mejora continua a partir de identificar mayores herramientas de análisis y medición.

El reporte presenta información estructurada de la siguiente manera:

- a) Documento en Excel, el cual incluye, el vaciado de la evaluación de conductas grupales aplicado al 100% de los participantes al inicio y al final del programa de formación experiencial; este documento muestra la percepción del grupo con respecto a los comportamientos contruidos previamente y la modificación que pudo identificar después de las intervenciones. El análisis se presenta en tabulador numérico y como presentación de gráficas comparativas para identificar de forma más visual el crecimiento o decrecimiento del grupo.

Ejemplo de Gráfica Comparativa de Percepción de los Participantes (Elaboración Propia)

PARTICIPANTES

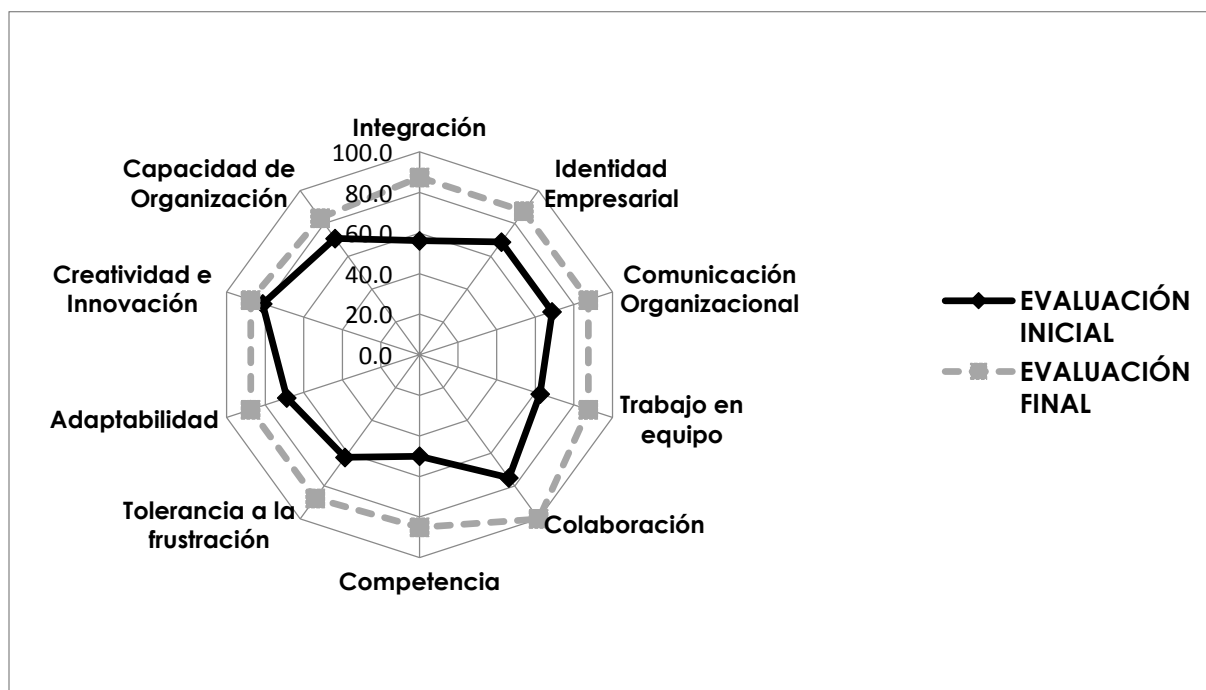


Figura 4.24.

Ejemplo de Tabla Comparativa de Evaluación de Participantes (Elaboración Propia)

	Integración	Identidad Empresarial	Comunicación Organizacional	Trabajo en equipo	Colaboración	Competencia	Tolerancia a la frustración	Adaptabilidad	Creatividad e Innovación	Capacidad de Organización	Total	Crecimiento
Evaluación de inicio	56.3	68.8	68.8	62.5	75.0	50.0	62.5	68.8	81.3	70.8	66.46	21.63
Evaluación de final	87.5	87.5	87.5	87.5	100.0	85.0	87.5	87.5	87.5	83.3	88.08	

Figura 4.25.

- b) Documento en excel, el cual incluye el vaciado de la observación o descripción múltiple de los instructores que formaron parte de la intervención. Este se realiza al igual que el anterior, al inicio y al final de la intervención, el cual nos muestra, la observación especializada de los instructores a nivel grupal para detectar en qué nivel llegó el grupo y hasta dónde logró su crecimiento con base en las diez conductas observadas. Este análisis al igual que el de grupo, se presenta en tabulador numérico y en presentación

de gráficas comparativas para identificar de forma más visual el crecimiento o decrecimiento del grupo.

Ejemplo de Gráfica Comparativa de Instructores (Elaboración Propia)

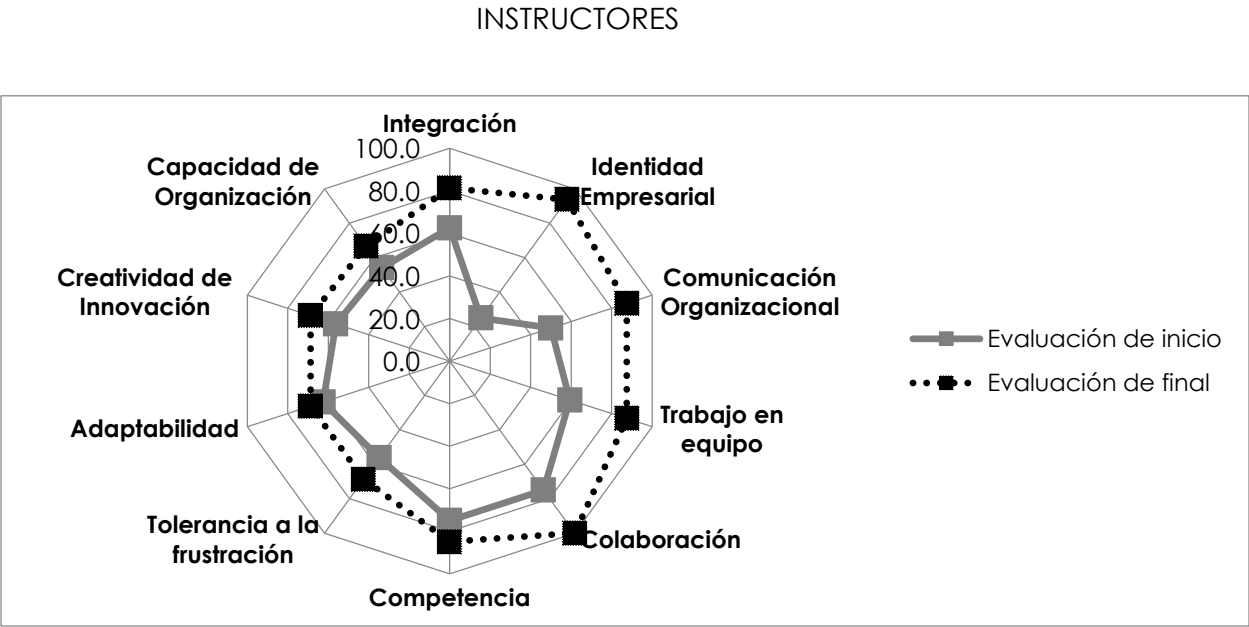


Figura 4.26.

Ejemplo de Tabla Comparativa de Evaluación de Instructores (Elaboración Propia)

	Integración	Identidad Empresarial	Comunicación Organizacional	Trabajo en equipo	Colaboración	Competencia	Tolerancia a la frustración	Adaptabilidad	Creatividad de Innovación	Capacidad de Organización	Total	Crecimiento
Evaluación de inicio	62.5	25.0	50.0	59.4	75.0	75.0	56.3	62.5	56.3	54.2	57.60	23.2
Evaluación de final	81.3	93.8	87.5	87.5	100	85.0	68.8	68.8	68.8	66.7	80.79	

Figura 4.27.

- c) Información presentada en power point, en donde se muestra el resumen comparativo de los datos numéricos anteriores con base en el porcentaje alcanzado de cada conducta específica y un análisis cualitativo de la interpretación del comportamiento y su relación con fenómenos observables importantes a identificar para poder mostrar recomendaciones de cambio o mejora. Esta evaluación cualitativa, generalmente está

relacionada con la explicación de los comportamientos presentados de acuerdo a su nivel de madurez y la relación con el estilo de liderazgo, de forma que facilita la importancia o interpretación del valor numérico asignado al final de la evaluación.

Ejemplo de Evaluación Grupal Cualitativa (Elaboración Propia)

Conductas	Previa grupo	Post grupo	Previa instructor	Post Instructor	Observaciones
Integración	58.2	73.1	50.0	68.8	El equipo inicia con un nivel de integración medio y a lo largo del proceso va mejorando significativamente. Las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo se ven más desarrolladas, lo que favorece la solución más efectiva de situaciones y contingencias diarias. Se aprecia un equilibrio en la repartición de responsabilidades debido a mayor fluidez en la comunicación, esto es producto del fortalecimiento de lazos de confianza que al principio del proceso se veían débiles. Cabe resaltar que se generan diversos subgrupos generacionales y el equipo se vuelve consciente de ello. Se recomienda mayores espacios informales de convivencia para romper subgrupos y desarrollar la convivencia, para así fortalecer a lo máximo lazos de confianza y comunicación.

Figura 4.28.

Ejemplo de Evaluación Grupal Cualitativa (Elaboración Propia)

Conductas	Previa grupo	Post Grupo	Previa Instructor	Post Instructor	Observaciones
Comunicación	65.8	70.2	56.3	81.3	El líder permanente abre espacios para establecer mayor orden y generación de ideas, le agrega valor a la transmisión de información, aprovechamiento de esta y al logro de resultados. Es crucial que el líder no se vea forzado a hacerlo para que la organización sea efectiva. Cuentan con importante capacidad de decir lo que piensan sin generar conflictos que alteren el comportamiento del equipo, saben escuchar cuando se les hace conciencia de sus comportamientos. Han implementado moderadores, esto ha generado mayor orden en la comunicación para la organización grupal, donde destaca la habilidad de detenerse para escuchar cuando se encuentran en crisis. Cabe resaltar que cuando el moderador no abre espacios suficientes para aportación, el equipo puede caer en desesperación, lo que genera que se transmita información en subgrupos. y provoca errores en los procesos eliminando la capacidad de ayuda. (esto sucede cuando sienten que el tiempo apremia)

Figura 4.29.

- d) El reporte continúa con una evaluación cualitativa personal, es decir, se presentan observaciones específicas de cada integrante del equipo donde permite identificar el impacto que tiene en el grupo a nivel funcional o disfuncional, las habilidades más representativas y algunas recomendaciones de mejora.

Ejemplo de Evaluación Individual Cualitativa (Elaboración Propia)

Nombre	Observaciones
Participante 1.	Su nivel de participación es mayor aún en grupos pequeños, contando con buenas habilidades de influencia y persuasión. Se distingue con mayor optimismo en el equipo que lo lleva a generar inclusión y armonía si logra el espacio adecuado para hacerlo. Puede caer en trampa. Realiza la ley del menor esfuerzo al no verse involucrado en el proceso y objetivo del equipo. Hace bromas que no generan confianza en el equipo.
Participante 2.	Miembro capaz de tomar decisiones y dirigir. Cuando no es líder está presente con el equipo pero no genera participación en todo momento, prefiere aislarse y en ocasiones haciendo el mínimo esfuerzo, sin dejar de hacer aportaciones. En algunas ocasiones se ve con falta de compromiso en el proceso, esto impacta en la motivación del equipo. Es muy observador, toma papel de líder usando recurrentemente el poder coercitivo. Hablar en primera persona es un área de oportunidad que lo llevará a incrementar su participación activa en el equipo. Se identifica con el grupo y disfruta ser parte del equipo.

Figura 4.30.

- e) También se agrega en la evaluación personal, el enfoque más representativo que cada persona tiene al momento de interactuar con el grupo, está íntimamente ligado a su personalidad y basado en la investigación presentada por Juárez (2013) la teoría representa a diferentes investigadores de desarrollo humano, categoriza a los colaboradores en rojos, verdes o azules; los primeros enfocados a resultados, los segundos a personas y los terceros le dan más importancia a los procesos. Esta información facilita el entendimiento de las diferentes personalidades, sus habilidades y áreas de oportunidad y la forma como pueden ser desarrollados de una manera más efectiva y equilibrada (Juárez, 2013).

Dicha investigación está sustentada por diversos autores que analizan al ser humano desde diferentes contextos:

Daniel Goleman (2012), describe tres emociones primitivas, generadas desde la amígdala: enojo, preocupación y tristeza; aparecen de manera intuitiva y saludable en el organismo con el fin de lograr una supervivencia. Walter Riso (2012), menciona emociones primarias y secundarias; las primarias el miedo, la tristeza y el enojo; las secundarias, la parálisis, la depresión y la ira. Mc. Clelland (1989), identifica la teoría de la motivación donde el logro, la afiliación y el poder ayudan a predecir el comportamiento de las personas según los objetivos que se pretende lograr. Ned Herrmann (1996), dice que todos los seres humanos nacemos con una tendencia hemisférica la cual nos lleva a preferir una forma de vida con base al actuar, sentir o pensar. Y por último, Bernand Raquin (2009), a través de su teoría del triángulo dramático define tres roles que un ser humano asume cuando se entra a relaciones de codependencia: salvador, perseguidor y víctima. Todos estos autores coinciden en tres diferentes maneras de clasificar las conductas del individuo desde diferentes puntos de vista.

LISTA DE PARTICIPANTES CON PAUTA DE PERSONALIDAD ROJA CON VERDE ENFOQUE A RESULTADOS Y PERSONAS

Participantes: (Nombres)

Características: Principalmente físico-motores y emocionales, proactivos, enfoque a la superación, con buenas habilidades de automotivación, complementan su enfoque a los resultados con un adecuado nivel de colaboración. En general se les dificulta la comunicación efectiva sobretodo la asertividad, pueden tener una baja tolerancia a la frustración en término de emociones y a no conciliar fácilmente con la autoridad, se les complica situaciones de conflicto.

Principales recomendaciones: Reconocimiento y exigencia equilibrada, información concreta y directa, acercamiento del líder, ser tomados en cuenta. Requieren de liderazgos efectivos, empáticos e incluyentes.

LISTA DE PARTICIPANTES CON PAUTA DE PERSONALIDAD AZUL CON VERDE ENFOQUE A PROCESOS Y PERSONAS

Participantes: (Nombres)

Características: Principalmente analíticos y con buena memoria, se les facilita la estrategia y la aportación de ideas, complementan su enfoque a los procesos con un adecuado nivel de

colaboración y de conciliación, promoviendo los objetivos en común. En general les cuesta trabajo la toma de decisiones, el trabajo contra tiempo y la concreción de ideas, pueden tender a rechazar la responsabilidad y la exigencia.

Principales recomendaciones: Mucha información y reconocimiento, mayor tiempo para entrega de resultados, sentirse escuchados y tomados en cuenta, ofrecerles dirección clara. Requieren de liderazgos con conocimiento, empáticos e incluyentes.

LISTA DE PARTICIPANTES CON PAUTA DE PERSONALIDAD AZUL CON ROJO ENFOQUE A PROCESOS Y RESULTADOS

Participantes: (Nombres)

Características: Principalmente proactivos, con altos niveles de exigencia y superación continua, buenas habilidades de automotivación, complementan su enfoque a los resultados con una adecuada capacidad de análisis, estrategia y aportación de ideas. En general tienen baja tolerancia a la frustración y puede costarles trabajo las relaciones sociales y la inclusión, se les dificulta la comunicación efectiva sobretodo la asertividad.

Principales recomendaciones: Metas medibles y cuantificables, suficiente información para la toma de decisiones que sea concreta y directa, así como reconocimiento, direcciones claras y exigencia equilibrada. Requieren de liderazgos efectivos y con conocimiento.

- e) Se presenta los resultados con base a la Figura 4.1. donde muestra de una forma más concreta, los comportamientos que lograron un cambio representativo con respecto a la madurez del mismo. Este ayuda a identificar las actitudes, habilidades o necesidades de desarrollo para continuar con el proceso de seguimiento y también identificar los comportamientos ya alcanzados en el nivel de interdependencia.

Tabla Comparativa de Conductas de Madurez de Equipo (Elaboración Propia)

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE MADUREZ DE EQUIPO				
NOMBRE DE LA EMPRESA				
	CONDUCTA	Nivel 1. DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Responsables (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN CON EL LÍDER	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN DEL EQUIPO	La integración puede ser o no consolidada	Existe sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	No hay claridad de reglas	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Barreras de comunicación, falta de escucha, no hay acuerdos.	Es efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso por falta de preparación)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMA DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineada
10	PRESENCIA DEL LÍDER	Se requiere la presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Son resueltos por el líder	Existe conflicto permanente (lo viven en caos generando parálisis)	Lo resuelven entre ellos y crecen a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Se viven como víctimas	Existe juicio y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delegan responsabilidades	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador	Ausente	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación de parte del líder)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay consciencia de su importancia, hay un bajo nivel de exigencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual, la falta de comunicación efectiva no permite el entendimiento de ideas innovadoras	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación. Las emociones dependen del ambiente de trabajo	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La identidad es con el líder no con la empresa	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura 4.31.

- f) Resultados de la evaluación del servicio de capacitación, en el cual, permite identificar la percepción sobre el programa en general, la formación del instructor, los materiales y los servicios complementarios que formaron la experiencia vivencial.

Ejemplo de Presentación de Evaluación del Servicio de Capacitación (Elaboración Propia)

Rubro	%	Observaciones
¿Cómo te pareció el programa de Capacitación?	83.8	El cumplimiento de objetivos fue significativo como uno de los logros del programa de capacitación, se necesita incrementar el manejo del tiempo para fomentar puntualidad en apertura y cierre del programa.
Evaluación técnica del Instructor	91.8	Nos pidieron más dinámicas; al ser un grupo grande los tiempos de duración se amplían y no podríamos dedicarle el mismo tiempo a las retroalimentaciones para generar la transferencia al aprendizaje.
Promedio de sede y alimentos	83.5	Nos mencionaron que mucha gente no se enteró de la existencia de los autobuses, piden mayor información al respecto.
Transportación	82.5	Mencionaron que recomendaban la colocación del espacio del salón con mayor amplitud y otro tipo de sillas para su comodidad.

Figura 4.32.

- g) Se seleccionan fotografías más representativas de las diferentes sesiones para entregar una memoria de la experiencia la cual puede servir también con reforzador del aprendizaje obtenido a lo largo del curso.



Técnica Recreativa:
Saludos



Técnica Recreativa: La Isla

- h) En ocasiones se muestran análisis obtenidos de baterías especiales como sociogramas, crecimiento individual de liderazgo maduro, porcentaje de evaluaciones sobre confianza personal, entre otros.

Se ha mencionado con anterioridad, varias aportaciones de diferentes autores donde confirman que el cambio debe ser visto como sistema, es decir, que un programa de capacitación forma una parte importante del proceso de cambio pero no es la única.

Requiere de factores que empoderen el cambio como la organización, estrategias, planes de incentivos, campañas de difusión, entre otros; la MCR, propone la medición del cambio para garantizar que se ha llegado al estado ideal o deseado tomando en cuenta todos estos factores mencionados y así garantizar que la necesidad de capacitación bajo ese término no vuelva a iniciar el ciclo o inicie con objetivos diferentes.

La aplicación de evaluaciones se recomienda hacerla en diferentes etapas; al mes de haber terminado el proceso de formación, y después de manera más esporádica a los tres, a los seis meses y al año de haber cubierto el programa de capacitación.

4.6.1 Análisis de la personalidad utilizada por la MCR

El análisis de personalidad mencionado con respecto al enfoque preferente de comportamiento y estrategias de efectividad personal, incluye tres posibles tipos de personas

que a su vez está combinado con un estilo complementario que marca diferencias específicas de comportamiento (Juárez, 2013).

- a) Rojos o físico-motrices
- b) Verdes o emocionales
- c) Azules o intelectuales

Identificar dichos comportamientos, ayuda al líder en primer lugar a ser empático con sus colaboradores, a entender la forma como piensan y se comportan de manera predominante, es decir, conocer de mejor forma las fortalezas y debilidades de cada integrante de su equipo; en segundo lugar, reconocer el estilo de liderazgo que se desarrolla de manera preferencial, de acuerdo a un enfoque específico entre resultados, procesos y personas, buscando detectar la estrategia personal más baja para desarrollar y construir equipos más equilibrados entre todos.

- a) Rojos (Físico motrices).

Se destacan por su preferencia por moverse, claramente segregan más adrenalina, enfocan su energía al movimiento, retan la autoridad, deciden a quien seguir, les gusta medirse con personas más fuertes que ellos para romper los límites. Se destaca un afán por controlar a las personas y a las situaciones, siempre dan instrucciones, les gusta mandar, pueden tener un trato rudo, son malos para fingir lo que sienten y se muestran francos.

Siempre tienen prisa, son impacientes, visuales o auditivos, mantienen un diálogo interno permanente, evalúan a las personas a partir de cuanta atención les ponen cuando hablan, miden todo el tiempo, les gustan los números. Prefieren actuar antes de pensar o sentir, pueden tener problemas al expresar lo que sienten, no les preocupa el futuro, son optimistas por naturaleza porque están muy seguros de sus capacidades, la seguridad y fuerza con la que hablan es una característica de los rojos.

Sus fortalezas principales son el autocontrol, seguridad, firmeza en sus decisiones, inspiradores, desarrolladores, personas de retos, no se rinden, protectores, visionarios, orientados a resultados; entre sus debilidades se encuentran, ser enojones, impacientes, intolerantes, controladores, autoritarios, testarudos, desconfiados, agresivos, no escuchan, coercitivos, lastiman a las personas que los quieren.

Las fortalezas del jefe rojo o físico-motriz, se basan en la efectividad individual que los caracteriza, son personas que le agregan mucho valor a los negocios, tienen mucha energía, pasan muchas horas en el trabajo o resolviendo algo para el trabajo, son personas muy orientadas a resultados, disfrutan los retos, los emociona que les encarguen nuevos proyectos, buscan siempre el reconocimiento de sus pares, de sus clientes y hace todo lo posible por ser admirados por sus colaboradores. Son personas auto motivadas, optimistas, energéticas, que contagian energía a sus colaboradores, no les gusta fallar, están dispuestos a resolver problemas propios y ajenos.

Tienen el control de sus áreas, nada se les escapa, su mente está habilitada para pensar en sus pendientes día y noche; duermen poco y ellos creen que esa es una condición natural en todos sus colaboradores; son personas sumamente responsables, le entregan toda su pasión a su trabajo porque encuentran en él un espacio dónde dar su máximo esfuerzo, y donde recibir reconocimiento por sus logros. Son jefes inspiradores, demuestran con su ejemplo la efectividad, son los primeros en dar un doble esfuerzo en los momentos que se necesite.

El elemento a desarrollar en esta pauta de personalidad es la capacidad para poner atención a otros, resulta que su mente va tan rápido que han decidido no escuchar a nadie porque les representa una pérdida de tiempo. Son impacientes con las personas que llevan un ritmo diferente al de ellos, son intolerantes con los errores, esperan que sus colaboradores les lean la mente, no les gusta dar muchas explicaciones.

Tienen una necesidad muy fuerte de ser escuchados; se frustran cuando no pueden controlar a otros, son esencialmente coercitivos, prefieren tomar todas las decisiones, les resulta muy costoso confiar en otros, y lo hacen hasta que sus colaboradores les demuestren dos cosas: alta efectividad en el cumplimiento de sus tareas (ningún error) y honestidad absoluta (ninguna mentira).

Otras conductas observables es que pueden llegar a ser violentos en su trato, gritan, demuestran su frustración con gritos, amenazan con despedir a su gente, imponen por la fuerza su voluntad, hacen énfasis en los errores de otros, o en su lentitud o en su falta de destreza; suelen burlarse como mecanismo de integración, es decir, agreden por agradar, les cuesta mucho trabajo respetar las diferencias en los equipos, pueden llegar al acoso psicológico o *mobbing*.

b) Verdes (Emocionales).

Se caracterizan por una alta inversión de energía en sentir, antes que pensar o actuar, están orientados a las relaciones personales, buscan la armonía de quienes les rodean, procuran sentirse bien y hacer sentir bien a otros, pueden ser cambiantes ya que fluyen continuamente en diferentes estados de ánimo, son muy ágiles para hacer reír a otros, les gusta convivir, aprecian conocer a nuevas personas y juntar grupos.

Se involucran emocionalmente con las personas que conocen, son mediadores, concilian los conflictos, maestros del detalle, buenos para escuchar a otros, les gusta el chisme, saber lo que otros no saben, son distraídos, no se dan cuenta de lo que pasa a su alrededor, no recuerdan datos impersonales y no les importa el dinero. También pueden ser empáticos, sonrientes, expresivos, conscientes de su lenguaje corporal, quinestésicos ya que el principal canal donde perciben la realidad es a través del tacto, el gusto y el olfato, buscan placer.

Son expresivos, grandes seductores, saben decir a otros lo que quieren escuchar, no tienen problema en mentir para hacer sentir bien a otro, son confiados, amigables, pueden ser imprudentes e inocentes, altamente flexibles, no saben poner límites, la gente puede abusar de ellos

Dentro de sus fortalezas se encuentran, la empatía, son detallistas, sociables, conciliadores, saben escuchar, flexibles, apasionados, buenos conversadores, tolerantes, hábiles en relaciones públicas. Sus debilidades; chantajistas, víctimas, irresponsables, inestables, chismosos, depresivos, no saben poner límites, permiten ser manipulados para agradar, dependientes y reactivos.

En el trabajo, al igual que en la mayoría de los contextos donde se mueve un emocional, se convertirá rápidamente en el mejor amigo, el confidente, el que conoce la historia de todos. Los emocionales en el trabajo siempre están listos para aligerar el estrés, para hacer una broma o celebrar un cumpleaños. Se caracterizan por tener una alta actitud de servicio, lo que los hacen sobresalir fácilmente. Los quieren los clientes, los compañeros de trabajo, sus jefes, sus colaboradores... básicamente construyen relaciones de mucha armonía. Son los mejores en relaciones públicas, siendo la cara de la empresa en cualquier faceta, desde ventas,

telemarketing, soporte, recepción de quejas, y por supuesto esta actitud también se refleja al interior de la empresa.

Son colaboradores y jefes muy cercanos, saben escuchar, se disculpan de inmediato después de cometer un error, se preocupan por cumplir las expectativas puestas sobre ellos; son nobles y flexibles, saben asumir las indicaciones y no les genera conflicto que éstas cambien de un día para otro. Evitan los conflictos, cuidan el ambiente laboral, son conciliadores naturales, siempre tienen una sonrisa, y están dispuestos a escuchar a quien tenga problemas.

Los colaboradores verdes deben cuidar dos elementos muy importantes en el ámbito laboral: evitar los chismes y aprender a poner límites.

Los jefes verdes brindan reconocimiento todo el tiempo, se mantienen cercanos a sus colaboradores, son buenos para escuchar todas las quejas y sugerencias. Son humildes, no les gusta marcar diferencias con su gente, suelen integrarse e integrar a sus equipos fácilmente. Siempre tienen estrategias para hacer sentir bien a otros, son relajados, nunca regañan, son muy pacientes, son democráticos, permiten espacios de decisión para sus colaboradores lo que les ayuda a desarrollarlos rápidamente.

Ocupan el reconocimiento y el servicio como sus principales herramientas de influencia. El jefe verde no escatima en elogios ni recompensas, busca generar identidad laboral con todos los integrantes de su equipo. Estará alerta de celebraciones y juntas que le ayuden a generar cohesión en su equipo, les encantan las juntas formales e informales, para tener contacto con su gente.

El jefe verde carece de estructura; definir una idea, transmitirla, implementarla y darle seguimiento, les resulta una tarea tan complicada que generalmente fracasan en el intento, y esto genera muchos problemas de seguimiento y disciplina en su equipo. Usualmente tienen muchas ideas pero de forma dispersa, son confiados y les cuesta trabajo poner límites, para tener un estilo más equilibrado, necesitan definir reglas y procedimientos muy claros; después respetarlos y hacer que se respeten.

Son propensos a que sus colaboradores abusen de ellos o les falten al respeto. Pierden autoridad fácilmente y por su necesidad de afiliación, pueden caer en la trampa de buscar popularidad y amistad con sus colaboradores, lo que afecta gravemente las relaciones laborales.

c) Azules (Intelectuales).

Visten con sobriedad, personas reservadas, que no les gusta estar expuestos, prefieren mantenerse en un perfil bajo, no sonríen, tienen un gesto serio o pensativo, les gusta tener comentarios inteligentes, su sentido del humor puede ser irónico o difícil de seguir, no son ágiles para seguir las bromas de otras personas. Introversos, silenciosos, prefieren aislarse, les gusta la soledad, tener sus propias cosas, cuidadosos en el trato, cuidan las formas, les gusta seguir las reglas, hablan con serenidad, son respetuosos y les gusta hablar de los temas que conocen.

Les gustan las rutinas y el orden, leer todos los instructivos. Se informan del valor nutricional de lo que comen. En esencia se la pasan pensando todo el día, se preguntan todo, son investigadores natos, si les surge una duda no descansan hasta saciar su curiosidad.

La frase de un intelectual es ¿sabes o no sabes?, valoran a las personas a partir de cuánto pueden aprender de ellas. Sólo si alguien les demuestra un conocimiento profundo en algún tema, entonces les interesa conocerlo. De ahí que en ocasiones son elitistas, tienen pocos amigos por decisión. Discuten todo, les gustan los debates, les gusta poner a prueba las ideas de otros, en ese sentido, no les gusta perder una discusión.

Tener la razón es una necesidad muy fuerte para esta pauta de personalidad, así que si no les conceden la razón, se sentirán frustrados. Ordenan todo, se toman todo con mucha seriedad, le dan importancia a la manera en la que hacen las cosas, compiten intelectualmente, son poco hábiles físicamente, apuestan toda su energía en los esfuerzos mentales, son lectores asiduos, prefieren el cine de arte, porque el cine comercial les parece muy simple. Caen fácilmente en la trampa de hacer juicios de valor; creen tener la suficiente estatura moral para opinar sobre todo y sobre todos.

Suelen ser perfeccionistas, lo que los lleva a obsesiones que pueden tornarse serias. Generalmente se enojan cuando ocurre un error, los azules son los maestros para detectar errores, nada se escapa a su ojo crítico; el asunto es que esta característica se va agudizando

con la edad y si no hay un buen nivel de madurez en la persona, se vuelven críicones, soberbios, burlones, o simplemente, se amargan y van por la vida enojándose con todos los problemas que encuentran y tratando de resolverlos mentalmente. Son más pasivos que activos, esto provoca que en muchos casos donde han encontrado un error, simplemente caigan en criticarlo severamente, frustrarse, y no hacer nada más.

Son metódicos, y requieren de toda la información posible, y eso los vuelve lentos para tomar decisiones, no importa si el tema es elegir una película frente a la taquilla de un cine, o su carrera profesional, siempre están en duda.

Entre las fortalezas de los azules (intelectuales-rationales) se encuentran ser analíticos, ordenados, respetuosos, prudentes, pacientes, previsores, observadores, les gusta enseñar y reflexivos. Las debilidades que generalmente se encuentran es que son soberbios, lentos, inexpresivos, inflexibles, perfeccionistas, poco empáticos, miedosos, ansiosos, obsesivos y juzgan a otros.

Los colaboradores azules tienen dos características muy notables: suelen ser muy responsables en su trabajo y suelen ser lentos; estas dos características nacen de la misma raíz: viven muy preocupados por lo que los demás puedan pensar sobre ellos.

Los racionales son perfeccionistas, les gusta cuidar los detalles de su trabajo, lo que hace que se queden todo el tiempo necesario realizando una actividad hasta que les haga sentir satisfechos. A esto se debe sumar que están muy interesados en demostrar que saben, entonces se dedican a estudiar y especializarse en algo para poder demostrar activamente sus conocimiento y ganar reconocimiento por ello.

Este ánimo perfeccionista se vuelve una de sus principales fortalezas cuando tuvieron el tiempo necesario para realizar una tarea y sentir que quedó como ellos querían. Pero también es una de sus principales debilidades si no cuentan con el tiempo que quieren para ajustar los detalles, entonces es donde aparece la lentitud a ojos de los que los rodean. Incluso fácilmente caen en parálisis por análisis; y pueden también sentir ansiedad ante situaciones donde no cuentan con la información o experiencia necesaria.

El perfeccionismo los vuelve exigentes consigo mismos, y esto, a su vez, los vuelve lentos para tomar decisiones que parecen arriesgadas; atrás del perfeccionismo están las emociones motivantes y limitantes de la personalidad en dos sentidos: por un lado, quieren recibir el reconocimiento por sus ideas y por otro, le tienen miedo a la opinión de los demás.

Todo debe salir bien, no se permiten equivocarse, no les gusta ser vistos como personas incompetentes. Tanto jefes como colaboradores suelen ser muy ordenados en el trabajo, son serios y disciplinados, son colaboradores usualmente pasivos, que esperan a recibir instrucciones y generalmente las cumplen con precisión.

Son colaboradores discretos, confiables, que evitan enfrascarse en chismes, generalmente rechazan el conflicto. Suelen ser muy disciplinados con la autoridad, a menos que su jefe no demuestre que sabe lo que hace, ahí es donde aparece la rebeldía en los racionales, no les gusta obedecer a alguien que ellos consideren tonto, con grados académicos menores o inferiores intelectualmente, y por el contrario, se vuelven colaboradores muy leales ante líderes que les demuestren niveles mayores de conocimiento.

Son personas muy confiables en el trabajo, les gusta resolver problemas que otros no lograron resolver. Los motiva recibir reconocimiento por sus aportaciones y les gusta sobresalir.

Cuando son novatos en un puesto abrirán todos sus sentidos para aprender a gran velocidad, ocuparán horas extras para estudiar y saber todo lo que deben saber en el puesto. En ese transcurso se mostrarán humildes, opinarán poco, responderán de inmediato a todas las instrucciones.

Cuando se sienten veteranos en un puesto, entonces su comportamiento se va al otro extremo, y hacen exactamente lo contrario que cuando eran novatos: cierran su mente, dejan de escuchar las opiniones de los demás, consideran que ya no hay nada que aprender (aunque jamás lo reconocerán en público), demuestran soberbia, quieren explicar todo el tiempo lo que ellos piensan, esperan ser escuchados. Opinan sin parar aunque nadie les pida que lo hagan, de hecho, este es un rasgo que pierden de vista frecuentemente: no saben cuándo dejar de aportar ideas y simplemente seguir instrucciones.

Los jefes azules hacen un gran esfuerzo por ser congruentes, en este afán por ser bien percibidos por los demás, cuidarán mucho su ejemplo y la opinión que otros tienen sobre ellos. Su interés por ser congruentes es legítimo, no necesariamente obedece a vanidad.

Un jefe azul es vanidoso y egocéntrico, le gusta ser admirado por lo que sabe o lo que es capaz de resolver. Le gusta ser admirado por la gente y sentir que las personas a su cargo son sus alumnos y crecerán mientras convivan con él. Tienen una vocación natural por desarrollar a otros, son pacientes, confiados, cercanos y tolerantes. Cuando descubren el talento de sus colaboradores, se dedicarán a hacerlo crecer como si fuera una misión en su vida.

Son maestros naturales, se han dedicado a perfeccionar su trabajo y lo muestran con elegancia. Cuidan no equivocarse, lo que hace aspirar a ser como ellos a sus colaboradores trabajar con un jefe azul. Son amables, evitan exagerar en sus regaños, en ocasiones más de lo necesario, pero prefieren apostar a que la gente merece otra oportunidad.

Son excelentes planeadores, les gusta crear formatos que le ayuden a la gente a no perder de vista sus responsabilidades. Les gusta tener juntas con la intención de que los involucrados eleven su criterio o tengan más información. Les gusta explicar las cosas con precisión para evitar errores.

Los intelectuales que tienen gente a su cargo saben que tienen que mejorar algunas cosas en mayor o menor medida: evitar sus demostraciones de soberbia y egocentrismo, su velocidad y valor para tomar decisiones; sus juicios, sarcasmo y falta de empatía.

Se ha logrado identificar que la personalidad del líder con mayor nivel de influencia dentro de un equipo, puede marcar un inconsciente colectivo con respecto a la personalidad del equipo; es decir, si el líder es identificado con pauta rojo con verde; le dará prioridad a los resultados del equipo y en segundo lugar a desarrollar a las personas; al ser la pauta azul la menos desarrollada, el equipo mostrará comportamientos relacionados con procesos, estrategia, escucha, análisis (todos comportamientos ligados a la parte intelectual) con un nivel de desarrollo más bajo que los comportamientos y acciones relacionadas con la pauta roja y verde; a pesar de poder contar con elementos del equipo con pauta azul, éstos serán menos reconocidos y tomados en cuenta; por lo tanto sus habilidades estarán limitadas por el líder.

Es por esto, que la madurez de equipos, busca generar un equilibrio utilizando las tres estrategias de efectividad bajo las fortalezas significativas de cada una de ellas aporta al individuo y al equipo de trabajo.

4.6.2. Algunas observaciones de la MCR

La MCR, requiere de un tiempo de preparación considerable para garantizar una operación eficiente, dirigida al cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad.

La creación de la metodología aplicada de manera específica a cada población genera un programa que cuenta con una estructura estandarizada en cuanto a características generales pero requiere de mucha flexibilidad para poder adaptarse a múltiples escenarios.

La MCR, se ha logrado aplicar en diferentes contextos o lugares en los que se encuentran: instalaciones deportivas, hoteles, playa, selva, salones de conferencias y jardines entre otros, puede convertirse en un recurso muy útil de formación empresarial.

De acuerdo a la experiencia, se identifican tres indicadores esenciales que marcan la diferencia significativa en la aplicación de la MCR. Estos tres indicadores son: el presupuesto que se designe al proyecto, la experiencia de quien diseña y opera el programa de capacitación y las decisiones en términos de calidad que marcan un diferenciador en ciertos detalles a lo largo del servicio.

Para poder entender más a fondo los tres indicadores, es importante analizarlos por separado y entender la manera como se interrelacionan.

Cuando el programa cuenta con el presupuesto adecuado, la MCR tiene la posibilidad de lograr mayor alcance en términos de:

- a) Contratación de recurso humano de calidad y con preparación profesional de alto nivel.
- b) Compra y/o fabricación de infraestructura con materiales de calidad, vistosos y atractivos para los participantes.

- c) Contar con un espacio más adecuado en términos de aplicación de las técnicas, montaje de equipo y escenarios que permitan mayor nivel de atracción a la participación del individuo que asiste.
- d) Contratación de servicios de calidad como transporte, hospedaje, alimentación, hidratación; los cuales impactan en el nivel de motivación y estado ideal del recurso humano contratado para la operación del programa.
- e) Capacidad para solucionar imprevistos en términos económicos como: traslado del equipo y el recurso humano con anterioridad, contar con material de reserva, contratar personal si se requiriera en el momento, etc.

El segundo indicador, que marca el nivel de operación de la MCR es la experiencia que se genera después de familiarizarse con las etapas del mismo. La cantidad de veces que un facilitador se enfrente a la creación y operación de esta modalidad de capacitación como en cualquier especialidad, va ayudando a observar cada detalle, adaptarse con el tipo de materiales y equipo, identificar la capacidad espacial en el montaje de la infraestructura, conocer el perfil del recurso humano, etc.

A continuación menciono algunos detalles que impactan en la MCR, al contar con experiencia en la operación del mismo:

- a) Contratación del equipo de facilitadores al conocer su perfil profesional.
- b) Contratación del equipo de montaje al conocer su perfil personal.
- c) Creación de técnicas recreativas al conocer el objetivo de capacitación y el sustento teórico que lo fundamenta como teoría.
- d) Fabricación o compra de materiales didácticos más funcionales, llamativos y de fácil transportación.
- e) Cotización del Programa de Capacitación.
- f) Capacitación y motivación del Recurso Humano.
- g) Adaptación del contenido del programa a diferentes poblaciones, espacios, clima, etc.
- h) Control del presupuesto y contabilidad.
- i) Se agiliza el proceso administrativo de fianzas, compras, cobranza, etc.
- j) Contratación de servicios confiables.

El tercer y último indicador que marca la diferencia para llevar a cabo el MCR es la calidad del servicio nos referimos a identificar estándares de recursos humanos, materiales y naturales. Un programa de capacitación recreativa puede ser aplicado en diferentes niveles de calidad, muchas veces, este nivel es marcado por el presupuesto, pero en otras ocasiones puede ser resultado de la poca o mucha experiencia que se tenga en la organización de servicios de capacitación y eventos.

Cuadro diferenciador de calidad en términos de operación (Elaboración Propia)

NIVEL BÁSICO DE CALIDAD	NIVEL INTERMEDIO DE CALIDAD	NIVEL AVANZADO DE CALIDAD
Pelotas tamaño estándar	Pelotas tamaño playero	Pelotas de grandes dimensiones
Delimitación de espacio con cinta banderín	Delimitación de espacio con banderas ancladas al piso	Delimitación de espacio con vallas forradas de lonas impresas
Estéreo tamaño estándar	Sonido ambiental para espacio delimitado o espacio cerrado	Sonido ambiental para espacio abierto
Sin apoyo al facilitador para voz	Uso de megáfono	Uso de micrófono
Voluntarios con poca experiencia con capacitación en sitio	Facilitadores con experiencia en recreación/ se aplica capacitación en tema teórico y capacitación experiencial	Facilitadores con experiencia en Recreación y Capacitación experiencial
Transporte de material en carro o camioneta	Transporte de material en flete de carga	Transporte de material en tráiler
Uso de templete para visualización de los participantes	Uso de tarima para visualización de los participantes	Uso de escenario para visualización de los participantes
Impresión en hojas para material de visualización	Impresión de lonas para material de visualización	Colocación de mamparas impresas para visualización
Uso de material de papelería como material didáctico	Compra de materiales didácticos llamativos ya existentes	Fabricación de materiales de grandes proporciones, creativos, únicos en existencia

Figura 4.33.

El cuadro indica los diferentes niveles en los que puede ser diseñado, organizado y operado la MCR, finalmente, puede ser llevado a cabo de acuerdo a ciertas modalidades, siempre y cuando se cumplan las dos fases del mismo, sin embargo, el impacto vivencial, de expectativa y de calidad en términos de servicio si marca la diferencia.

La calidad está íntimamente relacionada con la experiencia y el presupuesto que se designe, esto es, se puede contar con el presupuesto requerido para invertir en materiales y equipo de primera calidad, pero si no se conocen las diferentes opciones de fabricación, los proveedores necesarios o la experiencia de haber utilizado dicha infraestructura, tampoco garantiza acceder a ese nivel de calidad.

4.7.-Conclusiones

El esfuerzo de éste capítulo fue dirigido a explicar de manera más específica el origen y justificación de la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR), la cual, se presenta como la principal aportación de ésta investigación, con el objetivo de explicar de manera detallada las dos fases que la componen. La primera denominada Fase de Definición, la cual agrupa la información específica de la organización y en especial de las necesidades del grupo con el que se pretende desarrollar a través de la formación experiencial.

Lograr una definición detallada del estado actual del equipo, a partir de sus características esenciales, determina parte del éxito de la segunda parte denominada Fase de Aprendizaje; en esta parte de la metodología, la creación de la intervención requiere de especial cuidado para poder elegir la estrategia, contenido y acciones más efectivas para alcanzar el objetivo de capacitación del programa.

El capítulo muestra un interés importante en presentar la evaluación del programa como una parte medular de la MCR, ya que la transferencia del aprendizaje deberá comprobarse a partir de la observación sistematizada de las conductas seleccionadas, las cuales, tendrán que reportarse en un documento final donde compruebe el crecimiento del equipo hacia un siguiente nivel de madurez, dejando un análisis que facilite al líder y al equipo entender sus

comportamientos más significativos y el seguimiento que requieren de acuerdo a su naturaleza, estructura y evolución.

A partir de haber mostrado con detalle la metodología aquí propuesta, se vuelve necesario para el siguiente capítulo, el realizar un análisis de caso ya que los resultados que se obtienen de una implementación en campo, ayudará a dispersar dudas de su operatividad y alcances con respecto a la efectividad de la MCR y su relación con la madurez del equipo.

4.8.- Bibliografía del capítulo

- Arrow, H. (1997). Stability, bistability and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 75-85.
- Borda, M., Tuesca, R. & Navarro E. (2014). *Métodos Cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Chávez, G. (2006). Adminístrate Hoy. *Grupo Gasca-Sicco*. México, Año 6 (143), 20.
- Covey, S., & Merrill, R. (2007). *El factor confianza*. Barcelona: Paidós.
- Cuenca Cabeza, M. (2004). *Pedagogía del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto, 148-149.
- Enebral, F. (2009). *Cómo diseñar cursos de Capacitación*. México: Trillas.
- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, D., & Zilli, E. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- González Sánchez, I. (2005). Aspectos laborales de la productividad basada en la flexibilidad. *Emprendedores*, (93), 17-19. Retrieved from <http://biblat.unam.mx/en/revista/emprendedores/articulo/aspectos-laborales-de-la-productividad-basada-en-la-flexibilidad>
- Herrmann, N. (1996). *The whole brain bussiness book*. New York: Mc Graw Hill.
- Juárez, J. (2013). *Las 3 Estrategias de Efectividad Personal, Una fórmula de Liderazgo Equilibrado*. México: Custom Printing.
- Keogh, J. (2009). *Las Etapas de Vida de un Equipo*. www.jackkeogh.com. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.jackkeogh.com/sp/Las%20Etapas%20en%20la%20Vida%20de%20un%20Equipo.pdf>
- Luckner, J., & Nadler, R. (1997). *Processing the experience*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Malcom, S., Knowles, R., Swanson, E. & Holton (2011). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. México: Universidad Iberoamericana.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interection and performance (TIP). A theory of groups. *Small Group Research*, 22 (2), 147-174.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A. & Wynne, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Reserch*, 23 (4), 524-572.

- O'Connor, J., Seymour, J., & Mustieles, J. (1996). *PNL para formadores*. Barcelona: Ediciones Urano, 273 – 302.
- Presno, J. (2015). *Formación de equipos maduros | Querétaro*. *Eluniversalqueretaro.mx*. Retrieved 23 August 2015, from <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/formacion-de-equipos-maduros#sthash.RrGd9kBH.dpuf%20%282015%29>
- Raquin, B. (2009). *Cómo salir del triángulo dramático*. España: Ediciones Obelisco.
- Riso, W. (2012). *Sabiduría emocional: un reencuentro con las fuentes naturales del bienestar y la salud emocional*. México: Océano.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small group. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399.

Capítulo 5. Comprobación de la investigación. Caso práctico

5.1.-Introducción.....	323
5.2.- Datos generales del Hospital de Salud Mental A.C.....	323
5.3.- Descripción específica de la fase de definición de la MCR.....	327
5.3.1. Diagnóstico del caso.....	328
5.3.2. Objetivos determinados.....	330
5.3.3. Temporalidad.....	330
5.3.4. Población.....	331
5.3.5. Espacio o lugar del evento.....	331
5.4.- Descripción específica de la fase de aprendizaje.....	331
5.4.1. Estado actual relacionado al nivel de madurez del equipo....	332
5.4.2. Contenido del Programa de Capacitación Experiencial.....	334
5.5.- Reporte de evaluaciones y resultados de cambio obtenidos a partir de las intervenciones.....	335
5.5.1. Sesión 1. Rompe hielo e integración de equipos.....	337
5.5.2. Sesión 2. Integración y sinergia.....	357
5.5.3. Sesión 3. Confianza Personal.....	365
5.5.4. Sesión 4. Confianza Organizacional.....	376
5.5.5. Sesión 5. Responsabilidad personal, actitud y mejora.....	384
5.5.6. Sesión 6. Confianza en las relaciones.....	396
5.5.7. Sesión 7. Comunicación y los niveles de escucha.....	406
5.5.8. Sesión 8. Comunicación efectiva.....	421
5.5.9. Sesión 9. Visión unificada y alineamiento.....	431
5.5.10. Sesión 10. Visión unificada y estrategia.....	443
5.5.11. Etapa final y Análisis de Resultados.....	455
5.6.- Conclusiones.....	468
5.7.- Bibliografía del Capítulo.....	503

5.1.- Introducción

Después de haber mostrado los componentes de la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR), ahora es necesario presentar el caso práctico que ayude a comprender de forma más detallada cada uno de los pasos por los que la formación experiencial a través de la recreación y la dinámica de grupos sirven como medio de formación en desarrollo humano dentro del ámbito laboral.

