



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto de Tesis:

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y
DESARROLLO PARA EL EQUIPO DE TRABAJO
DE LA FUNDACIÓN JUVENIL VOCES “**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

Autor:

Elvis Orellana Espinoza

Director:

Lcdo. Cristian Castillo Peñaherrera MDCO

Cuenca, Ecuador

2008

AGRADECIMIENTO:

Mi más sincero agradecimiento a toda la comunidad educativa que conforma la Universidad del Azuay y especialmente a todas las personas que fueron mis profesores y compañeros en la Escuela de Psicología por compartir sus conocimientos y experiencias para poder desarrollarme en el ámbito humano y profesional; también quisiera dejar constancia de mi sentimiento más alto de consideración para el Lcdo. Cristian Castillo quien a más de su tiempo y su paciencia, me enriqueció con su experiencia personal y profesional acompañándome como director para la elaboración de la presente tesis.

Elvis

DEDICATORIA:

Quiero dedicar esta tesis al Ser Supremo que guía mis caminos, además de manera muy especial a mi familia por la confianza, el amor incondicional y el constante apoyo que me brindan integralmente.

No puedo olvidarme también de los saberes que me han compartido todas esas personas valiosas que se han cruzado por alguna circunstancia en mi vida y que están luchando de manera compartida por tener un mejor Ecuador y un mundo más humanista, equitativo y solidario.

Elvis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción General.....	9
Capítulo 1. Marco Teórico. Introducción.	
1. 1. Democracia, Participación Ciudadana y Organizaciones de la Sociedad Civil.....	12
1.1.1. Participación Ciudadana, Juventud y Desarrollo Local	
1.2. Descripción de la organización.....	18
1.2.1. Necesidades de formación y desarrollo del equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces	
1.3. Trabajo en equipo.....	21
1.3.1. Desarrollo de un equipo de trabajo eficaz. 1.3.1.1. Modelo de equipo eficaz de Robbins. 1.3.1.2. Modelo de equipo eficaz de Hernández y Anelllo. 1.3.1.4. Construcción de un modelo de equipo eficaz.	
1.4. Formación y desarrollo.....	30
1.4.1. El ciclo de formación.	
1.4.2. El ciclo de aprendizaje. 1.4.2.1. Competencias para el trabajo en equipo.	
1.4.3. Métodos de enseñanza. 1.4.3.1. El juego y lo lúdico como un método de enseñanza.	
1.5. Resumen.....	35

Capítulo 2. Proceso de Aplicación del Plan de Formación y Desarrollo del Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil Voces. Introducción.

2.1.	Diagnóstico organizacional.....	39
2.1.1.	Métodos y técnicas de investigación y diagnóstico organizacional.	
2.1.2.	Objetivos del diagnóstico del equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces.	
2.1.2.1.	Etapas del diagnóstico.	
2.1.2.1.1.	Selección de técnicas de investigación.	
2.1.2.1.2.	Diseño de los instrumentos de investigación.	
2.1.2.1.2.1.	Formación del equipo de trabajo.	
2.1.2.1.3.	Recolección de datos.	
2.1.2.1.4.	Análisis e interpretación de datos.	
2.1.2.1.5.	Conclusiones de diagnóstico.	
2.2.	Plan de Desarrollo del Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil Voces.....	51
2.3.	Proceso de Formación para el Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil VOCES.....	55
2.3.1.	Objetivo General.	
2.3.2.	Objetivos Específicos.	
2.3.3.	Descripción.	
2.3.3.1.	Formación-entrenamiento.	
2.3.3.1.1.	Metodología.	
2.3.3.1.2.	Contenidos.	
2.3.3.1.3.	Evaluación.	
2.3.3.2.	Comunicación.	
2.3.3.2.1.	Objetivos:	
2.3.3.2.2.	Descripción.	
2.3.3.3.	Acompañamiento – Tutorías.	
2.3.3.3.1.	Objetivo.	
2.3.3.3.2.	Descripción.	

2.3.4. Evaluación.....	60
Conclusiones y Recomendaciones.....	52
Aprendizajes y Reflexiones Personales en el Transcurso del Proceso....	66
Anexos.....	69
Bibliografía.....	87

Resumen.

La Fundación Juvenil Voces fue constituida el seis de junio del dos mil seis, en el registro del Ministerio de Bienestar Social, Subsecretaría Regional del Austro.

Las personas que integran la fundación buscan aportar al desarrollo de la provincia del Azuay y del Ecuador.

La presente tesis está enmarcada en potenciar las capacidades de trabajo en equipo de los integrantes para lograr un mejor desempeño en los proyectos y en las actividades que se ejecutan.

Como institución se da mucha importancia al talento humano, ya que es necesario desarrollar capacidades en las personas a través de algunas estrategias, dando prioridad a la formación y a la capacitación. Hoy en día las instituciones de desarrollo tienen que acoplarse a los diversos cambios en la era del conocimiento y del aprendizaje, por lo que es importante contar con estrategias y metodologías que permitan su sostenibilidad.

Abstract.

The Juvenile Foundation “Voces” was formed on June 6, 2006 in the registry of the Southern Regional Office of the Social Welfare Ministry. The people belonging to the foundation aim at contributing to the development of the province of Azuay and Ecuador.

This thesis intends to utilize the member’s team work abilities in order to achieve a better performance in the projects and activities that are developed.

As an institution, the foundation pays great attention to human talent since it is necessary to develop abilities in people through some strategies, giving priority to education and training. Nowadays, institutions for development have to adapt to the different changes in this era of knowledge and learning. For that reason, it is important to count on strategies and methodologies that permit their sustainability.

INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente proyecto de graduación tiene por objetivo diseñar, implementar y evaluar un Plan de Formación y Desarrollo para el equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces como aporte para su fortalecimiento socio-organizacional.

Este proyecto está basado en un modelo teórico integrado por tres partes: en primer lugar, aborda teorías enfocadas en la democracia, la participación ciudadana, las organizaciones sociales y la intervención social; en segundo lugar, aborda una descripción general de la Fundación Juvenil Voces; y en tercer lugar, aborda un marco teórico sobre la formación y el desarrollo del trabajo en equipo en las organizaciones.

La metodología utilizada para el diagnóstico e investigación organizacional está asentada tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, sin embargo, se da mayor énfasis en la parte cualitativa utilizando entrevistas con cada uno de sus integrantes.

A través del diagnóstico organizacional se encuentran bajos niveles de responsabilidad y empoderamiento por parte de algunos integrantes de la fundación, sin embargo, existen otros factores como, por ejemplo, el hecho que Voces no cuenta con los recursos y equipamientos básicos para su funcionamiento, influye directamente en el comportamiento de las personas del equipo de trabajo y en su eficiencia.

Posteriormente, se plantea un plan que integra el desarrollo y la formación para el equipo de trabajo de la Institución, y se brindan varias recomendaciones para su aplicación, ya que se requiere de un largo proceso de intervención organizacional para que se obtengan los resultados requeridos.

CAPÍTULO 1.

Introducción

En este capítulo se abordará el rol que cumplen las organizaciones de la sociedad civil ante la democracia participativa; y la forma en que los ciudadanos y ciudadanas podemos ser parte de dichos procesos. También se hace una descripción de los modelos de desarrollo y de intervención social: el modelo asistencialista, el modelo tecnicista y el modelo participativo.

Posteriormente se realizará una descripción de la Fundación Juvenil Voces y sus áreas de acción.

Luego se desarrollará el marco conceptual sobre los equipos de trabajo, el trabajo en equipo, formación y desarrollo, y las estrategias de formación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Democracia, Participación Ciudadana y Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el Ecuador tenemos el mejor de los sistemas políticos que se han inventado hasta hoy, que con muchas debilidades nos ha permitido vivir los últimos 28 años, la DEMOCRACIA, que significa el gobierno del pueblo. Sin embargo, en sociedades muy grandes y complejas, en las que no es posible físicamente reunir a todos para gobernar y tomar decisiones, aparecen diversas organizaciones e instituciones que aportan al desarrollo de la sociedad (León, 2002).

La democracia puede ser representativa y/o participativa; en la democracia representativa los ciudadanos elegimos a quienes van a administrar la POLIS¹ O COMUNIDAD, estos administradores son los políticos que representan al pueblo para tomar decisiones. En la democracia participativa las personas tenemos derecho a exigir al gobierno que nos rinda cuentas de sus decisiones y de sus acciones, que nos informe, que nos comunique, que nos permita participar y hacer veedurías y controles.

Participar significa estar involucrado, tomar parte, influenciar en los procesos, decisiones y las actividades en un contexto o campo de acción en particular (Nirenberg, 2006); por lo que en la democracia participativa no solo se trata de ir cada año o cada dos a las urnas por dar un voto para quienes van a administrarnos, sino que nuestra participación como parte de la comunidad debería ser constante, en el barrio, con las amistades, con la familia, con nuestras organizaciones para exigir responsablemente nuestros derechos, y que puedan ser respetados y cumplidos. La participación ciudadana es un proceso que permite influir en las decisiones, para que el gobierno garantice una mayor

¹ Polis. En la antigua Grecia, Estado autónomo constituido por una ciudad y un pequeño territorio. Enciclopedia Encarta, 2006.

equidad en la distribución de los recursos económicos y de poder (Verdesoto, 2000).

La Red Cántaro (2005) determina que “la participación ciudadana implica el involucramiento de los ciudadanos y ciudadanas a través de instrumentos y mecanismo adecuados, en el conocimiento, interlocución y decisión para la materialización de los intereses y demandas de los diversos sectores de la comunidad y su fortalecimiento”; siendo así que, la participación ciudadana permite mejorar los procesos de gobernabilidad.

En los procesos de participación ciudadana las organizaciones de desarrollo de la sociedad civil cumplen un rol muy importante, porque son entidades creadas para dinamizar y fortalecer dicha participación apoyando a diversos sectores ciudadanos, “son un típico producto de las sociedades emergentes o periféricas; donde el Estado no es capaz de cubrir, territorial y temáticamente, todas las demandas sociales y donde el mercado –que en sí mismo no genera inclusión y provoca desigualdad –no estimula ciclos productivos inclusivos” (De Piero, 2005). Básicamente el objetivo principal de las organizaciones de desarrollo es el fortalecer a la sociedad civil (organizaciones socio-comunitarias sin fines de lucro), a través de estrategias de empoderamiento y de desarrollo de sus capacidades para que puedan ejercer su ciudadanía activamente.

La Red Cántaro (conformada por algunas organizaciones no gubernamentales) que tiene varios años de experiencia en desarrollo local, plantea algunos mecanismos de participación ciudadana (Red Cántaro, 2005):

En el ámbito estatal:

- Organización de espacios de debate en torno a asuntos y problemas de interés colectivo.
- Fortalecimiento de capacidades socio-organizativas y para la gestión pública local; realización de asambleas de coordinación.

- Espacios de concertación para la construcción de propuestas de interés común.
- Facilitación para la construcción de presupuestos participativos

En el ámbito no estatal:

- Conformación de Comités y Asambleas Ciudadanas, para los que se debería procurar reconocimiento legal.
- Constitución de Veedurías Ciudadanas.
- Generación de espacios abiertos de debate y de diálogo.