El objetivo es mostrar desde la experiencia del instructor, la forma como toma el proyecto de capacitación experiencial y le va dando vida a las diferentes herramientas durante todo el proceso de creación, intervención y evaluación; aportando a través de ésta metodología, una propuesta nueva de capacitación recreativa para el campo de la formación especializada en el adulto y dirigida a incrementar el nivel de madurez individual y del equipo.

Como caso práctico, se ha seleccionado una Institución sin fines de lucro con la cual se ha trabajado durante el 2014, presentando todo el proceso que se realizó utilizando la aplicación de la MCR.

El motivo por el cual fue seleccionado el Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT) se determinó a partir de ser un caso actual, la segunda es por el giro que esta institución representa como parte del desarrollo humano de forma integral donde utiliza la recreación como un medio terapéutico, en tercero porque su objetivo es la calidad de vida el cual es parte intrínseca del ocio, la cuarta por ser un caso donde el programa de capacitación fue aplicado utilizando las dos fases de la MCR; y por último, porque se pretende continuar con el seguimiento del proceso permitiendo establecer una línea de acción a futuro que arroje con esto la medición y continuidad del caso.

5.2.- Datos generales del Hospital de Salud Mental A.C.

El Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT) es una asociación civil cuyo objetivo principal es ayudar a las personas con padecimientos mentales a mejorar su calidad de vida por medio de la atención psicológica y psiquiátrica, alcanzando de esta forma una pronta rehabilitación.

Ofrecen a los pacientes y a sus familiares la garantía de ser líderes en tratamientos psiquiátricos en el país, contando con un cuerpo de médicos con alta preparación, certificados en diversas especialidades como psiquiatría, medicina integrada, neurología etc. cuentan con subespecialidades en psiquiatría de niños y adolescentes, psiquiatría de enlace y psicogeriatría; así como un equipo de psicólogos, enfermeras y médicos generales reconocidos a nivel internacional.

Dentro de los servicios que ofrecen se encuentran:

Urgencias

Para una atención inmediata se cuenta con médicos especialistas en urgencias psiquiátricas las 24 horas, todos los días del año, recibiendo niños, adolescentes y adultos que atraviesan un momento de crisis y cuyo tratamiento no puede esperar.

La valoración médica ayuda a canalizar al paciente a los diferentes servicios como consulta externa, hospital de día, hospitalización o a otras unidades de atención.

Hospital de Día

El Hospital de Día es un servicio que tiene como objetivo el reintegrar al paciente a la sociedad mediante terapias que lo ayudan a tener un conocimiento sobre sus síntomas, comprende tres principales actividades que junto con el seguimiento de manera constante del tratamiento psicológico, buscan evitar reingresos a hospitalización y al mismo tiempo una mejor calidad de vida para el paciente, mejorando sus relaciones sociales en un ambiente laboral, familiar y personal, teniendo como resultado una vida completamente funcional.

- a) **Terapia ocupacional:** Consiste en la realización de actividades tales como manualidades o artesanías con el fin de que el paciente aprenda nuevas destrezas y a su vez estas le ayuden en su proceso terapéutico y a la reinserción laboral ya que se trabajan factores como las habilidades manuales, seguimiento de instrucciones, logro de objetivos y trabajo en equipo.
- b) **Paseo Terapéutico:** Es una actividad que complementa el tratamiento que se otorga dentro del servicio de Hospital de día, consiste en llevar a un grupo de pacientes a recorrer

lugares cotidianos en donde puedan realizar actividades comunes que les ayuden en su rehabilitación y permitan luego de un periodo de tiempo su reinserción social. Estos hábitos saludables le proporciona a los pacientes habilidades para la vida diaria, mejorando de esta forma su calidad como persona y evitando el aislamiento. En el paseo terapéutico se visitan lugares que van desde los parques y áreas deportivas hasta museos e incluso la playa.

- c) Habilidades Cognitivas: La rehabilitación cognitiva consiste en el fortalecimiento de procesos psicológicos tales como la atención, memoria, funciones ejecutivas (planeación, control de impulsos, abstracción, etc.) mediante técnicas lúdicas, gimnasia cerebral y programas neuropsicológicos específicos.

Hospitalización

En esta área se recibe a pacientes con problemas psiquiátricos agudos, que requieren tratamientos directamente supervisados por los médicos hasta conseguir la estabilidad física y emocional de la persona. En el HSMT se sabe que cada padecimiento se manifiesta de forma distinta de acuerdo a la edad y género de las personas por eso, se cuenta con módulos para niños y adolescentes, adultos diferenciados por género y cuidados especiales.

En cada módulo los pacientes son valorados y se les realizan los exámenes de laboratorio y gabinete, necesarios en la elaboración de un diagnóstico certero y pruebas psicológicas que indican a los profesionales el mejor camino hacia la recuperación del paciente; se les aplica también tratamiento farmacológico y se les incluye en psicoterapia individual, grupal y familiar. También participan en terapias de rehabilitación y recreativas como: música, danza, yoga, horticultura, deportes, pintura, manualidades.

En el HSMT se busca un tratamiento integral que incluye cuidar el entorno en el que el paciente se desarrollara una vez fuera de las instalaciones, por esta razón se imparten pláticas psicoeducativas a los familiares con el afán de sensibilizar y dar herramientas útiles sobre el trato en casa.

Electroencefalograma

El Electroencefalograma (EEG) es una prueba no invasiva que permite estudiar la actividad eléctrica cerebral. Gracias a él se pueden diagnosticar enfermedades como la epilepsia, algunos trastornos del sueño o demencias, entre muchas otras.

Consulta Externa

En esta área se recibe a los pacientes que vienen por primera vez, aquí se brinda atención psiquiátrica y psicológica a niños, adolescentes y adultos, se realizan valoraciones iniciales a los pacientes que lo solicitan o que son referidos de otras unidades de salud y es en donde los pacientes continúan sus tratamientos de forma ambulatoria una vez que fueron dados de alta del área de Hospitalización. El objetivo es realizar un diagnóstico probable y dar seguimiento en los diversos servicios que brinda el HSMT, consiguiendo que el paciente logre una mejor calidad de vida y la adaptación e integración global.

Cuidados Especiales

Servicio que se ofrece con la intención de proporcionar un tratamiento integral y multidisciplinario a las personas que presentan dependencia a sustancias y trastornos mentales, desde una perspectiva psicoeducativa, facilitando al paciente la posibilidad de aprender un nuevo estilo de vida ligado a la abstinencia.

El objetivo de la UCE (Unidad de Cuidados Especiales) es el dar contención hospitalaria al paciente, partiendo de que el internamiento es un medio de duración limitada, en el que se pretende que la persona adquiera las estrategias necesarias para facilitar la integración a la vida social, familiar y laboral. (Tratamiento psiquiátrico y psicológico en un ambiente ameno y controlado).

Terapia Electro convulsiva

Actualmente, la Terapia Electro convulsiva (TEC) es considerada un tratamiento efectivo para pacientes con trastornos psiquiátricos severos que no responden al tratamiento farmacológico. Es un procedimiento seguro realizado bajo anestesia general y cuyo beneficio es determinante en el tratamiento del paciente susceptible a este servicio.

Niños y Adolescentes

El objetivo de este espacio es proporcionar apoyo a niños, adolescentes y sus familias durante los periodos de crisis emocional y/o conductual, en un ambiente terapéutico y altamente estructurado con la finalidad de la reintegración a la vida familiar, social y escolar.

Se atienden pacientes que van desde los 6 a los 17 años que previamente serán valorados por un psiquiatra quien determinara su Hospitalización de acuerdo a su diagnóstico.

Pruebas Psicodiagnostics

El Psicodiagnóstico clínico consiste en la aplicación de pruebas psicológicas más entrevista clínica, entre las pruebas psicológicas encontramos test proyectivos, test psicométricos y de inteligencia y se aplican de acuerdo al motivo de consulta.

En el área infantil la valoración psicológica se enfoca en las principales áreas del desarrollo: madurez, inteligencia, aprendizaje y emocional, lo cual resulta indispensable para elaborar un plan de trabajo, incluyendo en algunos casos interconsulta con un equipo multidisciplinario y proporcionar sugerencias para los padres y maestros cuando así lo amerite.

5.3.- Descripción específica de la fase de definición de la MCR.

El proyecto de formación experiencial aplicado al Hospital de Salud Mental de Tijuana HSMT, inició a partir de que el área administrativa, la cual es responsable del recurso humano que labora en dicha institución, identificó una necesidad importante sobre la retención del personal administrativo y el área médica.

El crecimiento del HSMT en los últimos años se ha ido incrementando de manera acelerada y existía el temor de no poder contar en un futuro con el personal calificado para dar servicio a tanta demanda de la ciudad y del estado. La rotación del personal bajo la percepción de la Dirección Administrativa y Médica, estaba siendo generada principalmente por un nivel deficiente

de clima laboral y por un exceso de trabajo identificado a partir del incremento de la demanda y la baja cantidad de empleados que laboraban en la asociación.

A partir de ésta necesidad, buscan la contratación de una empresa especializada en la formación de equipos, la cual, pudiera presentar una alternativa de solución a la principal problemática aquí presentada.

5.3.1. Diagnóstico del caso

El diagnóstico se recoge a partir de diferentes momentos, el primero con base a la entrevista de los principales líderes del equipo al cual se le aplicara la MCR utilizando el formato de Diagnóstico representado en la figura 5.1.

La siguiente información utilizada también como diagnóstico a nivel grupal, se aplica durante la primera sesión de intervención denominada evaluación previa, su explicación se muestra en el apartado 5.5.1 realizadas tanto de los miembros del grupo (figura 5.8) como de los instructores (figura 5.9) y en el apartado 5.5.10.e se recogen los correspondientes al finalizar la intervención (del grupo figura 5.40 y la otra 5.41).

Formato de Diagnóstico MCR (Elaboración Propia)

DATOS	FORMATO DE DIAGNÓSTICO
ENCUESTADOR	Kathia de las Nieves Presno Ozaeta
COORDINADOR DE PROGRAMA	Kathia de las Nieves Presno Ozaeta
FECHA DE OPERACIÓN	Agosto de 2014- Diciembre de 2014
DATOS DEL CLIENTE	
EMPRESA	Hospital de Salud Mental de Tijuana A.C.
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	Constituida desde el 5 de septiembre de 2007
CANTIDAD DE EMPLEADOS	Entre 100 y 150 personas
INDUSTRIA O SERVICIOS	Salud
CONTACTO	*No se presenta por ética de la empresa
CARGO	Directora Administrativa
TELÉFONO	*No se presenta por seguridad de la empresa
MAIL	*No se presenta por seguridad de la empresa
PERSONAS POR ENTREVISTAR	*No se presenta por ética de la empresa
DIAGNÓSTICO	
ÁREA DE LA EMPRESA	Personal Administrativo y Médico
CARGOS	Directivos y Gerentes
RANGO DE EDADES	25-60 años de edad
PARTICIPANTES CON CONDICIONES ESPECIALES	No
NIVEL DE EVOLUCIÓN DEL GRUPO	Media (1 a 3 años)
TAMAÑO DEL GRUPO	Mediano (17 personas)
NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS TÉCNICAS	Nivel 0 al 3
ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE	Controlador / Ausente (Alejado del conflicto)
NIVEL DE MADUREZ DEL EQUIPO	Dependiente / Independiente
DURACIÓN DEL PROGRAMA	40 horas (2 sesiones de 4 horas al mes)
SITUACIÓN ACTUAL (VISIÓN GENERAL) Visión de RH (Administración) y Visión del líder:	
El equipo muestra una falta de responsabilidad ante su papel protagónico como equipo de líderes, se identifica que el nivel de compromiso no es el adecuado para los retos que la institución presenta a partir de su crecimiento permanente. Muestran conflictos de integración, comunicación y trabajo en equipo. No existe un entendimiento frente a la visión del líder, son difíciles las tomas de decisiones en las diferentes áreas por la evasión de responsabilidades y control desde el liderazgo.	
CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA SEGÚN EL CLIENTE	
Crecimiento acelerado de la Institución, incremento de pacientes y falta de personal médico para su atención, actitud negativa para subsidiar la demanda, queja frente al exceso de trabajo, falta de armonía en el clima laboral, rechazan la responsabilidad sobre las tomas de decisiones y no hay un entendimiento entre la parte Administrativa y la Médica.	
SITUACIÓN IDEAL (QUÉ ESPERA OBTENER EL CLIENTE)	
Expectativas de RH	
Incrementar la integración, mejorar la actitud y participación, desarrollar habilidades de comunicación para evitar conflictos y generar acuerdos, desarrollar mayor responsabilidad y flexibilidad frente a los cambios. Mayor Expectativas.	
Líder del Área	
Incrementar la productividad, desarrollar habilidades de liderazgo, mejor ambiente del equipo, incrementar el nivel de madurez del equipo proactividad.	
Expectativas del equipo	
Mayor entendimiento entre todos, mejor ambiente de trabajo, desarrollar habilidades de liderazgo, permitir las tomas de decisiones, entendimiento del conflicto con soluciones para todos.	
CAUSA RAÍZ DE LA PROBLEMÁTICA (Según GIRA)	
El estilo de liderazgo está generando un equipo dependiente en base a las tomas de decisiones, responsabilidad y madurez personal.	
La ausencia o alejamiento de poder, no permite el entendimiento de los conflictos, generando independencia; se ve reflejado en la actitud, juicio, crítica y falta de negociación entre las partes	
SERVICIO PROPUESTO Explicar tipo de Servicio y duración	
Programa de Capacitación Vivencial a largo plazo, iniciar con una duración 40 horas de acuerdo a los temas requeridos de forma inmediata con el fin de acompañar al equipo en una etapa de independencia y acercar a la interdependencia.	

Figura 5.1.

5.3.2. Objetivos determinados

El programa se denominó “Formación de Liderazgo Maduro”.

El objetivo central de esta propuesta es apoyar al equipo de líderes del Hospital de Salud Mental de Tijuana, en un proceso de capacitación continua para generar y fortalecer habilidades en todas las personas que tengan gente a su cargo enfocado principalmente a:

- a) Desarrollar, a través de un programa vivencial teórico-práctico, un equipo de líderes más consciente de la necesidad de su crecimiento en términos de habilidades, actitud, responsabilidad y madurez; haciendo hincapié en su papel protagónico en el proceso de transformación y crecimiento organizacional.
- b) Proporcionar las herramientas necesarias para formar líderes transformadores que faciliten y promuevan de manera congruente la madurez de sus equipos para impulsar a la interdependencia (máximo nivel de madurez).
- c) Crear hábitos relacionados con las diferentes competencias que requieren los líderes maduros, con foco especial en las dos áreas definidas como primordiales: Confianza y Comunicación.

5.3.3. Temporalidad

El programa fue definido para 40 horas de capacitación, distribuidas en sesiones quincenales de 4 horas, dando como resultado 5 meses de duración del proyecto. A pesar de que el equipo requería de una mayor cantidad de horas de formación por el nivel de madurez y las problemáticas que se detectaron durante el diagnóstico, la reglamentación del HSMT indica que por políticas administrativas de la asociación, los proyectos no pueden rebasar el año en el que se toman las decisiones sobre el presupuesto ya que la mayor parte de los recursos son financiados por el gobierno de Baja California, dichos recursos son asignados en los primeros meses del año y hasta ese momento saben si contarán con el capital suficiente para poder invertir en servicios de capacitación.

Por éste motivo, el programa se presentó en julio del 2014, iniciando su operación en agosto y finalizando en diciembre del mismo año.

5.3.4. Población

El programa fue operado para 17 participantes pertenecientes al área administrativa y personal médico de la institución; todos con gente a su cargo determinando así su posición jerárquica y necesidad de habilidades de liderazgo. Se encontraron en un rango de edad entre 25 y 60 años de edad, con una media de 40 años.

El nivel de evolución fue medio ya que el equipo estaba conformado en su mayoría por gente que tiene entre 1 y 3 años de antigüedad; el tamaño del grupo fue mediano entrando en el rango de 16 a 30 participantes y el nivel de dificultad promedio para operar las técnicas fue determinado de dificultad muy baja y baja, conforme fue avanzando el programa y empoderándose el equipo se fue incrementando el nivel de dificultad hasta llegar al nivel 3, ya que un equipo de líderes requiere de mayor nivel de exigencia que un nivel operativo.

5.3.5. Espacio o lugar del evento

El Hospital de Salud Mental, fue el lugar donde se realizaron las intervenciones ya que por ser una Institución de salud, el personal no podía separarse de su sede para evitar algún imprevisto de seguridad con respecto a los pacientes. Las instalaciones contaron con dos espacios, un auditorio con sillas ancladas al piso y una zona al aire libre con carpa de lona, el cual permitió la operación de las actividades recreativas sin problema.

5.4.- Descripción específica de la fase de aprendizaje

Esta etapa requirió de diferentes juntas con personas claves del HSMT, con el objetivo de realizar un diagnóstico el cual incluyera la percepción de las diferentes áreas que dirigen a la asociación. A partir de éstas entrevistas, se determinó iniciar con un programa de capacitación vivencial dirigido al equipo de líderes de todas las áreas del Hospital con el objetivo de lograr un cambio radical en la cultura de la organización a partir de los colaboradores con mayor nivel de

influencia en la organización, y con esto incrementar el nivel de madurez impactando en todos los equipos que conforman a la organización.

La cotización fue presentada, negociada y aceptada a través de la firma de un contrato que se presenta en el anexo de la investigación. (*Anexo 1.*)

5.4.1. Estado actual relacionado al nivel de madurez del equipo

El nivel de madurez Independiente fue determinado a partir de la entrevista de diagnóstico e indicado en la Tabla Comparativa de Niveles de Madurez aquí presentada. Se marca la conducta que fue detectada al inicio del programa de capacitación vivencial.

Tabla Comparativa de Conductas de Madurez de Equipos (Elaboración Propia)

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE MADUREZ DE EQUIPO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE Tijuana S.C.				
EQUIPO DE LÍDERES				
	CONDUCTA	Nivel 1.DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Irresponsable (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN (LÍDER)	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN (GRUPO)	La integración puede ser o no consolidada	Sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	Hay impunidad	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Bareras de comunicación, no escucha, no acuerdos.	Efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMAS DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineado
10	COHESIÓN DEL LÍDER	Presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Resueltos por el líder	Permanente (lo viven en caos)	Crean a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Víctima	Juldo y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delega	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador / condescendiente	Ausente / permisivo	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay conciencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La genera el líder	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura 5.2.

De acuerdo a la información que ésta tabla describe, el equipo presenta ciertas conductas aún dependientes; sin embargo, la independencia representa la mayor cantidad de respuestas. Esto determinó los temas, objetivos, técnicas recreativas seleccionadas y la dirección del procesamiento de la MCR para crear una intervención dirigida a crecer al equipo hacia la interdependencia.

5.4.2. Contenido del Programa de Capacitación Experiencial

El Programa de Capacitación Recreativa seleccionó el orden de temas aquí mencionados, ya que se requería construir desde la base de integración para poder alcanzar la segunda etapa denominada comunicación. Este fue el programa presentado y el que se llevó a cabo durante los siguientes cinco meses de intervención.

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA ETAPA 1. INTEGRACIÓN Y CONFIANZA PERSONAL (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS/ PUNTOS CLAVE DEL PROCESAMIENTO	DURACIÓN
1. Integración del equipo	Fortalecer la integración como la base para construir confianza dentro de cualquier organización; el fortalecerlo en un equipo de líderes, genera alineamiento, solidificando una nueva cultura organizacional más funcional. Establecer lineamientos y reglas claras para todos, para fortalecer la sinergia de todo el equipo.	8 horas
2. Construyendo mi credibilidad como miembro de un equipo. Generando confianza	Identificar los componentes que generan un elemento del equipo confiable y trabajar en cada uno para impactar en la influencia. Conocer herramientas que favorecen la confianza organizacional para impactar en la rapidez, calidad, bajo costo y crecimiento como equipo. Desarrollar una confianza Inteligente	4 horas
3. Responsabilidad personal, actitud y mejora	Identificar el poder de la influencia para impactar en el equipo de trabajo. Conocer la teoría del triángulo dramático basado en la autoestima y la manipulación como comportamiento disfuncional. Ser responsable de la zona de poder para impactar en la conciencia personal sobre los comportamientos individuales. Entender que la actitud es el reflejo de las creencias	4 horas

Figura 5.3.

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA ETAPA 2. COMUNICACIÓN EFECTIVA (Elaboración Propia)

TEMAS	OBJETIVOS/ PUNTOS CLAVE DEL PROCESAMIENTO	DURACIÓN
4. Confianza en las Relaciones.	Hacer conciencia de que las conductas favorecen o afectan las relaciones personales del equipo; tomando como base la confianza. Aplicar las 5 conductas que ayudan a desarrollar la confianza en las relaciones y dependen del carácter de la persona (el no desarrollarlas, genera que la confianza se pierda fácilmente). 1. Hablar claro 2. Demostrar respeto 3. Crear transparencia 4. Corregir errores 5. Mostrar lealtad Aprender las 5 conductas que ayudan a recuperarla confianza en las relaciones y dependen de las competencias de la persona (el desarrollarlas, genera la recuperación de la confianza) 1. Presentar resultados 2. Mejorar 3. Afrontar la realidad 4. Claridad de expectativas 5. Practicar la responsabilidad	8 horas
5. Comunicación efectiva	Aplicar herramientas de comunicación efectiva a partir de personalidades diversas, supervisión y confirmación de acuerdos. Hacer conciencia de los diferentes niveles de escucha. Practicar la asertividad como la habilidad de comunicar lo que pienso y lo que siento de manera propositiva y constructiva.	8 horas
6. Visión unificada y estrategia	Desarrollar líderes con la misma visión a futuro, desde la cultura, el alcance de objetivos y la estrategia unificada. Habilidades de planeación en equipo para el logro de objetivos	8 horas

Figura 5.4.

5.5.- Reporte de evaluaciones y resultados de cambio obtenidos a partir de las intervenciones.

El contenido de la investigación, fue presentando los diferentes componentes que la MCR requiere para su creación, implementación y evaluación, los siguientes apartados nos sirven para mostrar de manera práctica, la forma como todo el sustento se utiliza en la operación directa en campo, presentando un análisis minucioso de la interrelación de la Fase de Aprendizaje y la forma como el análisis a través de la observación, nos sirve para generar adaptaciones a las técnicas recreativas y su relación con el contenido de aprendizaje para lograr el objetivo del programa aquí detallado.

Cada sesión arroja información específica la cual debe ser medida, registrada y relacionada para lograr la continuidad de la construcción efectiva del equipo a su siguiente nivel de madurez; en el caso seleccionado, las sesiones serán presentadas bajo la siguiente estructura:

- a) *Contenido teórico de la sesión*, la cual utiliza el instructor como medio de preparación sobre la información necesaria, la cual corresponde al tema a tratar. Al mismo tiempo, puede utilizarse como base para diseñar diapositivas de soporte después de realizar el procesamiento de las técnicas recreativas seleccionadas para dicha sesión; y por último, ayudan al instructor a dar soporte a posibles preguntas del grupo con respecto al tema.
- b) *Carta descriptiva*, programa detallado donde muestra la duración de cada actividad, la descripción de cada técnica recreativa seleccionada, el tema central y los objetivos de aprendizaje de cada etapa del programa de ese día.
- c) *Formatos utilizados en la sesión*, en caso de haber utilizado formatos de medición, serán presentados en éste apartado para conocer el objetivo de su implementación de acuerdo al momento de formación en la que fueron utilizados.
- d) *Check list de materiales*, se presenta el formato original con el cual se le dio control al material y equipo utilizado en cada sesión.
- e) *Desarrollo y conclusión de la intervención*, aquí se presenta el registro de la observación generada por las técnicas recreativas, los resultados cualitativos y cuantitativos de los diferentes instrumentos de medición y el análisis conductual de los mismos, los cuales impactaron en la adaptación de las técnicas recreativas seleccionadas para las sesiones consecutivas dependiendo de los resultados y cambios detectados en las diferentes etapas del caso.
- f) *Observación individual*, se utiliza una tabla que presenta de forma específica, los comportamientos más importantes de cada participante en cada sesión, con el objetivo de llevar un registro de su posible proceso de cambio, mismo que se presenta en el reporte de resultados para apoyar el seguimiento de desarrollo individual.
- g) *Material fotográfico*, se eligieron algunas fotografías tomadas durante cada una de las sesiones con el fin de mostrar de manera más gráfica algunas técnicas recreativas así como medio de evidencia de la implementación.

5.5.1. Sesión 1. Rompe hielo e integración de equipos

a) Contenido teórico de la sesión 1.

Dentro del crecimiento como persona en un grupo, la teoría de la personalidad de Rogers (2011), gira alrededor del concepto de persona como el individuo y como totalidad, en términos físicos como psicológicos. Esta teoría postula que cada persona tiene una capacidad natural para desarrollarse; un desarrollo positivo ocurre más fácilmente cuando a una persona se le proporciona un ambiente psicológico adecuado. Es por esto que mediante encuentros entre unos y otros en el grupo, la tendencia a auto actualizarse de cada persona empezaría a surgir con mayor rapidez.

La estructura de la personalidad según Freud dice que se compone por 3 elementos: El “yo”, el “ello” y el “súper-yo”. Todo lo que se hereda psicológicamente y los instintos se encuentran en el “ello” al momento del nacimiento. Las necesidades del “ello” son atendidas por los procesos primarios y por los actos de reflejo. A medida que el niño va relacionándose con el ambiente, estos procesos primarios y actos reflejos van siendo insuficientes para reducir la tensión psicológica del conocer el mundo exterior, por lo que se forma el “yo”, para establecer contacto con la realidad externa, encontrando los objetos adecuados para establecer un equilibrio.

Las continuas interacciones con el ambiente externo, conducen a la formación del “súper-yo” que es una internalización del juicio moral, en el cual actúan el “yo-ideal” y la conciencia, lo que se manifiesta en las aspiraciones y la conciencia estable que determinan lo que dicha persona puede y no puede hacer. A partir de que la persona internaliza las prohibiciones y prescripciones de la sociedad, su “súper-ego” está formado. Esto a través de la identificación con personas importantes para él, asimilando desde este momento, la cultura que prevalece a su alrededor (Freud & Rodríguez, 1996).

La teoría de la acción operacional ha mostrado que la vida en grupo deriva de características hereditarias y experienciales de dependencia del ser humano. Es así como de una u otra forma se busca a otros humanos para que se den seguridad por respaldo social. La que se obtiene en las relaciones interpersonales y en la pertenencia a grupos.

En los grupos, este requerimiento básico del ser humano lleva prácticamente a todos los fenómenos sociales. Cada cual acepta el orden social por su necesidad de pertenecer e incluso participa en el control social buscando la integridad del grupo, presionando a los otros a adecuarse a él. Cuando el grupo da satisfacción a la mayoría de sus miembros a este requerimiento de respaldo social existe el espíritu de equipo.

Adler (citado por Gorri, 1986) psicólogo de la corriente neo freudiana, postuló que los seres humanos son motivados primordialmente por las urgencias sociales y en su opinión, las actividades sociales están determinadas por la sociedad en que se nace, es por esto que al desenvolverse en un grupo, el participante aprende acerca de sus propias metas y sus patrones de interrelaciones sociales.

La psicología social es el estudio científico que estudia las manifestaciones del comportamiento situacional suscitadas por la interacción de una persona con otras personas, o por la mera expectativa de tal interacción. El proceso de interacción social conlleva un proceso de cambio, resaltando los aspectos de dependencia e interdependencia entre personas, en otras palabras, el grupo, es su elemento básico de análisis.

Existen una serie de habilidades que en conjunto definen el grado de sociabilidad de la persona:

- a) *Habilidades de percepción*: la habilidad de percibir señales no verbalizadas; de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones.
- b) *Habilidades para escuchar*: prestar mucha atención a lo que los demás dicen y cómo emplear indicios no verbalizados para alentar la conversación abierta. Permitir que las personas terminen de emitir sus opiniones sin interrumpir.
- c) *Manejo de los sentimientos*: estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan, utilizar las propias reacciones emocionales como medidor en las situaciones grupales, expresar las emociones como método para aumentar la comunicación entre los demás, reaccionar con espontaneidad y tomar en cuenta los sentimientos cuando se toman decisiones.

- d) *Evaluar el impacto personal*: comprender el impacto de la propia conducta en los demás, reconocer cómo los demás perciben y las consecuencias de las propias acciones en la creación de las relaciones.
- e) *Intimidad / autenticidad*: desarrollar simpatía personal con los demás, compartir información personal sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo, concentrarse en el individuo completo, no sólo en el empleado.
- f) *Dar devoluciones*: realizar devoluciones claras y directas sobre el rendimiento, solicitar devoluciones de colegas o empleados y utilizar esa retroalimentación para modificar el comportamiento propio.

Las emociones son guías que hacen falta para comprender todas las reacciones humanas, sin ellas, un individuo puede especular acerca de la calidad de una relación o una interacción; con ellas, hay mayor certeza de percibir a los demás de manera precisa y correcta, en cuanto a donde están parados y cómo se sienten.

Mientras las habilidades de percibir y escuchar son ingredientes claves, la habilidad de manejar los sentimientos es de igual importancia para la eficacia en el manejo de las relaciones laborales. Aunque algunos líderes tradicionales creen que no hay lugar para las emociones en el trabajo, el hecho es que todos los seres humanos tienen sentimientos.

A diferencia de los pensamientos, por lo general los sentimientos se pueden expresar en términos sencillos: sentirse mal, felices o tristes, temerosos o valientes. Cuando se trata de sentimientos, sólo se requieren algunas palabras descriptivas; sin embargo, para muchos individuos, reconocer sus sentimientos es una de las tareas más difíciles. Aunque cada uno tiene ésta necesidad, se suele confundir lo que sentimos con lo que pensamos. Desde temprano, en la niñez, se enseña a valorar el pensamiento racional y adjudicar las reacciones emocionales a las situaciones, con el tiempo, se aprende a esconder frente a los demás e ignorar los sentimientos personales; esto es lo que hace la socialización, en distinto grado, de acuerdo a la persona.

El hombre es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. Las

capacidades que se tienen de desenvolvimiento social y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman relaciones humanas, y deben ser desarrolladas de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar y laboral. Tomando en cuenta que el nivel en que sea buena o mala la interacción que se tenga con otras personas se hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones humanas se logran a través de una buena comunicación y así también dependen de la madurez humana que se tenga.

La necesidad del ser humano es vivir en sociedad; y allí, su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas.

El estrés en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra; es decir, malas relaciones humanas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como física.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer los intereses y aspiraciones más inmediatos.

En el comportamiento influyen el ambiente, las diversas actitudes y las normas informales existentes en los distintos grupos. En general, existe una corriente de estudios de las relaciones interpersonales que realizan las siguientes declaraciones para explicar el por qué el ser humano se define como un ente social:

- a) Las personas se asocian con otras por instinto.
- b) Las personas se asocian con otras por aprendizaje.
- c) Las personas se asocian con otras porque esto les permite satisfacer su necesidad de evaluar sus habilidades y opiniones.

En las organizaciones específicamente, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1972) estudió a fondo esa interacción social; se entiende por relaciones humanas a las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al líder obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas, facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La base de las relaciones humanas se encuentra en la aceptación, el concepto de aceptación está compuesto de tres partes, y se desarrolla en el orden que se enumeran a continuación (Rodríguez, 1991).

- a) Aceptación de sí mismo
- b) Aceptación de los demás
- c) Aceptación por los demás

De estos tres tipos de aceptación, nacen los objetivos primordiales de las relaciones humanas:

- a) Mediante su propio conocimiento y el de los demás, procuran mejorar la convivencia con ellos.
- b) Promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal.
- c) Buscar armonía individual y social, eliminando las causas de las fricciones.
- d) Hacer de la relación con los demás un motivo de expansión del ego y de esta forma contribuir al crecimiento personal.
- e) Buscar en todo momento el bienestar individual y proyectarlo al nivel del bien social.
- f) Aceptar las limitaciones humanas como algo natural y saber que está influido por las diferencias individuales.

El bien común rige la acción de todos los miembros del grupo, lo que asegura un sólido orden social. En el grupo, cada integrante por naturaleza se preocupa por el proceso de socialización

que es hacer que los recién ingresados al grupo se adecúen al orden social existente, a mayor espíritu de equipo, hay mayor coincidencia en las representaciones que corresponden a ese orden social.

El trabajo es una actividad típicamente grupal, el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

En conclusión, la persona es motivada esencialmente por la necesidad de estar en compañía, de ser reconocida, de acceder a una comunicación adecuada y mantener con esto una autoestima alta.

Es importante identificar que la cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente., además se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes (Shaw, 2004).

La cohesión es una característica que brinda a un grupo ventajas tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que sus miembros manifiestan sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él, de ella depende la ponderación que tiene la membresía de su imagen, su atractivo e incluso su fuerza de pertenencia o el deseo de mantenerse en él.

Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes los fortifican, les facilitan sus logros y los lleva a altos niveles de desarrollo. En investigaciones relacionadas con el término cohesión, algunos autores han arribado en la siguiente serie de conclusiones:

- a) Iovchyka & Ivanko (1985), hacen referencia a la optimización del clima social del colectivo que requiere el perfeccionamiento de las relaciones que se establecen durante el proceso laboral.

- b) La productividad según Duberman & Fuentes (1985), se considera como un indicador de la efectividad del proceso de cohesión de grupo.
- c) Al estudiar Bello (1986), la influencia de la enseñanza de la Sociología con técnicas grupales en docentes de una universidad, obtuvo resultados que asocian la cohesión de este grupo de docentes con el deseo de mantenerse en el grupo y como consecuencia incrementaron su productividad.
- d) Relacionando cohesión grupal y eficacia, Carrasquel (1983), concluye que esta última es mayor al aumentar la primera.
- e) Mientras que Barnard, Baird, Greenwalt & Kaul, (1991), confirmaron la existencia de acuerdos y similitudes de opiniones entre los miembros de un grupo, aumenta la atracción entre ellos y por ende la cohesión.

Generalmente, la satisfacción es consecuencia de la relación entre las expectativas individuales y las posibilidades que se tienen dentro del grupo, así como la aceptación de los objetivos y tareas grupales, aseveración que hace Duberman & Fuentes (1985). Las citas anteriores, sustentan la correlación entre cohesión y satisfacción en los grupos. También, Smith & Farrel, (1984) y Shaw (2004) plantean que en la búsqueda de satisfacción individual los sujetos se incorporan a grupos.

Los indicadores de cohesión, son aquellos elementos de análisis considerados para registrar la presencia de cohesión grupal, distinguiéndose entre ellos:

- a)** Atracción entre los miembros del grupo: se refiere al agrado de vinculación que sienten hacia los otros miembros, su preocupación por ellos, su semejanza con los demás y su interés por relacionarse amistosamente.
- b)** Atracción hacia el grupo: es la fuerza que actúa sobre los miembros en dirección al grupo, es la semejanza de cada uno con el conjunto, la identificación con los objetivos grupales y la resistencia al abandonarlo.
- c)** Motivación de los miembros para trabajar en grupo: se refiere a la disposición para efectuar actividades con energía, preocupación por su ejecución y participación en las reuniones.

En conclusión, es la coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes del grupo, teniendo preocupación por la unión de fuerzas para compartir, decidir, ejecutar y lograr sus metas (Malaret, 2003).

La integración busca un buen desenvolvimiento en el lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que, además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas; y así poder vivir mejor y realizar las labores cotidianas con una conducta social acertada con los compañeros de trabajo y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para el individuo y para la empresa en donde trabaja.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

Como en todo proceso, aún en los equipos de trabajo, pueden existir diferencias entre miembros del equipo, falta de compromiso y saturación de labores, pero lo que se debe de hacer es crear una flexibilidad para aprender de los demás, crear sinergia en que se determinen prioridades, siempre siendo claros y precisos en las ejecuciones de acciones. Una perfecta comunicación desembocará en una armonía, que generará una relación cordial, tranquila y una entera satisfacción por el esfuerzo realizado.

Una de las razones que fomenta comunicación entre los integrantes de un grupo, es la presión por buscar la uniformidad de criterios, consenso y búsqueda de opiniones. Los miembros de un grupo, identificarán el hecho positivo y será encontrado en dicho grupo, personas que no están de acuerdo con las propuestas, surgirán fuerzas en el sentido de establecer comunicación con dichos miembros con el afán de establecer un canal de comunicación que refleje un consenso de opiniones.

Otro generador de comunicación en el grupo se presenta a medida que los miembros del equipo detectan la necesidad de unificar acciones para conseguir sus objetivos. Dicha presión será mayor cuanto más claramente dependa el grupo de la uniformidad para alcanzar sus objetivos, lo que a su vez está determinado por el grado de interdependencia de los miembros del equipo en la consecución de sus fines.

La convivencia diaria en un grupo de trabajo, lleva algunas veces a tomar en algunos de sus participantes, conductas negativas provocadas por sucesos propios de la relación diaria o puede ser también, a factores indirectos tales como problemas personales, situaciones generadas por hechos externos (tráfico, preocupaciones económicas, pleitos familiares, etc.) los cuales afectan las relaciones intergrupales.

Los conocimientos sobre percepción social permiten el mejor entendimiento de conductas que aparecen comúnmente en la propagación de rumores, en discusiones, en el sentimiento de remordimiento o satisfacción por el éxito alcanzado. Los valores, actitudes, tendencias e intereses, hacen con frecuencia que lo percibido no corresponda exactamente al objeto distante. Es importante tener conciencia de la interferencia de dichos procesos, a fin de poder evitar su influencia o al menos minimizarla.

Una táctica para fomentar la cooperación mutua, es revisar el esquema referencial del grupo, que es el resultado de la integración del conjunto de experiencias, comportamientos, conocimientos y afectos desarrollados por cada uno de los integrantes del grupo, motivando la participación libre y espontánea, con lo cual, cada integrante aportará su esquema referencial individual y observará el esquema referencial del resto de sus compañeros conociendo, probando y tomando conciencia de una realidad más amplia. De esta manera, se construye paulatinamente un esquema referencial grupal que con el tiempo va facilitando una actuación como equipo con unidad y coherencia.

El desempeño individual tiene relación directa con el concepto de estabilidad laboral, resulta incompleto suponer que la estabilidad laboral depende de manera exclusiva de la responsabilidad que tienen los líderes de asegurarse que los despidos habrán de hacerse únicamente en circunstancias justificadas o de la tenencia o no del empleo por parte de los trabajadores; esto ocurre, sencillamente porque ninguno de los dos elementos anteriores ofrece una verdadera garantía de estabilidad.

b) Carta descriptiva de la sesión 1.

Carta Descriptiva Sesión 1. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 1				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Dificultad
10 min	Presentación de los objetivos del programa			
10 min	Expectativas			
10 min	Contrato Psicológico			
10 min	Rompe hielo	"Saludos" : Se forman parejas y deberán aprenderse saludos de diferentes países y repetirlos de manera coordinada con su pareja. La complejidad va aumentando en 2 niveles por repetición y rapidez.	Iniciar con una actividad lúdica para agilizar ambos hemisferios del cerebro y facilitar la observación conductual. Bajar la resistencia al aprendizaje	0
10 min		"1,2,3" : Se forman parejas y deciden quien inicia y quien le continua; entre los 2 irán alternando decir 1,2,3; después irán cambiando el 1 por un aplauso, el 2 por chasquear los dedos y el 3 por patear en el piso.	Mostrar la forma en la que un paradigma nuevo puede reemplazar uno viejo a partir de la práctica.	0
10 min	Evaluación previa Conductas Grupales			
1 hora	1 Integración de Equipos	"La Isla" : El equipo deberá cruzar 3 islas de diferentes tamaños en diferentes modalidades: parejas, cuartetos, equipo junto. No podrán tocar el agua ni los límites de la isla, de ser así, vuelven a iniciar el proceso.	La persona como individuo y como parte de un grupo. Relación efectiva con el grupo.	1
10 min	Descanso			
50 min		"Bis con bis" : Se forman parejas al azar, las cuales van cambiando; en cada cambio, las parejas deberán platicar sobre temas comunes de la vida cotidiana hasta profundizar sobre expectativas de la empresa, etc.	Habilidades de socialización a través del manejo de las emociones. La integración se solidifica al aceptar las diferencias de personalidad.	0
1 hora		"Tren de globos" : El equipo completo tendrá que formar una gran fila, cada uno contará con un globo inflado el cual lo deberán de sostener entre su pecho y la espalda de la persona de adelante. El objetivo es llegar al otro extremo de la explanada que se indique sin tirar ningún globo.	Identificar el comportamiento que influye en el ambiente. Un equipo cohesionado entiende que siempre se presentarán conflictos , pero también entiende, que siempre habrán soluciones	1

Figura 5.5.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 1.

Formato de Evaluación de Conductas Grupales (Elaboración Propia)

Evaluación De Participantes en Conductas Grupales					
<i>El objetivo de ésta evaluación, es identificar de acuerdo a tu percepción, cómo evaluarías al equipo con el que estás trabajando en esta sesión y sacar un promedio de crecimiento al finalizar el proceso de capacitación. Coloca una X en el cuadro que elijas.</i>					
Conductas Grupales Inicial					
Integración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia al grupo					
Hay un ambiente armónico					
Hay cohesión de todos los miembros					
Se promueve la inclusión					
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia a la empresa					
El equipo conoce la misión, visión y valores					
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa					
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa					
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se da una transmisión y recepción de información efectiva					
Hay apertura para diferentes ideas					
El equipo tiene capacidad de escucha					
Se tiene confianza en la retroalimentación					
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo se asegura de entender los objetivos					
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones dentro del equipo					
Hay liderazgos aceptados y compartidos					
Se siente un clima grupal favorable					
El equipo da seguimiento a las instrucciones					
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad					
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores					
Se cuenta con canales de información efectiva					
Colaboración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay aportación de ideas por parte de los miembros					
Se ejecutan las tareas asignadas					
Hay actitud de ayuda					
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda					
Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sabotaje dentro del equipo					
El equipo se enoja ante la derrota					
Hay Falta de respeto a las reglas					
Hay miembros de equipo que hacen trampa					
Hay actitud negativa en el equipo					
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas					
El equipo persiste para el logro de objetivos					
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas					
Se mantiene una actitud entusiasta					
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se adecuan a las circunstancias					
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia					
El equipo es flexible ante el cambio					
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente					
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas					
Se busca desarrollar múltiples opciones					
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes					
Se direccionan correctamente los procesos creativos					
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene pensamiento estratégico					
El equipo tiene buena capacidad de planeación					
Se logra una ejecución eficiente					
Se da importancia al desarrollo de estrategias					
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones					
Hay buena capacidad de análisis					

Figura 5.6.

Este formato fue aplicado a todos los participantes para medir el nivel de percepción sobre las conductas grupales previo a vivir la intervención del programa; también fue utilizado por los instructores que intervinieron en el proceso de facilitación para diagnosticar conductualmente al grupo. Al finalizar se mostrará el comparativo de crecimiento de la percepción del grupo y la medición de los facilitadores.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 1

Formato de Check List de Materiales Sesión 1 (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
PROGRAMA MCR:	Formación de Liderazgo Maduro				
EMPRESA:	Hospital de Salud Mental de Tijuana S.C.				
FECHA:	Agosto 2014				
COORDINADOR DE LOGISTICA:	Abel Villanueva				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Laptop	Oficina		
	1	Cañón proyector	Oficina		
	2	Bocinas para sonido	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Libretas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Imprimir		
	17	Formato de evaluación conductas grupales	Imprimir		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Saludos 1,2,3					
Isla	3	Cintas: larga, mediana, corta	Bodega		
	1	Cinta gris para pegado al suelo	Bodega		
	2	Cintas cortas para salida y llegada	Bodega		
Bis con bis					
Tren de globos	4	conos	Bodega		
	32	Globos medianos	Comprar		
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	5	paliacates	Bodega		
	5	Formatos de evaluación conductas grupales de diagnóstico	Imprimir		
	1	Extensión de luz y múltiple	Bodega		

Figura 5.7.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

La primera intervención, permitió identificar principalmente la percepción de los miembros del grupo acerca de los comportamientos presentados en la evaluación inicial que se presenta a continuación en la figura 5.8, la cual complementa el diagnóstico de la entrevista. Así como lo observado y diagnosticado por el equipo de facilitadores que intervinieron en esta sesión (figura 5.9).

Se dispone por tanto de la Evaluación de las conductas grupales antes de la intervención tanto por parte de los miembros del Grupo (Figura 5.8) como por parte de los facilitadores (Figura 5.9).

Tabulador de Evaluación de Conductas Grupales aplicado a los participantes
(Elaboración Propia)

Evaluación de Conductas Grupales MCR													
Diagnóstico Grupal aplicado al grupo													
Empresa: Hospital de Salud Mental de Tijuana							Fecha: Agosto 2014						
Conductas Grupales													
Integración	Siempre	Frecuent e-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay Sentido de pertenencia al grupo	4	4	8	1	0	17		400	300	400	25	0	66.2
Hay un Ambiente armónico	0	6	8	3	0	17		0	450	400	75	0	54.4
Hay Cohesión de todos los miembros	0	3	9	3	0	15		0	225	450	75	0	50.0
Se promueve la inclusión	1	4	11	1	0	17		100	300	550	25	0	57.4
				Total		66					Total		57.0
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuent e-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sentido de pertenencia a la empresa	6	4	5	1	0	16		600	300	250	25	0	73.4
El equipo conoce la misión, visión y valores	3	7	6	1	0	17		300	525	300	25	0	67.6
El equipo se identifica y transmite la filosofía de	3	8	3	3	0	17		300	600	150	75	0	66.2
Hay compromiso con los objetivos y metas de	4	7	5	1	0	17		400	525	250	25	0	70.6
				Total		67					Total		69.5
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuent e-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se da una transmisión y recepción de informac	0	4	8	4	1	17		0	300	400	100	0	47.1
Hay apertura para diferentes ideas	1	7	7	2	0	17		100	525	350	50	0	60.3
El equipo tiene capacidad de escucha	1	3	13	0	0	17		100	225	650	0	0	57.4
Se tiene confianza en la retroalimentación	1	3	10	3	0	17		100	225	500	75	0	52.9
				Total		68					Total		54.4
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuent e-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo se asegura de entender los objetivos	2	4	10	1	0	17		200	300	500	25	0	60.3
Los miembros tienen conocimiento de las	3	4	9	1	0	17		300	300	450	25	0	63.2
Hay liderazgos aceptados y compartidos	2	5	5	4	1	17		200	375	250	100	0	54.4
Se siente un clima grupal favorable	0	6	6	5	0	17		0	450	300	125	0	51.5
El equipo da seguimiento a las instrucciones	1	11	3	2	0	17		100	825	150	50	0	66.2
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad	2	3	8	3	1	17		200	225	400	75	0	52.9
Hay una actitud de mejora continua y aceptac	1	3	9	3	1	17		100	225	450	75	0	50.0
Se cuenta con canales de informacion efectiva	0	4	8	5	0	17		0	300	400	125	0	48.5
				Total		136					Total		55.9
Colaboración	Siempre	Frecuent e-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay aportación de ideas por parte de los mien	2	7	5	2	0	16		200	525	250	50	0	64.1
Se ejecutan las tareas asignadas	5	6	5	0	0	16		500	450	250	0	0	75.0
Hay actitud de ayuda	2	9	5	0	0	16		200	675	250	0	0	70.3
Los miembros están abiertos a la aceptación d	2	6	7	1	0	16		200	450	350	25	0	64.1
				Total		64					Total		68.4

Competencia	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sabotaje dentro del equipo	0	2	10	3	2	17		0	50	500	225	200	57.4
El equipo se enoja ante la derrota	0	7	6	3	1	17		0	175	300	225	100	47.1
Hay Falta de respeto a las reglas	0	2	7	6	1	16		0	50	350	450	100	59.4
Hay miembros de equipo que hacen trampa	0	2	6	7	1	16		0	50	300	525	100	60.9
Hay actitud negativa en el equipo	0	2	8	5	2	17		0	50	400	375	200	60.3
				Total		83					Total		57.0
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones	0	6	10	1	0	17		0	450	500	25	0	57.4
El equipo persiste para el logro de objetivos	4	5	8	0	0	17		400	375	400	0	0	69.1
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas	3	6	4	4	0	17		300	450	200	100	0	61.8
Se mantiene una actitud entusiasta	3	4	8	2	0	17		300	300	400	50	0	61.8
				Total		68					Total		62.5
Adaptabilidad	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se adecuan a las circunstancias	3	8	6	0	0	17		300	600	300	0	0	70.6
Cumplen los objetivos sin importar el medio o el tiempo	6	8	2	1	0	17		600	600	100	25	0	77.9
El equipo es flexible ante el cambio	0	8	9	0	0	17		0	600	450	0	0	61.8
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el tiempo	3	3	10	1	0	17		300	225	500	25	0	61.8
				Total		68					Total		68.0
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas	5	8	4	0	0	17		500	600	200	0	0	76.5
Se busca desarrollar múltiples opciones	4	7	6	0	0	17		400	525	300	0	0	72.1
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos	3	12	2	0	0	17		300	900	100	0	0	76.5
Se direccionan correctamente los procesos creativos	1	8	7	1	0	17		100	600	350	25	0	63.2
				Total		68					Total		72.1
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene Pensamiento Estratégico	3	10	1	2	0	16		300	750	50	50	0	71.9
El equipo tiene buena Capacidad de Planeación	2	7	5	2	0	16		200	525	250	50	0	64.1
Se logra una ejecución eficiente	1	7	5	2	0	15		100	525	250	50	0	61.7
Se da importancia al desarrollo de estrategias	1	8	5	1	1	16		100	600	250	25	0	60.9
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones	0	8	4	3	1	16		0	600	200	75	0	54.7
Hay buena capacidad de análisis	1	8	3	3	1	16		100	600	150	75	0	57.8
				Total		95					Total		61.8
											TOTAL		62.65

Figura 5.8.