José Astudillo en el libro de las Memorias del Encuentro Regional de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (2001) afirma muchas pautas sobre procesos y experiencias de participación ciudadana, en donde determina que “participar implica incidir en la toma de decisiones políticas en el desarrollo local (regional y/o nacional); la participación reconoce el sentir de los ciudadanos/as, escucha sus argumentos y los integra en una totalidad que respeta la diversidad”.

Para que exista una verdadera participación ciudadana “hay que pasar del quehacer político clientelar de los organismos estatales hacia una verdadera construcción del desarrollo de acuerdo a propuestas de los/las pobladores. Hablar de desarrollo implica también pasar de un modelo paternalista y/o asistencialista de muchas instituciones u organizaciones, hacia una vinculación de la conciencia ciudadana como sujeta y ejecutora de su propio desarrollo; aquí se puede cuestionar también la visión de desarrollo, que generalmente está pensada desde unos <<poco iluminados>> para aquellos que tienen <<la película clara>> y necesitan de luces para salir del subdesarrollo; por lo que participar implica reconocer los talentos humanos existentes en la ciudadanía” (ACORDES, 2002).

También Gonzalo Carvajal (2006) explica que en las formas o modelos de intervención social hay tres tipos:

- Modelo asistencialista o paternalista, que le ve al usuario como portador de necesidades que hay que colmar; contribuyendo a su dependencia y dificultando su desarrollo humano, el ejercicio de sus derechos como ciudadanos y, en definitiva, el cambio social. Muchas instituciones como por ejemplo las religiosas o fundaciones que “dan caridad” a las personas tienen este modelo.
- Modelo tecnicista o rehabilitacionista, si en el asistencialismo se da el pescado en el tecnicismo se enseña a pescar. Más que sujetos (usuarios), se trata de objetos de rehabilitación, educación o promoción que se han de “someter” a las prescripciones de los “expertos”.
- Modelo participativo – inclusivo, aquí se parte de la competencia y autonomía de todo ser humano, se fomenta la participación, cohesión, inclusión, contribuyendo a eliminar barreras y en definitiva a un cambio social. El agente de cambio (profesional o voluntario) de programa de intervención social establece con el cliente o usuario una relación persona a persona donde ambos identifican las responsabilidades de cada uno y los beneficios que cada uno obtiene.

1.1.1. Participación Ciudadana, Juventud, y Desarrollo Local.

En el Ecuador, a los adolescentes y jóvenes varias organizaciones no gubernamentales e instituciones los ven como uno de los sectores de mayor vulnerabilidad y susceptibilidad a las grandes amenazas: pobreza, VIH/SIDA, falta de servicios básicos, el poco acceso a una educación completa, ausencia de formas de organización que permitan potenciar sus capacidades y a la falta

de políticas que apunten a mejorar sus condiciones de vida. Además de la problemática nombrada anteriormente, en el cantón Gualaceo la juventud se ve afectada por la migración, familias fragmentadas, poco acceso a información, desconocimiento de sus derechos, ausencia de formas de organización que permitan potenciar sus capacidades y satisfacer sus intereses.

La población del cantón Gualaceo es de 38587 habitantes de los cuales 9294 (el 24% de la población total) son jóvenes entre 15 y 29 años, el 41.5 % son varones y 58.5 % son mujeres; el 51.8 % están al sector urbano y el 48.2 % están en el sector rural; hay 3738 jóvenes con edades entre 15 y 18 años, 3508 jóvenes entre 19 y 24 años, y 2048 jóvenes entre 25 y 29 años. El 71.2 % viven en condiciones de pobreza y el 36.7 % vive en condiciones de extrema pobreza. También define que de cada 10 personas que migran fuera del país 7 son jóvenes (SIISE 4.5).

En los indicadores de juventud respecto a educación el SIISE (4.5) afirma que *“el 3.9 % son analfabetos, el 31.3 % tiene acceso a educación secundaria, el 5 % tiene acceso a educación superior, el 17 % tiene educación básica completa, el 15.4 tiene educación secundaria completa y el 2.1 % tiene título universitario”*.

En la línea de base sobre salud sexual y reproductiva que realizó la Fundación Sendas en el cantón Gualaceo en el año 2005 nos afirma que:

“El fenómeno migratorio ha provocado que en el cantón Gualaceo aumente la brecha existente entre ricos y pobres, encontramos a los migrantes y sus familiares, a los traficantes de ilegales, los comerciantes y los chulqueros, que han logrado un status privilegiado dentro de la sociedad gualaceña”.

“Los jóvenes y adolescentes de Gualaceo son producto de una sociedad altamente migrante, ya que la ola migratoria en el cantón empezó en la década de los 80, primero como una necesidad frente a la crisis económica del sector artesanal y agrícola y luego como una forma de garantizar estabilidad económica, pero también social alcanzando cierto estatus que otorga el ser migrante”.

Anteriormente se mencionaba que la participación ciudadana implica el fortalecimiento de la sociedad civil, por lo tanto al ser los jóvenes parte de la sociedad civil, es importante empoderar y potenciar sus capacidades para que puedan ser gestores de su propio desarrollo y el de su comunidad.

“El desarrollo de proyectos sociales que respondan a problemáticas priorizadas por los jóvenes y otros actores sociales y que propongan desde el inicio su participación activa, puede ser visto como instrumento para la construcción de ciudadanía, en la medida que luego estos participantes de esos proyectos pueden reproducir los procedimientos e interacciones igualitarias en otros espacios ampliados de la vida pública. De esta manera promueven la democratización de la comunidad, al tiempo que contribuyen a la generación de futuros ciudadanos a partir de la formación participativa de los jóvenes involucrados. La incorporación efectiva de los jóvenes y su participación en las acciones locales, favorece su empoderamiento” (Nirenberg, 2006).

Los jóvenes no solo deberían limitarse a estar involucrados en procesos de voluntariado en diversos espacios, sino (como una alternativa) es importante que se creen organizaciones juveniles (formales y/o informales) en donde éstos presenten sus propuestas y/o proyectos e intervengan como actores de transformación social.

Ante estas realidad de la juventud, la participación ciudadana juvenil en el cantón Gualaceo tiene un proceso en marcha con el espacio existente dentro de la Mesa de Concertación de Jóvenes del Plan de Desarrollo Estratégico del Gobierno Local y desde hace 3 años, con el aporte de Sendas y desde la iniciativa de líderes de la misma Mesa, se viene fortaleciendo la capacidad de jóvenes para que sean actores sociales y agentes de cambio, de tal manera que se empoderen de sus derechos para que los puedan exigir y apunten incidir en políticas públicas a favor de este grupo y de todo el cantón.

1.2. Descripción de la organización

La participación ciudadana implica el desarrollo de las organizaciones, entendiéndose que se debe potenciar a los jóvenes no como simples apéndices de participación, no como guías de la realidad estudiada sino como ejecutores de propuestas, por lo tanto, el desarrollo de las organizaciones juveniles implica fortalecer las capacidades de los/las jóvenes para que puedan incidir en políticas para mejorar su calidad de vida. El desarrollo de las organizaciones juveniles, en este caso de la Fundación Juvenil Voces, debe entenderse como un fortalecimiento de las personas que la conforman como actores claves ante el desarrollo de la provincia del Azuay y del Ecuador, es por ello que a través de esta tesis se pretende intervenir para generar mayores capacidades del equipo de trabajo de VOCES con el objetivo de que puedan cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Anteriormente se describió la situación actual de la juventud en el Ecuador y en el cantón Gualaceo, sin embargo, en otros cantones cercanos como Chordeleg y Sigsig existen realidades similares, sin embargo, no existen los suficientes proyectos, programas y políticas que permitan la inclusión social y económica de los/las jóvenes para disminuir los índices de emigración y mejorar su calidad de vida. Por lo tanto, Voces nace desde la iniciativa de algunos jóvenes para apoyar a la solución de muchos de estos problemas y para fortalecer los procesos existentes de participación ciudadana juvenil.

La idea de crear la organización pudo ser realidad también gracias al apoyo de la Fundación SENDAS, y el seis de junio del dos mil seis se obtuvo el reconocimiento jurídico, acuerdo ministerial N00081, en la Oficina de la Juventud en la Subsecretaría del Austro del Ministerio de Bienestar Social del Ecuador con la participación de siete socios fundadores.

Así surge VOCES sin contar con infraestructura propia, ni con recursos financieros para manejar proyectos, ni remunerar a sus miembros, pero con la perspectiva de que en un futuro la institución pueda auto-gestionar sus propios recursos.

La Fundación Juvenil Voces actualmente es una organización sin fines de lucro conformada por jóvenes, que está ubicada en el cantón Gualaceo, y busca aportar al desarrollo de los cantones de la provincia del Azuay y del Ecuador. Los proyectos que se han realizado hasta el momento han permitido el fortalecimiento de liderazgos juveniles participativos para la transformación personal y social, a través de generar y apoyar espacios de participación, comunicación, capacitación, formación y aprendizaje.

Visión: Llegar a ser una institución privada con finalidad social reconocida a nivel nacional que gestione, elabore y maneje proyectos en busca del bienestar de la juventud y su entorno.

Misión: Empoderar y potenciar las capacidades de los/las jóvenes de la provincia del Azuay para que se conviertan en gestores de su propio desarrollo y el de su comunidad.

Valores institucionales: Respeto, Perseverancia, Equidad, Emprendimiento, Transparencia, Optimismo

Hitos:

- En el 2008, VOCES contará con recursos y equipamientos básicos para la gestión y ejecución de proyectos juveniles, además será reconocida en las zonas urbanas de Cuenca y Gualaceo como actor social y político.
- En el 2010, VOCES tendrá vínculos y alianzas estratégicas consolidadas a nivel nacional y latinoamericano con pares y organizaciones afines.
- En el 2013, VOCES tendrá incidencia en la formulación de políticas juveniles.

Objetivos:

- Difundir y fomentar el respecto a los derechos y responsabilidades de los/las jóvenes.
- Generar espacios de reflexión y construcción colectiva de propuestas desde la creatividad y el pensamiento crítico de los/las jóvenes.
- Formar líderes y emprendedores juveniles con capacidades suficientes para proyectar propuestas para la transformación social en el ámbito local, nacional e internacional.
- Posicionarse como una organización auto sustentable gestionada por jóvenes para jóvenes.

¿Qué hace?

- Fortalecer espacios de participación para la exigibilidad y el ejercicio de derechos y responsabilidades de los/las jóvenes.
- Gestión, planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Eventos de formación y capacitación.
- Acompañamiento y asesoría a procesos juveniles acorde a necesidades identificadas.
- Acciones para la generación de propuestas a nivel local.
- Articulación y fortalecimiento de organizaciones, redes y colectivos juveniles.

1.2.1. Necesidades de formación y desarrollo del equipo de trabajo de la Fundación Juvenil VOCES.

Voces al ser una institución que está empezando su trayecto se ve en la necesidad de primero fortalecer a su equipo de trabajo para posteriormente incidir en la sociedad con otros jóvenes, ya que es importante que dicho equipo pueda trabajar conjuntamente y en coordinación para obtener un mejor desempeño en sus actividades. Aquí es importante mencionar que la fundación no cuenta con recursos financieros ni la infraestructura adecuada y que todo su equipo de trabajo (personal) cumple el rol de voluntariado, es decir, que aparte de sus actividades académicas y laborales brindan su tiempo libre para dedicarlo a las actividades de la institución.