Las interpretaciones generadas de ésta evaluación representada por la figura 5.8. nos lleva a identificar que el grupo se percibe con los niveles más bajos de desarrollo con respecto a la integración, comunicación y trabajo en equipo de acuerdo al promedio obtenido en cada conducta. También muestran que tienden a ser un equipo que genera competencia y conflicto entre ellos, en lugar de colaborar para favorecer objetivos comunes.

Ambos resultados, son congruentes con la entrevista de diagnóstico y nos marca un equipo independiente, determinado como segundo nivel de madurez.

Tabulador de Evaluación de Conductas Grupales aplicado a los instructores
(Elaboración Propia)

Evaluación de Conductas Grupales MCR												
Diagnóstico conductual realizado por instructores previo a la intervención												
Empresa: Hospital de Salud Mental de Tijuana						Fecha: Agosto 2014						
Conductas Grupales												
Integración	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay Sentido de pertenencia al grupo	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Hay un Ambiente armónico	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay Cohesión de todos los miembros	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Se promueve la inclusión	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
				Total		4				Total		50.0
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sentido de pertenencia a la empresa	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0.0
El equipo conoce la misión, visión y valores	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
				Total		4				Total		25.0
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se da una transmisión y recepción de información efectiva	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Hay apertura para diferentes ideas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene capacidad de escucha	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Se tiene confianza en la retroalimentación	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
				Total		4				Total		37.5
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo se asegura de entender los objetivos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay liderazgos aceptados y compartidos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Se siente un clima grupal favorable	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo da seguimiento a las instrucciones	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Se cuenta con canales de información efectiva	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
				Total		8				Total		37.5
Colaboración	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente- mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay aportación de ideas por parte de los miembros	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Se ejecutan las tareas asignadas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay actitud de ayuda	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
				Total		4				Total		43.8

Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sabotaje dentro del equipo	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo se enoja ante la derrota	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay Falta de respeto a las reglas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay miembros de equipo que hacen trampa	0	0	0	1	0	1	0	0	0	75	0	75.0
Hay actitud negativa en el equipo	0	1	0	0	0	1	0	25	0	0	0	25.0
				Total		5				Total		50.0
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
El equipo persiste para el logro de objetivos	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Se mantiene una actitud entusiasta	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
				Total		4				Total		56.3
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se adecuan a las circunstancias	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo es flexible ante el cambio	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
				Total		4				Total		37.5
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Se busca desarrollar múltiples opciones	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Se direccionan correctamente los procesos creativos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
				Total		4				Total		37.5
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene Pensamiento Estratégico	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
El equipo tiene buena Capacidad de Planeación	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
Se logra una ejecución eficiente	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Se da importancia al desarrollo de estrategias	0	0	0	1	0	1	0	0	0	25	0	25.0
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay buena capacidad de análisis	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
				Total		6				Total		41.7
										TOTAL		41.67

Figura 5.9.

En la evaluación generada por el equipo de facilitadores, se identifica que coinciden con la percepción del grupo como nivel más bajo la comunicación y el trabajo en equipo; la integración también fue detectada en un porcentaje bajo, pero no al mismo nivel de los otros dos comportamientos.

Esta información nos ayuda a interpretar de acuerdo a nuestra experiencia y el sustento presentado a través de la investigación, que el equipo cuenta con ciertas bases construidas con respecto al nivel de madurez, que la adolescencia grupal (independencia) se está viviendo en base al conflicto permanente, el cual no está permitiendo el desarrollo de las siguientes competencias detectadas también en un porcentaje muy bajo de crecimiento: identidad empresarial, adaptabilidad, capacidad de organización y creatividad.

La identidad se ve reflejada de acuerdo al nivel de compromiso con la organización, el compromiso se forma a través de cuatro niveles: (Díaz Bretones & Montalbán Peregrín, 2004, pp.125-166).

1. Por necesidad, el equipo da lo necesario para cumplir con su función y recibir un sueldo.
2. Por conveniencia, creencia que le conviene dar más de sus funciones.
3. Por influencia y lealtad al líder, se recibe inspiración de quien los dirige y por él, son capaces de obtener resultados adicionales.
4. Por lealtad a la institución, están convencidos de su papel protagónico dentro de la organización y les motiva obtener un crecimiento para todos.

De acuerdo a esto, el equipo mostró nivel 1 de compromiso, mismo que se ve reflejado en actitudes y que impacta en el bajo porcentaje de crecimiento de las demás conductas.

La comunicación fue interrumpida todo el tiempo, esto es generado por un ritmo acelerado del equipo, baja tendencia al análisis y a la planeación, baja tolerancia con respecto a diferentes personalidades e ideas, no se permite el consenso y esto dificulta los acuerdos, detonando en conclusión un equipo paralizado, frustrado y con bajo nivel de efectividad.

El trabajo en equipo en éstas condiciones no se puede construir por falta de entendimiento y objetivos comunes, las ideas que dan origen a la creatividad no eran escuchadas dando como resultado un bajo nivel de innovación.

El haber identificado mayor información sobre el estado del equipo, nos mostró la necesidad de impactar primeramente en acelerar el proceso de cohesión de los miembros para poder construir las demás conductas a favor del rendimiento efectivo del equipo.

La metodología vivencial fue aceptada favorablemente por los participantes, la cual permitió iniciar un proceso de mayor apertura a las relaciones sociales a través del disfrute de la sesión y el entendimiento de su papel protagónico en la asociación.

f) Observación individual registrada en la sesión 1.

Para poder identificar las conductas individuales, partimos por detectar el estilo de personalidad.

Tabla de Observación Personal Sesión 1 (Elaboración Propia)

Participantes	Pautas de personalidad	Observaciones
1	Rojo/Verde	Gerente Administrativo
2	Rojo/Verde	Coordinador de Sistemas
3	Verde/Azul	Médico
4	Azul/Verde	Coordinador de Enfermería
5	Rojo/Verde	Encargado de investigación
6	Verde/Rojo	Médico
7	Azul/Rojo	Médico
8	Rojo/Verde	Médico
9	Verde/Azul	Asistente Administrativo
10	Azul/Rojo	Gerente del área Médica
11	Rojo/Verde	Coordinador de Calidad
12	Azul/Rojo	Director
13	Rojo/Verde	Coordinador de Comunicaciones
14	Rojo/Azul	Presidente
15	Verde/Azul	Asistente Administrativo
16	Azul/Verde	Médico
17	Rojo/Azul	Contabilidad

Figura 5.10.

Esta información nos ayuda a entender de manera más profunda el comportamiento individual, entender el impacto que generan entre ellos, identificar subgrupos de acuerdo a intereses generados por las similitudes de comportamientos, los conflictos personales por aceptación y entendimiento, así como el estilo de liderazgo predominante que marca la pauta del comportamiento grupal.

En este grupo de estudio, se encuentran dos líderes formales; el primero y el de mayor influencia fue detectado con personalidad roja con azul; esto genera indicadores de cultura y objetivos estratégicos de la organización.

El rojo con su principal enfoque a resultados, ha generado un crecimiento acelerado de la asociación en un corto tiempo de vida, muchos reconocimientos y premios a nivel nacional e internacional, crecimiento acelerado de pacientes, recursos y personal; por otro lado el azul como complemento, aporta una visión estratégica de toda la organización, investigación, certificaciones y procesos, así como un personal calificado en el área médica.

Al ser el verde, la ausencia del estilo de liderazgo, tienen poco enfoque a las personas, no se le da valor al clima laboral, al entendimiento, a los acuerdos y a la comunicación asertiva y este se convierte en el punto central donde debemos impactar en el crecimiento del equipo para que logre un equilibrio en su funcionalidad para incrementar la madurez y se pueda soportar el crecimiento efectivo de la asociación.

El segundo liderazgo identificado con mayor fuerza es azul con rojo; éste líder dirige el área médica por lo cual apoya el soporte profesional del Hospital, el rojo, genera un estilo controlador y generador de conflicto; el fortalecer el verde ayudará a dar equilibrio en la parte emocional menos desarrollada facilitando el cambio y sensibilización del equipo para garantizar el clima laboral que se requiere para impactar en el resto de las diferentes conductas.

g) Material fotográfico de la sesión 1.



Técnica recreativa: Tren de globos

5.5.2. Sesión 2. Integración y sinergia

a) Contenido teórico de la sesión 2.

El operar como un verdadero equipo depende en gran medida de la inserción y aceptación oportuna del rol de cada integrante en las actividades diarias, cada persona presenta actitudes y conductas que le permiten resaltar dentro del grupo.

Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas cualidades las cuales, se complementarán con las del otro, formando así una aprendizaje tanto personal como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso.

El proceso de comunicación integrará los roles de cada integrante y con esto se logra además de un alto rendimiento grupal, una integración de la información, contenidos y aprendizaje de las distintas personalidades de los individuos; entonces cada uno de ellos va alternando sus roles. En un equipo deben existir intereses comunes, objetivos comunes, permanencia y motivación, a pesar de que los intereses se vayan conformando dentro del mismo grupo.

Un concepto importante es el ECRO Esquema Conceptual Referencial y Operativo desarrollado por Pichon-Riviere (2008), el cual es el esquema referencial de cada individuo, es decir, sus experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa, el coordinador del equipo debe de conocerlo para poder generar un ECRO grupal, el cual posibilita su actuación como equipo, no se refiere a que todos deban pensar de la misma manera, sino que se deben unificar un criterio.

En el grupo operativo el aprendizaje, según Pichón Riviere se va a dar en la interacción con los demás, se produce una comunicación participativa, el hombre crea su propio conocimiento y por lo tanto el aprendizaje.

Con respecto a la cooperación mutua, Deutsch (1949), define una situación cooperativa como aquella en que los objetivos de los individuos de un grupo o equipo en una situación determinada, son de naturaleza tal que para que el objetivo de un individuo pueda ser alcanzado, los demás integrantes de dicha situación deberán igualmente alcanzar sus respectivos objetivos (López, 2008).

La hipótesis presentada por Deutsch (1949), propone las siguientes coincidencias entre los miembros de un grupo cooperativo:

- a) Los individuos en situaciones cooperativas se percatan de que conseguir sus objetivos, es consecuencia de las acciones de otros miembros de la situación.
- b) Los miembros tendrán más facilidad de valorar las acciones de sus compañeros que los miembros de grupos competitivos.
- c) Son más sensibles a las solicitudes de los demás miembros del grupo.
- d) Se ayudan mutuamente con mayor frecuencia.
- e) Se presenta un mayor grado de coordinación de esfuerzos.
- f) La especialización es más fuerte.
- g) Atenta observación para las señales emitidas por el resto del grupo.
- h) Existe mejor comunicación y concordancia.
- i) La productividad en términos cualitativos es mayor.

El intercambio de ideas, la coordinación de esfuerzos, la amistad y el orgullo de pertenecer al grupo, son fundamentales para mantener la armonía y para la eficacia del grupo, mientras que la competencia provoca una mayor inseguridad personal.

Por otro lado, el orden social está constituido por diversos conjuntos de normas ligadas en su mayoría a instituciones o costumbres que dan las pautas de conductas que uniforman las actividades de los integrantes de un grupo. Además les da seguridad a sus miembros porque todo está conformándose en patrones estables y se puede confiar en que los otros actuarán de maneras determinadas, y así, cada uno conforma su accionar a esas pautas de conducta.

Las normas sociales son los patrones o expectativas de conductas compartidas por los miembros de un grupo a través de las cuales juzgan en común la adecuación o inadecuación de sus percepciones, sentimientos y conductas.

Es necesario tener presente que el orden social no es un fin en sí mismo, es sólo un medio para alcanzar los objetivos del grupo-sociedad. Estos objetivos son muy específicos y también, generales. Los valores corresponden a estos últimos. Porque se trata de que el grupo logre o evite hechos y situaciones. Entonces se promueve el lograr lo bueno y el combatir lo malo.

Con respecto a la competencia vs colaboración; es muy distinto hablar de la competencia de una persona que de su grado de colaboración; una persona puede ser altamente competitiva para realizar sus funciones y sin embargo tener un grado muy bajo de disposición para colaborar con los objetivos de un proyecto; mientras que puede existir un integrante altamente colaborador y dispuesto a sacar adelante cualquier encargo y sin embargo no tener las competencias para lograr la meta en tiempo y forma. Esta discordancia puede generar conflicto a cualquier líder y hacerlo dudar del tipo de gente de la cual rodearse.

La respuesta radica en conseguir un balance entre ambos perfiles de colaboradores, por un lado es importante negociar con el especialista que por decepción, arrogancia o falta de interés imprime en su posición hacia los proyectos un bajo nivel de involucramiento y buscar inspirarlo identificando su problemática y haciéndole ver la importancia de su participación en el proyecto.

Por otro lado es importante trabajar en incrementar el grado de conocimiento del personal que tiene un alto grado de interés en crecer y una actitud positiva hacia los procesos de un departamento específico a través de programas continuos de capacitación que trabajen en el crecimiento profesional del personal.

La convivencia diaria en un grupo de trabajo, puede generar en algunos de sus participantes, conductas negativas provocadas por sucesos propios de la relación diaria o por factores indirectos tales como problemas personales y situaciones generadas por hechos externos, los cuales afectan las relaciones interpersonales.

Esto puede corregirse a través de un adiestramiento para facilitar la relación entre los miembros de un equipo, el cual permite rectificar este tipo de conductas a través de ejercicios que enseñan a observar, escuchar, relacionar las propias opciones con las ajenas, admitir que otros piensan de manera distinta, rectificando con esto la conducta habitual o estereotipada adquiriendo nuevas pautas de comportamiento, nuevas expectativas, roles y actitudes, fomentando así la integración laboral.

No todos los conflictos entre las personas o grupos son negativos, también existen los que dan buenos resultados en una empresa; la clave está en encontrar el punto óptimo de equilibrio. Para que cualquier organización funcione eficazmente, individuos y grupos interdependientes

deben llevar adecuadamente sus relaciones dentro de límites organizacionales. Esta interdependencia puede fomentar la colaboración o el conflicto. El conflicto entre individuos puede resolverse generalmente con mayor facilidad, mediante mecanismos tales como despidos, traslados, cambios de horario, etc.

Estos problemas son de corta duración, el conflicto entre un grupo es probablemente el que tenga consecuencias más disociadoras para una organización y su definición parte del efecto que tiene sobre la organización.

Existe el conflicto funcional y el disfuncional; el primero, es la confrontación entre grupos que incrementan y beneficia el desempeño de la organización. Sin este tipo de conflictos en las organizaciones, es probable que haya poco desempeño y es casi seguro que la mayoría se estanque; el segundo se refiere a cualquier confrontación o interacción entre grupos que obstaculice el logro de las metas organizacionales.

Para toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que pueden considerarse altamente funcional y que influye positivamente en el desempeño. Si el nivel de conflicto es demasiado bajo, el desempeño se perjudica; por otra parte, si el nivel de conflicto es demasiado alto, el caos resultante puede amenazar también a la supervivencia de la organización.

El conflicto puede surgir por diferentes motivos entre los cuales se encuentran:

- a) Diferencia de metas. Al especializarse las subunidades de una organización, suelen desarrollar metas distintas; cuanto más compleja es la organización, mayor será la diferenciación entre funciones, por lo tanto, los conflictos serán más potenciales; no obstante, las diferencias entre las metas grupales pueden ser una contribución evidente a las percepciones diferentes.
- b) Recursos limitados. Si los recursos fueran ilimitados, cada grupo podría perseguir, por lo menos hasta cierto punto, sus propias metas, al estar limitados estos recursos, la dependencia mutua aumenta y puede crear un conflicto intergrupalo.

- c) Diferencia de percepciones. Las diferencias entre las metas de los grupos pueden ir acompañadas también por diferentes percepciones de la realidad; esto fomentará el conflicto intergrupalo.
- d) Diferentes horizontes de tiempo. Se refiere a cómo percibe un grupo la realidad, depende de la perspectiva de tiempo que tenga, esta influirá en las prioridades y la importancia que se asigne a distintas actividades.
- e) Percepciones inexactas. Estas suelen tener por resultados la creación de estereotipos del otro grupo y no con el general de la organización.
- f) Percepciones deformadas. Las percepciones que los miembros tienen del grupo se deforman, así como sus percepciones del otro grupo. Al aumentar el conflicto y deformarse más las percepciones, todos los estereotipos negativos previamente creados se refuerzan.
- g) Reducción de la comunicación. En situaciones de conflicto, es usual que la comunicación entre los grupos implicados se interrumpa.

Las consecuencias del conflicto, son cambios que se producirán probablemente dentro de los grupos involucrados en conflictos. De forma intergrupalo pueden generar:

- a) Aumento de la cohesión grupal. La competencia y la amenaza suelen dar por resultado que los miembros del grupo hagan a un lado sus diferencias individuales y se genere un incremento del liderazgo autocrático.
- b) En situaciones extremas el liderazgo democrático pierde fuerza, por lo cual los miembros desean un liderazgo fuerte, de manera que éste se volverá autocrático.
- c) La concentración de la actividad en donde el énfasis debe estar en lo que hace el grupo y en que lo hace muy bien.

- d) El énfasis en la lealtad. El sometimiento a las normas del grupo se vuelve más importante en las situaciones de conflictos, las metas del grupo tienen prioridad sobre la satisfacción individual, es probable que se produzcan ciertos cambios entre los grupos involucrados.

El manejo de conflictos para la solución del problema, también suelen llamarse método de confrontación, debido a que sus herramientas son las reuniones cara a cara de los grupos en conflicto. El propósito de la reunión es identificar el problema y resolverlo.

b) Carta descriptiva de la sesión 2.

Carta Descriptiva Sesión 2 (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 2.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
2 horas	Integración	“Visión web” : Entre todo el equipo deberán de armar una torre de cuatro pisos sin ver utilizando diferentes cuerdas unidas a un aro común y eligiendo a diferentes líderes para dirigir a todo el equipo.	Tu capacidad de influencia como equipo de líderes; entender el significado de la sinergia para facilitar las fortalezas de todos.	2
10 min	Descanso			
1hora 50 min		“Carrera en conjunto” : El equipo, amarrado a la altura del tobillo con la persona de alado deberá avanzar parejo 5 metros. Se desarrolla un simulador de cómo la empresa y la gente deben avanzar juntos superando lo que se presente adaptándose al ritmo del equipo.	Alineamiento entre personas, procesos y resultados	2
			Acciones para equilibrar Personas: Confianza Organizacional y evitar impunidad	
			Acciones para equilibrar procesos: Cero error, calidad e Innovación	
			Acciones para equilibrar resultados: Alcance de objetivos y mejora continua	

Figura 5.11.

c) Formatos de evaluación utilizados en la sesión 2.

No se utilizaron formatos de medición durante la sesión.

d) Check list de materiales utilizada en la sesión 2.

Formato de Check List Sesión 2. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES SESIÓN 2					
PROGRAMA MCR:	Formación de Liderazgo Maduro				
EMPRESA:	Hospital de Salud Mental de Tijuana S.C.				
FECHA:	Agosto 2014				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	Abel Villanueva				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	16	Plumas	Oficina		
	1	Laptop	Oficina		
	1	Cañón proyector	Oficina		
	2	Bocinas para sonido	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	16	Gafetes participantes	Imprimir		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Visión web	3	Piezas de estructura circular de diferentes tamaños	Bodega		
	16	Paliacates	Bodega		
	1	Aro de metal	Bodega		
	16	Piolas de cuerda de 1 a 3 metros cada una	Bodega		
Carrera en conjunto	2	Cintas de 5 metros de distancia	Bodega		
	1	Cinta gris para piso	Bodega		
	16	Piolas de 1 metro	Bodega		
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	1	Extensión de luz y múltiple	Bodega		

Figura 5.12.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

Los resultados grupales observados obtenidos de la segunda sesión, nos mostraron una mayor apertura al aprendizaje y al entendimiento de su papel como influencia para lograr el cambio y crecimiento del equipo.

Las técnicas recreativas aplicadas, demostraron nuevamente la dificultad que el equipo presenta para desarrollar una comunicación efectiva desde sus habilidades de liderazgo, la falta de visión estratégica, la inclusión del equipo para facilitar la toma de decisiones, la falta de

proactividad y responsabilidad para apoyar la resolución del conflicto generaba principalmente baja tolerancia y parálisis.

Por otro lado, un análisis profundo sobre el juicio que se generaba hacia los liderazgos formales, la falta de cooperación para aminorar situaciones de conflicto, la reactividad sobre su papel como líderes y tomadores de decisiones a partir de no moverse de una zona cómoda.

Al final de la sesión, el equipo logró generar espacios más controlados de silencio, tolerancia y asertividad, lo cual permitió un alineamiento, acuerdos y objetivos comunes mayormente visibles para todos. La convivencia va mejorando la aceptación y entendimiento de las diferentes personalidades aportando para el desarrollo de un equipo de mayor confianza.

f) Observación individual registrada en la sesión 2.

Formato de Observación Personal Sesión 2. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	Fue evidente su capacidad de organización, se identifica abierta a las relaciones personales, es capaz de decir lo que piensa y le gusta el control.
2	Mostró falta de humildad, busca reconocimiento, puede tomar la iniciativa para resolver situaciones.
3	Generó aportaciones analizadas y de interés para el equipo, se muestra interesada en mejorar sus habilidades sociales.
4	Aportó ideas, colabora y se muestra abierta a aprender.
5	Generó aportación de ideas.
6	Busca objetivos comunes y se hace funcional.
7	Se mostró reservado, no aporta fácilmente sus ideas, se integra solo en pequeños grupos.
8	Le puede costar trabajo la autoridad y aceptar sus errores, capaz de caer en conflicto; es hiperactivo.
9	Se mantuvo como observadora, prefiere no aportar sus ideas frente al grupo, se muestra dependiente.
10	Mostró aportación permanente de ideas, busca estrategias para dirigir al equipo.
11	Mostró compromiso e interés por generar un cambio en el equipo.
12	Se muestra reflexiva, le genera conflicto la falta de orden; persona de trato amable, genera liderazgo, tiene habilidades para dar información, genera inclusión.
13	Apoya a quien lo necesita, capaz de conciliar acuerdos entre todos, apoya a mantener un clima laboral en armonía.
14	No asistió.
15	Mostró actitud de servicio y participación, tiende a cooperar con el equipo.
16	Se mostró callado, analítico, desconectado.
17	Capacidad de reconocer los aciertos pero también atento a los errores de los demás, exigente con el cumplimiento de reglas para todos y es capaz de seguir órdenes.

Figura 5.13.

g) Material fotográfico de la sesión 2.



Técnica Recreativa: Visión Web



Técnica Recreativa: Carrera en Conjunto

5.5.3. Sesión 3. Confianza personal

a) Contenido teórico de la sesión 3.

Se necesita empezar por hacer conciencia que la confianza se trabaja desde la responsabilidad de hacerse confiable para el equipo. La confianza eleva las competencias de los equipos de alto rendimiento; en la vida personal, eleva la emoción, la pasión, creatividad y alegría.

Mucho se habla de la importancia en las empresas modernas de tener a todos sus empleados motivados, de confiar en ellos, de otorgarles todos los medios y facilidades para que realicen sus labores de la mejor manera. Es importante mencionar algunos métodos que harán que un empleado se sienta a gusto con su entorno y dé lo mejor de sí para su beneficio y el de la compañía donde trabaja. Se basa principalmente en tener unas excelentes relaciones laborales con los empleados.

La empresa debe crear un ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasionará que los empleados se sientan más comprometidos con la consecución de los objetivos de la compañía y se centren mucho más en sus labores, al tener la certeza que la empresa está

haciendo todo lo posible para su bienestar; de esta manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

Existen ciertos temas que deben ser tratados de la mejor forma por parte de una empresa para evitar que los empleados sientan incertidumbre e inseguridad. En primera medida, debe generarse un clima de justicia en todo sentido, también es importante que los empleados se sientan escuchados, expresar las inquietudes que puedan sentir los trabajadores y recibir una respuesta amable y positiva por parte de la empresa, generará en los individuos un sentimiento de pertenencia hacia ella, ya que entenderán que hacen parte importante de la misma, lo que ocasionará un mejor desempeño en sus labores y por ende un trabajo más eficiente.

Este concepto llevado a la operación diaria es considerado bajo el término *política de puertas abiertas*, la cual basa su significado en permitir y hacer saber que el canal de comunicación está abierto para todos.

Es indispensable otorgar la mayor confianza a los empleados en las labores que se les ha encomendado. Dejar que realicen su trabajo con total libertad e independencia, ocasionará que éste sea hecho de la mejor manera, se sienta más comprometido por la confianza depositada y lo realice con todo el agrado posible.

La importancia del cumplimiento de los puntos anteriores se basa en que se creará un clima laboral propicio para desempeñar de una mejor manera todas las labores que se deban realizar, en un ambiente de total concordia y cooperación, lo que dará como resultado que se consigan todos los objetivos tanto individuales como empresariales.

La madurez del personal es identificada como el mejor tratamiento de la confianza. La madurez es la capacidad de fijar metas altas pero alcanzables, así como, la disposición y habilidades de asumir y cumplir responsabilidades, esta depende de la habilidad y la disposición o motivación del personal para cumplirlas.

El talento en la empresa es un recurso que hay que aprender a buscar, potenciar y retener. Este concepto se entiende como personas con competencias, con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa, por ello, la importancia de desarrollar políticas eficientes que ayuden a encontrar a este tipo de profesionales y a mantenerlos en la compañía.

Los aspectos claves para lograr retener talentos son:

- a) Apoyar las metas personales de cada trabajador, de modo que puedan armonizar la vida privada y laboral, así trabajarán de manera más eficiente, generando mayor productividad en la empresa, trabajarán más agradados y se mantendrán a gusto en la compañía.
- b) Ofrecer diversos programas de formación profesional, ya sean cursos, diplomados, clases de especialización, entre otros. La capacitación constante es un incentivo esencial para retener talentos.
- c) Entregar herramientas de apoyo para cada trabajo en particular y recibir la colaboración de sus superiores, de modo que se sientan útiles dentro del sistema. El reconocimiento laboral también es fundamental.

Como parte de la organización y como miembro de un equipo es necesario trabajar para construir la confianza que los demás depositan en cada persona y así incrementar la confianza en las relaciones personales.

La confianza personal la constituyen cuatro focos: la integridad, es la honestidad, hacer lo que dices, ser congruente por dentro y por fuera, poseer coraje para actuar de acuerdo a tus valores y creencias; las intenciones, se refiere a las motivaciones, prioridades y conducta resultante; las capacidades son las aptitudes que poseemos y que inspiran confianza, es decir, nuestros talentos, actitudes, destrezas, conocimientos y estilos; son los medios para alcanzar los resultados, los cuales se refieren a la trayectoria, rendimiento, habilidad para conseguir cosas, es conclusión, lograr lo que se espera que hagamos (Covey & Merrill, 2007).

Foco 1. Integridad

Para comprender mejor la integridad, se necesita tocar ciertos conceptos como la congruencia, la cual es identificada a partir de la falta de desfase entre las intenciones y el comportamiento; actuar en armonía con los valores y creencias, cumplir con lo que se promete y cuando se siente que se deben hacer las cosas, actuar. “La persona que no actúa con equidad y su criterio habitual es la arbitrariedad va minando su integridad y sembrando desconfianza” (Ruiz, 2012, p.41).

Otro concepto que complementa a la integridad, es la humildad, es cuando una persona se preocupa por hacer lo correcto en lugar de tener la razón, es obrar aplicando buenas ideas en lugar de tener buenas ideas, es adoptar una nueva verdad en vez de defender posiciones anticuadas, preocuparse por construir al equipo y no solo a sí mismo, es reconocer las aportaciones de otros y no buscar un reconocimiento por ello, reconocer el principio y ponerlo delante de sí, saber expresarse con firmeza y claridad para evitar caer en juegos de arrogancia y de poder.

El último componente de la integridad, es el valor, entendiendo como valor para hacer lo correcto aunque resulte difícil.

Para incrementar la integridad se recomienda:

Establecer compromisos con uno mismo y cumplirlos; si se complica, se debe cambiar la conducta o actitud. Representar algo, ganar de la manera correcta (valores), trabajar de adentro hacia afuera. Mostrarse abierto, apertura para reconocer que hay otros principios de los que no somos conscientes y valor para adoptarlos

Foco 2. Intenciones.

Las intenciones muestran cuáles son las prioridades del individuo, Kant decía que “en el derecho, un hombre es culpable cuando infringe en los derechos del otro; en la ética es culpable con solo pensar hacerlo” (Covey & Merrill, 2007, p.117).

Las intenciones surgen del carácter, aunque el individuo tiende a juzgarse a sí mismo por las intenciones, se suele juzgar a los demás por su comportamiento, juzgar en función de un paradigma propio sobre la percepción personal, influye en la confianza.

Las intenciones son los planes o propósitos y lo componen tres factores:

Motivación: Preocupación sincera, razón que impulsa a hacer algo, por qué motiva el qué.

Prioridades: Surgen de las motivaciones, es lo que un individuo pretende hacer o promueve a raíz de las motivaciones; buscar el mutuo beneficio.

Conducta: Es la manifestación de las motivaciones y prioridades, es lo que demuestra que se está hablando en serio.

Para mejorar las intenciones se recomienda:

Examinar las motivaciones y perfecciónalas.

Descubrir porque el hombre hace lo que hace y cambiar lo que sea necesario.

Identificar los principios que aportarán los resultados deseados y reconocer que se puede necesitar ayuda para un cambio interno y búscala.

Escuchar la voz interna, manifestar las intenciones y optar por la abundancia

Foco 3. Capacidades

Las capacidades son aptitudes técnicas; son habilidades relacionadas con los talentos entendidos como los dones que todo ser humano tiene desde su nacimiento, las actitudes que son los paradigmas o la manera como un individuo cree que debe ser; las destrezas, entendidas como las mejores competencias, lo que se hace bien, puede no corresponder a los talentos naturales; los conocimientos, que es el aprendizaje, la comprensión, el entendimiento, la conciencia y el planteamiento. Es la manera de ser del ser humano que lo coloca como una personalidad única.

Para potenciar las capacidades se recomienda:

Aprovechar los puntos fuertes y mostrar determinación, no es ignorar debilidades es lograr que sean irrelevantes trabajando en equipo.

Aprender constantemente

Saber a dónde va, la gente sigue a los que saben a dónde van.

Foco 4. Resultados.

Corresponde a identificar la trayectoria que se tiene, el qué y el cómo, los resultados que se obtienen y cómo se obtienen, las estrategias que se persiguen. Es importante definir resultados para aprender de los errores y cambiar; transmitir resultados, asumir la responsabilidad de los resultados; esperar ganar; tener mentalidad para incrementar las probabilidades y mantener la fuerza hasta el final (Covey & Merrill, 2007).

b) Carta Descriptiva utilizada en la sesión 3.

Carta Descriptiva Sesión 3. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 3.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
1hora 30 min	2. Confianza Organizacional	“Arcos y puentes” : El equipo se divide en equipos y deberán pasar un paliccate a la persona de atrás por arriba (arco), el siguiente la recibe y la pasa a la persona de atrás por abajo (puente), se repite en forma de relevos hasta completar el ciclo. El equipo va creando estrategias para aplicar una mejora continua y hacer el proceso en menos tiempo.	Los equipos de alta confianza son mas rápidos, con mayor calidad y menor costo.	1
1hora 30 min		“El Péndulo” : pequeños círculos de personas con un integrante en el centro. El que está en el centro cierra los ojos, pone sus brazos sobre su pecho y sin separar los pies del suelo, se deja caer hacia dondequiera, y los participantes que lo rodean deberán hacer que se balancee sin preocupación de caer. El círculo no debe ser mayor a 10 participantes	La Confianza Personal se construye a partir de 4 pilares: Integridad, Intensiones, Capacidades y Resultados	2
1hora	Auto evaluación Confianza Personal	Mesas Redondas : Compartir los	Identificar a través de comportamientos, el nivel que cada	1

Figura 5.14.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 3.

Cuestionario de Confianza Personal (Covey & Merrill, 2007, pp. 86-90)

CUESTIONARIO LIBRO FACTOR CONFIANZA	
PRIMERA ONDA: CONFIANZA PERSONAL	
Al leer las afirmaciones de cada parte del cuestionario, marca con una X el número que mejor describa en qué punto del conteo creas encontraste: 1 implica que te identificas con la afirmación de la izquierda; el 5 que consideras que la afirmación de la derecha es la que mejor te describe, 2, 3 o 4 indican las posiciones intermedias.	
PRIMERA PARTE: INTEGRIDAD	

	1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero.						En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas.
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores.						Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo.
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo.						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos.
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer.						Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores.
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos.						Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

SEGUNDA PARTE: INTENCIONES	

	1	2	3	4	5	
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida.						Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás.
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones.						Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas.
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero.						Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen".
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos.						Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas.
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo.						Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

TERCERA PARTE: CAPACIDADES

	1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo.						Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando.
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo.						He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo.
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida.						Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida.
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades.						He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia.
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza						Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

CUARTA PARTE: RESULTADOS

	1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes.						Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados.
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho.						Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades.
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta.						Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza.
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo.						Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino.
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga.						Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza.

PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE

(DE 25 POSIBLES)

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO

(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.15.

d) Check list de materiales de la sesión 3.

Formato de Check List Sesión 3. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
PROGRAMA MCR:		LIDERAZGO MADURO			
EMPRESA:		HOPITAL DE SALUD MENTAL S.C.			
FECHA:		SEPTIEMBRE 2014			
COORDINADOR DE LOGISTICA:		ABEL VILLANUEVA			
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Comprar		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	1	Laptop, cañón, bocina	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	17	Formato de evaluación Confianza Personal	Imprimir		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Arcos y puentes					
Péndulo					
Mesas Redondas	18	Hojas blancas	Comprar		
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	1	Extensión de luz			

Figura 5.16.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

La intervención dio como resultado un incremento en la rapidez sobre la organización del equipo, las herramientas utilizadas en la primera técnica, estaban direccionadas a colocar un simulador para generar ideas innovadoras a partir de mejorar el proceso pensante del equipo para favorecer su zona cómoda; esto ocasionó que el grupo muestra, detonara mayor análisis

de la situación, favoreciera la escucha y el entendimiento a partir de un objetivo común; el resultado fue mejor comunicación, aportación de ideas estratégicas, escucha activa y efectividad en el logro de resultados en un menor tiempo.

La segunda técnica recreativa seleccionada, ayudó a observar la capacidad de los integrantes sobre su propio nivel de confianza, la seguridad con la que se comportan frente a su tendencia a confiar en otros y la capacidad de hacerse confiables para sostener emocionalmente al equipo. El resultado fue lograr incrementar el nivel de seguridad personal, la sensibilidad sobre el cuidado de las personas y una apertura a escuchar y conocer de forma más profunda a otros.

Esta sesión impactó significativamente a la integración y cohesión del equipo favoreciendo la construcción de un equipo de alta confianza.

f) Observación individual registrada en la sesión 3.

Dentro de las observaciones individuales, pusimos principal interés en distinguir la proactividad o reactividad de cada uno ya que esto puede marcar liderazgos situacionales, detectar agentes de cambio, capacidad de influencia y toma de decisiones; a partir de esto, se registraron las siguientes observaciones del instructor:

Formato de Observación Personal Sesión 3. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones del instructor
1	Proactiva, aporta ideas de manera permanente, muestra falta de escucha, su visión es a corto plazo, mantiene un enfoque a logro de objetivos y se hace funcional.
2	Proactivo, capacidad de liderazgo situacional.
3	Proactiva, puede desesperarse con el proceso, requiere escuchar mejor para hacer más eficiente la aportación de ideas, puede aislarse o desconectarse si no es tomada en cuenta.
4	Reactiva, mantiene una función netamente operativa, capaz de seguir instrucciones, se mantiene como observadora del equipo, al comunicarse logra asertividad.
5	Proactiva, aporta ideas, capaz de dirigir y controlar al equipo, también puede hacer ruido en la comunicación.
6	Proactiva, generó un cambio de actitud mucho más positivo impactando en el clima laboral favorable, necesita mayor efectividad sobre su dirección y alcance de objetivos.
7	Reactivo, mostró impuntualidad, desconexión y silencio
8	Proactivo, aporta ideas, emite juicios sin conciencia
9	Reactiva, puede caer en una actitud irresponsable frente al equipo.
10	Proactiva, hace ver la conciencia de comportarse como equipo, capaz de ver lo que no se ha construido.
11	Proactiva, puede ser intolerante y caer en desesperación, aporta y se enfoca a reabastecerse emocionalmente.
12	Proactiva, líder permanente, genera conciencia de dirección
13	Proactivo
14	Proactivo, líder permanente, estrategia, busca reconocimiento, muestra frustración si no avanza.
15	Reactiva, no muestra agrado por desarrollar a otros.
16	Reactivo
17	Proactivo, capaz de identificar errores en el equipo, cae en desesperación.

Figura 5.17.

En la figura 5.17 se recoge la información que el equipo mostró con mayor nivel de proactividad que de reactividad, esto nos ayuda a identificar una tendencia a que las cosas sucedan, pueden ser capaces de tomar la responsabilidad del crecimiento y desarrollo del equipo a partir de objetivos claros, son persistentes, capaces de generar ideas y tomar decisiones.

Los resultados obtenidos a nivel individual sobre la evaluación de Confianza Personal se presentan en el Anexo 2 a este capítulo.

g) Material Fotográfico de la sesión 3.



Técnica Recreativa: Arcos y puentes



Técnica Recreativa: Mesas Redondas



Técnica Recreativa: El Péndulo

5.5.4. Sesión 4. Confianza Organizacional

a) Contenido teórico de la sesión 4.

Drucker decía “Las organizaciones ya no se fundamentan en el poder sino en la confianza” (Covey & Merrill, 2007, p.333).

Debemos generar confianza en los sistemas, estructuras, procesos, políticas y conductas cotidianas. Se puede mejorar la misión y los valores, formular compromisos y mantenerlos; generar corresponsabilidad, mantener formación continua, alinear los sistemas de información y la toma de decisiones, satisfacer necesidades, tener una visión compartida, así como objetivos compartidos y graduales.

Es importante identificar las acciones que se desarrollan en una organización de escasa confianza:

- a) Redundancia: duplicación innecesaria y excesiva jerarquía.
- b) Burocracia: normas, reglas y políticas complejas.

- c) Políticas: uso de tácticas y estrategias para obtener poder, generan retención de información y rivalidades.
- d) Desconexión: empleados desconectados de objetivos, trabajan para ganar dinero, no entregan talento y pasión.
- e) Renovación: rotación de personal.
- f) Agitación: pérdida de clientes, proveedores, etc.
- g) Fraude: deshonestidad, sabotaje, engaño y obstrucción.

Mientras que las acciones que se muestran en una organización de elevada confianza son:

- a) Valor aumentado: libertad de hacer el trabajo y valor a los clientes.
- b) Crecimiento acelerado: más clientes con mayor frecuencia, recomendación y eliminar la rotación.
- c) Aumento de la innovación: se da a partir de incrementar la información, de no preocuparse por el mérito, capacidad para asumir riesgos, posibilidad de cometer errores aprendiendo de ellos.
- d) Mejora de la colaboración: coordinación y cooperación, inclusive de clientes y proveedores.
- e) Asociación más sólida: relaciones participativas.
- f) Mejora de ejecución: se mejoran capacidades y estrategias.
- g) Aumento de lealtad: más permanencia en la empresa, clientes cautivos y proveedores de mejor nivel.

La confianza organizacional, es el nivel en el que la mayoría de las personas ven claramente la relación entre confianza, rapidez y coste, con el fin de lograr mejores resultados, como lo menciona Ana Luisa Santiago” La confianza en su perspectiva, es un factor importante en la ejecución de los resultados en las organizaciones” (Santiago; 2001). Las empresas se miden a través de atributos o áreas de liderazgo que componen su reputación:

- a) Responsabilidad Social (integridad)
- b) Recursos Humanos (intensión)
- c) Innovación (capacidades)
- d) Solidez económica (resultados)
- e) Inversión a largo plazo (resultados)

Las organizaciones de alta confianza, entienden que escuchar no es una actividad que se pueda delegar, seas quien seas, los colaboradores íntegros son los que construyen la reputación de una empresa. Es la intención de crear valor en lugar de destruirlo, de dar un lugar no de quitarlo, es dedicar el tiempo a lograr el beneficio de los demás.

Habla de ética y conducta, que la empresa reflexione sobre su papel en el mundo. Las empresas necesitan significado y finalidad para encajar en el mundo, es generar un incremento de bienestar económico y calidad de vida de los colaboradores; contribuir a la sociedad, generar ciudadanos responsables. Las empresas no pueden contribuir en sociedades que fracasan (Covey & Merrill, 2007).

Desarrollar equipos de alta confianza, requiere de líderes conscientes de su crecimiento personal, es por esto que la inteligencia emocional se convierte en una de las competencias más necesarias para ser trabajadas desde el liderazgo.

El liderazgo en estos tiempos no debe ser visto como ciencia sino como arte, se requiere mucho tiempo invertido de autorreflexión, cambio y conciencia para poderla desarrollar y de ésta forma incrementar el poder de la influencia en otros de una forma genuina, es decir, desde adentro de uno mismo (Goleman & Zilli, 2012).

Las herramientas que se requieren desarrollar para impactar en la inteligencia emocional son:

- a) Autoconciencia: Significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias; esta habilidad garantiza la honestidad personal que a su vez se ve reflejada en los demás. Esto genera la certeza de como los sentimientos impactan de manera personal ayudando a entender cómo reaccionar ante ellos, es conocer de fondo el pensamiento que influye y que a su vez detona un sentimiento específico a partir de un sistema de creencias, experiencias de vida y personalidad.

La autoconciencia aplicada desde el liderazgo, ayuda a prever situaciones que puedan generar conflicto impactando en acciones preventivas para evitar emociones paralizantes o que afecten a otros sin sentido.

- b) Autorregulación: En primera instancia, se necesita comprender que los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones, sin embargo, un ser humano puede aprender a controlar lo que piensa a partir de ser consciente de los pensamientos y decidir cambiarlos para modificar el estímulo que genera una emoción. Es tener la capacidad de entender que si solo se reacciona ante el impulso sin pasar por el pensamiento, el resultado de éste reflejo en ocasiones puede afectar a otros impactando en las relaciones personales de cualquier ámbito de la vida.

Ésta habilidad también puede ser utilizada como una fuente de reabastecimiento la cual permita modificar de manera consciente una emoción negativa o limitante en una positiva o posibilitante.

- c) Motivación: Es la capacidad de obtener logros más allá de las expectativas propias y de los demás, es la tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia. Para lograrlo se requiere una fuerte orientación al logro, optimismo frente a la adversidad y compromiso con la organización; se requiere una pasión por el trabajo, buscar desafíos creativos, enorgullecerse del trabajo bien hecho; se requiere de energía inagotable para hacer mejor las cosas, ser persistente y estar comprometido con el proyecto y la organización para alcanzar cualquier meta que se presente.
- d) Empatía: Es tener consideración por los sentimientos de los demás, entender el maquillaje emocional que cada persona tiene a partir de diferentes circunstancias de la vida. Entender a otros incrementa la capacidad de influencia en un líder ya que ve a su equipo como seres humanos sensibles frente al entorno y esto incrementa el compromiso y la credibilidad del mismo equipo.

La empatía es un antídoto, las personas que las poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras.

- e) Habilidades sociales: Aptitud para manejar las relaciones con los demás, es la habilidad de generar simpatía con un propósito, dirigir a otros hacia una dirección. Se caracteriza por tener un don para hallar puntos de comunes con personas de todo tipo, es desarrollar eficiencia para manejar relaciones después de entender y controlar las emociones así como tener empatía con los sentimientos de los demás. Como características

encontramos la capacidad de persuadir a otros, eficacia en liderar los cambios, pericia en crear y liderar equipos (Goleman & Zilli, 2012).

b) Carta descriptiva de la sesión 4.

Carta Descriptiva Sesión 4. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 4.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
10 min	Confianza Organizacional	Video "Estrategia" de Stephen Covey	Confianza Organizacional: Hacer conciencia de la necesidad de convertirnos en un equipo de alta confianza. Buscar un alineamiento de confianza desde el proveedor hasta el cliente. Entender los objetivos comunes para lograr acciones estratégicas de mejora.	0
1hora 30 min	Confianza desde el liderazgo	"La Caja": A cada persona se le entrega una caja, cada persona deberá de describir con dibujos por afuera de la caja como son percibidos por las demás personas y adentro de la caja como son realmente. Al final cada persona expresa al grupo el contenido de su caja.	Desarrollar habilidades de Inteligencia Emocional: Auto concepto, Autoregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales.	2
1hora 20 min		"El triángulo": El equipo deberá armar un triángulo equilátero contra tiempo y con ojos tapados utilizando toda la cuerda.	Identificar que existen comportamientos que nos hacen reconocer una organización de escasa confianza: Redundancia, Burocracia, Políticas, Desconexión, Rotación de Personal, Agitación y Rechonchidad.	2
10 min	Descanso			
50 min		"Salvación": Crear estrategia para introducir a todos en un espacio reducido	Fomentar los comportamientos de una organización de alta confianza: Valor aumentado, crecimiento	2

Figura 5.18.

c) Formatos de evaluación de la sesión 4.

Esta sesión no utilizó formatos de evaluación.

d) Check list de materiales de la sesión 4.

Formato de Check List Sesión 4. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 4					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOPITAL DE SALUD MENTAL S.C.				
FECHA:	SEPTIEMBRE 2014				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conducta	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	1	Laptop, cañón, bocina	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
La Caja	16	Cajas de cartón	Comprar		
	32	Plumones de color	Bodega		
Triángulo	1	Cuerda de 8 metros	Bodega		
	16	Paliacates	Bodega		
Salvación	1	Alfombra para piso de color de 10 metros	Bodega		
	1	Cinta gris para pegar al piso	Bodega		
	1	Cinta pequeño de 1 metro	Bodega		
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	1	USB Video Estrategia Covey	Oficina		

Figura 5.19.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

La sesión obtuvo un incremento importante en término de confianza, siendo uno de los objetivos estratégicos de construcción para impactar en la madurez del equipo, en esta etapa, el equipo logró formalizar relaciones más estrechas, con mayor apertura y entendimiento a partir del respeto a las emociones y personalidades de otros.

Las técnicas recreativas seleccionadas partieron de un ambiente de sensibilización para poder hablar de manera personal sobre temas profundos, el equipo reaccionó con madurez ayudando a fortalecer el entendimiento, aceptación y confianza para externar puntos de vista, confrontar sin temor, evitar juicio y crítica; de esta manera se suplió la conducta disfuncional por respeto, tolerancia e inclusión.

La segunda técnica, fue seleccionada para iniciar un proceso de reconstrucción de los canales de comunicación. El equipo reaccionó con mejores herramientas a partir de un mayor respeto a las ideas de otros, incrementó en los momentos de escucha la capacidad para probar ideas de otros. El comportamiento disfuncional detectado en esta ocasión fue la falta de claridad de ideas, las cuales generaron distorsión en la efectividad del equipo para resolver el reto en el tiempo previsto, aunque hubo interés e intención, esto no bastó para garantizar el logro y los resultados esperados, la capacidad de organización fue deficiente solo que ahora el motivo no fue generado por la falta de cohesión y escucha sino por la falta de habilidades de transmisión y entendimiento de la información que pudieran generar una visión unificada de la estrategia.