La formación y el desarrollo son estrategias importantes para fortalecer al equipo de trabajo de la organización y para que se pueda sostener en el tiempo, además los integrantes de VOCES desde su creación sienten la necesidad de profesionalizar la institución para que a mediano plazo, según las metas prioritizadas, puedan auto-gestionar recursos para tener la infraestructura propia y los recursos económicos necesarios para remunerar al personal, ya que en la actualidad el equipo de trabajo se ha visto aislado y en parte desmotivado por que no han podido gestionar fondos para ejecutar procesos ciudadanos juveniles de gran impacto en sociedad.

Es importante recalcar que la Fundación Juvenil Voces tiene una dinámica organizacional diferente a otras organizaciones desde su inicio, ya que los jóvenes que la conforman están aprendiendo poco a poco, desde la práctica, la manera de consolidarse como institución y salir adelante con cada uno de sus esfuerzos sin tener la infraestructura ni los recursos necesarios, pero con vocación de transformación social.

1.3. Trabajo en Equipo.

¿Qué es un equipo de trabajo?

“La palabra EQUIPO deriva del francés equiper, y éste del antiguo vocablo escandinavo skipa, que a su vez deriva de skip (“barco”), y significa armar un barco; por lo tanto, equipo tiene que ver con realizar viajes, y hoy alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación. Un equipo es un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado” (Senge, 1997).

Un equipo de trabajo es “un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (Robbins, 2004).

Hernández y Anello (1998) definen a un equipo como “un grupo de personas que trabajan juntos para lograr un propósito compartido y que les caracteriza la interdependencia y la sinergia, es decir, que la cooperación y el apoyo constante de los demás miembros del equipo potencializan a cada uno para realizar sus propias funciones mejor de lo que pudieran hacer trabajando solos”.

Druker señala que “un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida” (citado en Krieger, 2001).

Por lo tanto, un equipo de trabajo es un conjunto de personas interdependientes con diversas capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) que buscan alcanzar objetivos comunes.

¿Qué es el trabajo en equipo?

“El trabajo en equipo es un elemento de particular importancia para lograr mayor eficacia en el trabajo institucional y mayor satisfacción en el trabajo para el personal. Aprovecha las potencialidades que tiene cada individuo a través de la combinación efectiva de las capacidades interdisciplinarias, habilidades y destrezas de cada integrante del equipo para lograr los objetivos” (Grundmann y Stahl, 2002).

El trabajo en equipo fortalece la capacidad del grupo para reflexionar, discutir y participar en este proceso, la reflexión del proceso y la búsqueda del consenso permiten la transformación de los errores en experiencias y así aprender para mejorar el trabajo.

En base a lo descrito anteriormente se puede definir a un equipo de trabajo como un pequeño grupo de personas interdependientes que a través de un esfuerzo coordinado y aprovechando al máximo las capacidades sus integrantes luchan por conseguir objetivos comunes. El trabajar en equipo permite aprovechar el talento combinado de todos los integrantes.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones no son los individuos sino los equipos. En un equipo cada integrante articulándose con los demás, aporta a un fragmento del conocimiento, de experiencia, de habilidades, de aptitudes, de personalidad; cada contribución supone una experiencia personal, una historia, un trabajo compartido (Krieger, 2001).

Es importante que como integrantes de una organización las personas compartan sus aprendizajes vividos a sus colegas, reflexionen sobre los procesos y se mantengan valores que les cohesionen para la construcción de un futuro deseado.

Cuando los equipos son vistos como campos de interacción, el aprendizaje es un producto natural de estas interacciones; aprender no es memorizar ni copiar información, sino recrearla (Gore, 2006).

Ventajas de trabajar en equipo (Hernández y Anello, 1998):

- Identificación con las metas, cada miembro se sentirá identificado con las metas y más preocupado por su éxito si participa en la toma de decisiones sobre la manera de alcanzarlas.
- Sentido de control, el ser miembro de un equipo da a cada persona un sentido de mayor control sobre su vida y le libera del temor de que “los de arriba” tomen decisiones arbitrarias que le afecten adversamente.
- Desarrollo de capacidades, al participar en la resolución de problemas, los miembros del equipo aprenden mucho con respecto a las complejidades técnicas de los problemas tratados. Al intercambiar ideas sobre un problema y su posible solución, aprenden uno del otro; tanto así que cada uno aumenta su conocimiento y su capacidad de resolver problemas de distintos tipos.

- Satisfacción de necesidades humanas, el participar en un equipo contribuye a la satisfacción de importantes necesidades humanas como el afecto, el entendimiento, la participación, la creatividad y la trascendencia.
- Estímulo, el trabajar en equipo estimula a las personas para trabajar con más entusiasmo y tiene efectos positivos en su productividad y rendimiento.
- Disminución de las diferencias en posición, al trabajar juntos en un equipo se disminuyen las diferencias de posición entre “el líder” y los demás miembros”.
- Vivencia de liderazgo basado en relaciones horizontales, al participar en un equipo en el que existen relaciones horizontales, cada miembro tiene una vivencia de ellas, y por lo tanto, se vuelve más capaz de replicarlas en sus propias relaciones.
- Decisiones de alta calidad, al tomar en cuenta los conocimientos, ideas y experiencias de todos los miembros del equipo, hay mayor probabilidad de tomar decisiones de alta calidad.

1.3.1. Desarrollo de un equipo de trabajo eficaz.

1.3.1.1. Modelo de equipo eficaz de Robbins.

Robbins (2004) afirma que existen componentes claves para la creación de equipos eficaces y pueden ser agrupados en cuatro categorías:

Diseño del Trabajo:

El diseño del trabajo pasa por la oportunidad de utilizar las capacidades de las personas y se fomente la autonomía y la libertad de cada integrante, ya que esto genera mayor motivación e incrementa la eficacia del equipo.

Composición:

Incluye variables que se relacionan con la forma en que deben integrarse los equipos.

* Capacidades de los miembros. Es importante que en un equipo hayan personas con experiencia técnica, personas con capacidades para la resolución de conflictos, de generar ideas, de evaluar y tomar decisiones correctamente, de dar retroalimentación, entre otras habilidades interpersonales.

* Personalidad. La personalidad de cada integrante tiene una influencia significativa en el comportamiento del grupo.

* Asignación de roles y diversidad. Es importante que la diversidad de personas que integran un equipo esté de acorde los roles que se requiere para el cumplimiento de los objetivos.

* Tamaño de los equipos. Para que un equipo funcione eficazmente debería tener menos de 10 integrantes y mínimo 3.

* Flexibilidad de los miembros. En los equipos eficaces los integrantes son polifuncionales para que puedan realizar diversas tareas y apoyar a sus colegas en algunas tareas.

* Preferencias de los miembros. Los equipos de alto desempeño requieren que se compongan de personas que prefieren trabajar como parte de un grupo.

Contexto:

Existen algunos factores contextuales que están relacionados con el desempeño de un grupo.

* Recursos adecuados. Una de las características más importantes del grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de su organización, entendiendo por apoyo la información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa.

* Liderazgo y estructura. Es importante que cada integrante de un equipo conozca plenamente su rol y sus funciones, ya que es necesario tener equidad en la carga de trabajo.

* Clima de confianza. La confianza mutua entre los miembros y la confianza en sus líderes es fundamental para el trabajo en equipo, esto permite la cohesión y la integridad del mismo.

* Sistemas de evaluación del desempeño y recompensas. Siempre es necesario evaluar y/o retroalimentar el desempeño de las personas que integran el equipo, además eso puede permitir recompensar el desempeño.

Proceso:

* Un propósito común. Es muy importante que el equipo cuente con un propósito significativo en común, ya que éste da dirección, ímpetu y compromiso a los integrantes del equipo.

* Objetivos específicos. El propósito común de los equipos se integra de metas específicas y realistas.

* Eficacia de equipo. Los equipos eficaces confían en sí mismos, y en que pueden tener éxito.

* Niveles de conflicto. Los conflictos no siempre son malos, ya que los conflictos pueden mejorar la eficacia del equipo (aunque no todos), por ejemplo, los conflictos de tareas pueden estimular la discusión y promueven la evaluación crítica.

* Ocio social. El ocio social genera menos esfuerzos personales cuando se trabaja en grupo, por eso en los equipos eficaces los integrantes tienen claro lo que es su responsabilidad y lo que es una responsabilidad conjunta.

1.3.1.2. Modelo de equipo eficaz de Hernández y Anello.

Hernández y Anello (1998) afirman para trascender la condición de un grupo de personas y pasar a un equipo eficaz, el grupo debe tener las siguientes características:

- * Pertenencia. En equipo de trabajo sus integrantes se identifican con éste tanto emocional como profesionalmente.
- * Unidad en la diversidad. Es importante que cada uno de los integrantes de un equipo valore la diversidad que existe entre ellos, ya que pueden utilizar esta diversidad para mejorar su funcionamiento como equipo.
- * Calidad de las relaciones. La calidad de las relaciones entre los integrantes de un equipo conlleva satisfacción y estabilidad del equipo.
- * Confianza. La base fundamental para el trabajo en equipo es la confianza mutua.
- * Compromiso con principios. El hecho que existan ciertos principios compartidos por parte de todos los miembros de un equipo puede generar confianza mutua.
- * Honestidad. La honestidad es el pilar básico cuando surgen preocupaciones o sentimientos negativos, ya que se puede consultar cualquier cosa libremente con un alto sentido de confianza.
- * Participación. Un equipo es eficaz cuando se presta atención y se asume lo que aporta cualquier integrante.
- * Consulta. El equipo utiliza la consulta para tomar decisiones y resolver problemas.
- * Actitud de aprendizaje. Los miembros están abiertos al aprendizaje y desean aprender con el fin de mejorar su desempeño en el proyecto, ya sea de la experiencia, uno del otro, o de libros y de personas especializadas.

1.3.1.2. Construcción de un modelo de equipo eficaz.

Los dos modelos establecidos anteriormente brindan las pautas necesarias para construir un modelo que permita ser utilizado y aplicado en esta tesis, y que permita fortalecer la formación y el desarrollo del equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces. Por lo tanto, a continuación se establecerán los factores del modelo de un equipo eficaz que será utilizado en esta tesis:

- Pertenencia. Los miembros de un equipo se identifican con ello y sienten, tanto emocional como profesionalmente, que son parte de él.
- Unidad en diversidad. Los miembros aprecian la diversidad de capacidades y opiniones que tienen unos y otros y respetan sus diferencias. Utilizan esta diversidad para mejorar su funcionamiento como grupo. Tienen confianza y cohesión a pesar de la diversidad.
- Calidad de las relaciones. En un equipo la calidad de las relaciones entre los miembros es elevada, llevando a sentimientos de satisfacción a una estabilidad del equipo. Un indicador de la calidad de las relaciones entre los miembros es el respeto por la dignidad de cada miembro y un trato justo y equitativo.
- Actitud de aprendizaje. Los miembros están abiertos al aprendizaje y desean aprender más con el fin de mejorar su desempeño en el proyecto, ya sea de experiencia, uno del otro, o de libros y personas especializadas.
- Recursos adecuados, los equipos de trabajo dependen de los recursos externos al grupo para sostenerlo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad del equipo de trabajo para ser eficaz. Una de las características más importantes del grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de su organización entendiéndose por apoyo la información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa.

- Liderazgo y estructura, Los miembros del equipo deben establecer cada uno de los roles que deben cumplir los integrantes y distribuir de manera equitativa la carga de trabajo.
- Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas, es importante que la administración evalúe e incentive al grupo como tal de manera que refuercen el rendimiento del mismo.
- Propósito común, tienen un propósito significativo en común que da dirección, ímpetu y compromiso a los integrantes del equipo.
- Objetivos específicos, el propósito común de los equipo se integra de metas específicas y realistas.
- Eficacia de equipo, los equipos eficaces confían en sí mismos, y en que pueden tener éxito.
- Responsabilidad, los equipos de éxito hacen a sus miembros responsables tanto de manera individual como colectiva del propósito del equipo, objetivos y estrategias, los integrantes no se esconden dentro de un grupo.

1.3.2. Etapas de Desarrollo de un Equipo.

Krieger (2001) menciones cuatro etapas en el Desarrollo de un equipo:

- Primera Etapa, Formación. Transición de un estado individual a otro miembro o componente.
- Segunda Etapa, Bombardeo. Pérdida de la individualidad y resistencia a la formación grupal.
- Tercera Etapa, Normatización. El equipo reconoce su papel, los miembros lo aceptan y aceptan su rol personal en el mismo, habiendo tolerancia hacia los otros.

- Cuarta Etapa, Realización. El equipo puede diagnosticar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, emprender y consolidar cambios.

1.4. Formación y Desarrollo.

Es difícil definir lo que es formación, por lo que a continuación se mencionan algunos conceptos de diferentes autores:

Para O`Connor (1996) la formación “es el proceso que amplifica el aprendizaje y proporciona un contexto para el mismo en tres componentes principales. En primer lugar está el conocimiento y cómo aplicarlo. La segunda categoría es el aprendizaje de habilidades. Y el tercero es el aprendizaje en el plano de los valores y actitudes”.

Otro concepto determina a la formación como “una metodología sistemática y planificada para desarrollar y mejorar aquellos conocimientos, destrezas, actitudes y valores que las personas necesitan para desempeñar adecuadamente su ocupación actual o futura. Siempre está orientada a resolver problemas derivados de la actividad ocupacional” (López/Leal, 2002).

También se define a la formación como “la adquisición de un conjunto de competencias que permiten a personas desarrollar satisfactoriamente sus actividades profesionales, desarrollarse como personas y participar activamente como miembros en el progreso de una organización. La finalidad de la formación es lograr la adquisición de conocimientos, habilidades, valores, etc., que modifiquen los comportamientos de las personas” (López y Leal, 2002). Mientras que el desarrollo “es la formación en habilidades sociales e interpersonales. Se considera que es un aprendizaje que fomenta el crecimiento personal de los trabajadores” (López/Leal, 2002).

Gómez – Mejía (2001) describe a la formación como “el proceso por el cual se forma a los empleados en habilidades específicas, o se les ayuda a corregir deficiencias. Mientras que el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a las personas las habilidades que la organización necesitará en el futuro”.

Hay que tener presente que al formar a los integrantes de una organización estamos facilitando que éstos aprendan y se desarrollen para tener mayor efectividad, además es importante entender que la formación en sí no es el fin sino únicamente un proceso para conseguir que las organizaciones aprendan, es decir, que a través de la formación se puede aportar al desarrollo de una organización.

En todo proceso formativo de una organización se espera (López/Leal, 2002):

- Mejorar el funcionamiento de la organización.
- Crear o modificar las competencias individuales y colectivas para desarrollar adecuadamente las ocupaciones.
- Adquirir nuevas competencias o actualizarlas.

1.4.1. El ciclo de formación.

El aprendizaje es el proceso de adquirir conocimientos, habilidades o capacidades por medio del estudio, la experiencia o la enseñanza.

La formación es parte del ciclo más amplio por el que las organizaciones aprenden y se desarrollan. El ciclo empieza con la identificación y el establecimiento de objetivos para la formación; luego está el hecho en sí, el proceso sistemático de impartir conocimientos, habilidades, actitudes y cambios de comportamiento, que viene seguido de un proceso de evaluación destinado a determinar en qué medida se han cumplido los objetivos. Las cuatro etapas del aprendizaje (O`Connor, 1996):

- Incompetencia inconciente. Cuando se ignora lo que ha de hacer y no se tiene ninguna experiencia previa en ello.
- Incompetencia conciente. Aquí se exige toda la atención conciente, es una etapa incómoda, sin embargo, es en la que más se aprende.
- Competencia conciente. Es en la que se es capaz de hacerlo aplicando atención y concentración.
- Competencia inconciente. La habilidad se convierte en hábitos automáticos.

1.4.2. El ciclo de aprendizaje.

O`Connor (1996) refina el modelo utilizado por David Kolb a partir de su trabajo sobre los estilos de aprendizaje:

1. El aprendizaje empieza con una experiencia concreta.
2. El individuo piensa sobre esa experiencia y recopila información.
3. El individuo que aprende empieza a hacer generalizaciones y a internalizar lo ocurrido en la experiencia.
4. Por último, hay una etapa de prueba en que se ensayan las nuevas ideas.

1.4.2.1. Competencias para el trabajo en equipo.

Las competencias profesionales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que los trabajadores utilizan para resolver situaciones concretas relacionadas con su trabajo, es decir que las competencias son cualidades que tienen las personas para desempeñarse correctamente en sus ocupaciones laborales (López/Leal, 2002):

- Conocimientos. Son el conjunto de saberes teóricos o prácticos relacionados con una determinada ocupación.
- Destrezas y habilidades. Son aptitudes para realizar con facilidad y precisión las tareas de una ocupación.
- Actitudes. Manera de enfocar el desempeño de las diversas tareas de una ocupación.
- Valores. Factores que conforman la personalidad madura de las personas.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales en las personas. El concepto de uno mismo, los rasgos de personalidad y las motivaciones son aspectos ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar (López/Fernández, 2002).

Las competencias para el trabajo en equipo permiten establecer condiciones de trabajo cooperadoras y colaboradoras, aceptación de las críticas de los demás, saber resolver conflictos que surgen en el seno de los equipo de trabajo. Otras competencias necesarias y complementarias son la escucha activa, el saber compartir ideas y propuestas y tomar decisiones conjuntas (López/Fernández, 2002).

1.4.3. Métodos de enseñanza.

Existen varios métodos de enseñanza que se mencionarán a continuación (Del Pozo Delgado, 1999):

- Lección Magistral. El conocimiento se transmite mediante comunicaciones unidireccionales del expositor, siendo que el alumno adopta una posición como receptor; la única excepción es cuando existen preguntas y respuestas.

- Técnicas de discusión de grupo. Tiene por objetivo modificar actitudes (debates, discusiones de grupo o seminarios). El formador se convierte en el director del grupo. El número de alumnos que componen el grupo deberá ser pequeño necesariamente. Es un método altamente participativo, por lo que toma bastante tiempo realizarlo.

- Método del caso. Consiste en plantear a los alumnos un caso situación real producido o que se está produciendo y a la que debería dar solución utilizando los conocimientos que han aprendido. Se emplea especialmente para desarrollar habilidades a partir de los conocimientos adquiridos, sobre todo en contenidos del tipo de resolución de problemas o toma de decisiones. El rol del formador se limita a preparar el material que va a entregar al alumno, a vigilar y a corregir las soluciones propuestas.

- Experiencias simuladas. Consiste en que los sujetos del aprendizaje apliquen sus conocimientos a modelos de situaciones reales con el fin de que desarrollen habilidades que luego puedan transferir a su puesto de trabajo practicando las tareas reales dentro de la situación diseñada especialmente para aprender y en un ambiente controlado por el formador. En esta técnica es muy importante la participación de los educandos en su proceso de aprendizaje.

- Dramatizaciones. Son estrategias de enseñanza que se caracterizan por la representación teatral de algún fenómeno. El alumno aprende a través de una representación (formal o informal) de papeles (role playing), normalmente se le pide que en una situación simulada asuma el rol de un participante concreto en la situación y son los propios alumnos quienes, con su participación, ponen en juego todas las variables que aparecerían en la situación real. Son necesarias para desarrollar habilidades en aspectos de comunicación interpersonal (dirección de equipos de trabajo, negociaciones, participación en reuniones, formación de formadores u oradores). El formador debe indicar muy bien las reglas y definir claramente los papeles.

1.4.3.1. El juego y lo lúdico como un método de enseñanza.

También es importante mencionar a la educación lúdica como un método de enseñanza que fomenta un aprendizaje vivencial a través de diversas actividades lúdicas. Sin embargo, las actividades lúdicas deben ser complementadas con períodos de reflexión para que exista aprendizaje. Este tipo de enseñanza permite fortalecer la confianza, las relaciones interpersonales, mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación, etc.

A través de la realización de ejercicios, simulaciones o dinámicas con sentido, se busca que la persona incorpore los principios y los ponga en práctica, desarrollando sus competencias personales y profesionales.

Dentro de estas técnicas una herramienta formativa que se está utilizando actualmente en las organizaciones es el Outdoor Training, que significa entrenamiento al aire libre ó Técnicas de Aprendizaje en Espacios Abiertos. A través del "Outdoor Training" se pretende reforzar las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, empoderamiento, pensamiento estratégico y cambio de la organización y acordar las acciones necesarias para consolidar el proceso de desarrollo de una organización hacia una mayor competitividad, a partir del desarrollo humano y organizacional y del renacer de aspectos básicos, simples y de sentido común" (www.redcreacion.org/documentos).

1.5. Resumen.

En resumen:

- Los procesos de participación ciudadana se ven fortalecidos cuando la sociedad civil se empieza a organizar y a empoderar, de tal manera, que esto alimenta hacia nuevos estilos de liderazgo, por lo tanto, es un aporte a todo orden democrático.

- La Fundación Juvenil Voces fue creada para fortalecer y empoderar los procesos de participación juvenil en búsqueda de tener una sociedad más justa y equitativa en donde se respeten los derechos y obligaciones de la juventud.
- A través de la presente tesis se pretende formar y desarrollar al equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces con el objeto de que posteriormente pueda tener un mayor sentido de incidencia en la comunidad.
- Formación y desarrollo son dos conceptos que se complementan con el objetivo de fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas para que puedan desempeñarse mejor en sus trabajos y puedan cumplir con sus metas.

Capítulo 2

Introducción

En este capítulo se establecerá un proceso de diagnóstico del equipo de trabajo de la fundación utilizando los métodos y las técnicas adecuadas para realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra.

Luego se elaborará el plan de formación y desarrollo para el equipo de trabajo para poder aplicarlo en la práctica.

Capítulo 2. Proceso de Aplicación del Plan de Formación y Desarrollo del Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil Voces

2.1 Diagnóstico Organizacional.

“El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención” (Krieger, 2001).

2.1.1. Métodos y técnicas de investigación y diagnóstico organizacional.

Los métodos de investigación se basan en dos enfoques: cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo. Este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis determinadas con anterioridad, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Este enfoque busca reportar lo que sucede en un fenómeno; pretende determinar los hechos que den información específica de la realidad que se quiere explicar y predecir; se le asocia con los experimentos, las encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados. (Hernández, 1996).

Cualitativo. Este enfoque se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación; se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. El objetivo de este enfoque es armar la realidad, tal y como lo observan los actores de un sistema social previamente definido; no mide las variables de un fenómeno, sino que las trata de entender (cómo vive, se comporta y actúa la gente; que piensa; cuáles son sus actitudes, etc.). Este enfoque recolecta datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación

no estructurada, entrevistas grupales, entrevistas abiertas, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción con grupos o comunidades, etc. (Hernández, 1996).