La tercera técnica, aprovechó los resultados obtenidos sobre la integración consolidada del equipo para iniciar la construcción de la colaboración para el logro de objetivos. La sinergia favoreció la rapidez del reto, detonó el disfrute por la cercanía del equipo, dando como resultado un ambiente de cooperación mutua para apoyar decisiones consensadas a favor de la estrategia.

La conducta detectada para trabajar en siguientes sesiones fue la capacidad creativa del equipo, se identificó que la aportación de ideas del grupo es baja, les gana la impaciencia por lograr el objetivo y esto genera nulos espacios de planeación que pueden ocasionar muchos errores en el proceso.

f) Observación individual presentada en la sesión 4.

Las observaciones individuales se generaron solo en ciertas personas claves que se consideró, afectan al grupo de manera predominante con respecto al desarrollo e impacto de la confianza en el equipo.

Formato de Observación Personal Sesión 4. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	Alto nivel de confianza personal y en el equipo, se destaca por sus habilidades sociales
2	Aporta la confianza como fortaleza personal y grupal.
3	Le cuesta trabajo confiar en lo que no conoce, puede cerrarse a partir del enojo.
4	
5	Alto nivel de auto confianza y confianza en los demás
6	
7	
8	Mostró alto nivel de confianza y empatía, aporta estrategia al equipo.
9	
10	
11	
12	Le cuesta trabajo confiar en los demás, lo percibe como un alto riesgo.
13	
14	
15	
16	Mostró mayor apertura para expresar lo que piensa y se arriesgó a confiar en el equipo siendo honesto de no ser su zona cómoda
17	

Figura 5.20.

g) Material Fotográfico de la sesión 4.



Técnica Recreativa: La caja



Técnica Recreativa:
El triángulo

5.5.5. Sesión 5. Responsabilidad personal, actitud y mejora

a) Contenido teórico de la sesión 5.

Identificar el impacto que cada miembro del equipo tiene sobre cada acto que generamos, trabajar en la responsabilidad, es entender que tenemos una zona de poder que está formada por los pensamientos, emociones, palabras y acciones personales y que esto, requiere de una frontera de responsabilidad en la cual se decide que estímulo del exterior se permite entrar, decidiendo con esto, la actitud con la que enfrentamos la vida.

La actitud es una cualidad compartida por todas las personas extraordinarias. Adoptar una actitud positiva contribuirá en gran medida hacer de cada uno, una persona que los demás busquen para trabajar en equipo, ofrecer una oportunidad o simplemente pedir un consejo.

La actitud como herramienta de liderazgo nos lleva a poder construir ciertas recomendaciones:

- a) Comunicarse mejor. Prestar atención total a los colaboradores, ser accesible, cuando se de una orden, ser amable y lo más claro posible, no despreciar a nadie y guardar siempre las confidencias.
- b) Apoyar al equipo. Alegrarse con el equipo cuando les vaya bien, animar cuando se esté luchando, solidarizarse cuando sufran y procurar estar preparados si se ha de intervenir a su favor.
- c) Perdonar errores bien intencionados. Esto contribuirá a mejorar los resultados en el futuro debido a que se quedará la experiencia que dan los errores.
- d) Mostrar aprecio. Las muestras sinceras de aprecio por el trabajo bien hecho contribuirán a reforzar las relaciones. No subestimar nunca el valor de un gracias.

Las recomendaciones como miembro de un equipo:

- a) Ser un aliado. Los integrantes de un equipo pueden tener miedo que en ocasiones genera la actitud de estar en guardia, cuando los compañeros se consideran aliados, se bajará la guardia y se mostraran cooperativos, es importante recordar que solo un aliado puede ser capaz de ayudar en situaciones que una persona sola fracasaría.

- b) Afrontar las discusiones. Las discusiones con los compañeros se deben restringir para temas importantes. Y una vez que todo lo que se tenía que decir se ha hablado, olvidarlo y seguir adelante.
- c) Ser objetivo. Juzgar a los compañeros generará la posibilidad de perder el afecto entre sí. Centrarse en aspectos positivos quita importancia a las diferencias personales que carecen de valor real para el éxito y para los demás.
- d) Competir justamente. En una empresa todos compiten, pero si se compete de una forma justa, no se merecen resentimientos de los demás.

Por último, recomendaciones como subordinado:

- a) Cumplir con el trabajo. Nada de lo que se haga logrará el aprecio del jefe y compañeros como hacer bien el trabajo. Ser responsable, minucioso y no olvidar que ser bueno en la profesión es la forma más rápida de progresar en una carrera.
- b) Ser alegre. Una actitud alegre ayuda a disimular los defectos, todos prefieren a los que llevan sus dificultades con dignidad.
- c) No ser una carga. Evitar ser un peso para los compañeros y jefes con preguntas e instrucciones que no se necesitan o con información de las actividades que ellos no necesitan.
- d) Seguir las normas. El resultado de saltarse las normas es que otros tienen que poner freno a los comportamientos, y esto les coloca en una pérdida para todos.

Para poder madurar dentro de un equipo, se necesita comprender que las creencias son generalizaciones que nos hacemos a propósito de nosotros mismos, de otras personas y del mundo que nos rodea. Nuestros actos se rigen por unos principios; lo que confiere a las creencias sobre su poder es el hecho comprobado de que poseen una notable tendencia a volverse verdaderas. Si uno se limita a cambiar una creencia, cambiará una buena parte de su comportamiento; por el contrario si solo cambia un aspecto de su comportamiento, es muy poco probable que cambie nada más.

Es por ello que limpiar los sistemas de creencias personales acerca del papel como miembro de un equipo y como líder, constituye una parte central de toda la vida profesional. Las creencias

útiles actúan como autorizaciones para utilizar la habilidad al máximo, otras creencias pueden actuar como limitaciones innecesarias. Toda creencia tiene sus consecuencias.

Cada persona crea su propio modelo de realidad, en el que vive, cada acto que realiza es la mejor opción de que dispone en ese momento, teniendo en cuenta su realidad. Puede que para unos sea incomprensible pero para la persona es real; si se puede comprender como funciona el modelo de la realidad de una persona determinada, se podrá encontrar la intención positiva que se esconde tras todo comportamiento difícil. Y si se conoce la intención positiva se podrá encontrar la respuesta más útil.

Una buena manera de identificar las creencias adicionales que puede resultar más útil, consiste en hacer un inventario de las creencias actuales sobre nuestra formación o interacción profesional.

Los valores son todo aquello importante para la vida, valorar algo significa concederle importancia. Cada persona tiene distintos valores, los valores fundamentales son aquellos que impregnan la mayor parte de lo que se hace, ya que en ellos se permite comprender lo que hace y para que se hace. Los valores fundamentales suelen ser cosas como la satisfacción, el propio respeto, el logro, la aventura, la independencia, el aprendizaje, el crecimiento, la integridad, el amor, la alegría, etc.

Se necesita comprender que los paradigmas únicamente son creencias que se pueden modificar de manera personal e impactar para que los demás también las cambien. Existen paradigmas limitantes y paradigmas posibilitantes.

Si se vive con la creencia que no tengo un lugar positivo en el ámbito laboral, entonces nunca se tendrá. Entonces, ¿cómo construir una vida profesional más creativa?; Csikszentmihalyi (1990) realizó una investigación sobre la creatividad aplicando entrevistas a más de 90 personas seleccionadas por sus grandes aportaciones al mundo (premios Nobel, inventores, políticos, filósofos, etc.) y dentro de dichas conclusiones menciona que la creatividad surge de un estilo de personalidad; sin embargo, todos coincidieron que un entorno adecuado facilita la creatividad cuando se ha involucrado ampliamente dentro de él, a mayor información y conocimiento sobre el área donde se quiere dedicar, es más fácil que surjan ideas que favorezcan la innovación.

El concepto de felicidad ha sido motivo de investigación en los últimos años, la especialidad que lo ha estudiado se le denomina Psicología Positiva, donde Csikszentmihalyi (1990) se le identificó como uno de los principales portadores a esta teoría.

Desde la responsabilidad personal se logra la transformación del comportamiento humano basado en nuestro propio sistema de creencias donde el valor que le damos a la felicidad y a la creatividad será el motor para detonar el cambio en cualquier contexto de vida. Es comprender como todo lo que sucede en nuestras vidas y en las del equipo, se van creando y transformando según nuestra toma de decisiones y madurez para incorporar nuevos valores más funcionales para lograr un estado permanente de disfrute y sentido verdadero de vida.

Los seres humanos ponemos principal atención en la visión general de nuestra vida; vivimos principalmente en el pasado recordando acontecimientos que nos llevan a la añoranza o a la culpa y en el futuro donde pretendemos siempre alcanzar una meta u objetivo que generalmente nos mantiene en la ansiedad por alcanzarlo; sin embargo, es precisamente en el presente donde se viven los mejores momentos de nuestra vida, aquellos donde logramos focalizarnos conscientemente de todo lo que sucede en el alrededor y entonces lograr el disfrute y la felicidad.

Mihaly define a estos momentos como

“experiencia óptima, es algo que hacemos que suceda, es donde encontramos los mejores momentos de nuestra vida que no son momentos pasivos; suelen suceder cuando el cuerpo o la mente han llegado hasta su límite en un esfuerzo que valiera la pena los cuales requieren de un sentimiento de participación al determinar el contenido de la vida” (Csikszentmihalyi, 1990, p.15).

A partir de la investigación desarrollada y presentada en el libro de Fluir, tomando en cuenta una muestra que abarca diferentes formas de vida a lo largo de todo el mundo, se logra llegar a las siguientes respuestas ante la pregunta ¿Qué es la felicidad?.

“Es un estado subjetivo de bienestar y de manera espontánea, no es el resultado de la buena suerte o el azar, no se compra con dinero o poder, no parece depender de acontecimientos externos, sino de cómo los interpretamos; es una ilusión, es decir, depende de la percepción de cada persona ante una actividad o acontecimiento y la forma como la integro a mi propia vida” (Csikszentmihalyi, 1990, p.13).

Esto sin duda, nos lleva a interpretar que la felicidad estará dependiendo de lo que pienso con respecto a cada experiencia que vamos viviendo a lo largo de nuestras vidas las cuales se van relacionando íntimamente con el valor que le asigno a cada cosa que poseo y a cada suceso con el que me enfrento; por lo tanto:

¿Cómo se le da valor a la felicidad?, depende del sistema de creencias. Todo lo que se vive pasa primero por el proceso de pensamiento, el cual fue educándose según la historia de vida del individuo, la familia, las personas con las que convive, la cultura, las reglas sociales, etc. Y eso va determinando lo que piensa con respecto a cada momento de la vida, dándole una interpretación única donde todos los días toma la decisión de ser feliz o no con lo que vive.

Lo único que se puede controlar en la vida se le llama zona de poder, la cual está estructurada en un orden secuencial por los pensamientos, estos determinan los sentimientos, que influyen en las palabras y hacen evidente las acciones.

¿Cómo lograr momentos felices?, la respuesta es haciendo consciente que cada persona, es la única responsable de su zona de poder, la persona decide que pensamientos debe incorporar a su vida para poder generar sentimientos que posibiliten emociones gratificantes, palabras que empoderen y sean congruentes con sus acciones cerrando un ciclo diferente de aprendizaje, de realidad y de placer frente a la vida.

Algunas recomendaciones prácticas para modificar la vida y formar equipos con una verdadera calidad de vida siendo felices independientemente del entorno que estén viviendo en cada organización.

1.- Modificar el sistema de creencias: Existen pensamientos que trascienden en la forma como se vive e interpreta el entorno, el más importante es lo que el individuo piensa acerca de sí mismo, desde esta afirmación, la primera recomendación es trabajar en su autoestima.

La autoestima está formado por la auto imagen y el auto concepto; la manera como se acepta que todo lo que proyecta físicamente le agrada o le desagrada, si existe un desfase en lo que quiere ser a lo que verdaderamente es, lo que piensa acerca de sí mismo y sobre todo si se acepta, quiere y valora lo que es, eso forma su autoestima.

También se puede entender como auto eficacia que es el nivel de confianza que se tiene en las capacidades personales, raciocinio, inteligencia y decisión; el auto respeto es la conciencia de que el éxito, logros, satisfacción y felicidad son buenos y naturales para el mismo (Bucay, 2012).

Algunos rasgos de autoestima sana:

- a) Buena relación con otras personas: comunicaciones abiertas, sinceras y adecuadas.
- b) Empatía
- c) Toma decisiones y asume sus errores.
- d) Se enfrenta al fracaso como una situación momentánea.
- e) Respeto a los demás.

Rasgos de baja autoestima:

- a) Evitar decir lo que piensa.
- b) Comunicación compleja, evasiva o grosera.
- c) Creencia de que otros se burlan de la persona.
- d) Ansiedad por lo que piensan los demás.
- e) Toma de decisiones irracionales o no tomar decisiones.
- f) Culparse así mismo, buscar pretextos, se deprime o desespera ante el fracaso.

2.- Generar y enfrentar la entropía: La entropía se le denomina al momento donde nuestro sistema de creencias entra en conflicto con otro pensamiento; es un estado donde el ser humano experimenta un desequilibrio intelectual y emocional ya que entra en un desajuste que requiere de un enfrentamiento que lleve a tomar nuevas decisiones.

La mayoría del tiempo, el ser humano prefiere evadir estos momentos ya que no encuentra respuestas con facilidad, requiere de cambios fuertes de vida, de aceptar la realidad pero sobretodo requiere valentía para enfrentar la nueva percepción, terminar con los miedos y las culpas que han ido mermando la autoestima y hacerse responsables de la zona de poder.

3.- Vivir consciente del aquí y del ahora: recordando que la felicidad la componen momentos que llevan a buscar experiencias óptimas, es recomendable trabajar en el control de la mente y el tiempo personal, significa estar consciente con los cinco sentidos de todo lo que se va viviendo de manera permanente.

- a) Donde está la atención, está la energía: es la decisión del lugar donde se quiere focalizar cada experiencia, en el conflicto o en el aprendizaje, en lo posibilitante o en lo limitante, en lo que se tiene o en lo que se quiere, etc.
- b) La atención, determina la actitud personal: es hacerse responsable de la emoción que se decide al realizar cada cosa y vivir la propia vida sin interferir en la de los demás.
- c) No vivir en el pasado ni en el futuro: es fundamental que se pueda ejercitar vivir conscientemente en el presente porque ahí es donde se sana el pasado y se construye el futuro.
- d) Crear y vivir en conciencia: desarrollar la capacidad de percibir todo lo que está alrededor, darle vida a todo lo que se cree, para que se pueda crear tangiblemente, recordar que todo depende de la propia percepción.

Otra de las aportaciones de la investigación sobre la felicidad es que la mayoría de la gente ha dejado pasar su vida en dos extremos: ansiedad o aburrimiento; ninguno de los dos estados le permite al individuo, estar en un estado de felicidad que (Csikszentmihalyi, 1990) denominó estado de *flujo*, es llamado de esta manera porque la felicidad fue descrita por la mayoría de quienes fueron parte de la muestra como una sensación de fluir por la vida, dejar de controlar, permitirse avanzar libremente.

Para regresar al canal de flujo, se necesita equilibrar las habilidades para desarrollar una tarea o actividad con los desafíos o retos que se presentan en los diferentes entornos familiar, laboral o social.

4.- Desarrollar una vida creativa: la creatividad ha sido ligada a la teoría del fluir, se ha descubierto que ayuda como motivador para lograr la transformación del contenido de la vida. Este es el motivo por el cual, se necesita primeramente valorarla, desarrollarla y fomentarla en términos personales y dentro de los equipos de trabajo.

Cuatro principales recomendaciones que dan alrededor de 90 personas encuestadas que fueron seleccionadas de acuerdo a sus aportaciones a la humanidad a través del arte, las ciencias y los negocios son (Csikszentmihalyi, 1996):

- a) Desarrollar un entorno creativo, en los principales lugares donde se pasa el tiempo de vida.

- b) Desarrollar actividades creativas en la vida cotidiana y dentro de los programas de recreación, la idea es comenzar a vivir de una manera diferente, cambiar la percepción acerca de la cotidianidad y enseñar formas diferentes de convivir.
- c) Mayor control del tiempo de vida, conocer el sentido que tiene la vida, como administrarlo y vivir el presente, ayuda a reestructurar un panorama diferente de cómo utilizar todo lo que se hace a favor de la persona.
- d) Decidir con qué personas compartir, recordar que la forma de pensar en gran medida recibe estímulos de la gente que influye en la persona, decidir qué tipo de influencia se quiere recibir, e incluir personas diferentes con las que se conviva para ayudar a crear escenarios diversos de vida creativa.

En conclusión, lo único que se puede controlar a lo largo de la vida es la zona de poder y esta comienza con el sistema de creencias personal; se necesita hacerse responsable de ella y entender que no se puede controlar la zona de poder de los demás.

Para poder lograr un mayor impacto y realidad en los objetivos planeados dentro de los equipos de trabajo, se necesita generar estímulos con mayor nivel de influencia, entender que el líder es un formador de nuevos sistemas de creencias, que necesita impactar en un cambio personal, familiar y después laboral.

Utilizar la creatividad para encontrar actividades y contenidos (estímulos) que busquen alcanzar estados de desequilibrio (entropía) donde el colaborador pueda cuestionarse como modifica sus creencias para transformar sus pensamientos, controlar sus emociones, hacerse responsable de sus palabras y lograr así acciones diferentes que lo acerquen cada vez más a la felicidad. El objetivo es darle el verdadero valor a la vida.

b) Carta descriptiva de la sesión 5.

Carta Descriptiva Sesión 5. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 5.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Dificultad
30 min	3. Responsabilidad Personal	“Ángulos Perfectos”: Los participantes eligen al azar 2 personas del equipo sin mencionarle a nadie. Al terminar, deberán todos buscar su objetivo “ formar un triángulo equilátero buscando el lugar ideal en un espacio designado para colocarse a la misma distancia entre sus 2 personas elegidas y ellos mismos”. El objetivo se logra cuando nadie se mueve y todos logran formar sus triángulos.	Todo lo que sucede a tu alrededor es el resultado de lo que has generado desde tu percepción hacia ti y los demás. Evita juicios y quejas. Se responsable porque todo el tiempo influyes. CUANDO LA BOCA NO HABLA, EL CUERPO GRITA. ¿En qué necesitas mejorar para cambiar tu actitud todos los días? Se responsable porque todo el tiempo influyes.	1
1hora 30 min		“Role play”: A través de representaciones teatrales, cada equipo propondrá opciones de mejora para solucionar conflictos e incrementar la productividad. El role play, también puede manejarse a través de títeres donde representan los casos y su propuesta de solución.	Triángulo dramático: Existen 3 roles de manipulación en el líder que generan co dependencia y evitan la madurez de un equipo: salvador, perseguidor y víctima. Evita los 3 papeles incrementando tu autoestima.	1
10 min	Descanso			
50 min		“Amarres”: Se forman equipos de 3 personas. A cada equipo se les entrega una cuerda con muchos nudos, tendrán 1 minuto para lograr desanudarlo, si no lo logran, al minuto el instructor les agrega 5 nudos mas. Existen 5 intentos y cada intento tienen menos cantidad de tiempo.	Actitud y mejora: El clima laboral depende, de la cultura de la empresa y de la actitud de los integrantes del equipo. Herramientas para tener una vida mas creativa y lograr la felicidad. Tu actitud, es el resultado de tus creencias, emociones, palabras y acciones. ¿Tu actitud estará favoreciendo al equipo?	1
1hora		“Asta Bandera”: El equipo tendrá que armar un asta de 10 metros de altura utilizando tubos de PVC, cuerdas y cinta gafer. Se tendrá que mantener de pie sin tocar ningún tubo por ningún integrante del equipo durante 2 minutos.	Identifica tu zona de poder: Pensamientos, emociones, palabras y acciones.	2
			Herramientas para modificar tu actitud y mejorar en tu credibilidad y confianza como miembro del	

Figura 5.21.

c) Formatos de Evaluación aplicados en la sesión 5.

Durante la sesión, no se utilizaron formatos de evaluación.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 5.

Formato de Check List Sesión 5. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 5					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA				
FECHA:	OCTUBRE 2014				
COORDINADOR:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Comprar		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	1	Laptop, cañón y bocina	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Ángulos Perfectos					
Roll Play		disfraces	Bodega		
		papel crepe	Bodega		
		diurex	Comprar		
Amarres	17	Piolas de 10 metros	Bodega		
Asta Bandera	10	Tubos de pvc de 1 metro	Bodega		
	10	Coples	Bodega		
	12	Cuerdas de 20 metros	Bodega		
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	1	Extensión de luz	Oficina		

Figura 5.22.

e) Desarrollo y conclusión de la intervención.

La sesión fue desarrollada a partir de momentos de procesamiento dirigidos principalmente a nivel personal, se llevó a cuestionarse sobre la percepción de su vida, los estados de felicidad en el trabajo y finalmente herramientas que propicien una vida creativa que de opción a un cambio personal a partir de estímulos internos y tomas de decisión planeadas para impactar en su calidad de vida.

El equipo mostró entendimiento sobre la necesidad de tomar el control de su vida a partir de una madurez personal, cambiar su percepción generaría un cambio en la manera cómo viven su trabajo y su vida en general, comprender que el entorno no determina la forma como deciden vivir a partir de una actitud positiva y responsable, aminoró significativamente los conflictos personales entre el equipo.

Una de las ventajas obtenidas a partir de éstos simuladores fue el incremento de la asertividad al comunicarse, el equipo logró interpretar mejor lo que pensaban y sentían hacia los demás favoreciendo la comunicación. La actitud se mostró menos agresiva, más propositiva y por ende más creativa.

f) Observación individual registrada en la sesión 5.

Las observaciones personales fueron dirigidas hacia la autocrítica, registrando la capacidad que cada participante tuvo con respecto a su auto observación para garantizar el desequilibrio que pueda mostrar un futuro cambio de actitud.

Formato de Observación Individual Sesión 5. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	Identificó que es capaz de confiar en las decisiones de los demás, puede ser paciente si se lo propone.
2	Externó su capacidad de liderazgo a partir de la empatía, facilidad para dar instrucciones claras y crear tranquilidad en otros; detectó que cuando le falta claridad, estas habilidades desaparecen.
3	Sabe que requiere de ambientes de inclusión, ser tomada en cuenta para tomar decisiones en el grupo, si esta condición no le favorece se desconecta del objetivo perdiendo el interés.
4	No logró auto crítica.
5	No logró auto crítica.
6	Identifica que le cuesta trabajo la escucha, que suele interrumpir mientras otro habla ya que le genera ansiedad por decir su idea, siente que esto es originado por falta de paz interior (paciencia).
7	Reconoce que le falta capacidad de reabastecimiento emocional y que esto provoca señalar el error de otros.
8	No logró auto crítica.
9	Mencionó que es recurrente que se enfoque en el problema, que tiene baja tolerancia a la frustración y que al trabajar en ella, la paciencia frente al entorno se incrementa favoreciendo su funcionalidad dentro del equipo.
10	Identifica su continua preocupación por el equipo, su atención se dirige a facilitar su participación en el momento oportuno sin desconectarse en todo momento.
11	No generó auto crítica.
12	No generó auto crítica.
13	No generó auto crítica.
14	Fue capaz de ver su actitud frente al error, continuamente busca culpable para regañar no para resolver.
15	Vio su capacidad para hacerse funcional al recibir órdenes, también detectó que en caso contrario, se le dificulta ser quien da las ordenes a otros.
16	No generó auto crítica.
17	Identifica su desesperación por que las cosas sucedan, por controlar el entorno, trabajó conscientemente en incrementar su tolerancia hacia otros.

Figura 5.23.

g) Material fotográfico de la sesión 5.



Técnica Recreativa:
Ángulos Perfectos



Técnica Recreativa: Role Play

5.5.6. Sesión 6. Confianza en las relaciones

a) Contenido teórico de la sesión 6.

Es necesario, aprender a relacionarse con los demás para aumentar la confianza y evitar relaciones que destruyan, (Covey & Merrill, 2007) hace referencia a trece conductas que surgen de los líderes de alta confianza, estas, surgen de los cuatro focos de la confianza personal y muestra que es el resultado de lo que una persona es, no de lo que podría aparentar ser.

Cuando se actúa, las acciones se convierten en poderosos recursos que hacen posible que una persona goce de relaciones satisfactorias, mayor colaboración, logros compartidos y más diversión.

La confianza en las relaciones la constituyen trece conductas (Covey & Merrill, 2007), las primeras 5 dependen del carácter de la persona, el no desarrollarlas genera que la confianza se pierda fácilmente.

1. Hablar claro: Decir la verdad y dar la impresión correcta, comunicarse con tanta claridad que no haya confusiones. Dentro de las sugerencias para trabajar en esta conducta se encuentran, ser honesto y decir la verdad, dejar que la gente se entere de lo que uno piensa

y emplear un lenguaje sencillo para comunicarse, demostrar integridad, no manipular ni tergiversar los hechos y no dar falsas impresiones.

2. Demostrar respeto: Las pequeñas muestras de indiferencia ponen en cero las cuentas de confianza. No se debe denigrar habilidades, ni criticar, ni insultar; no huir de la comunicación, ni generar sentimientos de culpa.

Estar del otro lado, muestra poco interés; es demostrar humildad insuficiente, demasiado ego es no saber cómo demostrar preocupación o respeto. Muestra también sobreprotección, celos, consentimiento y preocupación.

Las sugerencias se centran en pensar en acciones concretas para demostrar preocupación por los demás, congruencia entre lo que se siente y lo que se hace, así como no eliminar relaciones existentes.

3. Crear transparencia: Esto genera revelar poco de lo que se piensa sobre las demás personas y su rendimiento, ocultar lo que se sabe sobre el negocio y su futuro. Consiste en ser abierto, veraz y sincero, es decir la verdad de modo que la gente lo pueda comprobar; se basa en honestidad, franqueza, integridad y autenticidad, es evitar la sensación de lo oculto, evitar el mostrar de forma diferente la realidad. De ésta forma, la confianza se recobra con mayor rapidez.

Las sugerencias se centran en generar un equilibrio responsable en compartir información, ser veraz, sincero y franco.

4. Corregir errores: Es más que disculparse, es compensar, reconciliarse y dar todo, pasar a la acción, hacer lo que se pueda por corregir el error e incluso un poco más. Se basa en los principios de humildad, integridad y compensación; lo contrario es negar o justificar, no admitir errores por ego o por orgullo. No ocultar el error sino repararlo y disculparse.

Las sugerencias muestran que cuando se cometa un error, se preste más atención a la reacción personal, recapacitar sobre el pasado, perdonar rápido, remediar las cosas cuando una persona se equivoca demuestra dignidad, no tapar las cosas cuando se trate de hacer lo que se debe.

5. Mostrar lealtad: Se basa en la integridad, gratitud y reconocimiento, es otorgar el mérito a otros y hablar de los demás como si estuvieran presentes. Reconocer a la gente por lo que hace y por lo que es. Es recomendable ir directamente con la persona con la que se tiene un problema, conceder el mérito sin reservas, reconocer las contribuciones de los demás y no revelar información que se ha dado en privado.

Las siguientes cinco conductas, dependen de las competencias de la persona, el desarrollarlas genera la recuperación de la confianza.

6. Presentar resultados: Los resultados ganan credibilidad y confianza al instante, generan influencia, demuestran que se aporta valor, que se puede contribuir, que es posible rendir cuentas. Surge de la responsabilidad, compromiso y rendimiento.

Es establecer objetivos claros y tener el compromiso para conseguirlo, para lograrlo, se deben aclarar los resultados por adelantado y cumplirse en el tiempo y dentro del presupuesto. Como sugerencias se muestran llevar un seguimiento de los resultados, hacer lo que se debe, hacer que las cosas salgan bien, cumplir con lo que se promete, hacerlo a tiempo y de acuerdo al presupuesto estimado, no comprometerse con cosas que no se pueden cumplir y no dar excusas.

7. Mejorar: Toffler (citado por Covey & Merrill, 2007) decía “los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y volver a aprender” (p.267).

Cuando la gente puede identificar a otra como una persona que aprende, que crece y se renueva, se basa en la mejora continua, en aprendizaje y cambio; es desarrollar confianza de éxito en un entorno que cambia rápidamente.

Como sugerencias se encuentran; el buscar opiniones y aprender de los errores, tomar en cuenta las opiniones de otros, aprender que del fracaso puede venir todo el progreso siempre y cuando se sepa reconocer y volver a intentar; es no considerarse por encima de las opiniones de los demás y reconocer que siempre existe algo que aprender.

8. Afrontar la realidad: se basa en el valor, la responsabilidad, conciencia y respeto, no eludirla; cuando se afronta la realidad, impacta en la rapidez y el coste ya que impacta en la

interacción abierta y la rapidez del logro; se estimula la creatividad, la capacidad y la sinergia de todos para resolver alguna situación.

Las ideas fluyen con libertad, se genera comprensión, complicidad y entusiasmo en la solución del problema, es no tener miedo de dar malas noticias. Tener la capacidad de abordar el asunto más delicado de manera directa, reconocer lo que las personas se callan, llevar con valor las conversaciones y no eludir los temas que de verdad importan.

9. Clarificar las expectativas: corresponde a clarificar una visión compartida llegando a acuerdos por adelantado; es una conducta de prevención que se construye con claridad y responsabilidad.

Se debe hacer que ocurra, se centra en los resultados y no en las actividades; cuando existe un entorno de confianza, se puede cubrir los tres factores: rapidez, calidad y bajo coste. Se necesita de las capacidades para organizar los elementos, establecer responsabilidades y ejecutar de manera excelente. Los resultados deben ser entendidos por todos.

10. Practicar la responsabilidad: consiste en que la persona pueda mantenerse responsable al igual que los demás. Es no mirar a los demás para generarles culpa, es realizar auto crítica y hacerse responsable de cada situación.

Las sugerencias consisten en saber escuchar el lenguaje personal, evitar culpar a otros, generar informes que rindan cuenta de las acciones, fomentar la autoevaluación, identificar y fortalecer el rendimiento, y cumplir con los acuerdos en tiempo y forma.

Las siguientes 3 herramientas, dependen de las competencias y de la conducta de la persona, es una mezcla de ambas.

11. Escuchar primero: Es ponerse en el lugar del otro, significa escuchar de verdad y activamente; entender los pensamientos, sentimientos, experiencias y el punto de vista del otro antes de dictaminar, influir o recomendar. Incluye comprensión, respeto y beneficio mutuo, no se trata de hablar primero ni fingir que se escucha, es invertir el tiempo para escuchar y esperar el turno de hablar para entender a las personas.

12. Mantener los compromisos: se refiere a defender lo correcto en los asuntos menores y en los temas importantes, es cumplir siempre las promesas. Cuando se llega a un compromiso, se necesita mantenerlo para crear confianza.

El líder tiene la responsabilidad de demostrar lo que significa mantener la palabra y darse a conocer por su honradez, los compromisos ejercen un impacto en la rapidez y el coste; romperlos, provoca dudas, sospechas, cinismo y desconfianza; mantenerlos genera esperanza, entusiasmo, seguridad y confianza. Aumenta la motivación y facilita el logro de resultados; la recomendación es generar tiempo de calidad y hacer de los compromisos un hábito.

13. Ampliar la confianza: esta última herramienta, se refiere a desarrollar la confianza como verbo, es generar reciprocidad; un liderazgo sin confianza mutua es una contradicción. Se relaciona con el desarrollo de otros y la creencia de que las personas son dignas de confianza. Es sacar lo mejor de las personas e incrementar la capacidad de la organización y de lograr lo que se propongan (Covey & Merrill, 2007).

b) Carta descriptiva de la sesión 6.

Carta Descriptiva Sesión 6. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 6.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
15 min	4. Confianza en las Relaciones	“Nudo humano” : Se le pide al grupo juntarse a todos al centro del salón de manera compacta, es decir, lo mas juntos que puedan, indicándoles que pongan sus manos al centro y arriba tratando de encontrar una mano de algún compañero, de manera que cada participante debe tener cada mano agarrada con otra mano de otra persona del grupo, se les pedirá que se destraben del gran nudo sin soltarse de las manos,	Fomentar el acercamiento a las relaciones del equipo.	1
15 min		Auto evaluación Confianza en las relaciones	Identificar los comportamientos que se dan en los equipos con buenas relaciones de confianza. Medir en que nivel me encuentro en función de dicho crecimiento.	
1 hora		“Travesía por el río” : El equipo tendrá que cruzar un río a través de 3 troncos simulados, la mitad del equipo está vendado y no podrán tocar el agua ni perder contacto físico ningún integrante.	“ El no desarrollarlas, genera que la confianza se pierda fácilmente” Hablar claro Demostrar respeto Crear transparencia Corregir errores Mostrar lealtad	2
10 min	Descanso			
1 hora 20 min		Paz y Guerra : Se dividen en equipos, cada uno deberá de crear una estrategia de acuerdo a las reglas del juego para ganar la mayor cantidad de dinero que puedan basándose en mantenerse como un país de paz o declarando la guerra	“ El desarrollarlas, genera la recuperación de la confianza” Presentar resultados Mejorar Afrontar la realidad Claridad de expectativas Practicar la responsabilidad Mantén los compromisos	2
1 hora		“Tren de liderazgo” : Por equipos deberán recorrer diferentes bases sin poder ver y pasando diferentes obstáculos, probando los diferentes estilos de liderazgo del propio equipo.	Ampliar la confianza en los equipos de trabajo.	2

Figura 5.24.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 6.

Cuestionario Confianza en las Relaciones (Covey & Merrill, 2007:326-328)

CUESTIONARIO FACTOR CONFIANZA de Stephen Covey	
SEGUNDA ONDA: CONFIANZA EN LAS RELACIONES	
Al leer las afirmaciones de cada parte del cuestionario, marca con una X el número que mejor describa en qué punto del conteo creas contraste: 1 implica que te identificas con la afirmación de la izquierda; el 5 que consideras que la afirmación de la derecha es la que mejor te describe, 2, 3 o 4 indican las posiciones intermedias.	

		1	2	3	4	5	
		CONTRARIO/FALSEAMIENTO					CONDUCTA
CARÁCTER	Mentir, dar vueltas a la cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular.						Hablar claro.
	No preocuparse o no demostrar que se preocupa; mostrar falta de respeto o respetar sólo a los que puede hacer algo por mí.						Demostrar respeto.
	Retener información, tener secretos, crear ilusiones, fingir.						Crear transparencia.
	No admitir o reparar los errores, ocultar errores.						Corregir errores.
	Traicionar a los demás, llevarse el mérito, tener doble cara.						Mostrar lealtad.
PUNTUACIÓN TOTAL COMPORTAMIENTO ACTUAL							(DE 25 POSIBLES)

		1	2	3	4	5	
		CONTRARIO/FALSEAMIENTO					CONDUCTA
COMPETENCIA	No presentar, ni entregar actividades, no resultados.						Presentar resultados.
	Deteriorarse, no invertir en mejoras, ofrecer una única solución para cada problema.						Mejorar.
	Enterrar la cabeza en la arena, centrarse en tareas sin resultados mientras se descuidan las cuestiones de peso.						Afrontar la realidad.
	Asumir las expectativas o no comunicarlas, crear expectativas vagas y cambiantes.						Clarificar las expectativas.
	No asumir responsabilidades: No es culpa mía, no responsabilizar a los demás.						Practicar la responsabilidad.
PUNTUACIÓN TOTAL COMPORTAMIENTO ACTUAL							(DE 25 POSIBLES)

		1	2	3	4	5	
		CONTRARIO/FALSEAMIENTO					CONDUCTA
AMBOS	No escuchar, hablar primero, escuchar después, fingir que se escucha, escuchar sin entender.						Escuchar primero.
	Romper los compromisos, infringir los compromisos, plantear compromisos vagos y elusivos o no adoptar compromisos.						Mantener los compromisos.
	Retirar la confianza, mostrar falsa confianza y después fignear, adjudicar responsabilidad sin autoridad.						Ampliar la confianza.
PUNTUACIÓN TOTAL COMPORTAMIENTO ACTUAL							(DE 15 POSIBLES)
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO							(DE 65 POSIBLES)

Figura 5.25.

El formato fue utilizado solo como material de soporte teórico-práctico, no se obtuvo resultados cuantitativos del mismo.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 6.

Formato de Check list Sesión 6. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES SESIÓN 6					
PROGRAMA MCR	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
FECHA:	OCTUBRE 2014				
COORDINADOR LOGISTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	17	Formato de evaluación Confianza en las relaciones	Imprimir		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Nudo humano					
Travesía por el río	5	Cuerdas de 3 metros	Bodega		
	1	Cinta gris para pegar a suelo	Bodega		
	9	Paliacates	Bodega		
Paz y guerra	4	Juegos de formatos de paz y guerra	Carpeta		
	40	Tarjetas de cohetes y fábricas	Bodega		
	4	Formatos de puntaje	Carpeta		
	16,000	Dinero de fantasía (pesos mexicanos)	Bodega		
Tren de globos	30	Globos	Comprar		
	10	Números impresos	Bodega		

Figura 5.26.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

El equipo presentó los siguientes resultados al vivir las técnicas recreativas planeadas para su proceso de mejora: a pesar de haber seleccionado un simulador para generar desequilibrio emocional o crisis a través de un conflicto simulado, el equipo se mostró con altos niveles de tolerancia frente al reto, esta conducta se identificó a partir de mostrar apertura y aceptación de las ideas de otros, reconocimiento de liderazgos situacionales a pesar de estar en el mismo nivel jerárquico, no se detectaron emociones paralizantes demostrando un incremento grupal de inteligencia emocional, la confianza se vio reforzada al aceptar el acercamiento físico y se incrementó la escucha activa.

En la segunda técnica, se identificó una nueva problemática sobre la funcionalidad de la organización, se detectó que en el último año ha crecido la rotación de personal en el área de enfermería, por un lado la raíz del problema surge por la falta de recurso humano para asegurar la selección correcta del personal, por otro lado, se genera a partir del estilo de liderazgo donde el enfoque a las personas requiere de mayor alineamiento para desarrollar y motivar a otros, y así lograr la retención de talento en la asociación, a partir de ésta intervención, se generaron estrategias para desarrollar habilidades de facultamiento.

f) Observación individual registrada en la sesión 6.

La tercera técnica, nos permitió identificar a los participantes que generan mayor influencia en el equipo a partir de su liderazgo y fueron mencionados en la tabla de observación individual.

Formato de Evaluación Personal Sesión 6. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	No fue seleccionado.
2	Líder seleccionado por el equipo.
3	Líder seleccionado por el equipo.
4	Líder seleccionado por el equipo.
5	No fue seleccionado.
6	No fue seleccionado.
7	No fue seleccionado.
8	Líder seleccionado por el equipo.
9	No fue seleccionado.
10	Líder seleccionado por el equipo.
11	Líder seleccionado por el equipo.
12	Líder seleccionado por el equipo.
13	No fue seleccionado.
14	No fue seleccionado.
15	No fue seleccionado.
16	No fue seleccionado.
17	Líder seleccionado por el equipo.

Figura 5.27.

g) Material Fotográfico de la sesión 6.



Técnica Recreativa: Nudo Humano



Técnica Recreativa:
Travesía por el río

5.5.7. Sesión 7. Comunicación y los niveles de escucha

a) Contenido teórico de la sesión 7.

La comunicación es un proceso por el cual los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente.

Ningún grupo puede existir sin la transferencia de significados entre sus miembros, es decir, sin la comunicación, sin embargo, representa más que un simple significado compartido, también debe ser entendido. En un grupo en el cual un miembro solo habla alemán y los demás hablan únicamente inglés, dicho individuo no será entendido.

Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás. La comunicación perfecta existe cuando un pensamiento o una idea se transmiten de tal forma que la fotografía mental que perciba el receptor sea la misma imaginada por el emisor. Aunque en teoría es fundamental, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito; la fuente inicia el mensaje al codificar un pensamiento expresado como un mensaje a transmitir; este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora, es el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que se toman al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan el contenido. Cuando una persona habla, el habla es el mensaje; cuando un individuo escribe, la escritura es el mensaje; cuando una persona pinta, la pintura es el mensaje. Cuando se gesticula, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara etc., son el mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, a la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál es el canal óptimo para transmitir el mensaje. En una empresa, los canales considerados formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros, tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización (Fernández & Sánchez, 2013).

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje, pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender este (el receptor). Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor esta igualmente restringido.

Del mismo modo en que la fuente debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de recibir como en la de enviar.

El último eslabón en el proceso de comunicación es el circuito de retroalimentación. Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codifico y el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación. La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir el mensaje como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

Hay cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje:

- a) *La habilidad*, si los autores de texto no tienen las habilidades para escribir, sus mensajes no llegaran a los receptores en la forma deseada. El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar.
- b) *La actitud*, nuestras actitudes influyen en el comportamiento. Se tienen ideas preconcebidas de temas diversos y esas actitudes afectan las comunicaciones.
- c) *Los conocimientos*, las personas están restringidas en la actividad de comunicación, lo que limita el conocimiento sobre un tema en particular, no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que el receptor no entienda el

mensaje. Es claro que la cantidad de conocimientos que la fuente tenga acerca de un tema, afectara el mensaje que desea transmitir.

- d) El sistema sociocultural. La posición que se ocupa en el sistema sociocultural en el cual una persona existe, las creencias, valores y cultura influyen en la comunicación.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización (Fernández & Sánchez, 2013):

- a) *El Control:* A través de la comunicación formal e informal, es posible controlar el comportamiento individual.
- b) *La motivación:* Favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo si es que está por debajo del esperado. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimula motivación y requiere de la comunicación.
- c) *La expresión emocional:* Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción proporcionando un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.
- d) *La información:* La función final de la comunicación se relaciona con su papel como facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

Con respecto a los tipos de comunicación, los seres humanos viven en un mundo rodeado por un sinnúmero de demostraciones de comunicación, las cuales se describen de distinta forma dependiendo de sus matices, formas de expresarse, canal de aplicación, etc. Para los propósitos

en el proceso de formación, se pueden dividir en tres grandes grupos los cuales por sus características, ventajas y objetivos permitirán profundizar en su estudio: la comunicación no verbal, la interpersonal y la organizacional.

La comunicación no verbal permitirá entender comportamientos sobreentendidos de una persona, la comunicación interpersonal, a entender las expresiones que se realizan entre dos personas, y la organizacional, las reglas, aplicaciones y compromisos que juega la comunicación grupal al interactuar para un objetivo común tres o más personas.

Las distintas formas de comunicación presentan distintas ventajas y desventajas y por tanto son útiles o inútiles según los objetivos de quien las utiliza. Nadie utiliza un canal de televisión para dialogar con un amigo, esta diferencia es muy clara al momento de escoger los medios de comunicación, algunos facilitan la comunicación interpersonal y otros ayudan a transmitir masivamente una información de interés general.

La comunicación no verbal es una forma de comunicación trascendente para el hombre. Desde muy pequeños comienzan a formar parte de ella ya al inicio de la vida no se tiene un lenguaje estructurado y se basan en ella para darse a entender, expresar necesidades y establecer las primeras relaciones de tipo afectivo con quien le atiende y cuida.

El lenguaje no verbal estudia todas las formas de comunicación donde no interviene el habla y es el principal vehículo de las emociones y es mucho más confiable que el verbal. Cualquiera que haya visitado un bar sabe que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje; una mirada, una sonrisa, un ceño fruncido, un movimiento provocativo del cuerpo, transmiten un significado. Por medio de esta, las personas revelan algo más que el lenguaje hablado.

Cada movimiento del cuerpo tiene un significado y ningún movimiento es accidental. Por ejemplo, a través del lenguaje corporal, se puede decir ¡Ayúdame!, ¡Déjame solo!, ¡Me agrada estar contigo! y raramente se envían mensajes en forma consciente, se actúa con autenticidad imprevista con el lenguaje corporal no verbal. Esto incluye los movimientos del cuerpo, las entonaciones, el énfasis que se dan a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

La manera en que los individuos se alejan de su interlocutor en términos de distancia física, también tiene un significado. Lo que se considera como distancia adecuada depende de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia de negocios en algunos países europeos sería visto como íntimo en muchas partes del norte América. Si alguien se para cerca de otra persona más de lo que él considera apropiado, podría indicar agresividad o interés sexual. Si alguien se para más alejado de lo usual, pudiese significar un desinterés o desagrado respecto a lo que se está diciendo.

El estudio académico de los movimientos del cuerpo ha sido llamado kinestesia. Se refiere a los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Es un campo relativamente nuevo. Aunque para muchas personas es muy difícil prestar atención a los movimientos voluntarios e involuntarios que hacen las demás personas y al mismo tiempo escuchar lo que tratan de decir, es muy importante poner atención no solo en aquello que las personas dicen sino también a lo que expresan con gestos, movimientos etc. (Sérgio, Trigo, Genú & Toros, 2009).

Hay cinco características que denotan una persona atenta desde el punto de vista del lenguaje del cuerpo.

- a) *Dirección*: El eje de sus hombros está lo más paralelo posible al eje de los hombros de su interlocutor.
- b) *Apertura*: Los brazos y piernas no están entrecruzados, esto denota que son sinceros y que nada temen.
- c) *Relajación*: Los músculos no están tensos, esto denota tranquilidad, ausencia de temor, incluso igualdad.
- d) *Inclinación*: El eje de la columna vertebral se inclina hacia el interlocutor. Si el eje de la columna está inclinado hacia atrás, la persona no quiere prestar atención.
- e) *Ojos en contacto*: El contacto entre los ojos posibilita la comunicación de las existencias. Su dominio es de la mayor importancia.

Por otro lado, la comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos

de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente.

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

En la comunicación interpersonal el ser humano utiliza muchos lenguajes, muchos tipos de formas perceptibles por los sentidos. Uno de ellos es la palabra, pero otros pueden ser el gesto de la cara o la posición del cuerpo, y la relación entre ambos tipos puede ser de:

- a) Redundancia: una refuerza a la otra.
- b) Complementariedad: ambas se detallan, completan y enriquecen mutuamente.
- c) Conflicto: se contradicen, esto da pie a la ironía y al humor, aunque también desvela el engaño, la mentira y la información latente. El gran manipulador no sólo evita el conflicto sino que usa la redundancia y complementariedad entre ambos tipos de comunicación.

La conversación es seguramente la principal herramienta de los directivos; la relación de éstos con sus colaboradores o con los clientes, se materializa en conversaciones. Sin embargo, en algunas ocasiones, en vez de generar confianza, producimos tensiones y alarmas; en vez de solucionar problemas, se crean otros nuevos.

La conversación es tan importante que a veces parece un fin en sí misma; pero en nuestro ejercicio profesional se utiliza como medio. No cabe duda de que las conversaciones más inteligentes y penetrantes con una buena práctica de la alegación y la indagación, contribuirían sensiblemente a la comunicación eficiente en las organizaciones.

Diferentes autores, dentro de la literatura del management, aluden al hecho de que personas individualmente lúcidas no siempre lo parecen tanto, cuando se reúnen en conversación pueden surgir elementos que afecten a la eficacia de la comunicación y por consiguiente, a las conclusiones o decisiones a que se llega.

Autores como Senge, Walden & Stata (citado por Enebral, 2012), mencionaron que existen diferentes objetivos identificados a partir de las conversaciones:

- a) Construir relaciones de confianza.
- b) Aprender en equipo, mediante el diálogo.
- c) Explorar posibilidades u oportunidades.
- d) Llegar a las mejores conclusiones o decisiones.
- e) Establecer planes de acción.
- f) Encarar obstáculos y solucionar problemas.

Naturalmente, alguna reunión puede atender a varios de los anteriores propósitos y quizá a algún otro; pero parece acertado situar en primer lugar a la construcción de relaciones.

Como consecuencia de este tipo de conversaciones, un individuo deja de sentirse únicamente responsable de su actuación, para sentirse responsable del resultado colectivo. No parece recomendable mantener una conversación para explorar posibilidades o tomar decisiones, si antes no se han construido las debidas relaciones cordiales o de confianza.

Mediante la confianza, el ser humano se siente animado a compartir con los demás sus inquietudes, pensamientos e inferencias; sin el necesario clima de confianza, el intelecto se cohibe y aun inhibe.

Otra necesidad de las conversaciones, es generar aprendizaje o tomar decisiones, en estos casos, la eficacia exige estar consciente de lo que se persigue con la conversación, y por otra, una buena y equilibrada práctica de la alegación y la indagación. Esto implica esforzarnos por hacer razonamientos visibles para los demás y estar atentos a los suyos, escuchando respetuosa y activamente; siguiendo estos métodos, en definitiva, se ha de dialogar o discutir de forma más inteligente y penetrante; por el contrario, los equipos que no utilizan estas técnicas -alegación e indagación- pueden llegar, por ejemplo, a tomar decisiones más por cansancio que por consenso, conservando cada uno sus posiciones iniciales.