2.1.2. Objetivos del diagnóstico del equipo de trabajo de la Fundación Juvenil Voces:

- Determinar las necesidades de desarrollo del equipo de trabajo de la fundación en base al modelo de análisis expuesto en el capítulo uno.
- Determinar las necesidades de formación del equipo de trabajo de la organización en base al modelo de análisis expuesto en el capítulo uno.
- Analizar las brechas existentes entre la situación actual del equipo de trabajo con el modelo ideal de un equipo de trabajo eficaz.

2.1.2.1. Etapas del diagnóstico.

2.1.2.1.1. Selección de técnicas de investigación: Las técnicas que se utilizarán para el diagnóstico del equipo serán dos ya que es un equipo pequeño como ya se mencionó anteriormente.

a. Cuestionario. A través de esta técnica se podrá construir una escala de actitudes con cada uno de los factores a investigar.

b. Entrevista semiestructurada. La entrevista semiestructurada es una técnica que permitirá profundizar en los temas a investigar. Se ha escogido esta técnica porque son pocas personas las que integran el equipo de trabajo y se le podrá entrevistar a cada una de ellas.

c. Entrevista situacional. Es una variación de la entrevista estructurada, donde se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería, con el fin de medir las competencias de acuerdo al factor de análisis.

2.1.2.1.2. Diseño de los instrumentos de investigación.

a. Desarrollo del equipo de trabajo: Instrumentos de investigación

ENTREVISTA.

Ficha Técnica

Técnica:	Entrevista
Universo:	5 personas
Muestra:	5 personas
Período de aplicación:	27/agosto/2007 a 14/septiembre/2007

Instrumento en el anexo. Cuadro N1.

FACTORES	VARIABLES
Pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad con la organización. • Sentimientos hacia la organización. • Visión personal y visión organizacional • Percepción hacia la organización
Unidad en la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad (edad, sexo, profesión, vocación, pensamientos e ideas) • Unión
Calidad en las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Amistad • Confianza • Respeto
Apertura al aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Deseos de aprender • Importancia de la experiencia como medio de aprendizaje.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación
Recursos Adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones ante la falta de recursos • Información oportuna • Motivación
Liderazgo y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Carga del trabajo • Concordancia entre capacidades personales respecto a los roles • Estructura
Sistema de evaluación y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de incentivos • Evaluaciones
Propósito común	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Objetivos comunes
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Metas específicas • Metas realistas
Eficacia de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza para el logro de metas • Motivación para conseguir las metas
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a reuniones y puntualidad • Cumplimiento de tareas

CUESTIONARIO

Ficha Técnica

Técnica:	Cuestionario
Universo:	5 personas
Muestra:	5 personas
Período de aplicación:	27/agosto/2007 a 14/septiembre/2007

Instrumento en el Anexo. Cuadro N2.

2.1.2.1.3.2. Formación del equipo de trabajo:

ENTREVISTA SITUACIONAL

Ficha Técnica

Técnica:	Entrevista Situacional (Evaluación por competencias)
Universo:	5 personas
Muestra:	5 personas
Período de aplicación:	01/octubre/2007 a 31/octubre/2007

Instrumento en el Anexo. Cuadro N3.

Definición de competencias y comportamientos (Alles, 2006).

Competencia	Definición	Comportamientos
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece el espíritu de equipo. - Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus colegas. - Sacrifica intereses personales por los del equipo para cumplir los objetivos definidos. - Constantemente busca crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de colaboración. - Tiene la habilidad para resolver conflictos dentro de equipo
Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada o asumida está primera.	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeña sus tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. - Tiene la capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

Búsqueda de información	Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre cosas, hechos o personas.	- Tiene la capacidad para poner en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información habitualmente (por ejemplo, reuniones informales, periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.).
Empoderamiento	Capacitar a individuos y grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de los equipos.	- Tiene la capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. - Tiene la capacidad para emprender personalmente acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de sus colegas del equipo. - Comunica su experiencia personal y profesional a sus colegas cuando se requiera, con el fin de que éstos de desarrollen.
Colaboración	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	- Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello sus funciones, siendo un referente confiable de todos sus colegas. - Es reconocido por una sólida reputación personal por su permanente colaboración a la organización.

2.1.2.1.3. Recolección de datos.

Aplicación de las entrevistas a cada uno de los integrantes de VOCES.

2.1.2.1.4. Análisis e interpretación de datos

a. Desarrollo:

Factores	Análisis
Pertenencia	<p>Los integrantes muestran su sentido de pertenencia a la institución comentando de la existencia de la misma a otras personas (amistades, familiares, etc.), asistiendo a reuniones del equipo de trabajo, asistiendo a las actividades que hace la institución con otros jóvenes.</p> <p>En base a lo que afirman los entrevistados se verifica que existe un alto sentido de pertenencia a la organización, siendo así que el promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4.2 (sobre 5)</p>
Unidad en Diversidad	<p>Los integrantes aprecian la diversidad de capacidades y opiniones que tienen unos y otros y respetan sus diferencias. Tienen confianza y cohesión a pesar de la diversidad; además afirman tienen un tejido social consolidado a nivel interno de la organización.</p> <p>Los entrevistados determinan que a pesar de la diversidad existe una comunión de pensamientos e ideas, ya que con ello se fortalecen y comparten sus experiencias mutuamente.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4.2 (sobre 5).</p>
Calidad en las relaciones	<p>Consideran que entre algunas personas sí existe compañerismo y buenas relaciones, sin embargo, todavía falta conocerse más entre algunos porque existe gente nueva con los cuales no tienen mucha confianza.</p> <p>Una persona considera que en el equipo hay parejas de novios y sería un problema en las relaciones interpersonales del grupo si estos llegaran a terminar su noviazgo.</p> <p>Otra persona afirma que si existe una muy buena amistad, confianza y respeto entre los integrantes.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4 (sobre 5).</p>
Apertura al aprendizaje	<p>Los miembros están abiertos al aprendizaje y desean aprender más con el fin de mejorar su desempeño. Una persona considera que existe “una sed de conocimientos” y que “hay una apertura de las personas por contribuir al aprendizaje de los demás”.</p> <p>Consideran que los temas más importantes que se necesitan capacitar es en: Liderazgo Compartido, Gestión de Proyectos, Cooperación y Trabajo en Equipo, Habilidades Sociales, Incidencia en Políticas Juveniles, Derechos Juveniles.</p>

	<p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4.4 (sobre 5).</p>
Recursos adecuados	<p>La escasez de recursos es un factor que limita el trabajo de los integrantes de la fundación, es una gran debilidad que tiene la institución ya que esto ha reducido de manera directa la capacidad del equipo de trabajo para ser eficaz.</p> <p>La fundación al no contar con un espacio físico, ni con los equipamientos básicos ha generado incertidumbre, falta de comunicación y desmotivación en los miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Sin embargo, una persona considera que el no contar con recursos no ha sido un factor que ha limitado para que la fundación haya intervenido en algunos proyectos que se están ejecutando.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 2.2 (sobre 5).</p>
Liderazgo y estructura	<p>Casi todos los miembros del equipo no tienen claro sus roles que deben cumplir; tienen incertidumbre y se sienten confundidos.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 3.4 (sobre 5).</p>
Sistema de evaluación y recompensas	<p>La mayoría de miembros consideran que no existe un sistema de evaluación, sin embargo, una persona afirma que las reuniones han sido un mecanismo de evaluación constante para ver la eficacia del equipo según los avances que se tienen.</p> <p>La mayoría considera que los espacios y oportunidades de formación y capacitación a nivel externo han sido una forma de recompensar el trabajo de cada uno de los integrantes.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 3 (sobre 5).</p>
Propósito común	<p>La mayoría coincide en que sí existe un propósito significativo en común que da dirección, ímpetu y compromiso a los integrantes del equipo. Además consideran que los objetivos de la institución están acorde a sus objetivos personales.</p> <p>Una persona considera que le falta conocer los objetivos con mayor claridad.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4.6 (sobre 5).</p>
Objetivos específicos	<p>Todos consideran que los objetivos específicos son claros, alcanzables, realistas y medibles.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4.4 (sobre 5).</p>

Eficacia de equipo.	<p>Los integrantes confían en sí mismos, y en que pueden tener éxito, consideran que hay que ser perseverantes. Además afirman que tendrá éxito porque en el equipo hay gente con muchas capacidades.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 4 (sobre 5).</p>
Responsabilidad.	<p>Los miembros coinciden en que falta responsabilidad de algunas personas del equipo, no todos se esfuerzan de la misma manera y eso se demuestra a que no asisten a todas las reuniones de la fundación, no revisan la información que se les envía vía correo electrónico.</p> <p>Algunas personas afirman que no existe mucha responsabilidad y compromiso porque hay otras actividades que son de más prioridad que la fundación como cuestiones académicas; también afirman que como en la fundación no se remunera entonces es un limitante para que exista un compromiso totalmente.</p> <p>El promedio de puntaje que le dan a este factor es de 3.4 (sobre 5).</p>

b. Formación:

Análisis de la Evaluación por Competencias

Competencias	Análisis
Trabajo en equipo	<p>En el equipo de trabajo se reconocen las ideas, sugerencias y comentarios de cada persona en las reuniones de trabajo.</p> <p>Los integrantes del equipo son críticos y dan sus opiniones al momento de analizar y tomar decisiones en cuestiones específicas de las reuniones de trabajo.</p> <p>Existe un buen ambiente de trabajo, donde prima la amistad y el respeto entre sus miembros.</p>
Responsabilidad	<p>Los integrantes de Voces demuestran que han tenido responsabilidad en su vida personal de manera que casi todos han terminado o van a terminar sus carreras universitarias en el tiempo normal que duran las mismas; además se puede verificar dicha responsabilidad conociendo sus actividades extracurriculares que han realizado paralelamente sus actividades académicas: han practicado deportes, otros han sido dirigentes estudiantiles, otros ha hecho voluntariado social en otros espacios y organizaciones de jóvenes.</p>

	<p>Sin embargo, consideran que no existe una responsabilidad compartida para el trabajo en equipo, ya que unos están más comprometidos que otros, y por lo tanto, son más responsables con las actividades que realiza la institución, y eso se da por muchas razones como: no se recibe un sueldo, no existe un espacio físico de la institución para las reuniones, algunos solo esperan que los demás les den haciendo las cosas (como por ejemplo gestionar proyectos) y por que algunos están terminando sus carreras universitarias y se dedican a hacer sus tesis de grado.</p>
Búsqueda de información	<p>Todos los integrantes de Voces han buscado información en internet, en revistas y en periódicos en áreas que les interesa, especialmente de sus carreras profesionales y de para cuestiones de la fundación. La mayoría si lee periódicos locales, en las diferentes secciones de los mismos, no solo en una sección específica.</p> <p>El uso de correo electrónico no es muy frecuente entre los miembros de Voces. Sin embargo, la mayoría de los integrantes del equipo buscan información de otras experiencias de jóvenes o de organizaciones sociales y ONG's para tener ideas y aplicarles con el equipo de trabajo.</p>
Empoderamiento	<p>Los integrantes del equipo tienen muchas dificultades al momento de identificar el talento o la personalidad de sus colegas, ya que no los pueden describir con facilidad. En las entrevistas describen rasgos de personalidad muy generales, ya que no profundizan en la identificación de las fortalezas y debilidades que tienen sus colegas.</p> <p>La mayoría de los integrantes consideran que aportan a los demás cuando opinan, dando sus puntos de vista de alguna cosa específica, ya que desde sus criterios hacen que salgan cosas importantes para la toma de decisiones del equipo de trabajo.</p> <p>Consideran que intercambios de conocimientos y experiencias que tienen todos aportan a que los demás se desarrollen personal y/o profesionalmente.</p>
Colaboración	<p>La mayoría de los integrantes consideran que muchas veces dejan sus intereses personales (familia, amistades, parejas, hobbies) por estar presentes en las reuniones de trabajo de la fundación, ya que así colaboran con la institución y al equipo de trabajo.</p> <p>Además los miembros afirman que su colaboración las demás personas del equipo de trabajo viene dado por sus conocimiento en el área profesional que se han formado, por su experiencia, estando presentes en las reuniones, ejecutando acciones concretas que demanda la fundación, motivando a los demás a que se siga adelante en la gestión de otros proyectos.</p>

2.1.2.1.5. Conclusiones de diagnóstico.

a. Desarrollo del equipo de trabajo.

Los problemas que están afectando al desarrollo del trabajo en equipo son los siguientes:

- **Calidad en las relaciones:** falta de conocimiento e integración entre los miembros del equipo porque personas nuevas se han integrado a la fundación.
- **Recursos adecuados:** la escasez de recursos es un factor que limita el trabajo de los integrantes de la fundación, es una gran debilidad que tiene la institución ya que esto ha reducido de manera directa la capacidad del equipo de trabajo para ser eficaz. La fundación al no contar con un espacio físico, ni con los equipamientos básicos ha generado incertidumbre, falta de comunicación y desmotivación en los miembros del equipo de trabajo.
- **Liderazgo y estructura:** casi todos los miembros del equipo no tienen claro sus roles que deben cumplir; tienen incertidumbre y se sienten confundidos.
- **Responsabilidad:** los miembros coinciden en que falta responsabilidad de algunas personas del equipo, no todos se esfuerzan de la misma manera y eso se demuestra a que no asisten a todas las reuniones de la fundación, no revisan la información que se les envía vía correo electrónico. Algunas personas afirman que no existe mucha responsabilidad y compromiso porque hay otras actividades que son de más prioridad que la fundación como cuestiones académicas; también afirman que como en la fundación no se remunera entonces es un limitante para que exista un compromiso total de sus miembros.

b. Formación del equipo de trabajo.

En el equipo de trabajo existen las siguientes deficiencias:

- **Responsabilidad:** no existe una responsabilidad compartida para el trabajo en equipo, ya que unos están más comprometidos que otros, y por lo tanto, son más responsables con las actividades que realiza la institución, y eso se da por muchas razones como: no se recibe un sueldo, no existe un espacio físico de la institución para las reuniones, algunos solo esperan que los demás les den haciendo las cosas (como por ejemplo gestionar proyectos) y por que algunos están terminando sus carreras universitarias y se dedican a hacer sus tesis de grado.
- **Empoderamiento:** los integrantes del equipo tienen bastantes dificultades al momento de identificar el talento o las capacidades de sus colegas, ya que no los pueden describir con facilidad. En las entrevistas no profundizan en la identificación de las capacidades que tienen sus colegas.

2.2. Plan de Desarrollo del Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil VOCES.

Objetivos específicos/Resultados	Indicadores de proceso	Medios de verificación	Supuestos
<p>Objetivo General: Equipo de trabajo de la Fundación Juvenil VOCES desarrollado y fortalecido, donde sus miembros responden a los objetivos y metas organizacionales.</p>	<p>Se ha cumplido con las metas y proyectos institucionales establecidos para el año 2008 de manera coordinada entre los 5 miembros de VOCES.</p>	<p>- Informe final de evaluación del proceso.</p>	<p>Apertura de los integrantes de Voces con el proceso de desarrollo.</p>
<p>Objetivo Específico 1: Los miembros del equipo de trabajo de VOCES han mejorado sus capacidades y habilidades sociales.</p> <p>Actividades: a. Competencias sociales en el equipo de trabajo desarrolladas a través de un proceso de formación, comunicación y acompañamiento a los integrantes de Voces.</p>	<p>Terminado el año 2008 los 5 miembros del equipo de trabajo han mejorado sus capacidades y habilidades sociales y se sienten más integrados y con mayor confianza entre sí</p> <p>Proceso de formación, comunicación y acompañamiento elaborado hasta finales del 2008.</p>	<p>- Entrevistas de evaluación a cada miembro.</p> <p>- Hojas de registro de asistencia.</p> <p>- Hojas de evaluación del taller.</p> <p>- Fotografías</p>	<p>Apertura de los integrantes de Voces con el proceso de desarrollo.</p>

<p>b. Reuniones de equipo de trabajo se realizan con mayor frecuencia coordinando los horarios para que todos los integrantes asistan.</p>	<p>Los 5 miembros de la fundación asisten responsablemente con mayor frecuencia a las reuniones.</p>	<p>- Hojas de registro de asistencia. - Memorias escritas de reuniones. - Fotografías</p>	
<p>Objetivo Específico 2: Plan de gestión de proyectos y de prestación de servicios de la fundación elaborado.</p> <p>Actividades:</p> <p>a. Análisis y mapeo de instituciones y/u organizaciones nacionales e internacionales que financian proyectos de jóvenes elaborado.</p> <p>b. Mecanismos de acercamiento con las instituciones que financian proyectos de jóvenes establecidos.</p>	<p>Voces cuenta con un plan de gestión de proyectos y de prestación de servicios hasta abril del 2008</p> <p>Por lo menos 10 instituciones y/u organizaciones nacionales e internacionales están incluidas en el mapeo.</p> <p>Se han determinado las estrategias y mecanismos adecuados para la gestión de proyectos.</p>	<p>Documento del plan de prestación de servicios elaborado.</p> <p>Documento elaborado con el mapeo de organizaciones e instituciones.</p> <p>Documento con las estrategias y mecanismos.</p>	<p>Apertura de los integrantes de Voces con el proceso de desarrollo.</p>

<p>c. Análisis y mapeo de instituciones y/u organizaciones que requieran los servicios que presta la fundación elaborado.</p> <p>d. Mecanismos de acercamiento con las instituciones que requieran los servicios que presta la fundación queda establecido.</p>	<p>Por lo menos 10 instituciones y/u organizaciones locales están incluidas en el mapeo.</p> <p>Se tiene un paquete de prestación de servicios.</p>	<p>Documento elaborado con el mapeo de organizaciones e instituciones.</p> <p>Documentos con el paquete de servicios.</p>	
<p>Objetivo Específico 3:</p> <p>Se cuenta con un organigrama, un manual de funciones y un reglamento interno de Voces que permiten una gestión organizacional más eficiente.</p> <p>Actividades:</p> <p>a. Reuniones y talleres realizados con los integrantes de la fundación donde se han elaborado el organigrama, el manual de funciones y el reglamento interno.</p>	<p>Organigrama, manual de funciones y reglamento interno elaborado.</p> <p>- Por los menos se han realizado 3 reuniones y talleres con la participación de los 5 integrantes de Voces.</p>	<p>Documento con el organigrama, el manual de funciones y el reglamento interno.</p> <p>- Registro de asistencia - Fotografías</p>	<p>Apertura de los integrantes de Voces con el proceso de desarrollo.</p>

<p>c. Miembros de la fundación conocen profundamente el organigrama, las funciones de cada uno y de sus compañeros y el reglamento interno</p>	<p>Hasta junio del 2008 los 5 miembros de la fundación están informados sobre el organigrama, las funciones de cada uno y de sus compañeros y el reglamento interno.</p>	<p>- Entrevistas.</p>	
<p>Objetivo Específico 4: Miembros del equipo de trabajo se involucran responsable y comprometidamente en los proyectos de la fundación.</p> <p>Actividades:</p> <p>a. Competencias de empoderamiento y responsabilidad en el equipo de trabajo desarrolladas a través de un proceso de formación, comunicación y acompañamiento a los integrantes de Voces.</p> <p>b. Determinadas las responsabilidades de cada integrante de Voces en los proyectos del 2008.</p>	<p>Los 5 integrantes de la fundación están activos en los proyectos del 2008.</p> <p>Proceso de formación, comunicación y acompañamiento elaborado hasta finales del 2008.</p> <p>Establecidas responsabilidades hasta marzo del 2008.</p>	<p>-Informe de evaluación de los proyectos y del equipo de trabajo.</p> <p>- Hojas de registro de asistencia.</p> <p>- Hojas de evaluación de reuniones, actividades y proyectos.</p> <p>- Fotografías.</p> <p>- Informe</p>	<p>Apertura de los integrantes de Voces con el proceso de desarrollo.</p>

2.3. Proceso de Formación para el Equipo de Trabajo de la Fundación Juvenil VOCES.

2.3.1. Objetivo General:

- Desarrollar competencias de responsabilidad y empoderamiento en los miembros de la Fundación Juvenil VOCES.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Lograr que cada integrante del equipo de trabajo desempeñe sus tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- Promover para que cada integrante impulse el aprendizaje continuo en el equipo de trabajo y que les sirva para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
- Contribuir al proceso de empoderamiento de los integrantes mediante el fortalecimiento de su autoestima y de sus capacidades creativas, críticas, reflexivas y propositivas.

2.3.3. Descripción:

Es importante clarificar que para desarrollar competencias de responsabilidad y empoderamiento del equipo de trabajo se requiere de todo un proceso continuo de formación-entrenamiento, comunicación y acompañamiento de los integrantes delegándoles funciones, capacitándoles y guiándoles en sus roles para que puedan desarrollar dichas competencias.

Debemos mencionar que el proceso de formación es complementario al proceso de desarrollo del equipo determinado anteriormente, ya que la formación es solo una parte para mejorar el sistema organizacional de la Fundación Juvenil Voces, y por eso es recomendable que posteriormente se aplique todo lo citado en el plan de desarrollo establecido en la presente tesis.

2.3.3.1. Formación-entrenamiento:

El programa de formación-entrenamiento tendrá una duración de 12 meses desde enero hasta diciembre del 2008, tendrá un total de 40 horas presenciales. Cada curso tendrá una duración de 4 horas.

2.3.3.1.1. Metodología:

La metodología a desarrollarse en los talleres será experiencial y participativa, reconociendo que desde el SENTIR, REFLEXIONAR, PENSAR y ACTUAR, se construye la capacidad de analizar, criticar y construir aprendizajes significativos (VOCES-SENDAS, 2007)

- El sentir permite ubicar emociones y sentimientos propios y auténticos para trabajar el auto reconocimiento.
- El Reflexionar incluye reflexiones individuales y grupales sobre la vivencia de los participantes.
- El pensar relaciona las reflexiones de la experiencia personal con entendidos conceptuales.
- El actuar impulsa nuevas formas de percibir la realidad y de comportarse frente a las relaciones humanas-sociales; motiva a llevar a la práctica las reflexiones y destrezas generadas durante el proceso.

Los talleres tendrán a más de la metodología nombrada un ejercicio didáctico desde el juego, las dinámicas-ejercicios, las lecciones magistrales, los diálogos grupales y teniendo en cuenta que los participante aprenden escuchando, viendo, experimentando y sintiendo; por lo que implica desarrollar diversas aptitudes de en los participantes, complementado lo intelectual, con lo emocional y lo espiritual.