A veces un participante de una reunión, puede parecer que quien convoca tenía objetivos distintos de los que confesaba, que se eludían los problemas reales o se dispersa la atención de los participantes. Ante la ausencia de argumentos, se acude a la autoridad formal subestimando la inteligencia de los subordinados, esto desvirtúa los razonamientos y hace perder aportaciones valiosas.

Creemos que es en tiempos difíciles cuando aparecen más barreras al entendimiento edificante, por el miedo a compartir la responsabilidad de las acciones, pero es precisamente entonces cuando más inteligencia colectiva se precisa.

En la conversación inteligente, cada intervención enriquece al colectivo y contribuye a la consecución del objetivo perseguido: fortalecer relaciones, aprender, solucionar un problema es una buena manera de prepararse para mantener conversaciones inteligentes, es practicar el pensamiento reflexivo. Expertos en aprendizaje organizacional, alertan del peligro del pensamiento automático e invitan a disminuir la velocidad de las inferencias (Senge, 2012).

Ciertamente puede que se dedique poco tiempo a pensar, de modo que la reflexión no parece un ejercicio frecuente; pero se debe practicarla en beneficio del autoconocimiento y para cuestionar los supuestos y aproximarse a la realidad.

Un supuesto equivocado incapacita a la persona, aunque no sea muy consciente de ello. Naturalmente, no está siempre equivocado, pero sí se puede decir que la visión de la realidad es siempre incompleta. Durante la meditación o reflexión se puede tomar conciencia de ello, si se consigue cuestionar cada paso de la escalada mental.

Mediante la reflexión autocrítica, el hombre es capaz de discutir consigo mismo, se cuestiona su actuación, revisa sus razonamientos, toma conciencia de sus rutinas defensivas, observa sus actitudes y percibe áreas de mejora en su perfectible perfil.

La acción y la reflexión se deben complementar y apoyar entre sí; la acción, por sí misma, es ciega; la reflexión, impotente. Los ciclos reflexión-acción contribuyen sensiblemente a su desarrollo personal y profesional; siendo buenos pensadores reflexivos para estar mejor preparados para aplicar las técnicas de alegación e indagación, y mantener así conversaciones más inteligentes.

Tomando en cuenta la comunicación en la empresa, en la llamada sociedad del conocimiento, la comunicación en las organizaciones juega un papel fundamental. Esta se ha entendido frecuentemente como una mera transmisión de información de los directivos a los trabajadores, o como un asunto personal motivado por los estilos de relación interpersonal entre los diversos niveles jerárquicos que únicamente se utiliza cuando existe un conflicto.

Sin embargo, la comunicación debe ser una labor engarzada en toda una política de empresa, una labor que requiere una metodología, una organización y una estrategia.

Pero a la comunicación hay que entenderla no solo como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Mientras existen empresas que conceden un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar; comunicación con información.

Las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales son una de dos variedades: formal o informal.

Las redes formales son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. En contraste, la red informal usualmente conocida como rumor, es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea.

Los modelos de redes formales son:

- a) La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando.
- b) La rueda se apoya en el líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo.
- c) La red completa, permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.

La eficiencia de cada red depende de la variable dependiente en la cual se está interesado. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo el canal es mejor si uno se interesa en tener una mayor satisfacción, y la cadena es mejor si la precisión es más importante.

La red informal tiene tres características principales.

- a) No está controlado por ninguna jerarquía de mando alto o intermedio.
- b) Es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia.
- c) Se utiliza enormemente para servir los propios intereses de las personas dentro de él.

Las empresas estructuran su comunicación en dos niveles: la comunicación interna, dirigida hacia los llamados públicos (clientes) internos de la empresa, formada por los mensajes (la información) que comparten los miembros de una misma organización; y la comunicación externa dirigida a los públicos externos de la compañía y que debería ser capaz de transmitir los mensajes basados en la cultura de la organización, así como, la imagen o identidad corporativa.

La comunicación interna se establece en torno a tres tipos de relaciones que son producto de la propia organización: las relaciones de negocio, establecidas por la propia actividad; las relaciones internas del día a día, de los empleados y colegas entre sí; y las relaciones que establece la propia cultura de la empresa. De hecho, la cultura de la organización la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada organización.

Tomando en cuenta los roles de la comunicación en el liderazgo, se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar y el nivel de cumplimiento de la tarea.

Los líderes transmiten los fundamentos de las decisiones. Cuando el cambio ocurre con más frecuencia y el futuro se vuelve incierto, los empleados requieren saber la razón que fundamenta las decisiones y los cambios que se realizan.

Esta comunicación descendente da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y generalmente descuida el nivel socio-integrativo. Los objetivos, proyectos o resultados de la organización son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén y más datos conozcan, en mejores condiciones se encontrarán para participar.

b) Carta descriptiva de la sesión 7.

Carta Descriptiva Sesión 7. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 7.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
1 hora	5. Comunicación Efectiva	"Montacargas" : El equipo se divide en parejas para sostener un hilo grueso doble, cada uno de las puntas, de manera que formen un riel al tensar el hilo. Entre todos deberán de intentar trasladar una pelota ubicada en el suelo y subirla a un tubo colocado en el centro del salón y mantenerlo ahí durante 2 minutos.	Identificar la importancia de la comunicación en las organizaciones. Algunas herramientas para mejorar la comunicación: Efectuar correctamente el mensaje. Escuchar no es una actividad que se pueda delegar.	2
1 hora		Ejercicio: Preguntas Inteligentes	Identifica los 5 Niveles de escucha: Ignorar, fingir que escuchas, Escucha Selectiva, Escucha con los 5 sentidos, escucha activa	1
10 min	Descanso			
1 hora		"Ciegos, mancos y mudos" : Se forman tríos, cada uno deberá encontrar las piezas de un rompecabezas y armarlo. Existe un manco, un ciego y un mudo. El ciego es el único que puede tocar las piezas del rompecabezas.	Funciones y tipos de comunicación. La comunicación como herramienta de liderazgo.	2
50 min		"Nudo en pareja" : Se colocan por parejas para realizar la dinámica. El instructor les coloca a cada uno una cuerda la cual está amarrada a sus muñecas y entrelazada con su compañero. Sin desatar los nudos tendrán que crear la opción que los logre separar de dichas cuerdas.	Comunicación formal e informal. Se valiente al aportar ideas Innovadoras y se humilde y flexible al aceptar ideas de otros.	2

Figura 5.28.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 7.

No se utilizaron formatos durante la sesión.

d) Check list de materiales utilizados en la sesión 7.

Formato de Check List Sesión 7. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 7					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
FECHA:	NOVIEMBRE 2014				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Comprar		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	1	Laptop y cañón	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Montacargas	10	Hilos de 20 metros	Comprar		
	1	Pelota de básquet	Bodega		
	1	Tubo de pvc de 1 metro de alto	Bodega		
Ciegos, mancos y mudos	6	Rompecabezas	Bodega		
	6	Piolas de 1 metro	Comprar		
	6	Paliacates	Bodega		
Nudo en pareja	17	Piolas de 1 metro	Comprar		

Figura 5.29.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

El enfoque principal del procesamiento se centró en la comunicación efectiva, no solo entre el equipo sino también en practicar la comunicación descendente ya que ésta habilidad favorecerá el involucramiento y crecimiento de los equipos que ellos lideran dentro del hospital.

En la primera técnica implementada, el simulador presentó un escenario donde facilitaba el entorno para poder generar ideas, tomas de decisión y alcanzar el resultado con el objetivo de empoderar al equipo sobre su capacidad en habilidades de comunicación cuando el objetivo es claro para todos.

El resultado fue que el grupo logró la prueba y manifestaron una percepción de estar abandonando la etapa de adolescencia (independencia) ya que identifican un crecimiento con respecto a su nivel de madurez grupal.

Comentaron que en su día a día, la comunicación es más clara, existe mayor disposición, escucha y respeto entre todos, les llamó la atención que inclusive uno de los líderes formales ha generado reconocimiento en público, éste tipo de acciones no sucedían con anterioridad, aunado a esto, es evidente que el liderazgo formal ha estado trabajando en bajar el nivel de control.

Identificar este tipo de comportamientos como resultado de un cambio significativo de los participantes, nos permite demostrar que la percepción del equipo es real ya que el estilo controlador o liderazgo autocrático, es uno de los comportamientos que frenan la madurez del equipo.

El segundo simulador, presentó un escenario más complejo de comunicación, a diferencia del anterior, el reto generaba complicación en las funciones de los integrantes (ciegos, mancos, mudos); a cada persona se le anuló un canal de comunicación para poder identificar las habilidades en contextos complicados; el reto no daba una explicación clara del objetivo, complicando con esto la resolución de la técnica recreativa.

El resultado se dio de tres formas; algunos equipos lograron la prueba, mientras que otros, tardaron mucho en la resolución o no lo solucionaron. La diferencia significativa se dio a partir de algunas variantes:

Los equipos que lograron solucionarlo, soltaron el control permitiendo dirigir a la persona más hábil y con posibilidades de generar estrategias y comunicar las indicaciones, entendieron la funcionalidad de los tres participantes a pesar de las limitaciones generando con esto, sinergia y trabajo en equipo a partir de aceptar los roles y hacerse funcionales, se centraron en paradigmas posibilitantes, es decir, generaron ideas a partir de posibles soluciones asegurando todo el

tiempo que el reto era posible y la última variante, se aseguraron de entender el objetivo a partir de hacer preguntas al facilitador.

Los otros equipos, desarrollaron comportamientos diferentes: tardaron mucho en entender su funcionalidad, centrándose en la dificultad de los canales bloqueados a nivel personal, algunos equipos no permitieron el liderazgo por lo cual, cada uno pretendía resolver de diferente manera entorpeciendo las ideas o estrategias de los otros, algunos pensaron que el reto no tenía solución, nunca entendieron el objetivo principal por lo cual sus percepciones eran diferentes.

Dentro de las conclusiones generadas, se identificó la importancia de asegurar y entender el objetivo para el cual se reúnen como equipo en los diferentes proyectos y áreas de la organización, la capacidad de adaptación a diferentes escenarios les permitirá usar las habilidades anteriormente identificadas para ponerlas en práctica independientemente de los contextos que vivan y asegurarse de generar pensamientos que los mantenga motivados al logro, para generar ideas posibilitantes de acción en el tiempo estimado para las metas que se propongan en un futuro.

La técnica recreativa de cierre, se presentó con mayor nivel de dificultad con respecto a las dos anteriores, el reto se realizó en parejas y simulaba un escenario que podía hacer creer que era irresoluble, el resultado fue un cambio significativo de creencias y comportamiento.

A pesar de que solo dos parejas lograron resolverlo, el equipo identificó que necesariamente existía una forma de lograrlo, esto generó varios intentos e ideas, expresando que sabían que se podía pero no tenían la capacidad de análisis para encontrar la respuesta, a pesar de los intentos, no desistieron en el tiempo previsto ni generó enojo o intolerancia. El resultado, a pesar de solo lograr un 20% del resultado, el equipo entendió que el no ver claramente la respuesta, no significa que no exista, se hizo evidente la necesidad de incrementar la creatividad e innovación para crecer como equipo y hacerse más funcionales.

f) Observación individual registrada en la sesión 7.

Formato de Observación Personal Sesión 7. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	Se comportó optimista frente a los retos a partir de disfrutar sus funciones para lograr el objetivo. Se muestra muy interesada en aportar su visión del contexto y proponer mejoras entre todos, necesita abrirse más a los comentarios y puntos de vista de otros para lograr generar un cambio.
2	Enfocado en hacerse funcional. Favorece las instrucciones si es necesario y toma decisiones si el equipo lo requiere.
3	Trabajó de manera consciente en su capacidad de escucha, favoreciendo al equipo.
4	Aportó ideas funcionales para resolver los conflictos. Es respetuosa con el liderazgo en turno.
5	Tomó el liderazgo de manera democrática e incluyente, genera consenso, toma decisiones y se enfoca en el objetivo.
6	Da ideas haciéndose responsable de su parte en el proceso.
7	Aún se mantiene desconectado en momentos.
8	Tomó fuerza su liderazgo, el equipo se siente cómodo con su empatía.
9	Permanece como espectadora del conflicto, no entendiendo su función, no aporta algo significativo.
10	Le cuesta trabajo reabastecerse para controlar el enojo, este comportamiento influye en el equipo. Mostró liderazgo a partir de su especialización, ahí puede fluir y empatiza con el equipo, requiere mayor acercamiento a las personas.
11	Puede fluir como líder situacional, tomó decisiones, se enfoca e incluye al equipo en la resolución del conflicto.
12	Faltó a la sesión.
13	Faltó a la sesión.
14	Faltó a la sesión.
15	Permanece como espectadora, sabe escuchar pero le falta responsabilidad para influir con fuerza para incrementar su impacto como líder de mayor autoridad.
16	Se mantiene ajeno cuando no es clara su función, reactivo y observando. El equipo lo incluye para hacerlo más funcional. Al avanzar la sesión, logró abrirse para aportar acciones que él identifica sobre su baja confianza personal, se interesó en el tema y el equipo se mostró cómodo con su aportación.
17	Practicó su escucha permanente, menciona un gran avance con respecto a la tolerancia; ahora impacta en el equipo haciendo consciente la responsabilidad de ser un integrante más equilibrado para modificar la queja y convertirlo en una opinión con mayor significado para él y para el equipo.

Figura 5.30.

g) Material Fotográfico de la sesión 7.



Técnica Recreativa:
Montacargas



Técnica Recreativa: Mancos, ciegos
y mudos



Técnica Recreativa: Nudo en pareja

5.5.8. Sesión 8. Comunicación efectiva

a) Contenido teórico de la sesión 8.

La comunicación persona a persona es necesaria ya que el líder es persona y se comunica con otras personas. Esta consideración es importante y requiere de un modelo de liderazgo comunicativo. Se trata de un modelo porque todas las personas, sean conscientes o no, son modelo de actuación, por tanto, de comunicación. El modo de ser, la manera de actuar comunica ante los demás, los actos dicen quiénes son y qué hacen. De una manera u otra, todos se comunican. Los líderes no son una excepción, por ello, se convierten en modelo de comunicación hacia los demás; sin embargo, su responsabilidad comunicativa es otorgada por el puesto que ocupan.

El líder comunicador necesita en primer lugar, que sea persona. Algunos líderes piensan que el comportarse como una persona en su trabajo es perder parte de sus atribuciones como directivo. En el fondo, esta posición denota miedo a perder el control.

Los instrumentos de trabajo del líder empiezan a ser otros. Las nuevas tecnologías están acelerando cambios en todos los órdenes: sociales, políticos, económicos y personales. El mundo ya empieza a ser otro. En función de la dimensión de la empresa, los niveles de concreción perderán intensidad a medida que el tamaño sea mayor.

Hoy más que nunca, debido a la situación global, se debe comunicar de otra manera, utilizando todos los recursos que se tienen a la disposición correctamente. Se necesita saber leer entre líneas; se debe comunicar inteligente y estratégicamente. Los líderes han de transmitir apoyo, ser facilitadores de trabajo para su equipo, han de tener la lucidez y la inteligencia suficientes para saber comunicar tranquilamente. De vez en cuando, hay que dar las gracias sin caer en el sentimentalismo.

La inmediatez se come a los líderes y su equipo. La toma de decisiones es cada vez más rápida, y el desgaste para las personas, mayor. El líder, si quiere ser inteligente de manera interpersonal, no puede obviar estas realidades, las ha de tener necesariamente en cuenta. Ha de saber que su trabajo es, también, ver la realidad de su equipo, las necesidades que surgen de un entorno tan fascinante como vertiginoso. El trabajo del líder pasa hoy por atender con atención y cuidar a su equipo.

Para comunicar hay que saber escuchar. Y para saber escuchar, primero hay que dejar hablar. "Dejar hablar a todas las personas es la base de la organización dispuesta a experimentar y aprender" (Heifetz & Laurie, 1999, p.197). Se necesitan mentes despejadas que sean capaces de decidir mejor, líderes que sepan hacer bien los números y no sólo los números, sino que sepan comunicar, expresar con claridad los objetivos y la estrategia de negocio que persigue la organización. Pero para explicarse bien, antes hay que saber pensar.

El qué comunicamos, es el contenido de la comunicación. El primer paso es tener claro qué se quiere comunicar. Pero como el contenido de la comunicación siempre tiene su origen en la persona que comunica, la pregunta fundamental es ¿quién debe comunicar?

El líder que por su trayectoria, se ha ganado la confianza de sus colaboradores tiene, de entrada, credibilidad. Por esta se requiere conseguir una comunicación con integridad, no es importante tan sólo qué se comunica, sino quién lo comunica. Si la confianza existe, se puede afirmar que el líder se ha ganado la autoridad moral sobre su equipo. Pero ¿qué ha hecho ese líder para ganarse la credibilidad de su equipo? Con toda seguridad, en su gestión diaria, a través de su actuación, en diferentes ocasiones, habrá enviado mensajes que en su modo de hacer y ejercer su responsabilidad directiva, consiste en reducir la distancia entre lo que se dice y lo que se hace.

A través de las acciones se ha ganado la confianza del equipo, se debe demostrar ser un líder de fiar. La integridad, que es manifestación de armonía entre el ser y el hacer, es fundamental para una comunicación ética. Se dice que una persona, tiene una comunicación íntegra cuando:

- a) Lo ha demostrado en el día a día.
- b) Se ha ganado la confianza de los demás.
- c) Han visto, en su manera de hacer, una persona honrada y tiene una actuación coherente.

Por otro lado, la ventaja de comunicar en línea recta es que si se acostumbra a la gente en esa dirección, se convertirá en trayectoria de ida y vuelta, es un camino de doble sentido. Muchos líderes agradecen enterarse de las cosas tal como son, sobre todo si tienen la humildad e inteligencia suficiente para aceptar las sugerencias de sus subordinados.

El cómo comunicar es el segundo factor a tener en cuenta, tiene que ver con el modo de comunicar. En el contenido de la comunicación, los mensajes han de ser claros, directos y más bien cortos. Esto debido a que tienen que ser comprendidos por el interlocutor. Es responsabilidad del emisor el pensar muy bien cómo decir las cosas, si el contenido es complicado, la manera puede ser decisiva a la hora de reducir el posible impacto en el interlocutor.

Hallar el momento preciso no es sólo necesario sino fundamental. Hay que encontrar el momento más favorable para transmitir la comunicación, para decir lo que se tenga que decir. Saber elegir el cuándo es importante sobre todo en momentos de crisis. La improvisación puede producir, en esta situación tan delicada, un agravamiento de la misma situación. Un líder ético que ha de comunicar a su equipo situaciones de tal importancia, calibrará hasta el mínimo detalle el momento preciso.

El comunicar en el mejor sitio tiene que ver con el lugar donde debe de estar el emisor con el receptor o receptores de la comunicación. El entorno elegido, en un grado u otro, van a tener influencia en la forma en que el receptor reciba el mensaje transmitido, especialmente en situaciones de crisis, aun cuando la naturaleza de las noticias negativas seguirá siéndolo a pesar del cuándo y dónde se comuniquen.

Las organizaciones son tan complejas como las propias personas que las componen. Por ello, la comunicación de los líderes no debería caer en la improvisación. Las personas merecen líderes comunicadores capaces de dirigir transmitiendo integridad y confianza a sus equipos. La ética y la comunicación se dan la mano porque ambas tienen mucho que ver con la manera en que se hace el trabajo.

Algunas personas son aprensivas acerca de ciertas clases de comunicación. Existe un conocimiento general que puede proporcionar en relación con la opción del canal de comunicación; un modelo de la riqueza de los medios se ha desarrollado para explicar la selección del canal entre las diferentes personalidades.

Los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son tan ricos que tienen la habilidad de:

- a) Manejar múltiples sugerencias en forma simultánea.
- b) Facilitar una rápida retroalimentación.
- c) Ser muy personales.

La charla cara a cara califica alto en términos de la riqueza del canal y proporciona la máxima cantidad de información que se transmite durante un episodio de la comunicación. Esto es, ofrece múltiples sugerencias de información (palabras, posturas, expresiones faciales, gestos entonaciones), retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el personal de estar ahí.

En tiempos de incertidumbre y cambio, los empleados tienen muchos temores y preocupaciones. La comunicación imparcial, abierta, cara a cara de igual manera con los empleados presenta a los ejecutivos como gente viviente que respira, que entiende las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y tiene un mínimo de ambigüedad. Es probable que los segundos sean complicados y tengan el potencial de confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios con eficiencia a través de los canales que no poseen mucha

riqueza. Sin embargo, pueden comunicar mensajes no rutinarios eficientemente sólo al seleccionar canales ricos.

La evidencia indica que los líderes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles a los medios que los líderes de bajo medio desempeño. Esto es, son más capaces de igualar la riqueza apropiada del medio con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

Los tiempos empresariales actuales se han caracterizado por organizaciones que cierran instalaciones, imponen grandes despidos, reestructuran, fusionan, hacen consolidaciones e introducen nuevos productos y servicios a un paso acelerado, todos los mensajes no rutinarios con gran ambigüedad y que requieren del uso de los canales que transmiten una gran cantidad de información; por lo tanto, ver que la mayoría de los líderes más eficaces, hacen un uso extensivo de los distintos canales dependiendo del contenido e importancia del mensaje.

La gente prefiere enterarse por su jefe acerca de los cambios que podrían afectarlos, no de sus compañeros o chismes. Esto requiere que la dirección mantenga a los líderes de nivel medio o inferior evaluando los cambios planteados. Y esto significa que los líderes medios o inferiores deberán compartir rápidamente su información con su grupo de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad.

Diferentes personas entre la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que es importante para los supervisores podría no serlo para los gerentes medios. De manera similar, lo que es una información interesante para alguien en la planeación de producto podría ser irrelevante para una persona de contabilidad.

Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla. Los líderes necesitan reconocer esto y diseñar el programa de comunicación de acuerdo con ello.

Las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no tienen miedo de enfrentar las malas noticias. Cada vez más corporaciones están usando las publicaciones de la compañía para mantener actualizados a los empleados sobre noticias tanto pesimistas como optimistas, Martín (citado por Gil & Alcover, 2003), considera la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento

de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que les mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales“ (p.341).

Todas las organizaciones tendrán en momentos, fracaso en el producto, retrasos en la entrega, quejas de los clientes o problemas similares. La cuestión es si la gente se siente bien al comunicar esos problemas. Cuando las malas noticias se informan de manera parcial, se crea un clima en el cual la gente no teme ser honesta y las buenas noticias adquieren credibilidad.

No todos están conscientes de cómo el vocabulario se ha modificado para reflejar la adaptabilidad política. Existen términos o intenciones que no se controlan en la mayoría de los casos. Se debe ser sensible a los sentimientos de los demás. Ciertas palabras pueden intimidar o insultar a los individuos. Es una fuerza de trabajo diversa, debemos ser sensibles a la manera en que nuestras palabras podrían ofender a los demás.

Sin embargo, existe una desventaja en la adaptabilidad política: está reduciendo nuestro vocabulario y está haciendo más difícil la comunicación entre la gente. Las palabras son principales medios por los cuales la gente se comunica. Cuando se elimina su uso debido a que es políticamente incorrecto, se reducen las opciones para transmitir mensajes de forma más clara y precisa. En la mayoría de estos casos mientras más grande sea el vocabulario utilizado por el emisor y receptor más grande será la posibilidad de transmitir con precisión los mensajes. Sin embargo, Fischman (2009) observa una posible brecha en la comunicación cuando dice “en comunicación, nunca es suficiente. Si sentimos que estamos sobre comunicando, tal vez todavía nos falta comunicar más” (p.106). Es por ello, que en la comunicación, se le da valor.

Cuando se remplazan estas palabras con nuevos vocablos cuyos significados se entienden menos, o tienen un significado más amplio, se reduce la probabilidad de que el mensaje se reciba como se requiere. Se necesita ser sensible a la manera como la elección puede ofender a los demás, pero también se debe tener cuidado de no satanizar el lenguaje hasta el punto de restringir la claridad de la comunicación.

No existe una solución simple para este dilema. Sin embargo, se debería estar consciente de lo que puede perderse al concebir los vocablos y de la necesidad de un equilibrio adecuado.

b) Carta descriptiva de la sesión 8.

Carta Descriptiva Sesión 8. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 8.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Dificultad
1hora 30 min	5. Comunicación Efectiva	"Carrera de pelotas" : El equipo se divide en parejas para soltener un hilo grueso doble, cada uno de las puntas, de manera que formen un riele al tenzar el hilo. En el espacio se encuentran varios cestos que servirán como canastas para meter pelotas de tennis. Las parejas se colocarán en círculo rodeando los cestos y deberán organizarse para distribuirse en los diferentes contenedores y meter 100 pelotas entre todos.	Modelo de liderazgo comunicativo. Identifica los canales de la comunicación de acuerdo a las capacidades.	2
20 min	Herramientas de Retroalimentación	Expositiva	Comunicación efectiva. Asertividad: personas, momentos y palabras correctas. Habilidad para transmitir lo que piensas y lo que sientes.	
10 min	Descanso			
1hora	Herramientas de Retroalimentación	Expositiva	Mecanismo por el cuál recibimos información del mundo que nos rodea acerca de nuestro impacto en el sistema. Nos permite conocer algunas de nuestras conductas de las cuales no somos conscientes.	
30 min		Ejercicios para practicar el dar retroalimentación asertiva: Se dividen en parejas para practicar la estructura de una retroalimentación efectiva a través de un simulador de conversación y anotando si lograron cubrir todos los puntos.	Practicar el proceso de retroalimentación.	2
30 min		Ejercicios para practicar recibir información asertiva: Se dividen en parejas para practicar la estructura de una retroalimentación efectiva a través de un simulador de conversación y anotando si lograron cubrir todos los puntos.	Practicar el proceso de retroalimentación.	2

Figura 5.31.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 8.

No se utilizaron.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 8.

Formato de Check List Sesión 8. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 8					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
FECHA:	NOVIEMBRE 2014				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	1	Laptop, cañón, bocinas	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Carrera de pelotas	10	Hilos gruesos de 20 metros	Bodega		
	50	Pelotas de tenis	Bodega		
	5	Canastas de piso	Bodega		
Ejercicio de retroalimentación					

Figura 5.32.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

En esta sesión se utilizó una técnica recreativa de inicio la cual marcaba la claridad de objetivos específicos por parejas, sin embargo la meta final se marcaba con un puntaje colectivo. El objetivo a identificar era detectar el comportamiento a partir de dos objetivos aparentemente

paralelos o incluyentes entre sí, dependería de la percepción de cada pareja o del grupo en general.

El resultado del simulador, fue un comportamiento ascendente; en un principio, cada pareja se centró en sus objetivos individuales, generaron estrategias diferentes y el objetivo grupal se iba logrando muy lentamente, existían parejas funcionales que lograron mayores puntuaciones y otras que no lograban conseguir puntos entre ellas.

A la mitad del tiempo de la técnica, surgieron ideas que lograron hacer conciencia con respecto a la intervención anterior, preguntándose el objetivo final de la prueba y alineando una estrategia única a partir de elegir a las parejas más efectivas para facilitar el espacio de operación y lograr a través de ellos el logro de la meta colectiva.

Es importante destacar, que en la primera etapa del simulador, el equipo mostró enojo frente a la falta de alcance de objetivos individuales, la frustración se generaba por una percepción de competencia al ver que otros si lo estaban logrando y ellos no; por el otro lado, la exigencia del líder formal frente al error recurrente de las parejas disfuncionales. Estos puntos fueron mencionados en el procesamiento y utilizados para los siguientes ejercicios realizados en la sesión.

La segunda parte de la intervención, fue realizada a partir de ejercicios de retroalimentación efectiva, el objetivo fue acercar el entendimiento entre las expectativas del líder y las funciones del equipo; facilitar la comunicación efectiva para nivelar la motivación con la exigencia, asegurar el entendimiento de objetivos personales y del equipo; así como, facilitar acuerdos de funcionalidad y actitud proactiva desde cada uno de los roles de la organización.

El equipo mostró al inicio una comunicación rígida ante la inseguridad de la plática cercana con el líder principalmente, conforme fue pasando el tiempo, la retroalimentación fluyó generando acuerdos personales y grupales a partir del beneficio de la organización.

f) Observación individual registrada en la sesión 8.

Formato de Observación Personal Sesión 8. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	En constante búsqueda de mejora continua, incrementó su tolerancia aceptando el consenso del equipo. Se mostró fiel y efectiva con el líder, escuchando instrucciones y efectuando las indicaciones para lograr el objetivo.
2	Se mostró enfocado y propositivo.
3	
4	
5	
6	Sigue identificando como área de oportunidad la paciencia,
7	
8	Ya no se deja llevar por el enojo, aporta ideas a pesar del conflicto.
9	Enfocada al objetivo, mantiene su conducta reactiva y sin seguridad para aportar ideas.
10	Mostró baja inteligencia emocional, el enojo la sigue controlando.
11	Proactiva y enfocada al logro de objetivos, dirige efectivamente, se mantiene atenta a los detalles y se hace escuchar.
12	Está dispuesta a aceptar y reconocer sus avances, el enojo sigue siendo su emoción paralizante, mantiene una escucha efectiva.
13	No asistió.
14	Altamente exigente, tiene fuerza en su liderazgo, puede llevar al equipo al logro, necesita mayor influencia y cercanía. Incrementó su aceptación por las diferencias de personalidades y puntos de vista, se identifica falta de humildad y reabastecimiento emocional.
15	No vino.
16	Se está dando cuenta de su papel en el sistema, incrementa sus aportaciones.
17	Mantiene una actitud tolerante trabajando en hábitos diferentes. Identifica que tiene comportamientos arraigados de sarcasmo y juicio, le cuesta trabajo entender el liderazgo de la cima.

Figura 5.33.

g) Material fotográfico de la sesión 8.



Técnica Recreativa: Ejercicios de retroalimentación

5.5.9. Sesión 9. Visión unificada y alineamiento

a) Contenido teórico de la sesión 9.

Para Freeman (citado por Shaw, 2004) “las definiciones desde el punto de vista de los objetivos grupales están estrechamente relacionados con la motivación; la consecución del objetivo resulta gratificante ya que los individuos se asocian en grupos para alcanzar objetivos comunes” (p. 22).

Las propiedades organizacionales que definen al grupo son el funcionamiento unitario, la interrelación de elementos y un mecanismo de regulación. El grupo es una unidad social consistente en un cierto número de individuos que se encuentran en un status y que desempeñan unas relaciones de rol más o menos definidas, y que poseen un sistema propio de valores y normas que regulan la conducta de los individuos (Shaw, 2004).

Lewin (1951) señaló que el aspecto esencial que constituye a un conjunto de individuos en un grupo es su interdependencia mutua, esto se logra a partir de los objetivos comunes que generan semejanza entre los individuos.

Bass, Stogdill & Stogdill (1990) hace mención de la interdependencia a partir de la interacción; identifica que es la esencia de la grupalidad ya que las personas se comunican entre sí durante un periodo de tiempo, mantienen una interacción reciproca en donde las acciones determinan la estructura del sistema logrando y así se logra la identidad de la organización.

Con respecto a las exigencias de cooperación, las tareas varían en el grado en que se exige que los miembros del grupo actúen de forma interrelacionada y coordinada. Algunas tareas requieren una elevada coordinación de esfuerzos para realizarlas con éxito, mientras que otras pueden llevarse a cabo con menos atención sobre el proceso de grupo, las exigencias de cooperación impuestas por la tarea grupal deberían influir con en el rendimiento.

No parece tan obvio que la magnitud de este efecto este determinada por otras características del grupo y de la situación en que éste funcione.

Los resultados de diferentes estudios determinan que el mejor rendimiento de los grupos compatibles variaba según las exigencias de cooperación de la tarea; cuando mayores eran éstas, mayor era también la diferencia entre los niveles de rendimiento de los grupos compatibles e incompatibles.

En otro estudio de Shaw & Briscoe (1966), examinaron los efectos de las exigencias de cooperación sobre el rendimiento en relación con otros aspectos de la situación grupal. En esta investigación debían realizarse dos tareas cuyo grado de exigencia de cooperación era distinto. Se predijo que los grupos más numerosos serían relativamente menos eficaces en las tareas cuyas exigencias de cooperación fuesen más elevadas, porque la dificultad de coordinar las actividades aumenta con el tamaño del grupo.

La hipótesis no fue confirmada por los datos, sin embargo, las tareas con altas exigencias de cooperación requirieron más tiempo que las tareas cuyas exigencias eran bajas puesto que la dificultad de ambas tareas era aproximadamente igual, esas diferencias han de atribuirse al hecho de que las tareas diferían en el volumen de coordinación entre los miembros que se necesitaba para realizarlas con éxito (Shaw, 2004, p.365).

Las exigencias de cooperación de la tarea constituyen un factor importante de la eficacia del grupo y sus efectos pueden verse modificados por otras influencias ejercidas sobre el proceso grupal.

“Cuando la tarea del grupo está claramente identificada, hay claridad de objetivo y cuando la forma de llevar a cabo la tarea está claramente definida, decimos que hay claridad del camino hacia el objetivo. Las tareas pueden variar respecto a su grado de claridad, y estas variaciones influyen en la eficacia del grupo. Si el objetivo grupal no está claramente especificado y/o no se define claramente el modo de conseguirlo, la confusión resultante sobre lo que ha de hacer el grupo resulta difícilmente compatible con una acción eficaz” (Shaw, 2004, p.366).

Lo que genera menos motivación menos seguridad, se autoevalúan a niveles más bajos y trabajan con menos eficiencia a diferencia de condiciones con mayor claridad.

Los miembros de los grupos con mayor claridad se sienten más atraídos por la tarea, muestran menos tensión, están más integrados al grupo y se conforman más a las experiencias

grupales. Es cuestionable el que la claridad del objetivo que conduce a él, constituya dos aspectos de la situación de la tarea o quizás uno solo, en resumen las investigaciones empíricas relativas a los efectos de las características de la tarea sobre el proceso grupal se limitan a situaciones de grupo.

Los miembros de un grupo suelen diferir hasta cierto punto de sus percepciones del objetivo grupal y especialmente en el grado en el que se comprometen a lograrlo. En algunos casos, los miembros atribuyen al grupo objetivos distintos, o poseen diferentes objetivos individuales, que solo pueden alcanzar mediante la acción del grupo, esta diversidad de orientaciones individuales tiene marcados efectos sobre las conductas de los miembros del grupo y sobre los productos de este.

Los estudios más amplios sobre la heterogeneidad de objetivos grupales sean los que se refieren a cooperación y competición, en una situación cooperativa, los objetivos del grupo son homogéneos (es decir, los miembros atribuyen al grupo el mismo objetivo), mientras que en una situación competitiva, los objetivos son heterogéneos (es decir, los miembros del grupo le atribuyen objetivos diferentes).

Esta conclusión la planteo (Deutsch, 1949) donde marco la situación social competitiva como aquella en que las regiones de objetivo de cada miembro del grupo son de tal naturaleza que si un miembro entra en dicha región, los otros miembros del grupo, en cierta medida, no podrán alcanzar sus respectivas regiones del objetivo. La situación social cooperativa es aquella en que las regiones del objetivo de los miembros individuales son tales que si un miembro entra en su propia región, facilita el que todos los demás miembros entren en sus regiones respectivas, en otros términos, en una situación competitiva el logro del objetivo por parte de un miembro obstaculiza hasta cierto punto el logro del objetivo por parte de los demás, mientras que en una situación cooperativa el logro de uno facilita el logro de los otros. No puede haber una situación competitiva si los objetivos del grupo son homogéneos (Deutsch, 1949).

Deutsch también menciona que los resultados más destacados a favor de los equipos cooperativos son: coordinación de esfuerzos, diversidad en el volumen de la contribución de cada miembro, subdivisión de la tarea, presión en favor del logro, atención a los integrantes del grupo, comprensión mutua de la comunicación, valoraciones colectivas de la comunicación, orientación y orden, productividad por unidad de tiempo, calidad del producto y de las discusiones,

cordialidad durante las discusiones, evaluación favorable del grupo y de sus productos, incorporación de la actitud del otro generalizado (Johnson, Johnson & Holubec, 1999).

La heterogeneidad de los objetivos grupales no solo influye en la productividad del grupo y la satisfacción de los miembros, sino que afecta también al sentido de la responsabilidad de los miembros con respecto a los productos grupales. Este efecto se debe a la especialización de las conductas de tarea y a las acciones de los miembros del grupo en la situación cooperativa. Los miembros de grupos cuyos objetivos son homogéneos se sienten por lo general más satisfechos que los pertenecientes a grupos con objetivos heterogéneos. La homogeneidad de los objetivos tiene por lo general efectos positivos sobre el funcionamiento grupal.

El estudio de Shelley (1954), reveló que los miembros de grupos establecen niveles de aspiración (objetivos) para sus grupos, y reaccionan ante el logro o el fracaso en la obtención de los objetivos de modo muy parecido a cómo reaccionan los individuos con respecto a sus objetivos personales.

Los niveles de aspiración aumentan después de un éxito y disminuyen después de un fracaso, tanto como si los objetivos son personales como si son grupales Zander (1968). Indica resultados similares, al pedir a los miembros del grupo que lleguen a un consenso grupal con respecto al nivel de aspiración del grupo. La única diferencia consistió en que fue menor la disminución del nivel de aspiración del grupo después de un fracaso, de lo que aumento después de un éxito.

Existen numerosas variables que determinan el proceso de grupo que permita que el individuo pueda convertirse en un miembro más eficaz. El grado de conocimiento de los procesos grupales puede emplearse para mejorar la propia eficacia como miembro de un grupo. Es preciso reconocer que cada individuo tiene un espacio personal dentro del cual no pueden introducirse otros y que varía según la relación existente entre el individuo y los demás.

En la medida en que un miembro del grupo sea sensible al espacio personal de los demás miembros, y los respete, aumenta la probabilidad de ser eficaz en el grupo. La intromisión en el espacio personal de otro individuo suscita reacciones negativas que impiden una interacción eficaz. De igual modo, los miembros del grupo establecen derechos territoriales que deben ser respetados por el individuo que desee ser aceptado y admirado por los otros integrantes del

grupo. Reconocer y respetar los derechos territoriales de los demás aumentara las posibilidades de que el individuo se convierta en miembro eficaz del grupo.

Es difícil para un individuo cambiar su personalidad cuando se convierte en miembro de un grupo determinado, pero no es demasiado difícil hacerse consciente de las características de los demás miembros del grupo, en consecuencia adaptar a ellas la propia conducta.

De modo similar, un miembro puede ajustar su conducta a otros atributos de sus compañeros de grupo. Cuando un miembro de un grupo es al mismo tiempo líder, es importante que evalúe la favorabilidad de la situación grupo-tarea. Cuando la situación grupo-tarea es muy favorable o muy desfavorable, probablemente será más eficaz si se adopta un estilo directo de liderazgo. Por el contrario, si la situación grupo tarea solo es moderadamente favorable o desfavorable para el líder, es más probable que sea eficaz si se adopta un estilo de liderazgo no directivo.

Un miembro que actúa de una forma no convencional o de una manera excesivamente conformista, probablemente obstaculice una acción eficaz del grupo. Por consiguiente el miembro eficaz estará alerta ante los problemas de la conformidad o la no conformidad. Adoptará una conducta de conformidad cuando esta sea conveniente para la eficacia del rendimiento grupal, pero también sabrá cuales son las ocasiones en que la no conformidad resulta preferible.

La heterogeneidad de actitudes y opiniones no puede aumentarse a voluntad, pero al miembro le es posible estimular el uso de todas las aptitudes disponibles y de expresión de opiniones diversas. Esto resulta especialmente importante cuando el miembro ocupa una posición de liderazgo, el grado en que estimule la expresión de las opiniones minoritarias es una condición importante para la eficacia del grupo. Los seguidores también pueden aumentar su eficacia como miembros del grupo estimulando a otros a contribuir al proceso grupal (Shaw, 2004: 446-449).

b) Carta descriptiva de la sesión 9.

Carta Descriptiva Sesión 9. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 9.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
2 horas	6. Visión Unificada	“Con las manos en la masa” : Cada persona se encuentra con los ojos vendados, deberán crear una obra con la masa que tienen en la mano. Al terminar, se juntarán por parejas y se repite la actividad; tendrán que ponerse de acuerdo como puedan ya que no pueden hablar y tendrá que ser una sola obra entre los 2. La dinámica finaliza por equipos grandes construyendo la misma obra que logren definir entre todos.	El equipo es el reflejo de nuestro liderazgo. Cada líder tiene una percepción diferente del contexto como se mueve la empresa. Desarrollar habilidades hacia la interdependencia del equipo a partir de la cooperación.	1
10 min	Descanso			
150 min		“Rieles” :El equipo desarrolla una estrategia para pasar pelotas de ping pong de un extremo al otro del salón utilizando rieles por parejas. La coordinación y efectividad depende de la organización del equipo.	Si no sabemos a donde ir, el equipo se pierde, el líder debe definir objetivos claramente. La visión es la dirección de crecimiento alineado a la misión.	2

Figura 5.33

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 9.

Formato de Evaluación Indicadores de Madurez Personal (Elaboración Propia)

GRUPO GIRA DEL NOROESTE S.C.								
INDICADORES DE MADUREZ								
Evaluado:								
Evaluador:								
Pautas principales:								
Empresa:								
Fecha:								
Etapa. Sinergia y Cohesión		0%	20%	40%	60%	80%	100%	
Rompe hielo: Conocimiento de la existencia de cada individuo, cercanía física y social	No.	0	1	2	3	4	5	
	1	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de su área de trabajo.						
	2	Conoce e intercambia algunas palabras con todos los integrantes de la empresa.						
	3	Puede participar sin ningún problema en actividades con todo el equipo y no se siente incómodo.						
Integración: Socialización, conocimiento más cercano de las personas, el ambiente que los rodea, su historia y formas de pensar, respeto a la diversidad y personalidades, aceptar ser parte de un grupo e inclusión de nuevos elementos.		0	1	2	3	4	5	
	4	Está abierto a las relaciones interpersonales						
	5	Busca, es proactivo al acercamiento con los miembros del equipo						
	6	Habla de su vida laboral, familiar y personal sin ningún problema						
	7	Su trato con las demás personas es cercano, cordial, respetuoso y positivo						
	8	Favorece el clima laboral del equipo						
	9	Se siente parte de un grupo						
	10	Conoce la historia de la empresa						
	11	Conoce la filosofía de la empresa (misión, visión y valores)						
	12	Conoce claramente sus funciones						
	13	Disfruta trabajar en la empresa y con el equipo de trabajo						
	14	La relación que tiene con su jefe no interpone las relaciones con las demás personas.						
Confianza: Hacerme responsable de mi credibilidad como elemento de un equipo, valores compartidos en el grupo, encontrar similitudes, puntos en común, respeto ante diversas formas de pensar y consolidación honesta y genuina de las relaciones personales.		0	1	2	3	4	5	
	15	Es una persona íntegra, sus valores están acordes con los de la empresa						
	16	Es transparente, congruente con lo que dice y hace						
	17	Comparte similitudes con varios elementos del equipo						
	18	Respeto y acepta diferentes personalidades						
	19	Es incluyente con nuevos elementos del equipo						
	20	Conoce claramente las funciones de los demás						
	21	Conoce y esté interesado en las reglas y políticas de la empresa						
	22	Tiene una relación cordial y cercana con su jefe directo						
	23	Tiene las capacidades necesarias para la función que desempeña y genera mejora continua						
	24	Se interesa por los demás miembros del equipo, los ayuda en lo que se necesita						
25	Favorece la ayuda y colaboración entre el equipo							

Etapa 2. Comunicación		0%	20%	40%	60%	80%	100%
		0	1	2	3	4	5
Conciencia personal: de que nos comunicamos en función de nuestras interpretaciones mentales: Paradigmas, historia, cultura, códigos personales.	26	Respetar y aceptar diferentes formas de pensar					
	27	Habla de lo que él piensa no de los demás deberían de pensar					
	28	Aporta ideas que posibilitan al equipo no que lo limitan					
	29	No da las cosas por obvias, siempre aclara las ideas					
	30	Se hace responsable de sus actos y consecuencias					
Barreras de comunicación: Las palabras son el resultado de los pensamientos y sentimientos, esto genera una actitud específica, da cuenta que todo lo que comunicas y como lo comunicas es una proyección.		0	1	2	3	4	5
	31	Aporta ideas en lugar de juzgar las de otros.					
	32	La comunicación con otros es abierta no en base a chismes					
	33	Se mantiene en actitud positiva, no en base al miedo, enojo o tristeza.					
	34	Siempre se comunica, nunca se queda callado facilitando generar acuerdos o resolver conflictos.					
Intención clarificada: Claridad del mensaje e intención no verbal, entendimiento y congruencia, motivación intrínseca.		0	1	2	3	4	5
	36	Escucha para entender y no para responder					
	37	Es claro al hablar y si no lo es, lo vuelve a explicar sin utilizar las mismas palabras.					
	38	emocional y por esto no genera manipulación (víctima, salvador, perseguidor)					
	39	Identifica los aciertos de las personas y los reconoce					
	40	Lo que dice es congruente con lo que hace					
	41	Promueve acuerdos no pleitos					
	42	Encuentra sus propios motivadores para lograr sus objetivos sin necesidad del líder					
	43	Busca un crecimiento y reconocimiento personal					
Asertividad y Retroalimentación: Apertura al diálogo, escucha activa, empatía, respeto con uno mismo sabiendo comunicar lo que piensa y siente.		0	1	2	3	4	5
	44	Está abierto al diálogo, escucha atentamente a las otras personas					
	45	Trata de entender no de contradecir					
	46	Transmite claramente lo que piensa y siente, siendo respetuoso con el mismo y con el interlocutor					
	47	Conoce lo que esperan de él y demuestra su mejoría de manera permanente					
	48	Busca espacios de retroalimentación y la ofrece sin problema					
	49	Se conoce muy bien, identifica sus habilidades y áreas de oportunidad, trabaja en ellas					
	50	Retroalimenta la acción realizada evitando juicios subjetivos sobre la persona, proponiendo ideas de mejora					

Etapa 3. Consolidación del equipo		0%	20%	40%	60%	80%	100%
		0	1	2	3	4	5
Objetivos Comunes: Participación activa y colaboración, valores compartidos, es responsable de su alineamiento con la organización, genera acuerdos y negociaciones ganar-ganar	51	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera personal y hace todo por lograrlos					
	52	Tiene claro los objetivos y metas a alcanzar de manera grupal, está interesado por proponer acciones y realizarlas siendo funcional para el equipo					
	53	Las soluciones que propone son a favor de la mejoría de todo el equipo sin buscar su propia comodidad a partir de los demás					
	54	Es colaborador con el equipo independientemente de sus responsabilidades					
	55	Está comprometido con el crecimiento del equipo					
	56	Le gusta capacitar a otros, siendo paciente y comprometido en el proceso de entrenamiento					
		0	1	2	3	4	5
Subsidio de errores: Respeto a las reglas y consecuencias claras: No existe impunidad, Consciente de su responsabilidad personal	57	Celebra los logros y se hace responsable de los errores del equipo sin buscar culpables					
	58	Se hace responsable de sus errores y busca proactivamente posibles soluciones					
	59	Cuando existe un problema en el equipo, se hace cargo aunque no lo haya generado él					
	60	Afirma a otros, es capaz de reconocer lo que los otros hacen					
	61	Tiene buena capacidad de reabastecimiento emocional evitando ser paralizado por un conflicto					
	62	Se auto motiva fácilmente con base a alcanzar objetivos (logro), cercanía con la gente (afiliación) o incrementando su habilidad (poder)					
	63	Respeto las reglas y se hace responsable de las consecuencias sin buscar culpables					
	64	Entiende su papel protagónico en el sistema y se hace cargo de él, evitando ser una carga para nadie					
	65	Se comporta constantemente sin juicio ni queja					
		0	1	2	3	4	5
Alcance de resultados: se mantiene en mejora continua, de manera auto crítica y auto didacta busca su madurez personal independientemente de que los demás lo hagan o no, es humilde; valora y acepta a su líder, tiene las herramientas para ejercer un liderazgo si se requiriera.	66	Es responsable de su nivel de energía, manteniendo activo, atento y motivado					
	67	Tiene un alto nivel de auto exigencia					
	68	Tiene capacidad para adaptarse independientemente del reto que se le presenta					
	69	Siempre alcanza los resultados					
	70	Es disciplinado con los procesos de la empresa					
	71	Confía plenamente que los demás hacen lo mejor para enfocarse en lo que le toca y hacerlo muy bien					
	72	Es flexible a los cambios					
	73	Le agrega valor al líder					
	74	Puede tomar el liderazgo de un proyecto si se le requiriera					
	75	Genera ideas creativas y funcionales; siendo proactivo en su implementación					
	76	Es capaz de organizarse rápida y efectivamente con su equipo para la realización de una tarea					
	77	Evita la postergación y es estratégico con sus funciones					
	78	Tiene herramientas de auto administración que le permite lograr todas sus responsabilidades en tiempo y forma					
	79	Disfruta abiertamente lo que hace					
	80	Tiene grandes posibilidades de crecer dentro de la empresa					

Figura 5.34.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 9.