2.3.3.1.2. Contenidos:

ITEM	TEMA (Módulo)	FECHA	LUGAR	DURACIÓN
1	Introducción al Empoderamiento, la Responsabilidad Compartida y el Trabajo en Equipo	26 de enero (ver aplicación del taller en anexos)	Quinta Isabel, sector Chiquintur. Cantón Gualaceo.	4 horas
2	Liderazgo Transformacional, Liderazgo Personal y Auto-conocimiento.	22 de marzo	Quinta Isabel, sector Chiquintur. Cantón Gualaceo.	4 horas
3	Comunicación Interpersonal, Comunicación Efectiva y Programación Neuro-lingüística	10 de mayo	Quinta Isabel, sector Chiquintur. Cantón Gualaceo.	4 horas
4	Trabajo en Equipo ¿Cómo crear equipos de alto rendimiento?	31 de mayo	Urbanización Isabella, Cantón Gualaceo.	4 horas
5	Empoderamiento y Toma de Decisiones	14 de junio	Quinta Isabel, sector Chiquintur. Cantón Gualaceo.	4 horas
6	Pensamiento Creativo	02 de agosto	Urbanización Isabella, Cantón Gualaceo.	4 horas
7	Pensamiento Sistémico	13 de septiembre	Quinta Isabel, sector Chiquintur. Cantón Gualaceo.	4 horas
8	Liderazgo Estratégico	25 de octubre	Urbanización Isabella, Cantón Gualaceo.	4 horas

Nota: En la presente tesis únicamente se aplicará el primer taller sobre Introducción al Empoderamiento, la Responsabilidad Compartida y el Trabajo en Equipo como parte del programa (Ver Anexos), sin embargo, se recomienda que en complemento a esta parte posteriormente se realice el programa formativo en su totalidad, el mismo que permitirá desarrollar las competencias requeridas.

2.3.3.2. Comunicación.

2.3.3.2.1. Objetivos:

- Informar a los integrantes de la Fundación Juvenil Voces sobre el proceso de formación: objetivos, temas y fechas de los talleres, duración, requisitos, tutorías, evaluaciones.
- Promover y motivar la asistencia de los miembros a todo el proceso de formación.
- Fortalecer la responsabilidad y el empoderamiento de los integrantes de la fundación.

2.3.3.2.2. Descripción:

- Contar con un nombre, un logotipo, un slogan y un color que le de imagen e identidad al proceso formativo.
- Realizar una presentación y explicación de todo el proceso formativo a los integrantes de la fundación.
- Realizar y enviar invitaciones personales a cada integrante de la fundación en donde se adjuntará toda la descripción del proceso formativo.
- Por medio del correo electrónico enviar la información correspondiente de todo el proceso formativo a cada miembro de la fundación.

2.3.3.3. Acompañamiento – Tutorías.

2.3.3.3.1. Objetivo:

- Transferir información, conocimientos y reflexiones sobre los módulos y los talleres establecidos a todos los participantes para que puedan desarrollar sus capacidades de responsabilidad y empoderamiento.

2.3.3.3.2. Descripción:

El acompañamiento y las tutorías participativas se realizarán de la siguiente manera:

- Tutoría presencial: Al finalizar cada taller (descrito en los contenidos anteriormente) se tendrá un espacio de 10 minutos para cada integrante que desee una tutoría personalizada respecto a los temas del proceso formativo.

- Vía electrónica: Los integrantes de la fundación pueden pedir apoyo en tutoría mediante correo electrónico a la dirección de la persona encargada del proceso formativo.

- Telefónica: También puede llamar para las tutorías a los números de teléfono de la personas encargada del proceso formativo en ciertos horarios previstos.

Nota: Es importante acotar que en el acompañamiento y las tutorías participativas, el rol de la persona que es el tutor no es el de un experto que transfiere conocimiento, sino más bien el de una persona facilitadora que acompaña a los miembros de la fundación para que puedan desarrollar sus potencialidades o capacidades (Grundmann, 2002).

2.3.4. Evaluación.

La evaluación permitirá analizar las consecuencias y los resultados o efectos del proceso formativo en cuanto a la ejecución y la planificación.

La evaluación constará de tres partes:

a. La evaluación de cada módulo: aportará a evaluar objetivos, contenidos, aprendizajes, metodología, recursos materiales didácticos y al facilitador de cada tema (módulo). En la evaluación se utilizará dos instrumentos: la evaluación desde los participantes (ver anexos) y el informe/sistematización del facilitador.

b. La evaluación de todo el proceso formativo: aportará a evaluar objetivos, contenidos, aprendizajes, metodología, recursos materiales didácticos y facilitadores de todo el proceso formativo. La evaluación del proceso se realizará a través de los siguientes instrumentos: un taller final de evaluación con los participantes, entrevistas individuales a cada participante (será la misma que se utilizó en el diagnóstico –ver anexos-) y un informe/sistematización final.

c. La evaluación de las competencias: permitirá verificar y medir el resultado de la incorporación de las competencias de responsabilidad y empoderamiento en cada uno de los integrantes de Voces:

Competencias: responsabilidad y empoderamiento

Competencia	Definición	Comportamientos	Medición
Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada o asumida está primera.	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeña sus tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. - Tiene la capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales. 	<p>Número de veces que los integrantes de Voces entregan a tiempo las tareas y/o actividades que se deben cumplir.</p> <p>Registro de asistencia a reuniones de trabajo, capacitaciones y otras actividades que realiza la institución.</p> <p>Entrevistas: percepciones de los pares (compañeros de equipo) sobre el nivel de responsabilidad de cada integrante de Voces (ver anexos, Cuadro 4).</p>
Empoderamiento	Capacitar a individuos y grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. - Tiene la capacidad para emprender personalmente acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de sus colegas del equipo. - Comunica su experiencia personal y profesional a sus colegas cuando se requiera, con el fin de que éstos de desarrollen. 	<p>Número de veces que se comparten e intercambian experiencias y conocimientos en las reuniones de equipo de trabajo.</p> <p>Entrevistas: percepciones de los pares (compañeros de equipo) sobre el nivel de empoderamiento de cada integrante de Voces (ver anexos, Cuadro 4).</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- La Fundación Juvenil Voces es una organización formal conformada por jóvenes entusiasmados por aportar a una transformación social, sin embargo, existen varias limitaciones que han obstaculizado su accionar desde el momento de su creación como es el hecho de no contar con los suficientes recursos materiales y financieros, siendo factores que han influenciado directa e indirectamente para que sus miembros no puedan desenvolverse eficientemente como un equipo de trabajo.
- El proceso de desarrollo y el proceso de formación del equipo de trabajo son complementarios, por lo que se debería aplicar coordinadamente estas dos partes siguiendo paso a paso lo que está establecido en la presente tesis.
- Los planes de gestión de proyectos y de prestación de servicios de la fundación deberían ser prioritarios para ejecutarse en el corto plazo, ya que esto permitirá mejorar inmediatamente el sistema organizacional de la institución.
- Es importante también mencionar que los miembros de la fundación implícitamente, a través del proceso de diagnóstico organizacional (entrevistas) consideran que el simple hecho de pertenecer a la institución les ha permitido mejorar y fortalecer sus conocimientos, habilidades, actitudes y aprendizajes como personas y como profesionales (o como futuros profesionales). Esto refleja que además de los proyectos que realiza la institución en beneficio de otros jóvenes pues también es una comunidad de aprendizaje que permite a los miembros desarrollar competencias y ganar experiencias antes de terminar sus estudios universitarios para introducirse en otros ámbitos (personales, sociales, políticos o laborales) y mejorar su calidad de vida.

- Se recomienda como una posibilidad de fortalecer organizacionalmente a Voces integrar a nuevos miembros que puedan aportar responsable y voluntariamente en los proyectos sociales. Reflexionar sobre la alternativa de integrar a estudiantes secundarios o universitarios que quieran realizar pasantías o prácticas en las áreas en las que interviene la institución.
- Es importante reconocer que las dinámicas organizativas juveniles son cambiantes y la mayoría de éstas no responden a una institucionalidad formal, sino más bien desde lo informal como son las pandillas, clubes, grupos o jorgas. Sin embargo, como afirma Cerbino (2005) “resulta peligroso clasificar en formales e informales a los movimientos u organizaciones juveniles; si lo formal lo determina el registro de organización otorgado por las instancias gubernamentales se corre el riesgo de formalizar un nombre pero no una actividad; si lo informal está determinado por la ausencia de registro institucional se pierde mucho del trabajo de organizaciones juveniles cuyo accionar se ha mantenido en el tiempo y que responde a una planificación y estructura organizativa. Sean de tipo formal o informal las organizaciones juveniles, la participación de la mayoría de ellas es diversa. Se trata de una participación que se da a nivel local, en las parroquias, en los barrios, en la comunidad o alrededor de coyunturas específicas. Si bien los jóvenes no son visibles en la esfera pública, esto no significa que ellos no realicen acciones organizadas en sectores y zonas específicas y esto se demuestra por la existencia de mucho trabajo organizado de jóvenes a nivel comunitario. Otro aspecto a considerar es que a muchos de los/las jóvenes no les interesa participar en escenarios de adultos; desinterés que responde al nivel de control y dependencia al cual tienen que estar sometidos”.
- Existen pocas organizaciones juveniles formales, sin embargo, como afirma Cerbino (2005) en una de sus investigaciones sobre organizaciones juveniles, existen varios obstáculos para dar sostenibilidad a éstas, y los miembros de VOCES nos hemos enfrentado ante éstas situaciones: escasos recursos de infraestructura; falta de tiempo para dedicar a la organización, ya que se lo hace más desde el

voluntariado; deserción, desmotivación y rotación de varios integrantes; debilidad de algunas ideas o iniciativas debido a la falta de experiencia; y estereotipos desde el mundo adulto en torno a lo juvenil. Esto hace que no se logre totalmente como jóvenes nuestra legitimación y la actoría social frente a la sociedad.

- Al comprender que la presente tesis a través de la formación y el desarrollo del equipo de trabajo es solo una parte que permite fortalecer a la Fundación Juvenil VOCES, sin embargo, no es suficiente sino a nivel de sociedad (instituciones gubernamentales o no gubernamentales) se debería generar planes de capacitación, asesoría y acompañamiento a las organizaciones y movimientos juveniles; impulsar foros, talleres, y encuentros entre organizaciones, movimientos juveniles, instancias gubernamentales y no gubernamentales que puedan promover la participación y la formulación de propuestas; crear redes entre los diferentes movimientos y organizaciones para fortalecer el tejido social juvenil, desarrollando estrategias de comunicación e intercambio de experiencias entre entidades que trabajan con, por y para la juventud tanto a nivel local como nacional; informar, investigar y generar conocimientos sobre lo juvenil.