Formato de Check List Sesión 9. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 9					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
FECHA:	DICIEMBRE 2014				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conduct	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	1	Laptop, cañón, bocinas	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Con las manos en la masa	17	Botes de playdo	Bodega		
Rieles	17	Palos de madera de 40 cm	Bodega		
	2	Pelotas de ping pong	Bodega		
	2	Contenedores para pelotas			
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	17	Formatos de niveles de ma	Imprimir		

Figura 5.35.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

Las técnicas seleccionadas, buscaron lograr obtener un alineamiento entre el equipo de líderes, a partir de detectar que su funcionalidad se incrementaba al tener objetivos y acuerdos claros, ahora se necesitaba colocar simuladores que aceleraran acuerdos y entendimientos claros; así como garantizar en operación que dichos acuerdos se podían llevar a la práctica a partir de funciones individuales y lograr avanzar en conjunto al mismo ritmo y a la misma dirección, obteniendo con esto, un equipo alineado.

El equipo se identifica con un nivel de integración avanzado, mostraron confianza en los momentos de acuerdos, inclusive si el líder de la cima (mayor nivel jerárquico), se encuentra presente; muestran mayor aprecio y entendimiento por el líder formal, son incluyentes, son más pacientes y efectivos, enfocados a lograr los resultados.

Lograron unificar el principal objetivo estratégico que apoyará a su alineamiento como equipo de líderes: satisfacción del usuario a través de un equipo de trabajo maduro, responsable y feliz. Entendieron lo necesario que es empezar a crear estrategias efectivas para no perder el objetivo central y mejorar significativamente al equipo.

El alineamiento en su primera etapa se logró con efectividad, para la segunda etapa de implementación en la parte operativa, el equipo tarda en entender el ritmo adecuado donde el equipo se sienta cómodo y pueda ser más funcional entre todos, les costó trabajo alinear las competencias individuales con las colectivas para no acelerar o alentar el proceso y así garantizar el objetivo en el tiempo previsto.

f) Observación individual registrada en la sesión 9.

Formato de Observación Personal Sesión 9. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	No asistió a la sesión.
2	Su proactividad es permanente, empatiza y es positivo, se convierte en generador de reabastecimiento emocional del grupo. Asertivo con las personas, adaptable a diferentes situaciones y emociones.
3	Tiende a resolver los problemas de otros sin conocer de fondo lo sucedido en el entorno. Esto afecta al facultamiento y por ende al alineamiento.
4	No asistió a la sesión.
5	No asistió a la sesión.
6	No asistió a la sesión.
7	No asistió a la sesión.
8	No se conforma con los resultados y es capaz de intentar ideas de resolución para incrementar sus capacidades y aprender de la experiencia.
9	Continúa reactiva, su expresión corporal muestra seriedad (sin expresión) y esto dificulta su comunicación con el equipo, se muestra atenta pero no actúa, alentando el proceso.
10	Trabajó en no caer en frustración ante situaciones complicadas, ante el bajo tiempo de resolución puede caer en parálisis, hace lento el proceso.
11	Reabastece al equipo, lo motiva y genera los intentos necesarios para resolver y entender el problema.
12	No asistió a la sesión.
13	No asistió a la sesión.
14	No asistió a la sesión.
15	Escasa aportación de ideas, acciona al plan que le asigna, espera que los demás aporten. Se adapta al ritmo de los demás.
16	Se mantuvo atento a toda la sesión, sin embargo, no aporta emociones. Le cuesta trabajo seguir un ritmo que no es el personal.
17	Aporta ideas de autocrítica y auto conocimiento manteniéndose en una mejora personal, tiende a acelerar el proceso.
18	Nuevo integrante del equipo, se mostró participativa, aportó ideas sin miedo a que sean rechazadas. Detectada con pauta roja con verde. Intentó alinear el ritmo del equipo, tendiendo a la lentitud del proceso por falta de exigencia grupal.

Figura 5.36.

El resultado de las evaluaciones sobre conductas de madurez de liderazgo, se presentan en el Anexo 3.

g) Material fotográfico de la sesión



Técnica Recreativa: Rieles

5.5.10. Sesión 10. Visión unificada y estrategia

a) Contenido Teórico de la sesión 10.

Vivimos en un mundo de cambios, donde el conocimiento avanza tan rápido que no se ha terminado de asimilar un concepto cuando ya existe otro que lo contradice o reorienta, un mundo donde lo único seguro es que el mañana no será el mismo, pues día a día se va transformando. Ante esa incertidumbre, la estabilidad laboral pasa de ser un concepto absoluto para convertirse en uno más abierto y relativo donde tanto las empresas, como los empleados tendrán igual responsabilidad para garantizar su presencia.

Una vez que se consigue manejar un nivel productivo y armónico dentro de un grupo o equipo de trabajo y nos referimos a aquel donde cada elemento del equipo realiza su trabajo en tiempo y forma, y en concordancia con el resto de los integrantes, viene el siguiente reto para la organización; el trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la organización.

Es sabido que en toda actividad empresarial existen áreas y departamentos que por naturaleza conviven con choques continuos derivados de las diferencias en sus naturalezas (calidad y ventas; finanzas y legal; servicio al cliente y producción, etc.), sin embargo todas ellas en conjunto deben alinearse a la misión y objetivos de la empresa; una vez, que a pesar de las diferencias consiguen caminar bajo un mismo rumbo, se puede decir que la empresa es coherente entre sus planes y actividades.

Con respecto al reconocimiento, a pesar de la gran cantidad de estudios acerca de la relación entre el compromiso y la satisfacción del empleado, muchas organizaciones tienden a subestimar

esta ecuación es sus planes estratégicos. Es de conocimiento común que empleados felices y comprometidos trabajan más productivamente y proveen mejor servicio que aquellos que no lo son. El problema es que muchas compañías no se dan cuenta de que un ingrediente clave en la cultura laboral es el reconocimiento a los empleados.

Si bien existen diferentes mecanismos de premiación para el personal, lo más importante desde nuestra experiencia es entender que no vale la pena llevar a cabo este tipo de programas si el empleado no identifica un verdadero sentido de valor para la empresa por el servicio que está ofreciendo.

Es por eso que el gesto de apreciación de aparte de los líderes es lo que más importa en vez del regalo en sí, si las compañías que realmente admiran la aportación del empleado y lo hacen público, lo festejan en conjunto con toda la familia corporativa, entonces el programa va a resultar sin lugar a dudas exitoso.

La mayoría de las compañías están llegando a la conclusión de que el reconocer a sus empleados como individuos es esencial para el éxito de la empresa a largo plazo. Hay que ir más allá de las teorías de potenciar a la gente en los frentes de batalla o de canalizar sus esfuerzos con incentivos. Se necesita estar preparado para implementar un programa de reconocimiento y llevarlo a cabo a largo plazo, por lo menos 5 años. La mayoría de los esfuerzos bien intencionados han fracasado debido a que la dirección lo mató antes de que le diera la oportunidad de que empezara.

El reconocimiento puede ir más allá de lo que puede ir el dinero. Muchas veces empleados bien pagados se alejan de las compañías y buscan otros empleos porque no sienten que sus esfuerzos y trabajo son reconocidos, además de ignorar sus sugerencias para un mejor servicio. Es importante tener en consideración que en la medida en que el personal se sienta respetado y reconocido, así tratará a los clientes. Así, que como parte de la política personal y corporativa, es importante escuchar a los empleados y de ésta manera los colaboradores podrán aportar realmente mucho valor a la empresa.

De nada sirve ganar mucho dinero si no se es feliz. El que una empresa genere un buen ambiente es tan importante como entregar una bonificación por un logro o éxito alcanzado.

b) Cata descriptiva de la sesión 10.

Carta Descriptiva Sesión 10. (Elaboración Propia)

CARTA DESCRIPTIVA Y CRONOGRAMA DEL MCR				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: LIDERAZGO MADURO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
SESIÓN 10.				
Duración	Tema/ Actividad	Técnica Recreativa	Procesamiento	Difi- cultad
2 horas	6. Visión Unificada	"Lanzas" : El equipo está en círculo , por persona deberán de sostener una lanza de 2 m cada una, tendrán que organizarse para avanzar en círculo y al mismo tiempo soltar su lanza y agarrar la lanza del participante colocado al frente de él hasta terminar la vuelta.	Para poder alcanzar la visión, el primer paso es tenerla clara y saberla transmitir al equipo . Fortalecer al equipo para enfrentar el cambio. Utilizar herramientas de reconocimiento que incentiven a los equipos de trabajo .	2
10 min	Descanso			
1 hora 20 min		"Sincronía" : Cada integrante contará con un instrumento musical de manera en la que se formen equipos de 4 instrumentos. Cada equipo tendrá que crear un ritmo basado en 4 tiempos, ya que ensayen los equipos, el recreador será el director de la orquesta te marcará en que tiempo entran y salen de acuerdo al ritmo que se marque, el objetivo es lograr una sincronía entre todos que se oiga como melodía armónica.	Esto , unifica objetivos y metas comunes, facilita la toma de decisión y marca el tiempo para alcanzarla. Identifica los recursos con los que cuentas y genera una estrategia, la diversidad de fortalezas te da ventaja para lograr las metas.	2
10 min	Cierre	Evaluación de Salida Conductas Grupales		
20 min	Cierre	Reflexiones finales del grupo y agradecimiento		

Figura 5.37.

c) Formatos de evaluación aplicados en la sesión 10.

Evaluación de participantes en Conductas Grupales (Elaboración Propia)

Evaluación De Participantes en Conductas Grupales					
<i>El objetivo de ésta evaluación, es identificar de acuerdo a tu percepción, cómo evaluarías al equipo con el que estás trabajando en esta sesión y sacar un promedio de crecimiento al finalizar el proceso de capacitación. Coloca una X en el cuadro que elijas.</i>					
Conductas Grupales Inicial					
Integración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia al grupo					
Hay un ambiente armónico					
Hay cohesión de todos los miembros					
Se promueve la inclusión					
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sentido de pertenencia a la empresa					
El equipo conoce la misión, visión y valores					
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa					
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa					
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se da una transmisión y recepción de información efectiva					
Hay apertura para diferentes ideas					
El equipo tiene capacidad de escucha					
Se tiene confianza en la retroalimentación					
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo se asegura de entender los objetivos					
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones dentro del equipo					
Hay liderazgos aceptados y compartidos					
Se siente un clima grupal favorable					
El equipo da seguimiento a las instrucciones					
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad					
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores					
Se cuenta con canales de información efectiva					
Colaboración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay aportación de ideas por parte de los miembros					
Se ejecutan las tareas asignadas					
Hay actitud de ayuda					
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda					

Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Hay sabotaje dentro del equipo					
El equipo se enoja ante la derrota					
Hay Falta de respeto a las reglas					
Hay miembros de equipo que hacen trampa					
Hay actitud negativa en el equipo					
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas					
El equipo persiste para el logro de objetivos					
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas					
Se mantiene una actitud entusiasta					
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
Se adecuan a las circunstancias					
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia					
El equipo es flexible ante el cambio					
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente					
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas					
Se busca desarrollar múltiples opciones					
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes					
Se direccionan correctamente los procesos creativos					
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca
El equipo tiene pensamiento estratégico					
El equipo tiene buena capacidad de planeación					
Se logra una ejecución eficiente					
Se da importancia al desarrollo de estrategias					
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones					
Hay buena capacidad de análisis					

Figura 5.38.

d) Check list de materiales utilizado en la sesión 10.

Formato de Check List Sesión 10. (Elaboración Propia)

CHECK LIST PARA CONTROL DE MATERIALES					
SESIÓN 10					
PROGRAMA MCR:	LIDERAZGO MADURO				
EMPRESA:	HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
FECHA:	dic-14				
COORDINADOR DE LOGÍSTICA:	ABEL VILLANUEVA				
MATERIAL GENERAL	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	2	Tablas instructores	Oficina		
	2	Gafetes instructores	Oficina		
	2	Formato detección de conductas	Imprimir		
	17	Plumas	Oficina		
	1	Cámara fotográfica	Oficina		
	17	Hojas blancas	Oficina		
	17	Gafetes participantes	Oficina		
	1	Laptop, cañón, bocinas	Oficina		
MATERIAL TÉCNICAS RECREATIVAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
Lanzas	20	los de madera delgados de 2 metr	Bodega		
Sincronía	17	entos musicales: maracas, tambo	Bodega		
			Bodega		
Evaluación	17	Formatos de evaluación del servicio			
MATERIALES EXTRAS	CANTIDAD	MATERIAL	Status	CHECK OUT	CHECK IN
	17	Formatos de evaluación de conductas			

Figura 5.39.

e) Desarrollo y conclusión de la Intervención

Se planearon dos técnicas recreativas de cierre, la primera se centró en seguir trabajando con el alineamiento del equipo, al inicio, el ritmo de la prueba fue libre para ellos, el resultado dio como resultado lo detectado en la sesión anterior: complicación en encontrar un ritmo adecuado a los perfiles del equipo, decidieron una estrategia que generaba un proceso muy lento y salía del tiempo estimado para la prueba.

En la segunda parte de la misma técnica, el facilitador tomó el liderazgo del equipo y su función fue incrementar la exigencia de la prueba, se condicionó al equipo en función de que en cada error, el nivel de complejidad del reto se incrementaría; el resultado fue un mayor enfoque individual a la prueba aminorando el nivel de error; al mismo tiempo, la cantidad de repeticiones mejoró significativamente la experiencia en la función que cada uno realizaba y por ende su nivel de rapidez en la prueba.

El programa terminó con una técnica recreativa seleccionada a partir de la necesidad de alineamiento entre grupos en una primera etapa y el alineamiento grupal en la segunda; al mismo tiempo, dar una muestra de lo placentero que un equipo puede vivir a partir de lograr una cooperación mutua, un objetivo común y poder ser testigos del resultado entre todos.

La prueba en su totalidad, generó un ambiente de disfrute y armonía muy evidente, el error ya no era visto como un fracaso sino como un medio de aprendizaje, entendieron que la repetición de la tarea facilita la rapidez y funcionalidad del equipo. La alineación sería la mejor forma para poder crear una melodía entre todos, entendiendo que el ritmo alineado genera armonía, efectividad y alcance de objetivos sobresalientes para todos.

Formato de vaciado de datos aplicado a los participantes (Elaboración Propia)

Evaluación de Conductas Grupales MCR

Diagnóstico Conductual aplicado al grupo finalizando la intervención																				
Empresa: Hospital de Salud Mental de Tijuana							Fecha: Noviembre 2014													
Conductas Grupales																				
Integración		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales						
Hay Sentido de pertenencia al grupo		3	5	1	0	0	9		300	375	50	0	0	80.6						
Hay un Ambiente armónico		1	6	1	0	0	8		100	450	50	0	0	75.0						
Hay Cohesión de todos los miembros		2	3	4	0	0	9		200	225	200	0	0	69.4						
Se promueve la inclusión		3	4	2	0	0	9		300	300	100	0	0	77.8						
					Total		35					Total		75.7						
Identidad Empresarial		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales						
Hay sentido de pertenencia a la empresa		3	5	1	0	0	9		300	375	50	0	0	80.6						
El equipo conoce la misión, visión y valores		6	3	0	0	0	9		600	225	0	0	0	91.7						
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa		1	7	0	1	0	9		100	525	0	25	0	72.2						
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa		3	5	0	1	0	9		300	375	0	25	0	77.8						
					Total		36					Total		80.6						
Comunicación Organizacional		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales						
Se da una transmisión y recepción de información efectiva		1	6	1	1	0	9		100	450	50	25	0	69.4						
Hay apertura para diferentes ideas		3	5	0	1	0	9		300	375	0	25	0	77.8						
El equipo tiene capacidad de escucha		2	5	2	0	0	9		200	375	100	0	0	75.0						
Se tiene confianza en la retroalimentación		2	6	1	0	0	9		200	450	50	0	0	77.8						
					Total		36					Total		75.0						
Trabajo en equipo		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales						
El equipo se asegura de entender los objetivos		2	6	1	0	0	9		200	450	50	0	0	77.8						
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes		0	6	3	0	0	9		0	450	150	0	0	66.7						
Hay liderazgos aceptados y compartidos		2	4	3	0	0	9		200	300	150	0	0	72.2						
Se siente un clima grupal favorable		1	7	1	0	0	9		100	525	50	0	0	75.0						
El equipo da seguimiento a las instrucciones		1	6	2	0	0	9		100	450	100	0	0	72.2						
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad		1	6	2	0	0	9		100	450	100	0	0	72.2						
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores		1	5	3	0	0	9		100	375	150	0	0	69.4						
Se cuenta con canales de información efectiva		0	5	3	1	0	9		0	375	150	25	0	61.1						
					Total		72					Total		70.8						
Colaboración		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales						
Hay aportación de ideas por parte de los miembros		3	3	2	1	0	9		300	225	100	25	0	72.2						
Se ejecutan las tareas asignadas		3	5	1	0	0	9		300	375	50	0	0	80.6						
Hay actitud de ayuda		5	3	1	0	0	9		500	225	50	0	0	86.1						
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda		2	5	2	0	0	9		200	375	100	0	0	75.0						
					Total		36					Total		78.5						

Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sabotaje dentro del equipo	0	0	5	2	2	9		0	0	250	150	200	66.7
El equipo se enoja ante la derrota	0	0	8	1	0	9		0	0	400	75	0	52.8
Hay Falta de respeto a las reglas	0	0	2	6	1	9		0	0	100	450	100	72.2
Hay miembros de equipo que hacen trampa	0	0	2	6	1	9		0	0	100	450	100	72.2
Hay actitud negativa en el equipo	0	0	2	5	2	9		0	0	100	375	200	75.0
				Total		45					Total		67.8
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas	0	4	3	2	0	9		0	300	150	50	0	55.6
El equipo persiste para el logro de objetivos	1	5	2	1	0	9		100	375	100	25	0	66.7
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas	4	4	1	0	0	9		400	300	50	0	0	83.3
Se mantiene una actitud entusiasta	2	6	1	0	0	9		200	450	50	0	0	77.8
				Total		36					Total		70.8
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se adecuan a las circunstancias	1	6	2	0	0	9		100	450	100	0	0	72.2
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia	1	6	2	0	0	9		100	450	100	0	0	72.2
El equipo es flexible ante el cambio	2	3	1	0	0	6		200	225	50	0	0	79.2
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente	1	6	1	0	0	8		100	450	50	0	0	75.0
				Total		32					Total		74.7
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas	5	8	4	0	0	17		500	600	200	0	0	76.5
Se busca desarrollar múltiples opciones	4	7	6	0	0	17		400	525	300	0	0	72.1
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes	3	12	2	0	0	17		300	900	100	0	0	76.5
Se direccionan correctamente los procesos creativos	1	8	7	1	0	17		100	600	350	25	0	63.2
				Total		68					Total		72.1
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene Pensamiento Estratégico	3	10	1	2	0	16		300	750	50	50	0	71.9
El equipo tiene buena Capacidad de Planeación	2	7	5	2	0	16		200	525	250	50	0	64.1
Se logra una ejecución eficiente	1	7	5	2	0	15		100	525	250	50	0	61.7
Se da importancia al desarrollo de estrategias	1	8	5	1	1	16		100	600	250	25	0	60.9
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones	0	8	4	3	1	16		0	600	200	75	0	54.7
Hay buena capacidad de análisis	1	8	3	3	1	16		100	600	150	75	0	57.8
				Total		95					Total		61.8
											TOTAL		72.77

Figura 5.40.

Formato de vaciado de datos aplicado por los instructores (Elaboración Propia)

Evaluación de Conductas Grupales MCR												
Diagnóstico conductual realizado por instructores al finalizar la intervención												
Empresa: Hospital de Salud Mental de Tijuana							Fecha: Noviembre 2014					
Conductas Grupales												
Integración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay Sentido de pertenencia al grupo	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay un Ambiente armónico	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay Cohesión de todos los miembros	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Se promueve la inclusión	1	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	100.0
						Total						81.3
						4						
Identidad Empresarial	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sentido de pertenencia a la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo conoce la misión, visión y valores	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo se identifica y transmite la filosofía de la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay compromiso con los objetivos y metas de la empresa	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
						Total						50.0
						4						
Comunicación Organizacional	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se da una transmisión y recepción de información efectiva	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay apertura para diferentes ideas	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene capacidad de escucha	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Se tiene confianza en la retroalimentación	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
						Total						56.3
						4						
Trabajo en equipo	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo se asegura de entender los objetivos	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Los miembros tienen conocimiento de las diferentes funciones	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay liderazgos aceptados y compartidos	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Se siente un clima grupal favorable	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
El equipo da seguimiento a las instrucciones	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay un alto nivel de Madurez y responsabilidad	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
Hay una actitud de mejora continua y aceptación de errores	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Se cuenta con canales de información efectiva	0	0	1	0	0	1	0	0	50	0	0	50.0
						Total						65.6
						8						
Colaboración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay aportación de ideas por parte de los miembros	1	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	100.0
Se ejecutan las tareas asignadas	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Hay actitud de ayuda	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
Los miembros están abiertos a la aceptación de ayuda	0	1	0	0	0	1	0	75	0	0	0	75.0
						Total						81.3
						4						

Competencia	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Hay sabotaje dentro del equipo	0	0	0	1	0	1		0	0	0	75	0	75.0
El equipo se enoja ante la derrota	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
Hay Falta de respeto a las reglas	0	0	0	1	0	1		0	0	0	75	0	75.0
Hay miembros de equipo que hacen trampa	0	0	0	0	1	1		0	0	0	0	100	100.0
Hay actitud negativa en el equipo	0	0	0	1	0	1		0	0	0	75	0	75.0
				Total		5					Total		75.0
Tolerancia a la frustración	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se mantiene equilibrio emocional ante situaciones inesperadas	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo persiste para el logro de objetivos	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
El equipo tiene actitud positiva frente a los problemas	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
Se mantiene una actitud entusiasta	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
				Total		4					Total		68.8
Adaptabilidad	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
Se adecuan a las circunstancias	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
Cumplen los objetivos sin importar el medio o circunstancia	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo es flexible ante el cambio	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
Se da un buen desenvolvimiento social sin importar el ambiente	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
				Total		4					Total		56.3
Creatividad e Innovación	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene capacidad para generar o modificar ideas	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
Se busca desarrollar múltiples opciones	0	0	0	1	0	1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo da utilidad y aprovecha los recursos existentes	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
Se direccionan correctamente los procesos creativos	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
				Total		4					Total		56.3
Capacidad de Organización	Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales		Siempre	Frecuente-mente	A veces	Casi nunca	Nunca	Totales
El equipo tiene Pensamiento Estratégico	0	0	0	1	0	1		0	0	0	25	0	25.0
El equipo tiene buena Capacidad de Planeación	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
Se logra una ejecución eficiente	0	1	0	0	0	1		0	75	0	0	0	75.0
Se da importancia al desarrollo de estrategias	0	0	1	0	0	1		0	0	50	0	0	50.0
El equipo tiene la habilidad de jerarquizar funciones	0	0	0	0	1	1		0	0	0	0	0	0.0
Hay buena capacidad de análisis	1	0	0	0	0	1		100	0	0	0	0	100.0
				Total		6					Total		50.0
											TOTAL		64.06

Figura 5.41.

f) Observación Individual registrada en la sesión 10.

Formato de Observación Personal Sesión 10. (Elaboración Propia)

Participantes	Observaciones
1	Entendió la importancia de favorecer el colectivo, logró detectar que el enojo se genera al identificar la falta de compromiso en ocasiones de algunos miembros del equipo.
2	Lucha por la capacidad de adaptación de otros, necesita aprender a facilitar el cambio para incrementar su responsabilidad personal.
3	Ha logrado entender los diferentes estilos de liderazgo, ya no se toma a lo personal los comentarios o acciones de otros, entiende su contribución bajando la resistencia al cambio y eliminando el juicio.
4	No asistió.
5	No asistió.
6	Consciente del valor de las personas para alcanzar los resultados, incrementó su empatía y disfrute de sus funciones.
7	Se ha ido integrando más al equipo de líderes, mencionó que su necesidad de logro y exigencia personal genera una disminución de su lado emocional, aceptó que sin su equipo, el hospital no puede lograr los objetivos. Esto le lleva a concluir la necesidad de mayor acercamiento a su equipo de trabajo.
8	Lo motiva el crecimiento de la organización, está consciente de la necesidad de crecer como líder de forma integral para favorecer a su equipo.
9	No asistió a la sesión.
10	Le cuesta trabajo aceptar que puede equivocarse (enfrentar el error), se va permitiendo desarrollar su lado emocional y ha crecido su influencia en el equipo. El equipo reconoció un cambio significativo de su actitud.
11	Salió de la organización.
12	Puede aún paralizarse ante la frustración del control que genera en ocasiones el líder de la cima, pero ahora opta por insistir de diferentes formas en lugar de mantener una conducta necia ante una idea no cambiante, busca nuevas formas de convencer, proponer y resolver para generar más efectividad que juicio.
13	Identifica que necesita trabajar más en su credibilidad e inclusión en el equipo, busca reconocimiento, aporta para lograr mejores objetivos.
14	Mencionó su valor por las personas y la necesidad de incrementar la calidad y la calidez en la institución, va mejorando sus relaciones con los demás, es más valorado y entendido por el equipo.
15	No asistió a la sesión.
16	No asistió a la sesión.
17	Con un comportamiento más tranquilo, con más motivación, juzga menos y crece más, le da valor al ser humano y habla mucho de su cambio.
18	Se ha ido incluyendo en el equipo de forma acelerada, sus aportaciones son al mismo nivel que los otros participantes, genera ideas estratégicas para mejorar el proceso pensando en el medio para lograrlo.

Figura 5.42.

g) Material fotográfico de la sesión 10.



Técnica Recreativa:
Lanzas

5.5.11. Etapa final del caso práctico y Análisis de Resultados

Después de haber finalizado la etapa de intervención, se destinó a generar un análisis minucioso de los diferentes formatos de medición aplicados al grupo de estudio con el fin de presentar la información cualitativa y cuantitativa a través del Reporte de Resultados para que los líderes formales junto con todo el equipo de líderes de cada una de las áreas, conociera a profundidad el desarrollo y crecimiento que el programa de formación experiencial generó a nivel individual y grupal.

A continuación se muestra la tabla comparativa de resultados, la cual muestra el nivel de percepción de crecimiento de los participantes del estudio de caso junto con una gráfica comparativa de dichos resultados.

Tabla de Evaluación Comparativa de Percepción de los Participantes (Elaboración Propia)

	Integración	Identidad Empresarial	Comunicación Organizacional	Trabajo en equipo	Colaboración	Competencia	Tolerancia a la frustración	Adaptabilidad	Creatividad e Innovación	Capacidad de Organización	Total	Crecimiento
Evaluación de inicio	57.0	69.5	54.4	55.9	68.4	57.0	62.5	68.0	72.1	61.8	62.65	10.12
Evaluación de final	75.7	80.6	75.0	70.8	78.5	67.8	70.8	74.7	72.1	61.8	72.77	

Figura 5.43

Gráfica de Evaluación Comparativa de Percepción de los Participantes (Fuente Propia)

EVALUACIÓN COMPARATIVA DE PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

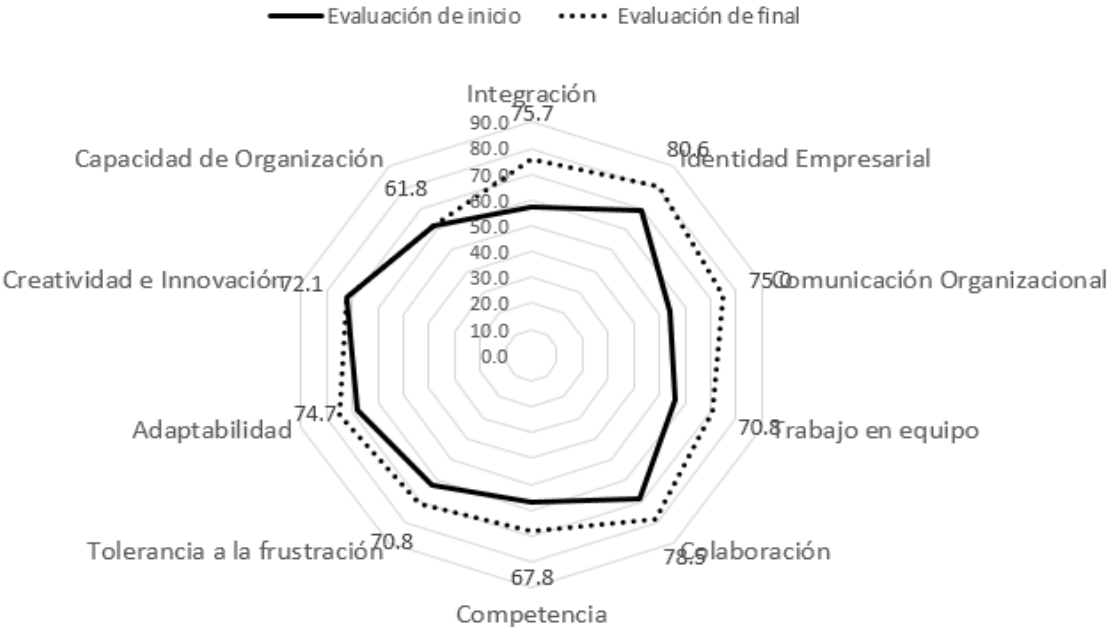


Figura 5.44.

De acuerdo a esta primera evaluación comparativa de percepción, el equipo identificó que tuvo un crecimiento del 10.12%, en donde 8 de las 10 conductas muestran un crecimiento cuantitativo y las otras 2 (creatividad y capacidad de organización) permanecieron en el mismo lugar de desarrollo.

La siguiente tabla comparativa, muestra los datos cuantitativos obtenidos de acuerdo al crecimiento observado por los instructores del programa de capacitación.

Tabla de Evaluación Comparativa de crecimiento observado por los instructores
(Elaboración Propia)

	Integración	Identidad Empresarial	Comunicación Organizacional	Trabajo en equipo	Colaboración	Competencia	Tolerancia a la frustración	Adaptabilidad	Creatividad e Innovación	Capacidad de Organización	Total	Crecimiento
Evaluación de inicio	50.0	25.0	37.5	37.5	37.5	43.8	56.3	37.5	37.5	41.7	41.67	22.4
Evaluación de final	81.3	50.0	56.3	65.6	81.3	75.0	68.8	56.3	56.3	50.0	64.06	

Figura 5.45.

Gráfica de Evaluación Comparativa de crecimiento observado por los instructores
(Elaboración Propia)

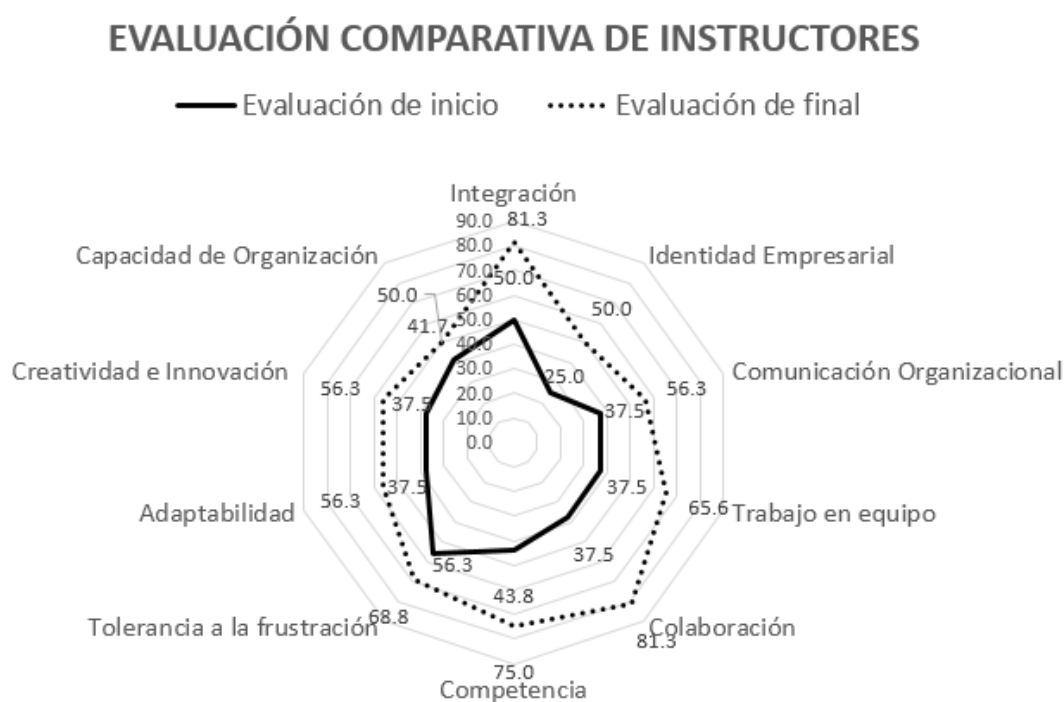


Figura 5.46.

De acuerdo a esta segunda evaluación comparativa de observación de instructores, el equipo identificó que tuvo un crecimiento del 22.4%, en donde el 100% de las conductas muestran un crecimiento cuantitativo.

La conclusión de los resultados se presenta también a través de la información cualitativa donde se analizan las 10 conductas seleccionadas y se presenta un seguimiento recomendado de formación.

Tabla de Evaluación Cualitativa sobre Integración, Identidad Empresarial y Comunicación (Elaboración Propia)



Conductas	Antes	Después	Antes	Después	Observaciones
Integración	57.0	75.7	50.0	81.3	El equipo incrementó su nivel de cohesión y sinergia favoreciendo la construcción del nivel de confianza en un nivel intermedio. Se requiere fortalecer la confianza en las relaciones y desarrollarla a nivel organizacional.
Identidad Empresarial	69.5	80.6	25.0	50.0	El equipo muestra por un lado, orgullo por los logros de la institución a nivel estado, país, etc. Sin embargo, existe una sensación de injusticia, mayor exigencia que motivación. (desequilibrio entre lo que dan y reciben de la institución), esto afecta el nivel de compromiso (nivel 2/3)
Comunicación	54.4	75.0	37.5	56.3	Al inicio, el equipo mostró muchas áreas de oportunidad, lo cual generaba conflictos, organización deficiente, etc. Se ha trabajado en su crecimiento, existe más conciencia sobre la escucha y la claridad de instrucciones, falta mucho por desarrollar.

Figura 5.47

Tabla de Evaluación Cualitativa sobre Trabajo en Equipo y Colaboración (Elaboración Propia)

Conductas	Antes	Después	Antes	Después	Observaciones
Trabajo en Equipo	55.9	70.8	37.5	65.6	El nivel de responsabilidad del equipo y la forma de organización entre todas las áreas, requiere mayores esfuerzos de trabajo en equipo, todo esto, impactará en la administración del tiempo, estrategias para mejorar el servicio, la calidad de vida de todos y la efectividad de la institución. Puede generarse todavía resistencia en ciertos circunstancias.
Colaboración	68.4	78.5	37.5	81.3	Se muestran con actitud de ayuda y amabilidad la mayoría del tiempo, ésta conducta se afecta cuando salen de la zona cómoda o sienten una sensación de injusticia por decisiones que no favorecen al personal (le dan prioridad al recurso humana que a la organización)

Figura 5.48.

Tabla de Evaluación Cualitativa sobre Competencia, Tolerancia a la Frustración y Adaptabilidad (Elaboración Propia)

Conductas	Antes	Después	Antes	Después	Observaciones
Competencia	57.0	67.8	43.8	75.0	Si el objetivo es claro, las expectativas e intenciones son platicadas y acordadas por todos, el equipo puede fluir en colaboración y eliminar el sentido o reacción de competencia. Si esto no se da bajo éstos términos, pueden resistirse a las reglas o acuerdos comunes.
Tolerancia a la frustración	62.5	70.8	56.3	68.8	El equipo requiere mayor nivel de aceptación a diferentes personalidades, el reabastecimiento emocional tarda en ocasiones para impactar en la efectividad.
Adaptabilidad	68.0	74.7	37.5	56.3	Pueden adaptarse a niveles de exigencia altos; sin embargo, no cuentan con muchos recursos de innovación para enfrentarse de una manera menos costosa con referente al equipo y sus procesos.

Figura 5.49.

Tabla de Evaluación Cualitativa sobre Creatividad e Innovación y Capacidad de Organización (Elaboración Propia)

Conductas	Antes	Después	Antes	Después	Observaciones
Creatividad e innovación	72.1	72.1	37.5	56.3	Se requiere establecer un proceso más formal de lluvia de ideas para mejorar de manera significativa la toma de decisiones, planificar opciones diversas con una visión conjunta y alineamiento de prioridades.
Capacidad de Organización	61.8	61.8	41.7	50.0	El liderazgo organizacional, necesita equilibrar personas, procesos y resultados. La planeación efectiva, requiere de mayor análisis, estrategia y enfoque a resultados. Mejorar toma de decisiones y acuerdos para generar responsabilidad común.
Promedio Total	62.65	72.77	41.67	64.06	

Figura 5.50

Las observaciones individuales fueron presentadas de la siguiente manera:

En la primera columna, se identifica el número de participante asignado a través de toda la investigación; en la segunda columna, las pautas de personalidad donde se coloca en primer lugar la dominante y en segundo la desarrollada a través del tiempo; la tercera columna, se identifica el promedio de evaluación obtenido del formato Confianza Personal en donde se evalúan los cuatro pilares de la confianza (las tablas se encuentran en el Anexo 2); la siguiente columna, identifica el promedio obtenido de la medición de conductas de Madurez de Liderazgo (las tablas y gráficas se encuentran en el Anexo 3); y por último, la columna de observaciones, donde se muestran los datos de observación más representativos de cada participantes.

Tabla de Resultados Personales (Elaboración Propia)

PART.	PAUTA	CONFIANZA	LIDERAZGO	OBSERVACIONES
1	Rojo- Azul	83%	92.1%	Confía en las decisiones de sus compañeros, se mantiene paciente en muchas ocasiones. Busca la mejora continua, aumentó su nivel de tolerancia, acepta el consenso y aún busca el control. Es optimista, disfruta lo que hace, colabora para lograr el objetivo. En mesas redondas se ve interesada en aportar su visión del contexto y proponer mejoras entre todos, recomendamos estar más abierta a diferentes puntos de vista, existen varios caminos para llegar a un objetivo. Cuenta con capacidad de organización, está abierta a decir lo que piensa. Se mantiene escuchando instrucciones y siendo efectiva para lograr el objetivo, le agrega valor a su líder. Entiende la importancia de favorecer el colectivo, puede enojarse por falta de compromiso de otros.
2	Resultados - Personas	90%	95.5%	Tiene un liderazgo empático, facilidad para brindar instrucciones claras, y crear tranquilidad si conoce el problema. No escucha, está enfocado en hacerse funcional, favorece las instrucciones, puede dirigir o tomar decisiones si se necesita. Le puede costar trabajo la humildad, busca reconocimiento, toma la iniciativa del equipo, aporta una buena actitud. Mantiene proactividad, positivismo y empatiza asertivamente, con las personas con quien trabaja; adaptable a diferentes situaciones emociones. Ha logrado entender los tipos de liderazgo, necesita aprender a facilitar el cambio para colocarse en una mejor responsabilidad personal.
3	Procesos- Personas	No aplicó	84.1%	Se considera un elemento con gran capacidad de análisis, muy humana y en proceso de transformación personal. Si no está tomando decisiones se desconecta del objetivo. En algunas ocasiones, permanece como espectadora, (sobre todo si está alejada del conflicto) su capacidad de escucha favorece al equipo. Generó aportaciones interesantes, trabajó en mejorar sus habilidades sociales.
4	Procesos- Personas	81%	76.7%	Colabora, está abierta a aprender. Aporta ideas funcionales para resolver conflictos. Es respetada por el liderazgo en turno.
5	Resultados - Personas	80%	84%	Capaz de dirigir proyectos, tomó decisiones, genera consenso, se mantiene enfocada al objetivo. Aporta ideas.

6	Personas- Procesos	84%	75.4%	Persigue objetivos comunes, se hace funcional. Le cuesta trabajo escuchar, suele interrumpir mientras el otro habla. Se acelera para hablar, es impulsiva en sus acciones, identifica que su área de oportunidad es la paciencia. Da ideas haciéndose responsable de su parte del proceso. Consciente del valor que las personas tienen para alcanzar resultados, es muy empática, disfruta lo que hace.
7	Personas- Procesos	78%	84.3%	Reconoce que le falta capacidad de reabastecimiento, necesita generar soluciones en vez de señalar. Se mantiene desconectado en momentos. Reservado, no aporta fácilmente solo si está en pequeños grupos, es serio y formal. Se ha ido integrando más al equipo de líderes, menciono que su necesidad de logro y de ser mejor generó aminorar la parte emocional; sabe que sin su equipo el hospital no logra nada, valora lo que aporta el lado emocional a pesar de ser su área de oportunidad.
8	Procesos- Personas	89%	90.3%	Liderazgo situacional aceptado por todos, empático. Le cuesta trabajo la autoridad, acepta el error, puede caer en conflicto, hiperactivo. Después del logro de la actividad y el reto cumplido en pareja, se da la oportunidad de volverlo a intentar, se desafía a sí mismo. No se dejó llevar por el enojo, aporta ideas. Lo motiva el crecimiento de la organización, consciente de la necesidad de hacer crecer de forma integral el equipo.
9	Procesos- Resultados	55%	83.5%	Se enfoca en el problema, no tiene mucha tolerancia a la frustración sin embargo, trabaja en ello. Permanece como espectadora del conflicto, reacciona pero no aporta algo significativo. Observa, le cuesta aportar puntos de vista, ejecuta las funciones que le asignan. Falta de expresión corporal que facilite su comunicación, está atenta pero no actúa. Se mantiene enfocada al objetivo pero sin seguridad para aportar ideas.
10	Procesos- Resultados	88%	90.2%	Aporta, busca estrategias para dirigir el grupo. Se mantiene al pendiente de la situación aun sin estar de participante en el momento para esperar su turno. Puede parecer que está en un enojo permanente y esto puede influir en todos. Se muestra como líder, con poder de especialización ahí puede fluir en término de empatía con los equipos, recomendamos mayor cercanía con la gente. No cae en frustración ante situaciones complicadas ni bajo estrés de tiempo, cae en parálisis por análisis. Falta trabajar en inteligencia emocional. Le cuesta trabajo aceptar o mencionar que puede equivocarse, se va permitiendo desarrollar la parte emocional y le da mayor influencia.

11	Resultados -Personas	77%	No aplicó	Liderazgo situacional, toma decisiones, permanece enfocada, incluye al equipo en la resolución del conflicto. Comprometida, atenta al proceso de cambio. Incrementa la auto exigencia ante un reto ya cumplido y se auto motiva para volverlo a intentar o ir por más. Es proactiva.
12	Procesos- Resultados	85%	84.8%	Reflexiva, pone orden, amable, líder, mantiene una comunicación clara. Le cuesta trabajo coordinar, no arriesga. Esta dispuesta a aceptar y reconocer sus avances. El enojo es una emoción predominante, sin embargo puede controlarlo mejor, muestra capacidad de escucha. Puede paralizarse ante la frustración del control del líder, prefiere insistir que buscar nuevas formas de convencer, proponer y resolver; necesita generar más estrategias de alcance de objetivos.
13	Resultados -Personas	No aplicó	90.6%	Apoya a quien lo necesita, genera acuerdos comunes, ayuda al clima laboral. Regresó a participar en las sesiones, necesita trabajar en su credibilidad e inclusión en el equipo, busca reconocimiento y aporta para lograr objetivos.
14	Resultados -Procesos	No aplicó	89.8%	Requiere dejar de buscar culpables y juzgar. Creció en aceptar más las ideas de los demás. Altamente exigente, tiene fuerza, puede llevar al equipo al logro, necesita mayor influencia, cercanía, apertura e incrementar su escucha, le cuesta trabajo el reabastecimiento, le da valor a las personas, equilibra calidez y calidad. Va mejorando las relaciones personales, es más entendido y valorado.
15	Personas- Resultados	66%	81.1%	Genera actitud de participación, feliz de cooperar. Es funcional recibiendo instrucciones, puede sacrificar el objetivo personal para lograrlo, pero para dar órdenes no tiene autoridad. Permanece como espectadora, sabe escuchar, le falta responsabilizarse de influir con fuerza para incrementar su impacto como líder con mayor autoridad. Escasa aportación de ideas, reacciona al plan que se asigna. Espera que los demás aporten.
16	Procesos- Resultados	92%	88.3%	Callado y analítico. Se mantiene ajeno, reactivo, observador, pero el equipo lo incluye. En mesas de discusión aportó muy bien ideas de acciones presentes que se identifican de baja confianza y se deben cambiar, se mostró interesado en el tema y el equipo se mostró cómodo con su aportación. Está atento a toda la sesión pero no existe participación permanente. Se da cuenta de su papel en el sistema, aporta poco pero claro.

17	Resultados -Procesos	93%	80.9%	Reconoce aciertos y está atento a los errores de los demás, si le piden una regla exige que se cumpla. Desesperado, busca resultados, reconoce la necesidad de incrementar su tolerancia a la frustración. Practicó su escucha de manera significativa. En las mesas redondas, impacta en una conciencia de responsabilidad permanente del equipo. Debe equilibrarse para que no parezca queja y su opinión sea con mayor significado para el equipo, su comportamiento rojo impacta en ansiedad y dureza en ciertos momentos. Ha trabajado, en su autocontrol sobre la frustración, aporta ideas de auto retroalimentación y auto conocimiento. En ocasiones le cuesta trabajo apoyar al líder, alto nivel de juicio, sarcasmo y desconexión si no está de acuerdo. Cuando está más tranquilo y con más motivación, juzga menos y crece más. Más tolerante, le da valor al ser humano, habla de su cambio.
18	Resultados -Personas	No aplicó	No aplicó	Es participativa, aportó ideas sin miedo a que sean rechazadas. Se ha ido incluyendo en el equipo, aporta al mismo nivel que todos, genera estrategias para mejorar el objetivo.

Figura 5.51.

Análisis final.

Al inicio del estudio de caso en el estado actual, se presentó a partir de diferentes entrevistas, que el equipo mostraba un nivel de madurez independiente con rasgos de dependencia y fueron presentados a través de la Figura 5.2. que se replica en la Figura 5.43 para facilitar el análisis, donde se especifican los comportamientos descriptivos de éstos niveles de madurez.

Tabla Comparativa de Niveles de Madurez registrada en el diagnóstico (Elaboración Propia)

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE MADUREZ DE EQUIPO				
HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C.				
EQUIPO DE LÍDERES				
	CONDUCTA	Nivel 1.DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Irresponsable (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN (LÍDER)	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN (GRUPO)	La integración puede ser o no consolidada	Sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	Hay impunidad	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Bareras de comunicación, no escucha, no acuerdos.	Efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMAS DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineado
10	COHESIÓN DEL LÍDER	Presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Resueltos por el líder	Permanente (lo viven en caos)	Crecen a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Víctima	Juicio y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delega	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador / condescendiente	Ausente / permisivo	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay consciencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La genera el líder	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura 5.52

Después de la implementación de la MCR, se llegó a la conclusión, a partir de la observación y la implementación de diferentes baterías de medición, que el equipo logró incrementar en diferentes comportamientos un siguiente nivel de madurez, terminando como interdependiente con rasgos aún de independiente.

**Tabla Comparativa de Niveles de Madurez registrada en el final de la intervención
(Elaboración Propia)**

TABLA COMPARATIVA DE CONDUCTAS DE MADUREZ DE EQUIPO HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA S.C. EQUIPO DE LÍDERES				
	CONDUCTA	Nivel 1.DEPENDIENTE	Nivel 2. INDEPENDIENTE	Nivel 3. INTERDEPENDIENTE
1	ACCIONES	Reactivos	Proactivos mal dirigidos	Proactivos efectivos
2	RESPONSABILIDAD	Irresponsable (sólo en tareas inmediatas)	Irresponsables	Responsables
3	INTEGRACIÓN (LÍDER)	Se busca integración con el líder	No integrados con el líder	Integración con el líder
4	INTEGRACIÓN (GRUPO)	La integración puede ser o no consolidada	Sólo en subgrupos o silos	Equipo integrado
5	REGLAS	Hay Impunidad	Hay impunidad	No existe impunidad
6	COMUNICACIÓN	Directa y repetitiva	Barreras de comunicación, no escucha, no acuerdos.	Efectiva la transmisión y recepción de información.
7	EFFECTIVIDAD	Deficiente (error en el proceso)	Deficiente (justificación de errores)	Total Efectividad
8	TOMAS DE DECISIONES	No existe si no es verificada por el líder	La hay, sin entender el impacto y responsabilidad	Decisiones responsables, conscientes y efectivas.
9	PRODUCTIVIDAD	Sobre carga de trabajo del líder	División del trabajo sin alineamiento	División del trabajo equitativa y alineado
10	COHESIÓN DEL LÍDER	Presencia del líder para que las cosas sucedan	Líder ausente	Líder cercano sin requerir su presencia para el funcionamiento del equipo
11	MOTIVACIÓN	Depende del líder	Intermitente o no existente	Intrínseca (auto motivación)
12	ENTENDIMIENTO DE OBJETIVOS	No hay entendimiento	Objetivos individuales	Objetivos comunes
13	MANEJO DE CONFLICTOS	Resueltos por el líder	Permanente (lo viven en caos)	Crecen a partir del conflicto
14	ADMINISTRACIÓN DE LAS TAREAS	Depende de las tareas que designa el líder	Defienden su autoadministración	Autoadministración flexible y adaptable
15	ACTITUD	Víctima	Juicio y crítica	Positiva, propositiva y constructiva
16	DELEGACIÓN	No se delega	Se delega sin supervisión	Se delega con supervisión
17	ESTILO DE LIDERAZGO	Controlador / condescendiente	Ausente / permisivo	Democrático y transformador
18	COLABORACIÓN	Colaboran sin salir de una zona cómoda	Compiten, no colaboran entre sí	Colaboran, no compiten entre sí
19	RESPUESTA AL CAMBIO	Depende de la comunicación del líder (manipulación)	Resistencia	Adaptabilidad
20	CONFIANZA	En proceso de construcción	No existe confianza	Equipos de alta confianza
21	RETRO-ALIMENTACIÓN	No hay consciencia o no existe	Se lo toman todo a lo personal	Retroalimentación encaminada a mejora continua
22	PLANEACIÓN	No hay habilidades de planeación (operativo)	Planeación deficiente por bajo desarrollo de habilidades de comunicación	Se le da importancia a la planeación, garantizando correcta ejecución.
23	INNOVACIÓN	No se permite o no surgen ideas de innovación	Se genera para beneficio individual	Se permite y facilita la aportación de ideas a partir del consenso enfocado al logro de resultados
24	AUTOESTIMA	Baja autoestima	En proceso de crecimiento	Autoestima sana
25	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Falta de autoconocimiento y autorregulación	Nulo manejo de emociones (baja tolerancia a la frustración)	Manejo efectivo de sus emociones
26	IDENTIDAD EMPRESARIAL	La genera el líder	No existe o es muy débil	Identidad con la empresa principalmente.

Figura 5.53.

En la etapa de inicio, de los 26 reactivos, solo cinco (2, 8, 17,18 y 22) se encontraron en nivel de dependencia y los 21 restantes en nivel de independencia. Los cinco comportamientos detectados con el nivel más bajo, estaban relacionados con: responsabilidad, toma de decisiones, estilo de liderazgo, colaboración y planeación.

En la etapa final, de los 25 reactivos, solo uno (17) se mostró que permaneció en etapa dependiente; éste corresponde al estilo de liderazgo controlador de uno de los líderes formales, donde continuó presentando dicho comportamiento en ciertas decisiones de la organización; 6 reactivos (5, 7, 12, 16, 23,24) como independientes, que corresponden a: reglas, efectividad, entendimiento de objetivos, delegación, innovación y autoestima; los 19 reactivos restantes, crecieron hasta la interdependencia.

A partir de estos datos, se puede determinar que 19 de las 26 conductas seleccionadas como evidencia de crecimiento de madurez, alcanzaron el principal objetivo propuesto por la investigación, dando como resultado de efectividad un 73% de crecimiento.

Es importante mencionar, que los comportamientos detectados en el rango de la interdependencia, aún muestran áreas de mejora las cuales se especifican a mayor profundidad en la descripción cualitativa y cuantitativa de la evaluación de conductas grupales.

5.6. Conclusiones

El último capítulo, presentó de forma detallada la aplicación del MCR en un caso práctico en el Hospital de Salud Mental de Tijuana, el conocer el origen de la necesidad en formación experiencial es importante para poder detectar de forma real, uno de los momentos claves donde una organización formal, hace conciencia sobre su necesidad de formación en desarrollo humano con el fin de lograr los objetivos para la cual la organización existe y busca encontrar un crecimiento sostenido.

El estudio de caso, muestra el seguimiento de cada intervención realizada a lo largo de cinco meses de operación, donde los participantes del grupo, se encontraban en una realidad difícil de

superar si no se generaba una estrategia efectiva de cambio significativo en el personal clave de la organización.

Haber contribuido al desarrollo de un equipo de una institución de salud mental, impacta no solo en seguir construyendo la MCR como medio de formación en la empresa, sino también entender el impacto social que se logra a todo el equipo de colaboradores que conforman ésta asociación y los pacientes que acuden todos los días para buscar una calidad de vida.

Poder presentar la contribución que las técnicas recreativas generan al ser parte de una metodología estructurada y planeada para la formación de equipos, fortalece de manera significativa a la recreación educativa y a los objetivos del ocio humanista, con el fin de seguir trabajando en su mejor utilización y significado frente al tema de especialización de ésta investigación; la formación experiencial a través de la recreación y la dinámica de grupos, con el objetivo de incrementar el nivel de madurez de un equipo de trabajo.

Anexo 1. Contrato de Servicios de Capacitación del Hospital de Salud Mental de Tijuana.



CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, **GRUPO GIRA DEL NOROESTE S.C.**, PARTE QUE EN LO SUSCESIVO SE LE DENOMINARA “**GIRA**” REPRESENTADO POR **KATHIA DE LAS NIEVES PRESNO OZAETA** EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL Y POR LA OTRA **HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA AC**, PARTE QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “**LA ASOCIACION**” REPRESENTADA POR **FCO. SERGIO GONZÁLEZ MARTÍNEZ**, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL, PARTES QUE SE OBLIGAN AL TENOR DE LA SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS

D E C L A R A C I O N E S

I.- GIRA DECLARA:

I.1. Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas, como lo acredita con la escritura pública 92585, volumen 2123, de fecha 8 de Octubre de 2013, otorgada ante el Lic. Carlos Enríquez de Rivera Castellanos, titular de la notaría pública número nueve, de la ciudad de Mexicali, Baja California.

I.2 Que tiene como Misión la prestación de servicios de capacitación vivencial y operación de programas recreativos empresariales con el fin de fortalecer la cultura organizacional, el clima laboral, la funcionalidad de los equipos de trabajo y la calidad de vida de los participantes.

I.3 Tener para efectos del presente instrumento, su domicilio en Calle Brasilia número 12425 del Fraccionamiento el Paraíso de esta ciudad de Tijuana Baja California.

I.4 Estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes GGN101202G62.

I.5 Que cuenta con la infraestructura y los recursos humanos y materiales para llevar a término los compromisos que corresponden en virtud del actual instrumento.

II Declara “La Asociación” que:

II.1 Que es una Asociación Mexicana. Que quedó constituida con la escritura pública número 29628, de fecha 5 de septiembre de 2007, otorgada ante la Fe del Lic. Guillermo González Herrera, Notario Público número 9 de la ciudad de Tijuana.

II.2 Que para todos los efectos del presente convenio, señala como su domicilio el ubicado en Blvd. Internacional 20501 Ciudad Industrial Tijuana, Baja California 22444

II.3 Que su Registro Federal de Contribuyentes es HSM070919BZ5.

III. Declaran las partes:

Que conformes con el contenido de todas y cada una de las declaraciones precedentes, esta acuerdo en obligarse al tenor de las siguientes

C L A U S U L A S

PRIMERA: El objeto del presente contrato es que GIRA proporcione a “LA ASOCIACION”, servicios de capacitación, comprometiéndose GIRA a impartir y administrar información para “La Asociación” a través de sesiones grupales.

SEGUNDA: La impartición de capacitación se llevará a cabo en las instalaciones que “LA ASOCIACION” determine.

TERCERA: El presente contrato tendrá una duración de 5 meses forzosos para ambas partes pudiendo prorrogarse el mismo previo acuerdo de las partes y por el tiempo que en su caso consideren realizando para ello un nuevo contrato; de lo cual grupo GIRA se compromete a impartir cuatro sesiones de 4 horas de capacitación al mes, comenzando a partir del mes de Agosto de 2014 sucesivamente hasta concluir con el periodo de sesiones establecidas por mes, hasta el mes de diciembre de 2014.

CUARTO: Para facilitar el adecuado desarrollo de los programas de capacitación estos se impartirán a grupos constituidos por un máximo de 35 personas.

QUINTO: “LA ASOCIACION” deberá entregar a GIRA la lista de participantes con nombre completo con al menos una semana de anticipación al inicio de los cursos o sesiones. Asimismo “La Empresa” reconoce que será obligación de los participantes que incluye en dicha lista, sujetarse a los reglamentos y sistemas de evaluación de GIRA.

SEXTA: GIRA se compromete a designar instructores con la especialidad en el tema a su cargo y la suficiente experiencia para garantizar la efectividad requerida dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

SÉPTIMA: Los instructores estarán en disponibilidad de atender las consultas de los participantes durante su permanencia en las sesiones.

OCTAVA: Por conducto de los participantes, GIRA realizará evaluaciones sobre sus servicios en diferentes etapas del proyecto, así como evaluaciones a los participantes de la asociación para verificar el crecimiento y alcance de objetivos del programa de capacitación, el resultado de dichas evaluaciones serán comunicadas a la “LA ASOCIACION”.

NOVENA: Todo el material didáctico, lecturas, notas técnicas, etc. Requerido en el programa será seleccionado por GIRA.

DECIMO: Ambas partes se obligan a adoptar las medidas necesarias y procedentes a efectos de exigir a los participantes y al personal de GIRA la máxima discreción y confidencialidad con respecto a cualquier información propia de “LA ASOCIACION”, o de GIRA sobre la que lleguen a tener conocimiento con motivo del presente contrato. Así mismo se comprometen a no publicar ni divulgar cualquier dato o información que se considere confidencial, a menos que cuenten con la autorización previa y por escrito de la contraparte. Para efectos de lo anterior en caso de duda respecto de la calidad de la información, ésta se considerara confidencial.

*No se considerará información confidencial aquella que:

Al tiempo de su revelación a la parte receptora, estuviera ya en el dominio público sin culpa de la parte receptora.

Después de su revelación a la parte receptora, pase al dominio público sin culpa de la parte receptora.

La parte receptora legítimamente adquirió de una tercera parte sin restricción sobre su uso y/o sobre su revelación.

La parte receptora puede demostrar por medio de registros y/o escritos que la desarrolló independientemente de la parte transmisora, o que se revele en respuesta a un requerimiento legal, siempre y cuando la parte requerida notifique a la otra parte de tal requerimiento en forma previa a su desahogo.

DÉCIMO PRIMERA: El pago por los servicios será por anticipado mensualmente por la cantidad de \$40,000 (CUARENTA MIL PESOS MONEDA NACIONAL 00/100) con IVA incluido por mes, el cual deberá ser realizado a favor de la cuenta Bancaria de Grupo Gira del Noroeste S.C., bajo número 0189282009 clabe interbancaria 012028001892820098 de la Institución Bancaria denominada BANCOMER, dando con esto un total de \$480,000 (CUATROCIENTOS OCHENTA MIL PESOS 00/100) con IVA incluido.

DÉCIMO SEGUNDA: Las partes acuerdan que para modificar los términos del presente contrato deberá hacerse de común acuerdo en documento por escrito en el que conste la modificación de que se trate.

DÉCIMO TERCERA: Las partes acuerdan que el material que se llegue a desarrollar o a realizar en cumplimiento del presente contrato o como resultado, directo o indirecto del mismo, será propiedad de la parte que la elabore por lo que las partes reconocen expresamente que no tendrán ningún derecho sobre el material elaborado por la contraparte ni intentará obtener ningún tipo de título o registro de propiedad sobre los mismos en su favor ni en México ni en el extranjero. Queda estrictamente prohibido para las partes reproducir sin permiso previo y por escrito de la contraparte, el material que se desarrolle con motivo del presente contrato.

DÉCIMA CUARTA: Queda expresamente convenido que la falta de cumplimiento a cualquiera de las obligaciones que aquí se contraen, y aquellas otras correlativas a las obligaciones de las partes, será motivo de exigir su cumplimiento forzoso o la rescisión del presente Contrato, y generará ya sea el pago de daños y perjuicios que el incumplimiento cause a la parte cumplida

o bien la pena convencional que en su caso convengan a las partes, surtiendo efectos plenos mediante comunicación escrita a la parte que incumplió sin necesidad de que medie declaración judicial alguna.

DÉCIMO QUINTA: Ninguna de las partes podrá ceder o transferir parcial o totalmente los derechos y obligaciones del presente Contrato sin autorización previa por escrito de la otra parte.

DÉCIMO SEXTA: Las partes convienen en que el personal asignado por cada una de ellas para la realización de las actividades que correspondan al presente Contrato, estará relacionado exclusivamente con la parte que originalmente lo nombro, quienes por lo tanto, asumen exclusivamente la responsabilidad legal respecto a los mismos. En ningún caso la parte que no los hubiese nombrado asumirá responsabilidad respecto a los mismos.

DÉCIMO SEPTIMA. Para la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente Contrato, así como para todo lo no previsto en el mismo, las partes se someterán a la legislación vigente y aplicable en el Estado de Baja California y acuerdan someterse a la jurisdicción de los tribunales competentes, del mismo lugar, en caso de controversia, renunciando expresamente al fuero que por razón de domicilios presentes o futuros o por cualquier otra circunstancia pudiera corresponderles.

DÉCIMO OCTAVA. “La Asociación” autoriza a GIRA a hacer uso de fotografías, logos, o material audiovisual que se generen dentro de las actividades del presente contrato para uso en redes sociales, diseño de herramientas para comercialización y/o página de internet.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal del presente contrato, lo firman por duplicado en Tijuana Baja California, a los 11 días del mes de Julio de 2014.

POR HOSPITAL DE SALUD MENTAL DE TIJUANA A.C.

FCO. SERGIO GONZÁLEZ MARTÍNEZ

POR GRUPO GIRA DEL NOROESTE S.C.

KATHIA DE LAS NIEVES PRESNO OZAETA

Anexo 2. Registro de las Evaluaciones Individuales presentadas sobre Indicadores de Confianza Personal.

Aquí se muestra el registro de las evaluaciones aplicadas en la sesión 3 de la intervención con el tema Confianza Personal mostrado en el apartado 5.5.3, donde cada participante respondió de manera personal la evaluación indicada con la figura 5.15.

Dicha evaluación, cuenta con cuatro etapas con valor de 25 puntos máximos cada una y que al final de las cuatro etapas suman los 100 puntos máximos obtenidos de acuerdo a los cuatro pilares de la confianza personal: integridad, intenciones, capacidades y resultados.

El formato fue tomado del libro Factor Confianza de Covey & Merrill (2007) el cual diseñó la evaluación de forma que describe 2 columnas con diferentes afirmaciones las cuales muestran comportamientos opuestos; da opción a cinco posibles valores numéricos del 1 al 5 donde uno se encuentra totalmente en un comportamiento disfuncional y 5 totalmente en el comportamiento funcional; el 2 y 4 son opciones de valores intermedios cargados a uno de los dos polos según corresponda y 3 si se encuentra a la mitad de desarrollo de la conducta de manera cotidiana.

Al final, cada participante logra obtener un promedio de su nivel de credibilidad como miembro de la organización, el cual impacta en su nivel de credibilidad como líder de su equipo de trabajo. Dicha información puede ser utilizada también para poder identificar el área de la confianza con niveles más bajos para proponer acciones correctivas e incrementar de forma considerable dicha conducta.

Evaluación Participante 1. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 1.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)											
INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	1	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	0
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				
INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	0	1	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	0	5
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	1	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	4	0
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	3	0	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	1	0	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	3	0	0
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	1	0	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	3	0	0
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	1	0	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	3	0	0
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	0	1	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	4	0
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	0	1	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	0	5
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	1	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	4	0
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)	21				

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	83	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.54.

Evaluación Participante 2. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 2.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	0	1	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	0	5
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	0	1	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)	24				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	4	0
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	1	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	4	0
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	0	1	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	0	5
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	1	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	4	0
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	0	1	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	0	1	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	0	5
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	4	0
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	90					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.55

Evaluación Participante 4. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 4.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)						
INTEGRIDAD												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0	
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	0	1	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	0	5	
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	1	0	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	4	0	
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	1	0	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	3	0	0	
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	0	1	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	0	5	
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE						21	(DE 25 POSIBLES)					21
INTENCIONES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0	

No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	3	0	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				

CAPACIDADES						
	1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	1	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	1	0	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	1	0	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	1	0	0	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	17					(DE 25 POSIBLES)

RESULTADOS						
	1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	0	0	0	0	1	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	1	0	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	81					(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.56

Evaluación Participante 5. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 5.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	1	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	0
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	1	0	0	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	2	0	0	0
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	19					(DE 25 POSIBLES)	19				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	1	0	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	3	0	0
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	1	0	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	3	0	0
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	3	0	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	0	1	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	0	5
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	0	1	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	0	5
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	1	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	4	0
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	4	0
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)	21				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	80					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.57.

Evaluación Participante 6. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 6.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)					
INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	1	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	0
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	1	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	4	0
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	1	0	0	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	2	0	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE						19	(DE 25 POSIBLES)				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	0	1	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	0	5
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	1	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	4	0

En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	4	0	4
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0	4
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)						22

CAPACIDADES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	0	1	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	0	5	5
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	4	0	4
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	1	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	4	0	4
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0	4
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)						21

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0	4
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	0	1	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	0	5	5
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0	4
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	1	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	4	0	4
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	0	1	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)						22

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	84	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.58

Evaluación Participante 7. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 7.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	1	0	0	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	2	0	0	0
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	1	0	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	3	0	0
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	1	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	4	0
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	4	0
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	3	0	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	1	0	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	19					(DE 25 POSIBLES)	19				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	1	0	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	3	0	0
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	1	0	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	3	0	0
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	0	5
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	19					(DE 25 POSIBLES)	19				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	0	1	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	0	5
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	0	1	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	0	5
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	0	1	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	0	5
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	1	0	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	3	0	3
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)	22				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	78					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.59

Evaluación Participante 8. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 8.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)						
INTEGRIDAD												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	0	1	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	0	5	
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	1	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	4	
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	1	0	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	4	4	
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5	
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	0	1	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	0	5	
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE						23	(DE 25 POSIBLES)					23

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	4
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5

En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5	5
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0	4
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)						23

CAPACIDADES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	1	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	4	0	4
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	4	0	4
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	0	5	5
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	0	1	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	0	5	5
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	0	1	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)						23

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0	4
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	1	0	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	3	0	0	3
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0	4
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	1	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	4	0	4
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	0	1	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	20					(DE 25 POSIBLES)						20

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	89	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.60

Evaluación Participante 9. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 9.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	1	0	0	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas					2
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	1	0	0	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo					2
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	1	0	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos				4	0
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	1	0	0	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores					2
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	1	0	0	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás					2
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	12					(DE 25 POSIBLES)					

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	1	0	0	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás					2
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	1	0	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas					3
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"				4	0
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas					3
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	1	0	0	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos					3
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	15					(DE 25 POSIBLES)					

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	1	0	0	0	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	1	0	0	0	0
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	1	0	0	0	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo					1
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	1	0	0	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida					2
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	1	0	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia					3
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	1	0	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo			3	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	10					(DE 25 POSIBLES)					

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	0	0	1	0	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	3	0	0
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	1	0	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	3	0	0
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	1	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	4	0
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	55					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.61

Evaluación Participante 10. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 10.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)					
INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	0	1	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	0	5
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	0	1	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	0	5
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	1	0	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	4	0
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	0	1	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)	24				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	0	1	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	0	5
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5

En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5	5
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0	4
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)						24

CAPACIDADES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	0	1	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	0	5	5
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	4	0	4
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	0	5	5
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0	4
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	22					(DE 25 POSIBLES)						22

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0	4
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	1	0	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	3	0	0	3
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	1	0	0	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	2	0	0	0	2
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)						18

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	88	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.62

Evaluación Participante 11. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 11.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas					
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	1	0	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo					
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos					
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	1	0	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores					
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás					
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	19					(DE 25 POSIBLES)	19				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	1	0	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás					
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas					
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"					
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	1	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas					
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos					
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	20					(DE 25 POSIBLES)	20				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	1	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando					
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo					
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida					
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia					
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	1	0	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo					
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	20					(DE 25 POSIBLES)	20				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	4	0
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	1	0	0	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	2	0	0	0
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	1	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	4	0
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	77					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.63

Evaluación Participante 12. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 12.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)						
INTEGRIDAD												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0	
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	1	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	0	
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5	
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5	
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	4	0	
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE						22	(DE 25 POSIBLES)					22

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	0	1	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	0	5
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	1	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	4	0

Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0	4
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)						23

CAPACIDADES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	1	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	4	0	4
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	4	0	4
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	1	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	4	0	4
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0	4
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	1	0	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	3	0	0	3
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	19					(DE 25 POSIBLES)						19

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0	4
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	1	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	4	0	4
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0	4
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	1	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	4	0	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)						21

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	85	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.64

Evaluación Participante 15. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 15.

CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas					
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	1	0	0	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	4	0
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	1	0	0	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	3	0	0
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	1	0	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	3	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)	18				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	1	0	0	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	3	0	0
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	1	0	0	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	3	0	0
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	1	0	0	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	2	0	0	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	1	0	0	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	3	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	15					(DE 25 POSIBLES)	15				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	1	0	0	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	3	0	0
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	1	0	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	4	0
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	1	0	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	3	0	0
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	1	0	0	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	2	0	0	0
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	1	0	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	3	0	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	15					(DE 25 POSIBLES)	15				

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	1	0	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	3	0	0	3
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	1	0	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	3	0	0	3
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0	4
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	1	0	0	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	3	0	0	3
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	0	1	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	0	5	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	18					(DE 25 POSIBLES)						18
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	66					(DE 100 POSIBLES)						

Figura 5.65

Evaluación Participante 16. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 16.						CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)						
INTEGRIDAD												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	1	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	1	0	0	4	0	
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	0	1	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	0	5	
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5	
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	1	0	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	4	0	
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	1	0	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	4	0	
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE						23	(DE 25 POSIBLES)					23

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	1	0	0	0	1	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	1	0	0	0	5
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5

Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	0	1	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	0	5	5
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	1	0	0	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	3	0	0	3
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)						24

CAPACIDADES												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	1	0	0	0	1	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	1	0	0	0	5	6
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	0	1	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	0	5	5
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	0	1	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	0	5	5
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	1	0	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	4	0	4
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0	4
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)						24

RESULTADOS												
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículum no es como para tirar cohetes	1	0	0	0	1	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	1	0	0	0	5	6
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	1	0	0	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	3	0	0	3
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0	4
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	1	0	0	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	3	0	0	3
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	21					(DE 25 POSIBLES)						21

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	92	(DE 100 POSIBLES)

Figura 5.66

Evaluación Participante 17. Confianza Personal (Elaboración Propia)

Participante 17. CONFIANZA PERSONAL (Stephen M. R. Covey)

INTEGRIDAD											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
En ocasiones justifico las "mentiras piadosas", doy una imagen falsa a las personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero	0	0	0	1	0	En todos los niveles, soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas	0	0	0	4	0
A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores	0	0	0	0	1	Lo que digo y hago es lo que realmente pienso y siento; en general, cumplo lo que digo	0	0	0	0	5
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo	0	0	0	0	1	Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos	0	0	0	0	5
Me cuesta reconocer que otra persona puede tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer	0	0	0	0	1	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o, incluso, definir valores	0	0	0	0	5
Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos	0	0	0	0	1	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA PRIMERA PARTE	24					(DE 25 POSIBLES)	24				

INTENCIONES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No me preocupa en exceso la gente, salvo mis más allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que no sean mis propios desafíos en la vida	0	0	0	1	0	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás	0	0	0	4	0
No pienso mucho en porqué hago lo que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones	0	0	0	0	1	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas	0	0	0	0	5
En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero	0	0	0	0	1	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"	0	0	0	0	5
Con arreglo a mi conducta, la mayoría de la gente no cree forzosamente que pienso en hacer lo mejor para ellos	0	0	0	1	0	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas	0	0	0	4	0
En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito), no lo consigo yo	0	0	0	0	1	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA SEGUNDA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)	23				

CAPACIDADES											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Siento que, realmente, no estoy utilizando mi talento en mi actual trabajo	0	0	0	0	1	Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando	0	0	0	0	5
No he adquirido el conocimiento ni desarrollado plenamente las habilidades necesarias para ser realmente eficaz en el trabajo	0	0	0	0	1	He adquirido el conocimiento y domino las técnicas que se precisan para mi trabajo	0	0	0	0	5
Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en el trabajo y en cualquier otro ámbito de mi vida	0	0	0	1	0	Sin descanso, actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida	0	0	0	4	0
No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes; estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades	0	0	0	0	1	He identificado mis puntos fuertes y me concentro, sobre todo, en utilizarlos con eficacia	0	0	0	0	5
Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza	0	0	0	1	0	Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo	0	0	0	4	0
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA TERCERA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)	23				

RESULTADOS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
No poseo una trayectoria demasiado buena. Mi currículo no es como para tirar cohetes	0	0	0	1	0	Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados	0	0	0	4	0
Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho	0	0	0	0	1	Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades	0	0	0	0	5
Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada (no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando) o digo demasiado y a la gente le revienta	0	0	0	1	0	Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza	0	0	0	4	0
Con frecuencia, no logro terminar lo que empiezo	0	0	0	0	1	Salvo raras excepciones, si empiezo algo, lo termino	0	0	0	0	5
No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, solo que los consiga	0	0	0	0	1	Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza	0	0	0	0	5
PUNTUACIÓN TOTAL DE LA CUARTA PARTE	23					(DE 25 POSIBLES)	23				
PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	93					(DE 100 POSIBLES)					

Figura 5.67

Con respecto al análisis de dichos indicadores sobre confianza personal, se muestra que de los 17 participantes, respondieron 14; los cuales presentaron un promedio de credibilidad del 81.5%; los resultados cuantitativos determinaron que tienen un promedio de integridad del 82.2%, de intenciones del 83.4%, de capacidades del 78.5% y de resultados del 81.7%.

De esta información, podemos concluir que el equipo muestra la necesidad de crecimiento y preparación de acuerdo a sus funciones y sus habilidades de liderazgo para poder generar mejores resultados. El haber identificado que los promedios más bajos corresponden a la tercera y cuarta capa de confianza nos permite detectar que el crecimiento será mucho más acelerado ya que cuentan con niveles de integridad e intenciones más sólidas las cuales determinan en más alto grado su nivel de credibilidad como personas.

Anexo 3. Resultado de las Evaluaciones Individuales de Liderazgo Maduro

Los resultados fueron adquiridos de la implementación del formato de evaluación de Madurez de Liderazgo aplicado durante la sesión 9 de la intervención de capacitación mostrado en el apartado 5.34.

Evaluación Participante 1. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	1
Rompe hielo	86.7
Integración	90.9
Confianza	89.1
Conciencia personal	84
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	75
Asertividad	77.1
Objetivos comunes	96.7
Subsidio de errores	91.1
Alcance de resultados	97.3
Promedio Final	92.1

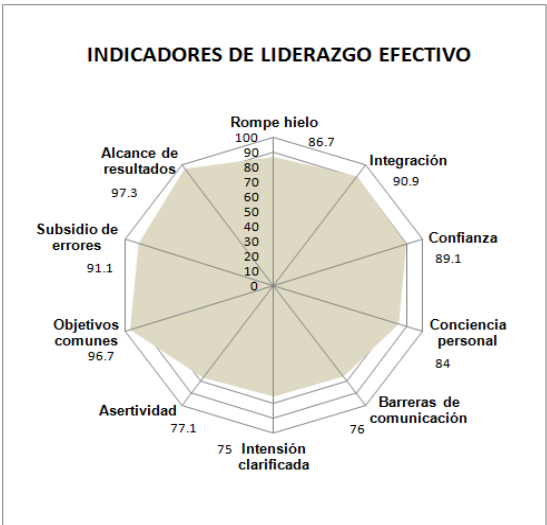


Figura 5.68

Evaluación Participante 2. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	2
Rompe hielo	93.3
Integración	96.4
Confianza	96.4
Conciencia personal	96
Barreras de comunicación	80
Intensión clarificada	100
Asertividad	100
Objetivos comunes	100
Subsidio de errores	91.1
Alcance de resultados	97.3
Promedio Final	95.5

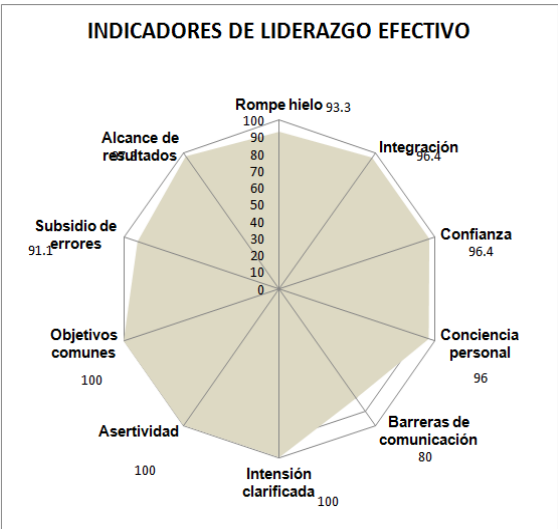


Figura 5.69.

Evaluación Participante 3. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	3
Rompe hielo	80
Integración	83.64
Confianza	94.55
Conciencia personal	88
Barreras de comunicación	84
Intensión clarificada	90
Asertividad	90
Objetivos comunes	86.67
Subsidio de errores	57.78
Alcance de resultados	82.67
Promedio Final	84.16

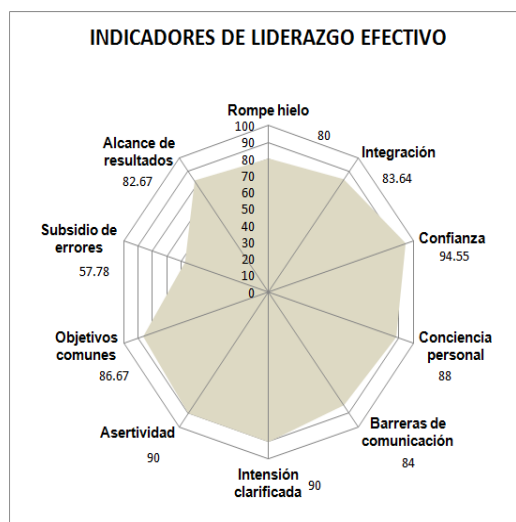


Figura 5.70.

Evaluación Participante 4. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	4
Rompe hielo	80
Integración	81.8
Confianza	78.2
Conciencia personal	84
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	75
Asertividad	77.1
Objetivos Comunes	80
Subsidio de errores	88.9
Alcance de resultados	73.3
Promedio Final	76.7

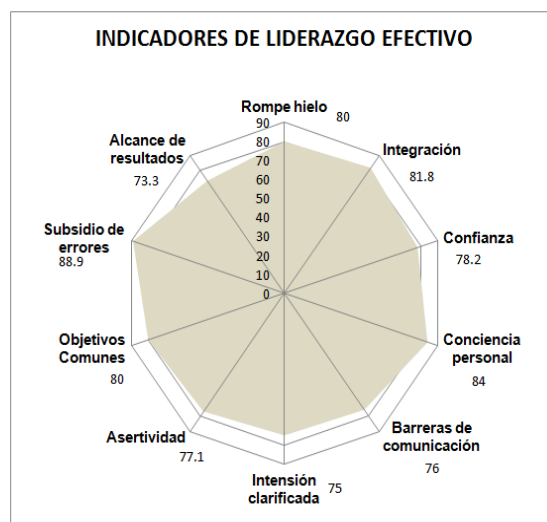


Figura 5.71.

Evaluación Participante 5. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	5
Rompe hielo	80
Integración	94.5
Confianza	89.1
Conciencia personal	84
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	75
Asertividad	77.1
Objetivos Comunes	96
Subsidio de errores	84.4
Alcance de resultados	84
Promedio Final	84

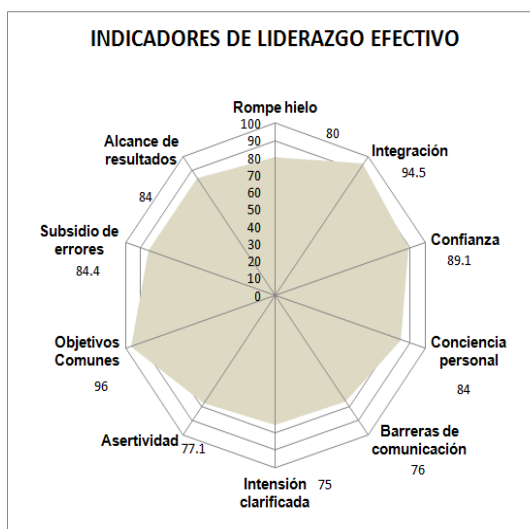


Figura 5.72.

Evaluación Participante 6. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	6
Rompe hielo	73.3
Integración	83.6
Confianza	81.8
Conciencia personal	60
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	77.5
Asertividad	77.5
Objetivos Comunes	80
Subsidio de errores	71.1
Alcance de resultados	80
Promedio Final	75.48

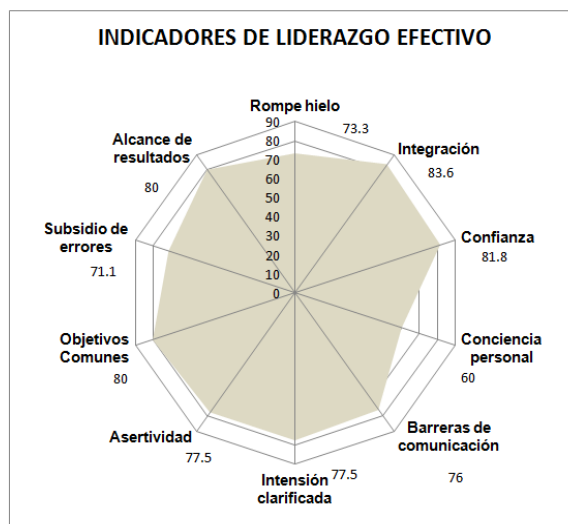


Figura 5.73.

Evaluación Participante 7. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	7
Rompe hielo	86.7
Integración	76.4
Confianza	83.6
Conciencia personal	80
Barreras de comunicación	80
Intensión clarificada	85
Asertividad	85
Objetivos Comunes	100
Subsidio de errores	84.4
Alcance de resultados	84
Promedio Final	84.3

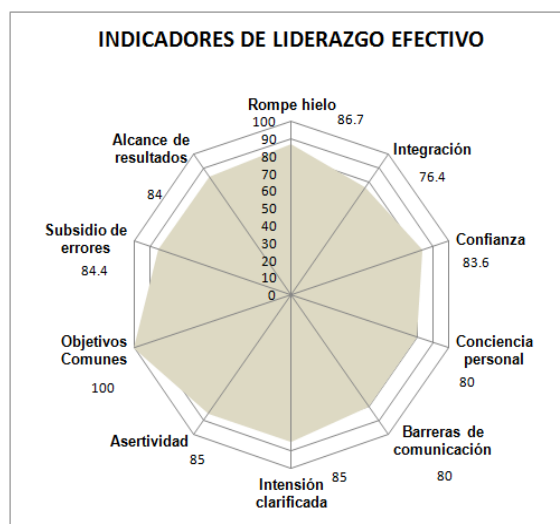


Figura 5.74.

Evaluación Participante 8. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	8
Rompe hielo	80
Integración	90.9
Confianza	94.5
Conciencia personal	92
Barreras de comunicación	80
Intensión clarificada	85
Asertividad	85
Objetivos Comunes	100
Subsidio de errores	88.9
Alcance de resultados	94.7
Promedio Final	90.32

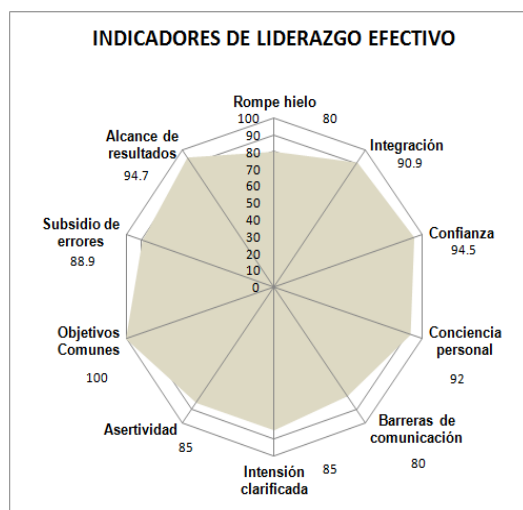


Figura 5.75.

Evaluación Participante 9. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	9
Rompe hielo	100
Integración	89.1
Confianza	85.5
Conciencia personal	80
Barreras de comunicación	64
Intensión clarificada	82.5
Asertividad	82.5
Objetivos Comunes	96.7
Subsidio de errores	77.8
Alcance de resultados	74.7
Promedio Final	83.59

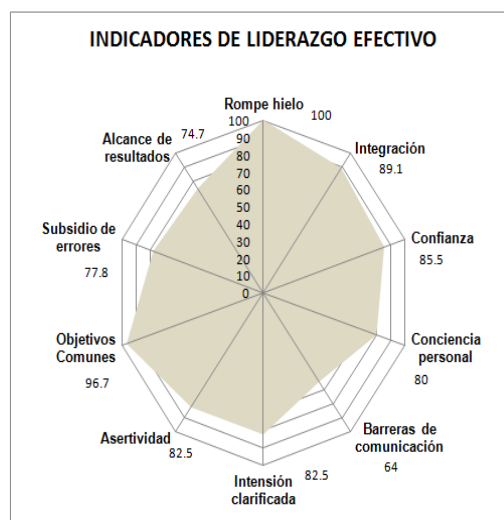


Figura 5.76.

Evaluación Participante 10. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	10
Rompe hielo	80
Integración	78.2
Confianza	85.5
Conciencia personal	88
Barreras de comunicación	100
Intensión clarificada	82.5
Asertividad	82.5
Objetivos Comunes	100
Subsidio de errores	95.6
Alcance de resultados	94.7
Promedio Final	90.2

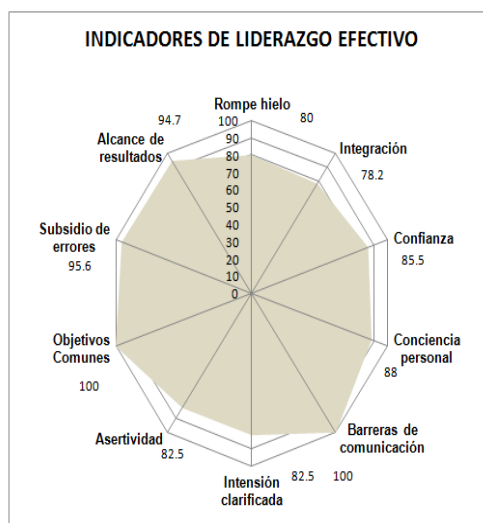


Figura 5.77.

Evaluación Participante 12. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

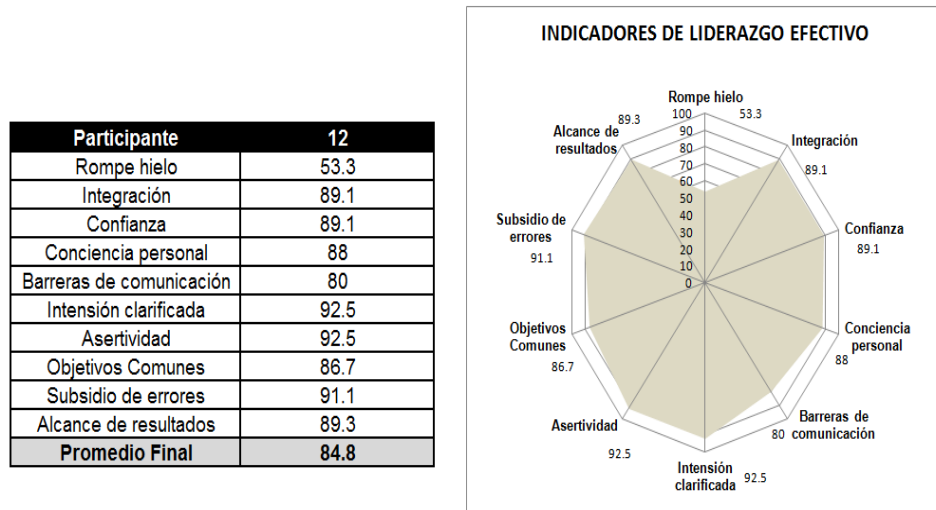


Figura 5.78.

Evaluación Participante 13. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

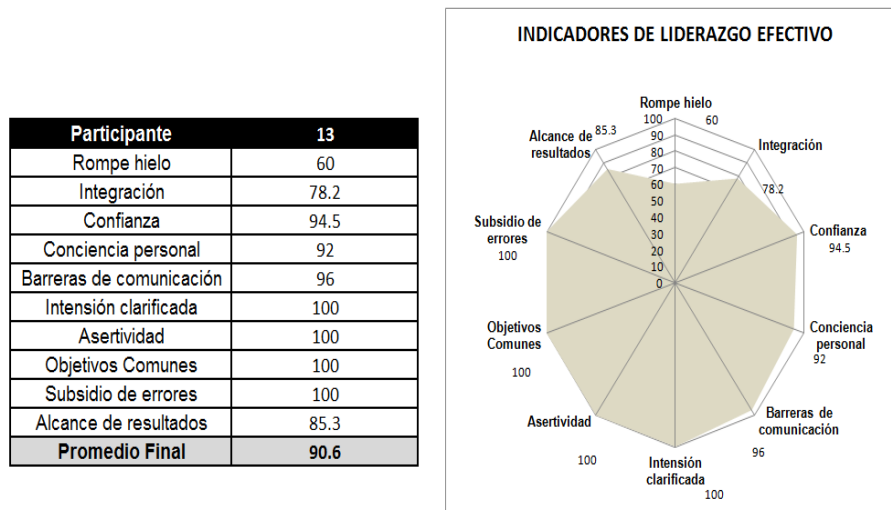


Figura 5.79.

Evaluación Participante 14. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

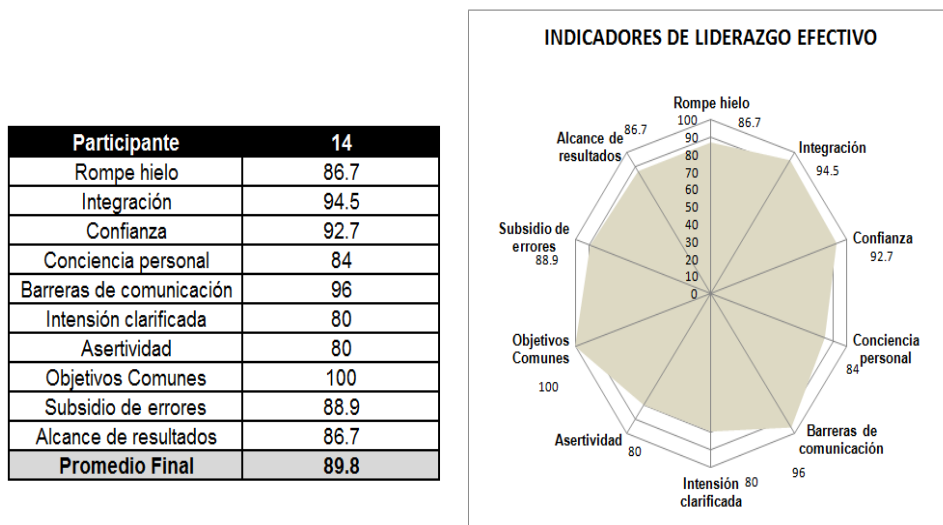


Figura 5.80.

Evaluación Participante 15. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

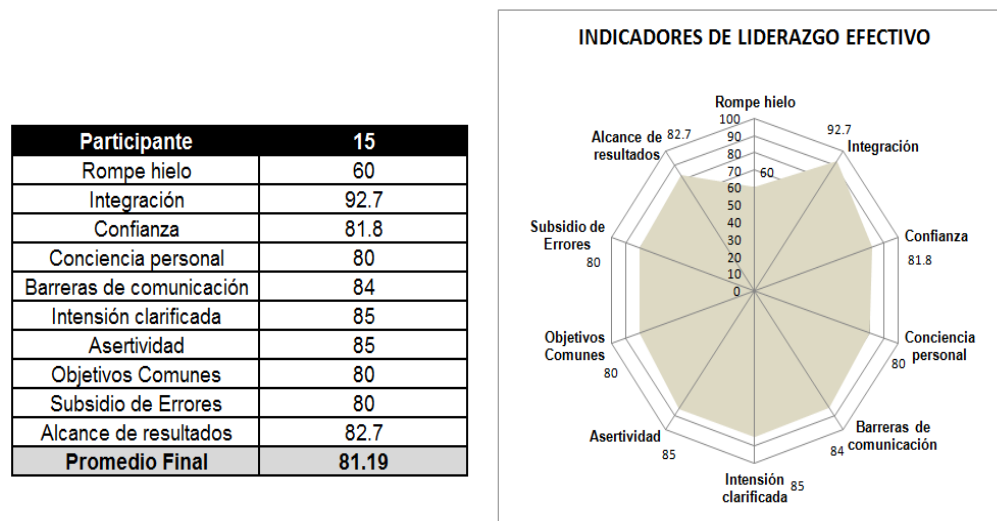


Figura 5.81.

Evaluación Participante 16. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	16
Rompe hielo	73.3
Integración	87.3
Confianza	96.4
Conciencia personal	92
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	97.5
Asertividad	97.5
Objetivos Comunes	96.7
Subsidio de Errores	82.2
Alcance de resultados	84
Promedio Final	88.29

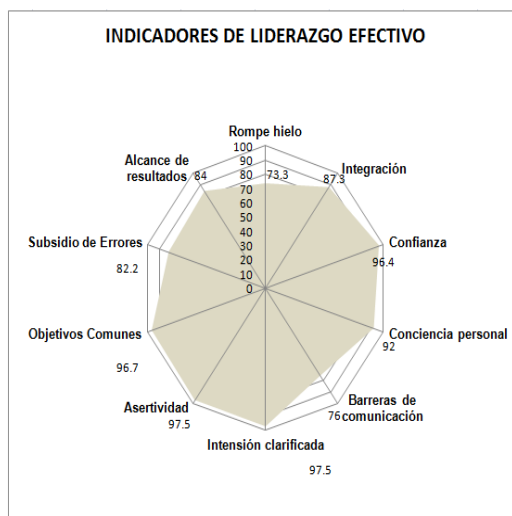


Figura 5.82.

Evaluación Participante 17. Madurez de Liderazgo (Elaboración Propia)

Participante	17
Rompe hielo	86.7
Integración	85.5
Confianza	90.9
Conciencia personal	84
Barreras de comunicación	76
Intensión clarificada	77.5
Asertividad	77.5
Objetivos Comunes	73.3
Subsidio de Errores	84.4
Alcance de resultados	80
Promedio Final	80.97

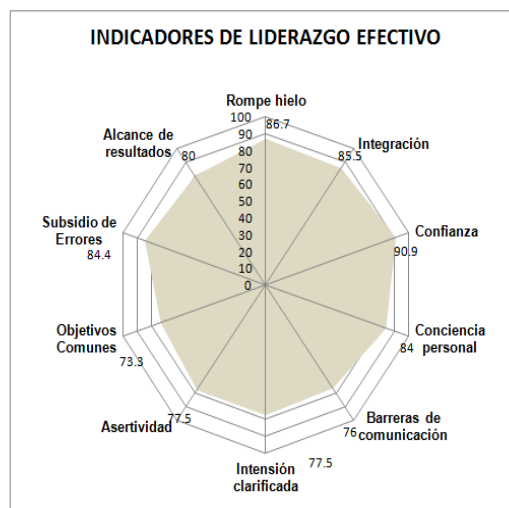


Figura 5.83.

5.7.- Bibliografía del Capítulo

- Barnard, W., Baird, C., Greenwalt, Y., & Kaul, R. (1991). Intragroup Cohesiveness and Reciprocal Social Influence in Male and Female Discussion Groups. *The Journal Of Social Psychology*.
- Bass, B., Stogdill, R., & Stogdill, R. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bello, R. (1986). *Propuesta de un plan de acciones dirigido a fomentar la cohesión grupal (página 2) - Monografias.com*. *Monografias.com*. Retrieved 9 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos82/plan-acciones-fomentar-cohesion-grupal/plan-acciones-fomentar-cohesion-grupal2.shtml>
- Bucay, J. (2012). *De la autoestima al egoísmo*. México: Océano.
- Carrasquiel, M. (1983). *Estudio sobre la Cohesión y Eficiencia en una Institución Pública Venezolana*. Tesis. Especialización en Dinámica de Grupo. Dirección de Estudios de Postgrado Área Psicología. U.C.V. Caracas.
- Covey, S., & Merrill, R. (2007). *El factor confianza*. Barcelona: Paidós, pp.86-333.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir*. Barcelona: Kairos, 13-15.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creatividad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Deustch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *The University Of Minnesota Press*, (Human Relations).
- Díaz Bretones, F. & Montalbán Peregrín, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes e el comportamiento laboral*. En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC, 125-166.
- Duberman, Y., & Fuentes, M. (1985). *El papel de la cohesión de los grupos pequeños en el funcionamiento del colectivo primario de producción*. La Habana, Cuba: Selección de Lecturas de Dinámica de los Procesos Grupales.
- Enebral, J. (2012). *El cambio es aprendizaje*. *Aec.es*. Retrieved 9 February 2016, from http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=4d3aa0f6-5acf-4f49-b0e4-02cee7068f40&groupId=10128
- Fernández, C., & Sánchez, S. (2013). *La comunicación en las organizaciones: 100 autores en 500 palabras*. México: La Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle la inteligencia cultural en su empresa*. México: Diana, 106.
- Freud, S., & Rodríguez, E. (1996). *El Siglo del Psicoanálisis*. Argentina: Sudamericana.

- Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, 341.
- Goleman, D., & Zilli, E. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- Gorri, A. (1986). *Jean-Paul Sartre, un compromiso histórico*. Barcelona: Anthropos.
- Heifetz, R., & Laurie, D. (1999). *El trabajo del Liderazgo en Liderazgo*. Deusto Bilbao: Harvard, 197.
- Iovchyka, M., & Ivanko, E. (1985). *Atmósfera Sociopsicológica*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Johnson, D., Johnson, R., & Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- López, M. (2008). *Efectos del aprendizaje cooperativo en las habilidades sociales, la educación intercultural y la violencia escolar: un estudio bibliométrico de 1997 a 2007*. Universidad de Alicante. [rua.ua.es](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/11068/1/tesis_lopez.pdf). Retrieved 9 February 2016, from http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/11068/1/tesis_lopez.pdf
- Malaret, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pichon-Riviere, E. (2008). *Teoría del Vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. Río de Janeiro: Trillas.
- Rogers, C. (2011). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Ruiz, J. (2012). *Confianza*. Madrid: Biblioteca on line, 41.
- Santiago, A. (2001). *Desarrollo y validación de la escala confianza organizacional*. Doctorado. Instituto de Estudios Graduados en Ciencia de la Conducta y Asuntos de la Comunidad Pontificia de la Universidad Católica de Puerto Rico.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sérgio, M., Trigo, E., Genú, M., & Toros, S. (2009). *Motricidad Humana. Una mirada retrospectiva*. España: Léeme.
- Shaw, M. (2004). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Editorial Herder, 22-449.
- Shaw, M.E., & Briscoe, M.E. (1966). *Group size and effectiveness in solving task varying in degree of cooperation requirements*, informe técnico no. 6, ONR Construct NR 170-266, Nonr-580 (11), University of Florida.
- Shelley, H.P., (1954). *Level of aspiration phenomena in small group*. New York: Journal of

Social Psychology.

Smith, B., & Ferrell, B. (1984). *Instrucciones en Grupos Pequeños*. México: Edit. C.E.C.S.A.

CONCLUSIONES

1.- Visión general de la investigación

Esta Tesis Doctoral responde a un reto vital y profesional: demostrar que a través de la capacitación recreativa en un ámbito laboral, un equipo de trabajo, puede incrementar su nivel de madurez a partir de mostrar un cambio en ciertos comportamientos claves y previamente determinados para ser observados y evaluados con base a formatos de medición específicos.

Después de más de quince años de experiencia profesional y de seis años de investigación se ha podido llegar a una propuesta y validación de metodología propia de capacitación recreativa (MCR) que permite, como así se comprueba en este trabajo de investigación, asegurar el crecimiento paulatino de un equipo de trabajo en el ámbito laboral, en el desarrollo de sus competencias individuales y grupales de acuerdo a unos objetivos previamente marcados.

Se demuestra con ello que la formación experiencial a través de la recreación y de la dinámica de grupos es una herramienta de capacitación vivencial en la empresa que permite desarrollar los niveles de madurez de los equipos de trabajo.

Para ello se ha realizado un trabajo no solo de fundamentación teórica, que se recoge en los capítulos 1, 2 y 3, sino y sobre todo un esfuerzo enorme de construcción de método sobre el soporte teórico y la experiencia real con más de cien experiencias en situaciones diferentes.

Así, para poder asegurar el cambio de comportamientos, se creó una metodología la cual ha sido diseñada a través de más de 15 años de implementación continua en el ámbito laboral en procesos de capacitación experiencial; cada uno de los elementos que conforman a la Metodología de Capacitación Recreativa, son indispensables para su creación, preparación, implementación y comprobación.

Las técnicas recreativas, toman una relevancia muy particular a partir de su naturaleza lúdica pero complementadas por una estructura de dinámica de grupos donde su creación, selección y sobretodo adaptación, favorece la reingeniería de cada equipo en circunstancias diferentes bajo un proceso específico de desarrollo de equipos.

Entender las bases que sustentan a la MCR, requiere de una preparación profesional como instructores de formación experiencial donde el análisis conductual y el conocimiento de los

fenómenos grupales a partir de los integrantes de un equipo y las habilidades de liderazgo, forman un reto para la transformación del grupo seleccionado.

Debido a la propia naturaleza de este trabajo de investigación, su gran aportación es precisamente esta metodología propia por lo que el mayor desarrollo se encuentra recogido en los dos últimos capítulos. El capítulo 4 en el que se describe la metodología y especialmente el capítulo 5. Aplicación de la Metodología de Capacitación Recreativa (MCR) al Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT), que la valida en su aplicación práctica.

Es en este último capítulo donde se analiza el reporte de evaluación y resultados de cambio obtenidos a partir de las evaluaciones y donde precisamente toman valor las conclusiones que aquí se recogen.

Se recoge a continuación como esta investigación ha ido dando respuesta a los objetivos planteados en su inicio.

2.- Conclusiones de la investigación

La investigación presentó cuatro objetivos descritos de la siguiente forma:

1. Demostrar que las técnicas recreativas pueden ser utilizadas como herramientas de formación y capacitación vivencial en la empresa favoreciendo el desarrollo personal del individuo (madurez).
2. Demostrar que la formación experiencial en el ámbito laboral permite el aprendizaje y el cambio organizacional.
3. Construir una Metodología de Capacitación Recreativa propia, que consigue el desarrollo de la madurez de los equipos de trabajo en el ámbito laboral.
4. Demostrar que la Metodología de Capacitación Recreativa propuesta impacta en el proceso de madurez de un equipo de trabajo en su forma deseada a través de su aplicación a un caso práctico.

De acuerdo al primer objetivo:

1. Demostrar que las técnicas recreativas pueden ser utilizadas como herramientas de formación y capacitación vivencial en la empresa favoreciendo el desarrollo personal del individuo (madurez).

Este primer objetivo fue sustentado a partir del capítulo 1, 2 y 5 de la investigación en donde se planteó que el ocio nos puede dar las herramientas necesarias para entender el sentido de responsabilidad que todo ser humano tiene a partir de su experiencia de vida; y para llegar a esto, se necesita modificar las creencias donde se comprenda una realidad diferente en la que las empresas limitan o posibilitan al hombre para encontrar en el ámbito laboral, un proceso de formación y crecimiento para entender también su significado real de vida, su aportación al ambiente que le rodea desde la madurez personal y con la capacidad de ser permeable a los demás obteniendo con esto la madurez organizacional.

Para esto, fue necesario entender el ámbito laboral de forma diferente para ser identificado como parte de la calidad de vida que pueda apoyar a una percepción personal mas positiva, bajo un sentido de libertad y motivación intrínseca que permita al fin disfrutar el trabajo en el entorno laboral del que se trate.

Determinando que la formación y capacitación en desarrollo humano, logran entender el comportamiento organizacional, para llegar al análisis de la persona con respecto a los factores que afectan el desenvolvimiento del ser humano en el contexto laboral, para identificar un puente entre el comportamiento esperado desde la organización y entender los elementos que son capaces de detonar los objetivos y misión de la empresa para poder crear las bases que podrán dar soporte no solo a lograr los resultados que la organización espera, sino a generar y favorecer seres humanos completos, felices, innovadores y productivos.

La responsabilidad de tener una vida feliz es del mismo individuo, viendo tambien el papel de la organización madura y responsable quien puede ayudar mucho a generar un espacio adecuado para potenciar las habilidades, actitudes, beneficios y realización de las personas que trabajan en ella.

La investigación planteó que la madurez juega un papel significativo tanto en ocio como en el tiempo de trabajo, la madurez forma parte intrínseca del desarrollo de la vida el cual impacta en todos los roles en el que un individuo se relaciona donde exista una aceptación total por quien hoy es y busque lo que quiere ser a través de la autorrealización en todos los contextos de su vida.

Uno de los principales planteamientos de ésta investigación fue demostrar que la formación experiencial a través de las técnicas recreativas y la dinámica de grupos, logran ser un medio factible para desarrollar a los equipos de trabajo con respecto a sus niveles de madurez; para poder demostrarlo, fue necesario plantear en primer lugar desde donde un ser humano puede entenderse como ser maduro para después plantear lo que éste nivel de madurez influye a nivel organización desde su equipo de trabajo.

Presentar una metodología de formación, requirió de adentrarnos a las necesidades de capacitación que las organizaciones tienen como medio para desarrollar su potencial humano, fue plantear la formación desde el aprendizaje significativo y como el medio adecuado para facilitar herramientas que ayuden a los equipos a transformarse desde el individuo y así impactar en toda la organización.

La tesis partió del ocio humanista como principio fundamental de donde el ser humano puede entender y construir de forma individual su esencia, entendiendo la madurez como el proceso natural que a partir de lo que vive y lo que entiende al experimentar las diferentes etapas de la vida, el ser humano puede lograr encontrar el sentido de su vida y el trabajo puede ser el lugar para ponerlo en práctica.

Se constató que las organizaciones pueden convertirse en un espacio de creación y formación de equipos maduros que permitan la calidad de vida del factor humano y en consecuencia lograr la productividad necesaria para alcanzar con esto un ciclo virtuoso de desarrollo para ambos lados.

El medio donde la organización puede lograr generar este cambio a favor del desarrollo personal es la capacitación en desarrollo humano, a partir de generar aprendizajes significativos en donde la recreación desde su técnica, desde su concepción educativa y su relación con el

ámbito laboral, puede aportar la forma de hacer más efectivo el proceso de transformación, facilitando un desarrollo integral a través de sus diferentes especialidades.

La empresa se ha convertido en uno de los contextos en donde la recreación encuentra su cauce a través de programas de Recreación Laboral y fusionándose en programas de formación o capacitación con lo que respecta al desarrollo humano, identificando que además de requerir una preparación técnica para sus empleados que logre adiestrar para incrementar las capacidades en el manejo de funciones específicas, también se detecta que el trabajador, requiere de un desarrollo a nivel personal y grupal que le ayude a lograr un proceso de adaptación al ambiente laboral con respecto a la cultura organizacional, las políticas y las reglas que se establecen, lograr un ambiente armónico que le ayude a encontrar los incentivos diarios para alcanzar un incremento a su productividad y generación de nuevas ideas.

Se presentó que la Recreación Laboral ha ido evolucionando desde ser entendida como una forma compensatoria del tiempo de trabajo hasta ser valorada en contextos organizacionales como una posibilidad de desarrollo laboral. La recreación y la dinámica de grupo están íntimamente relacionada con el trabajo construyendo un proceso de formación en desarrollo humano, contando con muchas ventajas para lograr eficientes resultados de aprendizaje dentro y fuera de la empresa impactando principalmente en la productividad y calidad de vida de cada trabajador y/o participante.

Se comprobó que la recreación partiendo de una estructura organizativa, con roles y temporalidad definidas, puede establecer criterios pedagógicos y didácticos, siempre y cuando se cuente con la experiencia de saber elegir el tipo de actividad, el aprendizaje que desea transmitir y la conducta que quiere modificar o fortalecer; procurando la participación bajo un ejercicio de libertad, superar la voluntad de los participantes a través del compromiso con la misma actividad, generando un individuo consciente y comprometido con su propio aprendizaje hacia el cambio personal y laboral.

Las técnicas recreativas dentro de un programa de formación y capacitación vivencial buscan modificar a la persona y su modo de participar en la realidad. No solo consiste en un entretenimiento sino que se trata de modificar las conductas, hábitos y actitudes. Resulta imprescindible contar con características educativas, donde el participante genera aprendizajes

de vida con base a sus experiencias pasadas construyendo los puentes necesarios que faciliten el nuevo aprendizaje y aplicación práctica del nuevo conocimiento.

Se concluyó que el papel del instructor es fundamental para lograr un espacio de facilitación significativo a partir de su experiencia, sensibilización y técnicas aplicadas bajo diferentes habilidades de conducción y desarrollo de grupos en un ambiente de aprendizaje y verdadera transformación.

La Recreación Educativa, planteó la construcción que esta investigación necesita para poder entender la metodología propuesta donde la dinámica de grupos y la recreación junto con sus tácticas y técnicas de conducción de grupos en un ambiente de formación aportan en el desarrollo individual y de grupo.

En el caso práctico se describió cada técnica recreativa seleccionada, presentando un reporte de los resultados del equipo frente a cada una de las técnicas, mostrando lo observado a nivel conductual con cada una de ellas, desde el apartado 5.5.1 hasta el apartado 5.5.10., redactando de forma descriptiva el proceso de aprendizaje y evolución de manera también personal, mostradas en los formatos de observación Individual en las figuras: 5.10., 5.13., 5.17., 5.20., 5.23., 5.27., 5.30., 5.33., 5.36., 5.42.). En la etapa final del caso práctico en el apartado 5.5.11, se describe un reporte individual del comportamiento mas representativo de cada integrante del equipo desde el punto de vista del crecimiento obtenido y las propuestas de acción para que en un futuro pueda continuar con un proceso de cambio y mejora personal; este fue presentado en la Figura 5.51., presentada como Tabla de Resultados Personales.

La investigación, presentó también, el resultado de una batería de medición conductual, identificada como Evaluación Individual de Liderazgo Maduro, presentada en el anexo del capítulo 5, en el apartado 5.9., mostradas desde la Figura 5.68 hasta la Figura 5.83.

A partir de las observaciones y resultados conductuales, se puede determinar que las técnicas recreativas utilizadas bajo la estructura de la MCR, si pueden ser utilizadas como herramientas de formación y capacitación experiencial, desarrollando los niveles de madurez de los equipos de trabajo, logrando comprobar, por lo tanto, este objetivo de la investigación.

Como conclusión del segundo objetivo:

- 2 Demostrar que la formación experiencial en el ámbito laboral permite el aprendizaje y el cambio organizacional.

Durante la investigación, fue necesario plantear a las organizaciones vistas desde el proceso de enseñanza-aprendizaje; entendiendo como la empresa logra transformar las diferentes etapas de vida de la organización para mantenerse en un ciclo de mejora continua.

Visto este proceso desde la capacitación, nos llevó primero a entender la forma como los adultos aprenden y segundo, conocer a profundidad la formación experiencial como medio efectivo de enseñanza en busca de un cambio organizacional a favor de la madurez personal y de equipo.

Por ello, la capacitación experiencial se planteó como una herramienta estratégica para lograr un cambio en la organización, donde el aprendizaje organizacional, resulta del efecto sinérgico de los cambios individuales que, al potenciarse unos a otros, producen un cambio estructural que supera con mucho la simple sumatoria de los cambios o aprendizajes de cada uno.

La efectividad de los programas de formación experiencial, se dan en el aprendizaje organizacional, ya que por su naturaleza andragógica y su enfoque al aprendizaje significativo; así como medio efectivo de transferencia para acelerar procesos de cambio en los equipos de trabajo.

Se presentó también un formato de medición sobre la comparación de diferentes comportamientos vistos en los tres niveles de madurez; denominado Tabla Comparativa de Niveles de Madurez ubicado en el apartado 5.5.11 en la etapa final del caso práctico y análisis de resultados, presentado en la Figura 5.52., en donde se evalúa desde la etapa del diagnóstico para identificar el nivel en el que inicia el equipo seleccionado y el comportamiento que muestra al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje; el cual impacta a nivel organizacional, ubicado en la Figura 5.53.

A partir de estos datos, se mencionó en el análisis de resultados del apartado 5.5.11 que:

“se pudo determinar que 19 de las 26 conductas, alcanzaron el principal objetivo propuesto por la investigación, dando como resultado de efectividad un 73% de crecimiento; iniciaron siendo un

equipo independiente con rasgos de dependencia y finalizaron el proceso de crecimiento como un equipo interdependiente con rasgos de independencia” (Elaboración propia).

La observación conductual desde sus diferentes clasificaciones como la base analizó los datos seleccionados para después presentar el nivel de madurez en el que se muestran al terminar el proceso de la MCR; así se demostró que la formación experiencial como metodología alineada a los principios de la Andragogía, la cual facilita el aprendizaje organizacional basado en el desarrollo de los equipos de trabajo puede encontrar una manera efectiva de desarrollar la madurez de los equipos a través de la formación de programas de capacitación alineados a objetivos de crecimiento, donde utiliza una estructura adecuada a las necesidades de la organización presentando los resultados de un aprendizaje significativo.

Este objetivo fue sustentado principalmente en los capítulos 2,3 y 5.

En relación al tercer objetivo:

- 3 Construir una Metodología de Capacitación Recreativa propia, que consigue el desarrollo de la madurez de los equipos de trabajo en el ámbito laboral.

Este objetivo pretendió generar la mayor aportación de la investigación. La metodología propuesta como ya se mencionó, fue el resultado de la investigación y de la aplicación de diversos programas en muchos contextos a lo largo de los últimos quince años donde las aportaciones presentaron una relación íntima de la recreación en contextos de aprendizaje organizacional y un medio efectivo de transformación del ser humano y los equipos donde interactúan a favor de la madurez del equipo, impactando en el desarrollo humano en el ámbito laboral.

Este objetivo ha quedado cubierto a lo largo de todo el capítulo 4.

Y por último, la conclusión del objetivo número cuatro:

- 4 Demostrar que la Metodología de Capacitación Recreativa propuesta impacta en el proceso de madurez de un equipo de trabajo en su forma deseada a través de su aplicación a un caso práctico.

En el capítulo 5 se demostró que la MCR, como metodología propia desarrollada en esta investigación, y aplicada al Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT) impactó efectivamente en el proceso de madurez de un equipo de trabajo en su forma deseada.

Extrayendo los principales hallazgos del capítulo 5 encontramos que:

El estudio de caso, describió en cada una de sus 10 sesiones de implementación, las observaciones detectadas a partir del uso y adecuación de las diferentes técnicas recreativas. Cada una fue utilizada para diferentes objetivos desde la sensibilización, conciencia de cambio, fortalecimiento de conductas y reingeniería del equipo.

Para poder comprobar este resultado, se utilizó una batería de medición llamada Evaluación de Conductas Grupales, ubicado en el apartado 5.5.1., en el cual, se mostró la evaluación inicial aplicada en la Sesión 1 del Programa de Capacitación Vivencial presentada con la Figura 5.9., presentando los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba en la Sesión 10 al finalizar la intervención, presentada en el apartado 5.5.10 con la Figura 5.41.

También se presentaron las tablas y gráficas comparativas de resultados, las cuales muestran el nivel de percepción de crecimiento de los participantes del estudio de caso y el crecimiento determinado por los instructores que impartieron el programa de la MCR. Estos resultados fueron mostrados en las Figuras 5.43, 5.44, 5.45 y 5.46 en el apartado 5.5.11, mencionando en las conclusiones y análisis de resultados que el 100% de las conductas muestran un crecimiento cuantitativo.

La conclusión de los resultados se presentó también a través de información cualitativa donde se analizan las 10 conductas seleccionadas y se presenta un seguimiento recomendado de formación.

Se concluye por lo tanto que esta metodología MCR propuesta impacta en el proceso de madurez de un equipo de trabajo en su forma deseada a través de su aplicación a este caso práctico.

3.- Consideraciones finales y líneas de acción futura

El último capítulo, presentó de forma detallada la aplicación del MCR en un caso práctico en el Hospital de Salud Mental de Tijuana (HSMT); en donde se dio a conocer el origen de la necesidad de cambio y la manera como la formación experiencial puede ser importante para poder detectar de forma real, uno de los momentos claves donde una organización formal, hace conciencia sobre su necesidad en formación en desarrollo humano con el fin de lograr los objetivos para la cual la organización existe y busca encontrar un crecimiento sostenido.

El estudio de caso, mostró el seguimiento de cada intervención realizada a lo largo de cinco meses de operación, donde los participantes del grupo, se encontraban en una realidad difícil de superar si no se generaba una estrategia efectiva de cambio significativo en el personal clave de la organización.

Haber contribuido al desarrollo de un equipo de una institución de salud mental, impacta no solo en seguir construyendo la MCR como medio de formación en la empresa, sino también entender el impacto social que se logra a todo el equipo de colaboradores que conforman ésta asociación y los pacientes que acuden todos los días para buscar una calidad de vida.

Poder presentar la contribución que las técnicas recreativas generan al ser parte de una metodología estructurada y planeada para la formación de equipos, fortalece de manera significativa a la recreación educativa y a lo objetivos del ocio humanista, con el fin de seguir trabajando en su mejor utilización y significado frente al tema de especialización de ésta investigación; la formación experiencial a través de la recreación y la dinámica de grupos, con el objetivo de incrementar el nivel de madurez de un equipo de trabajo.

Al presentar los resultados obtenidos por la MCR a través del estudio de caso, es claro ver, que el equipo muestra, requiere de un programa de seguimiento para poder continuar con su proceso de evolución hasta lograr la interdependencia de todas las conductas mencionadas en la Tabla Comparativa de Niveles de Madurez, así como incrementar el porcentaje de percepción y de observación de instructores con base en las diez conductas grupales previamente seleccionadas.

La investigación presenta un solo caso de implementación, sin embargo, se cuenta con la experiencia de muchas otras realidades con respecto al proceso de evolución de diferentes equipos en diversas empresas en México, las cuales nos han confirmado la utilidad de la MCR.

Con respecto a la investigación, la MCR puede continuar un proceso de mejora y complementación, a partir de identificar otras baterías de medición que puedan ser utilizadas a través de las técnicas recreativas como la aplicación de Sociogramas que nos permita identificar las personas con mayor y menor nivel de influencia social; el análisis de personalidad a través del dibujo, en el cual, permita mayores aportaciones sobre descripciones de personalidad; análisis relacionados con grafología con el fin de seguir indagando la forma como el análisis personal influye en el estilo de liderazgo y éste a su vez, influye en el desarrollo de un equipo.

Poder determinar con mayor exactitud el estado de madurez que un equipo tiene, requerirá de establecer bases numéricas más específicas que ayuden a identificar qué porcentaje del nivel de madurez se encuentra hasta este momento, es decir, un equipo puede ya estar identificado como interdependiente pero eso no garantiza que se encuentre en el 100% de interdependencia.

Considero que los 26 comportamientos seleccionados para ser comparados por los tres niveles de madurez, pueden irse incrementando con el tiempo de implementación, incluir en él, acciones que puedan representar estados íntimamente relacionados con la calidad de vida, la felicidad, la productividad, entre otros.

Dentro de las limitaciones encontradas en la investigación, se encuentran el seguimiento del cambio logrado después de haber desarrollado el programa de formación experiencial, donde el área de Recursos Humanos y los líderes principales, se vuelven piezas claves para la permanencia del cambio y hasta ese momento pocas veces se ha podido tener injerencia en esta etapa del cambio organizacional.

También se puede presentar el caso, que el líder del equipo al cual se aplique la MCR, no cuente con el interés necesario de incorporarse al programa de capacitación, donde la creencia sea que el cambio debe de venir de los colaboradores y no de él. Las diferentes implementaciones, nos han demostrado que si el líder no es parte del cambio, con el tiempo, el equipo regresa a su forma anterior de comportamiento ya que el nivel de madurez, está principalmente generado por el estilo y habilidades de liderazgo.

La mayor limitante detectada en la investigación, fue no contar hasta el momento con un análisis desde el interior de la organización sobre las conductas de los participantes para que no solo se compare desde su percepción y así poder continuar su medición en un futuro determinado después de la implementación de la MCR, así como analizar la valoración del aumento de la madurez, la cual debería hacerse con el tiempo por el desempeño y por la dirección para acompletar la visión de crecimiento no solo de los participantes y los instructores de formación experiencial.

Las organizaciones deberán de ser cada vez más conscientes de su papel en el desarrollo del ser humano; la madurez personal y organizacional, para poder aportar significativamente a la felicidad y autorrealización de cada colaborador que conforma el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2006). *La Recreación como perfil profesional*. Redcreacion.org. Retrieved 6 February 2016, from http://www.redcreacion.org/relareti/documentos/perfiles_profesionales.html
- Alcalá, A. (1998). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada - Monografias.com*. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos6/prax/prax.shtml>
- Alcalá, A. (1999). *¿Es la Andragogía una Ciencia? (página 2) - Monografias.com*. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos6/anci/anci2.shtml>
- Alem, M. (2006). *Pedagogía laboral Base de la formación y capacitación en las organizaciones (página 3) - Monografias.com*. Monografias.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos46/pedagogia-laboral/pedagogia-laboral3.shtml>
- Alonso-Fernández, F. (2008). *¿Por qué trabajamos?* Madrid. Díaz de Santos.
- Álvarez Alday, M., & Cuenca, M. (2014). Estructuras organizativas favorables a la innovación. *Boletín De Estudios Económicos*, LXIX (Nº 213 Diciembre).
- Álvarez, A. (2006). Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio. *Documentos de Estudios de Ocio*, 31 (ISBN 84-9830-038-X), 21-41.
- Álvarez, M., & Baniandrés, J. (2012). *La planificación estratégica de Personas en Manual de dirección de personas*. Bilbao, España: Pearson Educación. ISBN 978-1-78086-251-4.
- Amigo Fdez. De Arroyabe, M. (2003). *Humanismo para el siglo XXI*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Aranzadi, D. (2002). *El Arte de ser Líder Empresarial hoy*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción una guía para superar obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona (España): Garnica.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 75-85.
- Ausubel, D. (2000). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. España: Paidós.
- Barnard, W., Baird, C., Greenwalt, Y., & Kaul, R. (1991). Intragroup Cohesiveness and Reciprocal Social Influence in Male and Female Discussion Groups. *The Journal Of Social Psychology*.
- Bass, B., Stogdill, R., & Stogdill, R. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Beal, G. (1964). *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

- Bello, R. (1986). *Propuesta de un plan de acciones dirigido a fomentar la cohesión grupal (página 2)* - Monografias.com. Monografias.com. Retrieved 9 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos82/plan-acciones-fomentar-cohesion-grupal/plan-acciones-fomentar-cohesion-grupal2.shtml>
- Berenstein, I. & Puget, J. (1997). *Lo vincular: clínica y técnica psicoanalítica*. México: Paidós.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, N.Y.: Penguin Group.
- Bion, W. R. (1980). *Experiencias en grupos*. España: Paidós.
- Borda, M., Tuesca, R. & Navarro, E. (2014). *Métodos Cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Boullon, M., & Rodríguez, W. (1984). *Un nuevo tiempo libre, Tres nuevo enfoques*. México: Trillas.
- Bowlby, J. (1954). *Attachment and loss*. New York: Basic Book.
- Bucay, J. (2012). *De la autoestima al egoísmo*. México: Océano.
- Bustos, J. (2010). *Psicodiagnóstico de las funciones cognitivas Lección (4: Técnicas de Recolección de Información en Evaluación Psicológica)*. Colombia: Universidad Nacional Abierta a Distancia UNAD. unad.edu.com. Retrieved 7 February 2016, from http://dateca.unad.edu.co/contenidos/401519/Material_Didactico_para_descargar/401519_Modulo_2013.pdf
- Cadavid, J., Callejas, A., Olave, T., Moreno, O., & Quiñonez, A. (1999). *Outdoor Training: Entrenamiento de habilidades y fortalecimiento de actitudes para el liderazgo y el trabajo en equipo*. Colombia: FUNLIBRE Eje Cafetalero, I Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Redcreacion.org. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm>
- Carrasquiel, M. (1983). *Estudio sobre la Cohesión y Eficiencia en una Institución Pública Venezolana*. Tesis. Especialización en Dinámica de Grupo. Dirección de Estudios de Postgrado Área Psicología. U.C.V. Caracas.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1986). *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Castillo, M. (2012). *El primer paso para realizar un proyecto*. TuProyectoEn5Pasos.com. Retrieved 7 February 2016, from <http://tuproyectoen5pasos.com/blog/el-primer-paso-para-realizar-un-proyecto/>
- Chavarria, M. (2000). *El exceso laboral, un peligro para la salud* | Encuentra.com. Encuentra.com. Retrieved 31 January 2016, from http://encuentra.com/sin-categoria/el_exceso_laboral_un_peligro_para_la_salud16696/

- Chávez, G. (2006). *Adminístrate Hoy*. Grupo Gasca-Sicco. México, Año 6 (143), 20.
- Cirigliano, G., & Villaverde, A. (1992). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Cloninger, S. (2011). *Teorías de la Personalidad*. México, D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Coaching People. (2016). *Team building Aprendizaje Experiencial*. Ecuador: Coaching People. <http://coachingpeopleecuador.com/web/home/team-building-aprendizaje-out-door/>
- Cohen-Gewerc, E., & Stebbins, R. (2013). *Serious Leisure and individuality*. Quebec.: Ed McGill-Queens University Press.
- Combariza, E. (2005). *Reflexiones sobre la facilitación del Aprendizaje Experiencial*. Funlibre.org. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER. (2015). *Presentación Institucional*. Recuperado de http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100
- Cook, S., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal Of Management Inquiry*, 2(4), 373-390. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269324010>
- Coonradt, C., & Nelson, L. (2007). *The game of work*. Layton, UT: Gibbs Smith Publisher, p.36
- Covey, S., & Merrill, R. (2007). *El factor confianza*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S., & Pantelides, O. (1994). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidos.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir*. Barcelona: Kairos.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creatividad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Csikszentmihalyi, M., Cuenca, M., Buarque, C., Trigo, V., & Otros. (2001). *Ocio y desarrollo*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2003). *Ocio humanista*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2004). *Pedagogía del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2014). *Ocio valioso*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Dale, E. (1969). *Audiovisual methods in teaching*. United States:Dryden Press.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De La Hoz, A. (2009). *Manual de Animador*. Manual Hotel Blue Bay.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Delgado, C. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del consumidor*. Retrieved 7 February 2016, from <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Lic.%20Rosa%20M.%20Paredes%20M/BIBLIOGRAFIA.pdf>

- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. ACM, (September), 9-15.
- Deustch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *The University Of Minnesota Press*, (Human Relations).
- Dewey, J. (2004). *Democracia y Educación*. Buenos Aires: Losada.
- Díaz Bretones, F. & Montalbán Peregrín, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes e el comportamiento laboral*. En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC, 125-166.
- Different. (2016). *Aprendizaje Vivencial*: México: Publicación página web different. Recuperado de <http://www.different.com.mx/aprendizaje-vivencial/>
- DOF, (2014) *Diario Oficial de la Federación, Programa Especial de Cultura y Arte*. México: Secretaría de Gobernación. *Dof.gob.mx*. Retrieved 7 February 2016, from http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342486&fecha=28/04/2014
- Douglas, W., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy Of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.
- Duberman, Y., & Fuentes, M. (1985). *El papel de la cohesión de los grupos pequeños en el funcionamiento del colectivo primario de producción*. La Habana, Cuba: Selección de Lecturas de Dinámica de los Procesos Grupales.
- Dumazedier, J. (1968). *La civilización del ocio*. Madrid: Ediciones Guadarrama, 265.
- Enebral, F. (2009). *Cómo diseñar cursos de Capacitación*. México: Trillas.
- Enebral, J. (2012). *El cambio es aprendizaje*. Aec.es. Retrieved 9 February 2016, from http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=4d3aa0f6-5acf-4f49-b0e4-02cee7068f40&groupId=10128
- Eriksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: selfreflexivity and self-transformation. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(5), 622-640.
- Fagen, R. (1984). *Play and Behavioural Flexibility*, en P.K. Smith (comp), *Play in Animal and Humans*. Oxford: Brasisl Blackwell.
- Feller, M. (2013). *¿Qué significa Madurez organizacional y de RRHH?*. Chile: Instituto de Madurez de RRHH.
- Fernández, C., & Sánchez, S. (2013). *La comunicación en las organizaciones: 100 autores en 500 palabras*. México: La Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.
- Fernández, N. (2001). *Andragogía, ubicación en la educación continua*. Páginas personales UNAM. Retrieved 8 February 2016, from

<http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf>

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1963). *Social pressures in informal groups*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy Of Management Review*, 10, 803-813.

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle la inteligencia cultural en su empresa*. México: Diana.

Frankl, V. (1946). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Freud, S., & Rodríguez, E. (1996). *El Siglo del Psicoanálisis*. Argentina: Sudamericana.

Fuentes, (2016). La fuerza de la Capacitación Vivencial. Guía de Capacitación Empresarial,

Fundación Neo-Humanista,. (2002). *Credo del Facilitador*. *Funlibre.org*. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html>

Galván, J. (2006). *Aprendizaje integral en la práctica*. México: Grupo Editorial Tomo, 15 – 44.

Galvin, Balkundi, & Waldman; (2010). Spreading the Word: The role of surrogates in charismatic leadership processes. *Academy Of Management Review*, 35(3), 477-494.

García-Morales, Matías-Reche, & Hurtado-Torres, (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.

Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Goleman, D., & Zilli, E. (2012). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.

González Sánchez, I. (2005). Aspectos laborales de la productividad basada en la flexibilidad. *Emprendedores*, (93), 17-19. Retrieved from <http://biblat.unam.mx/en/revista/emprendedores/articulo/aspectos-laborales-de-la-productividad-basada-en-la-flexibilidad>

González, J. (1993). *Comportamiento Humano*. Bilbao: Universidad de Deusto.

González, P., & Bellino, L. (1995). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Caracas: Universidad Metropolitana.

González, R. (2006). Equipo de Trabajo, Eje estratégico de tu negocio. *Revista Inversionista*, 9 (Febrero), 14-16.

Gore, E. (2004). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.

Gorri, A. (1986). *Jean-Paul Sartre, un compromiso histórico*. Barcelona: Anthropos.

- Guijarro, M. (2009). *Proyecto Principal de Educación*. UNESCO.ORG, *Boletín 48 Chile*. Retrieved 1 April 1999, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001161/116194s.pdf>
- Heifetz, R., & Laurie, D. (1999). *El trabajo del Liderazgo en Liderazgo*. Deusto Bilbao: Harvard, 197.
- Herrmann, N. (1996). *The whole brain bussiness book*. New York: Mc Graw Hill.
- Huger, G. (1991). Organization Science: INFORMS. *Organization Science*, 2(1), 88-115. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hutzinga, J. (1938). *Homo ludens*. España: Nueva Alianza
- Ibarra, A. (2001) *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. México: Instituto Tecnológico de la Paz.
- Iovchyka, M., & Ivanko, E. (1985). *Atmósfera Sociopsicológica*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Jiménez, J., Castro, A., & Brenes, C. (2008). *Los factores que inciden en la productividad del trabajo (página 2) - Monografias.com*. *Monografias.com*. Retrieved 5 February 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos82/factores-inciden-productividad-trabajo/factores-inciden-productividad-trabajo2.shtml>
- Johnson, D., Johnson, R., & Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Juárez, J. (2013). *Las 3 Estrategias de Efectividad Personal, Una fórmula de Liderazgo Equilibrado*. México: Custom Printing.
- Jung, C.G. (2002). *El hombre y sus símbolos*. Madrid: Editorial Caralt.
- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kayser, T. (1995). *Mining Group Gold*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Keogh, J. (2009). *Las Etapas de Vida de un Equipo*. www.jackkeogh.com. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.jackkeogh.com/sp/Las%20Etapas%20en%20la%20Vida%20de%20un%20Equipo.pdf>
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D., Rubin, I., McIntyre, J., & Brignardello, L. (1977). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lazzati, S. (2012). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Levitt, B., & March, J. (1988). *Organizational Learning Volume 14*. *Annualreviews.org*. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics. Human Relations*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lifshitz, A. (2006). *Facultad de Medicina UNAM, La teoría experiencial del aprendizaje.*. *Facmed.unam.mx*. Retrieved 8 February 2016, from http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2006/mar03_ponencia.html
- Lopategui Corsino, E. (2003). Ciencias de la Salud y del movimiento. Disponible en: <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap6/Recrear.html>. Consultado el 15 de mayo del 2009.
- López, M. (2008). *Efectos del aprendizaje cooperativo en las habilidades sociales, la educación intercultural y la violencia escolar: un estudio bibliométrico de 1997 a 2007*. *Universidad de Alicante. rua.ua.es*. Retrieved 9 February 2016, from http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/11068/1/tesis_lopez.pdf
- Loughlin, A., & Manganiello, E. (1971). *Recreo dinámica del adolescente*. Buenos Aires: Librería del Colegio.
- Luckner, J., & Nadler, R. (1997). *Processing the experience*. Dubuque, Iowa: Kendall/ Hunt.
- Malaret, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Malcomm, S., Knowles, R., Swanson, E. & Holton (2011). *Andragogía: El Aprendizaje de los adultos*. México: Universidaad Iberoamericana.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- Marquez, A. (1998). *Andragogía: Propuesta para la Educación Superior*. *Ofdp_rd.tripod.com*. Retrieved 8 February 2016, from http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html
- Martínez, H. (2007). *Donald Winnicott en el Movimiento Psicoanalítico*. Argentina: Editorial Universitaria del Mar de Plata.
- Maslow, J. (1972). *El hombre auto realizado*. Barcelona: Kairos.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC de la capacitación*. Buenos Aires: V & R Editoras, 3.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mc.Gregor, D. (1960). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interection and performance (TIP). A theory of groups. *Small Group Research*, 22 (2), 147-174.
- Medeiros, E., & Fernández, H. (1975). *Juegos de recreación*. Buenos Aires: Editorial Ruy Díaz.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A. & Wynne, B. E. (1992). The implications of group development

- and history for group support system theory and practice. *Small Group Reserch*, 23 (4), 524-572.
- Mintzberg, H. (2011). Management Development to Organizational Development with Impact. *OD PRACTICIONERS*, 43(3), 25-29.
- Moreno, I. (2005). *Todos tenemos tiempo*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Moreno, S. (2012). *Enfoque humanístico*. Número 21, Pagina 1. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.revistaenfoquehumanistico.com/#!salvador-moreno/c1wph>
- Muñoz, P., & Muñoz, A. (2015). *¿Qué es la madurez emocional?*. *About.com en Español*. Retrieved 27 January 2016, from <http://motivacion.about.com/od/Personalidad/a/Que-Es-La-Madurez-Emocional.htm>
- Murillo, J. (2006). *Gestión del Capital Humano, ¿Indigestión Corporativa?*. España: Conocimiento & Dirección.
- Nelly, J. (2006). *Experiential Learning & Experiential Education: Philosophy, theory, practice & resources*. *Wilderdom.com*. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.wilderdom.com/experiential/>
- Nonaka, I., Reinmoller, P., & Toyama, I. (2001). *Integrated information technology systems for knowledge creation*. New York: Oxford University.
- O'Sullivan, E. (1999). *Setting a Course for Change, The Benefits Movement*. New York, NY EUA: National Recreation & Park Association.
- O'Connor, J., Seymour, J., & Mustieles, J. (1996). *PNL para formadores*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Ortega, M. (1996). Productividad y fatiga laboral. Biblioteca Digital - UAM Xochimilco, [Bidi.xoc.uam.mx](http://bidi.xoc.uam.mx). Retrieved 7 February 2016, from http://bidi.xoc.uam.mx/tabla_contenido_libro.php?id_libro=228
- Papalia, D. (2009). *Desarrollo Humano - Google Académico*. *Scholar.google.com.mx*. Retrieved 8 February 2016, from [https://scholar.google.com.mx/scholar?q=PAPALIA+D.+\(2009\):+Desarrollo+Humano&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0CBkQgQMwAGoVChMItIX5nfquxwIVxZilCh0qlAAB](https://scholar.google.com.mx/scholar?q=PAPALIA+D.+(2009):+Desarrollo+Humano&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0CBkQgQMwAGoVChMItIX5nfquxwIVxZilCh0qlAAB)
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones, Nuevas Perspectivas Psicológicas*. Barcelona: PPU.
- Pérez, A. (1993). *Recreación, fundamentos teóricos metodológicos*. La Habana, Cuba: Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo.
- Perls, F. (1976). *El enfoque gestáltico & Testimonios de terapia*. Santiago, Chile: Cuatro Vientos.

- Pettigrew, A.M. (1990). *Organizational climate and culture. Two constructs in search of a role*. San Francisco: Josey- Bass.
- Piaget, J. (1978). *Adaptación Vital y Psicología de la Inteligencia*. España: Siglo veintiuno.
- Pichon-Riviere, E. (2008). *Teoría del Vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (Febrero), 1-17.
- Presno, J. (2015). *Formación de equipos maduros | Querétaro*. *Eluniversalqueretaro.mx*. Retrieved 23 August 2015, from <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/formacion-de-equipos-maduros#sthash.RrGd9kBH.dpuf%20%282015%29>
- Prochaska, J., & Diclemente, C. (1994). The transtheoretical approach: crossing traditional boundaries of therapy. Florida: Krieger.
- Puig, & Trilla, (1997). *FUNLIBRE - Fundamentos de la Recreación*. *Funlibre.org*. Retrieved 28 February 2016, from <http://www.funlibre.org/documentos/idrd/fundamentos.html>
- Rangel, B., & De La Torre, H. (2005). Trabajadores felices, empresas productivas. *Revista Entrepreneur México*, 20(Mayo), 34-36.
- Raquin, B. (2009). *Cómo salir del triángulo dramático*. España: Ediciones Obelisco.
- Raya, A. (2005). Todo sobre el desarrollo organizacional en pocas palabras. *Revista Emprendedores*, 8, 8, 9.
Recuperado de: <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/la-fuerza-de-la-capacitacion-vivencial.html>
- Red Nacional de Recreación, (1995). LEY 181 DE 1995 - Del Deporte y la Recreación. *Redcreacion.org*. Retrieved 7 February 2016, from <http://www.redcreacion.org/documentos/ley181.htm>
- Reza Trosino, J. (2006). *El ABC del instructor*. México: Panorama.
- Riso, W. (2012). *Sabiduría emocional: un reencuentro con las fuentes naturales del bienestar y la salud emocional*. México: Océano.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*. San Diego Ca. EUA: San Diego State University.
- Robbins, S., & Fernández Molina, A. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. Río de Janeiro: Trillas.
- Rogers, C. (2011). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Rojas, E. (1990). *Indicadores de la madurez de la personalidad*. Navarra: Universidad de Navarra.

- Rubio, E. (2007). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. *Html.rincondelvago.com*. Retrieved 4 February 2016, from http://html.rincondelvago.com/reglas-de-oro-de-un-buen-clima-laboral_elena-rubio.html
- Ruiz, J. (2012). *Confianza*. Madrid: Biblioteca on line.
- Santiago, A. (2001). *Desarrollo y validación de la escala confianza organizacional*. Doctorado. Instituto de Estudios Graduados en Ciencia de la Conducta y Asuntos de la Comunidad Pontificia de la Universidad Católica de Puerto Rico.
- Sarto, M., & Venegas, M. (2009). *Aspectos clave de la Educación Inclusiva. Publicaciones del INICO. Colección Investigación, Salamanca...* Retrieved 8 February 2016, from <http://sid.usal.es/idos/F8/FDO22224/educacion-inclusiva.pdf>
- Schaefer, C. (2005). *Terapia de juego con adultos*. New York: El Manual Moderno, 332-340.
- Schaefer, C. (2012). *Fundamentos de terapia de juego*. México: Manual Moderno.
- Schein, E. (1991) *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Retrieved 5 February 2016, from http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm#_Hlk445532867
- Seligman, M. (2011). *La auténtica felicidad*. México: Zeta Bolsillo.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sérgio, M., Trigo, E., Genú, M., & Toros, S. (2009). *Motricidad Humana. Una mirada retrospectiva*. España: Léeme.
- Shaw, M. (2004). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Shaw, M.E., & Briscoe, M.E. (1966). *Group size and effectiveness in solving task varying in degree of cooperation requirements*, informe técnico no. 6, ONR Constract NR 170-266, Nonr-580 (11), University of Florida.
- Shelley, H.P., (1954). *Level of aspiration phenomena in small group*. New York: Journal of Social Psychology.
- Shrivastava, P., & Bhopal, (1987). *Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA.: Ballinger Publishing Company.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Smith, B., & Ferrell, B. (1984). *Instrucciones en Grupos Pequeños*. México: Edit. C.E.C.S.A.
- Solares, C. (2012). *El ocio del trabajador en las empresas modernas*. *prezi.com*. Retrieved 5 February 2016, from <https://prezi.com/yjrz1rpb2ov4/el-ocio-del-trabajador-en-las-empresas-modernas/>

- Starke, Sharma, Mauws, Dyck, & Dass, P. (2012). Exploring archetypal change. The importance of leadership and its substitutes. *Journal Of Organizational Change Management*, 24(1), 29-50.
- Stata, R. (1988). *From Organizational Learning to the Learning Organization*. USA: Management Learning March.
- Stebbins, R. (2005). Choice and experiential definitions of leisure (an expanded version of Leisure Reflections No. 1). *Leisure Sciences (Leisure Studies Association Newsletter)*, 27 (63) (November), 349-352 (18-20).
- Stebbins, R. (2007). *Serious leisure*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Stebbins, R., & Elkington, S. (2014). *The serious leisure perspective*. Abingdon, UK: Routledge.
- Swain, F. (2005). *Formas efectivas de invertir tu tiempo*. México: Microempresa Mexicana.
- Terr, L. (1999). *El juego, por qué los adultos necesitan jugar*. New York: Paidós.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence: experimental studies*. Nueva York: Macmillan.
- Tight, M. (1996). *Key concepts in adult education and Training*. London and New York: Taylor and Francis Group.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small group. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399.
- Varon, E. (2000). Facilitación del aprendizaje desde la vivencia (Ponencia registrada para el tercer Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. funlibre.org. Retrieved 8 February 2016, from
- Velarde, I. (2012). *El clima laboral y su repercusión en la calidad de servicio y la satisfacción del personal del departamento de ventas de la empresa de almacenes de ropa Sport de la ciudad de Guayaquil (Ensayo científico sobre temas expuestos en la II Jornada Científica Estudiantil) Guayaquil*. Retrieved 4 February 2016, from http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6389/.../TESIS_FINAL_2012.docx
- Vigotzky (2004) *Teoría de las emociones. Estudio histórico psicologico*. España: Akal.
- Waichman, P. (2000). *Tiempo libre y recreación*. Colombia: Kinesis, 21-146.
- Wenamic. (2013). *Aprendizaje Experiencial*. Venezuela: Publicación Wenamic <http://wenamic.com/aprendizaje-experiencial/>
- Werther, W., & Keith, D. (1987). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Venezuela: Los Heraldos Negros.
- Yturalde, E. (2016). *Aprendizaje Experiencial: Venezuela*. Ernesto Yturalde World Wide Inc. <http://www.aprendizajeexperiencial.com/>
- Zuñiga, C. (2005). *Hacia la madurez humana*. México: Micro Ediciones.