**APRENDIZAJES Y
REFLEXIONES
PERSONALES EN EL
TRANSCURSO DEL
PROCESO**

APRENDIZAJES Y REFLEXIONES PERSONALES EN EL TRANCURSO DEL PROCESO:

Luego de haber terminado el presente proyecto de tesis me permito reflexionar y compartir algunos aprendizajes y reflexiones que he tenido a lo largo del proceso de realización de la misma:

Para mi es muy importante haber escogido un proyecto de tesis que pueda ser aplicado en la “vida real”, es decir, que realmente aporte y apoye a una institución que está empezando su accionar en la sociedad; además tener la satisfacción por haber realizado en una organización en la cual fui el creador en el año 2006 con el apoyo de algunos amigos y amigas. A pesar de que tuve varios obstáculos en la ejecución y aplicación de la tesis, fue una oportunidad de aprendizaje enriquecedor para mi vida personal y profesional; uno de los aprendizajes que puedo destacar es el hecho de haber aplicado integral y complementariamente varios conceptos, teorías, técnicas y herramientas que aprendí a lo largo de mis estudios en la carrera de Psicología Laboral y Organizacional, es decir, la importancia de articular las diversas materias del pensum de estudios para poder aplicarlas en un proyecto específico de fortalecimiento socio-organizacional para la Fundación Juvenil Voces.

Otro aprendizaje que he identificado, es la conexión de conceptos, teorías, técnicas y herramientas que se utilizan en el sector empresarial-mercantilista con la aplicación en el sector de las organizaciones de la sociedad civil y viceversa.

También quiero destacar el acompañamiento del director de tesis tanto en el ámbito técnico como de redacción, ya que en las tutorías aprendí algunos aspectos que a lo largo de la carrera no creí que eran importantes, y como recomendación para los profesores de Psicología Laboral – Organizacional quiero mencionar el hecho de prestar mayor importancia e incorporar a la investigación organizacional y a la investigación socio-comunitaria como parte del pensum de estudios; e igualmente en lo que se refiere a redacción.

Considero importante recalcar la importancia de la utilización de bibliografía local y nacional en la presente tesis como una manera de dar importancia y valorar la generación de conocimientos y publicaciones de ciertas organizaciones de la provincia y del país, ya que esto nos permite a los estudiantes estar más conectados con nuestra realidad; por lo que también recomiendo a los profesores de la carrera dar mayor importancia a este tipo de bibliografía para la utilización de los educandos.

Otro factor de reflexión personal es la necesidad de poder vincular a los estudiantes en proyectos prácticos y emprendedores de vínculo con la comunidad y la sociedad desde la universidad, ya que el aprendizaje teórico en las aulas y desde la academia solo es una parte minúscula de lo que cada ser humano aprende a lo largo de su vida. Personalmente y con mucha humildad considero que el hecho de haber tenido la oportunidad de aprender en diversos espacios cercanos y ajenos a la universidad (como Escuelas de Formación Ciudadana, Encuentros de Jóvenes, Foros, Seminarios, Voluntariado en Proyectos Socio-Comunitarios con Organizaciones Sociales y Organizaciones No Gubernamentales) me han permitido complementar con los estudios técnicos-científicos que he recibido en las aulas de clase para desarrollar mis capacidades de una mejor manera; por lo que recomiendo a la academia dar mayor realce en este aspecto, ya sea por medio de pasantías, de investigación, de proyectos en las distintas materias o en las tesis de grado.

Y para finalizar considero necesario que las universidades más que dar énfasis en la transmisión de conocimientos deberían dar importancia a que los estudiantes aprendamos a aprender, ya que así no caducará inmediatamente lo que aprendimos en los 4 o 5 años de estudio en las carreras de grado, sino ser personas que estamos en un continuo aprendizaje.

ANEXOS

CUESTIONARIO 1 DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Factores	Preguntas
Pertenencia	<p>1. Cuénteme de qué forma usted demuestra el sentido de pertenencia que tiene hacia la organización.</p> <p>2. ¿Por qué considera que lo que me ha descrito son formas de demostrar ese sentido de pertenencia hacia la organización?</p>
Diversidad	<p>1. ¿Qué opina de la diversidad de personas que conforman el equipo de trabajo?</p> <p>2. ¿Consideran que la diversidad dificulta la unión de grupo?</p> <p>3. Considera que con sus colegas forman un equipo multidisciplinario ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Qué cosas positivas considera que han tenido como un equipo multidisciplinario?</p> <p>5. ¿Qué cosas negativas considera que han tenido al tener un equipo multidisciplinario?</p>
Calidad en las relaciones	<p>1. ¿Qué opina de las relaciones entre usted y sus colegas?</p> <p>2. ¿Qué opina de la relación entre sus colegas?</p> <p>3. Relátame alguna ocasión en qué considera que hubo un alto sentido de integración y cohesión del equipo.</p>
Apertura al aprendizaje	<p>1. ¿Cree necesario que haya procesos de capacitación y/o formación para que ustedes puedan desempeñarse de una mejor manera en la organización?</p> <p>2. ¿Cuáles son las áreas o temas de formación y/o capacitación que más hacen falta y son prioritarios para que todos se desenvuelvan mejor y aporten a la organización?</p>
Recursos	<p>1. ¿Qué opina sobre los pocos recursos y equipamientos que tiene la fundación?</p>

Liderazgo y estructura	1. ¿Tienen claro sus roles y funciones dentro de la fundación? ¿Por qué si o porqué no?
Sistema de evaluación y recompensas	1, ¿Existen un sistema de evaluación para ustedes? 2. ¿Existe un sistema de recompensas por su rendimiento dentro de la organización?
Propósito común	1. La organización tiene ciertos objetivos ¿Qué opina usted sobre ellos? 2. ¿Comparte usted los objetivos organizacionales? ¿Por qué? 3. ¿Considera que los objetivos de la fundación le motiva y le compromete a ser parte de la misma?
Objetivos específicos	1. ¿Consideran que los objetivos específicos del equipo son realistas y alcanzables?
Eficacia de equipo.	1. ¿Considera que la organización va a alcanzar sus objetivos en el plazo establecido? 2. ¿Confía en que la organización va a tener éxito?
Responsabilidad	1. ¿Considera que existe responsabilidad y co-responsabilidad en sus colegas? 2. Cuénteme algunas situaciones en que sus colegas muestran su sentido de responsabilidad y co-responsabilidad. 3. Cuénteme algunas situaciones en que sus colegas muestran su sentido de irresponsabilidad

Cuadro N1.

CUESTIONARIO 2 DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Cuestionario						
De una calificación de los siguientes factores, siendo 1 lo más bajo en puntaje y 5 lo más alto.						
	Personas					
FACTORES	1	2	3	4	5	TOTAL
Pertenencia						
Diversidad						
Calidad en las relaciones						
Apertura al aprendizaje						
Recursos						
Liderazgo y estructura						
Sistema de evaluación y recompensas						
Propósito común						
Objetivos específicos						
Eficacia de equipo.						
Responsabilidad.						
TOTAL						

Cuadro N2.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencia	Preguntas
Trabajo en equipo	<p>1. Relate situaciones en que sus colegas hayan elevado propuestas o nuevas ideas, ¿qué hizo usted? ¿Se implementaron? En caso afirmativo continuar indagando ¿Cómo fue?</p> <p>2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por sus colegas. Dígame si alguna vez sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame alguna situación que le haya sucedido relacionada con estos supuestos.</p>
Responsabilidad	<p>1. ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?</p> <p>2. ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?</p> <p>3. ¿Realiza o realizaba alguna actividad extra en épocas de fuerte carga en su actividad universitaria?</p>
Búsqueda de información	<p>1. Cuénteme sobre alguna tarea de función que haya requerido realizar búsquedas especiales de información. ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>2. Cuénteme que tipo de periódicos y revistas lee habitualmente ¿Qué tipo de temas prefiere? ¿Recorta notas? ¿Cuáles?</p> <p>3. ¿Cuáles son sus sitios favoritos de Internet? ¿Qué busca en ellos? ¿Qué hace con esa información?</p> <p>4. ¿Tiene correo electrónico? ¿Con qué frecuencia lo revisa? ¿Con qué personas se comunica con mayor frecuencia por correo electrónico?</p>
Empoderamiento	<p>1. ¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colegas?</p> <p>2. ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de cada uno de sus colegas. Descríbase a usted mismo como conductor de grupo.</p> <p>3. ¿Qué tipo de influencia tiene usted para el desarrollo de su equipo?</p>

Colaboración	<p>1. Cuénteme de alguna ocasión en que haya tenido que dejar atrás sus intereses personales por colaborar con la organización en alguna actividad.</p> <p>2. ¿Cuáles cree que son sus aportes más notables o importantes de colaboración con sus colegas?</p>
--------------	--

Cuadro N3.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
DE INCORPORACIÓN DE COMPETENCIAS**

Competencia	Preguntas
Responsabilidad	<p>¿Considera que <u>nombre de la persona</u> desempeña sus tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible?</p> <p>¿Considera usted que <u>nombre de la persona</u> tiene la capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida de las actividades que debe realizar, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales?</p>
Empoderamiento	<p>¿Considera que <u>nombre de la persona</u> tiene la capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo que le sirvan a usted para adquirir nuevas capacidades o habilidades?</p> <p>¿Considera que <u>nombre de la persona</u> tiene la capacidad para emprender personalmente acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de usted y de sus colegas del equipo?</p> <p>¿Considera que <u>nombre de la persona</u> comunica su experiencia personal y profesional a usted y a sus colegas cuando se requiere, con el fin de que ustedes se desarrollen?</p>

Cuadro N4.

TALLER DE APLICACIÓN

GUÍA DE FACILITACIÓN PARA EL TALLER DE APLICACIÓN

INTRODUCCIÓN AL EMPODERAMIENTO, LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

Fecha:	Sábado 26 de enero del 2008
Horario:	10:00 a 15:00
Lugar:	Cantón Gualaceo. Quinta Isabel
Número:	5 participantes.

Base teórica:

¿Qué es el poder?

El poder es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone un individuo o un grupo de individuos para mandar o ejecutar; es la capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros (Microsoft Encarta, 2008).

“El poder significa la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia, la que nos da una orden que está vinculado a un fin, el bien común en una sociedad o los objetivos en el caso de las organizaciones” (Krieger, 2001).

Si analizamos las organizaciones desde una metáfora política (de poder) entonces comprendemos que las personas que las conforman tienen sueños, necesidades, esperanzas, intereses y temores, por lo que implica una forma de manejar, gobernar o ejercer poder para armonizar dichos intereses y se puedan cumplir con los objetivos institucionales. Por lo tanto, la gobernabilidad se basa en ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo y la influencia que posibilite a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. La gobernabilidad es un equilibrio de factores que permite la conducción de la organización hacia sus objetivos estratégicos (Krieger, 2001).

Ahora que se ha entendido lo que es la gobernabilidad también es importante mencionar que muchas organizaciones centralizan el poder en una persona o en un grupo de personas para gobernar o administrar las mismas y esto puede ser una forma de acumular poder que conlleva a que sus aliados (u otros integrantes de su organización) se irán alejando, por lo tanto, la gobernabilidad también plantea la necesidad de equilibrar poderes. Una de las formas de llegar a un equilibrio de poderes es el empoderamiento de los demás miembros de la organización (Krieger, 2001).

¿Qué es el empoderamiento?

El empoderamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los “subordinados” y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de su propia vida. Al hablar de empoderamiento estamos refiriéndonos a una hecho de desconcentrar poder dentro de una organización para que dicho poder no sea ejercido por una sola persona o por un pequeño grupo de personas. Oren Harari o Tom Peters tienen de facultar una imagen un tanto distinta: “la meta no es dar poder, sino liberar (...). La liberación consiste en emancipar a la gente de las restricciones organizacionales que inhiben sus disposiciones a ser creativa, activa y asumir responsabilidades” (Krieger, 2001).

¿Por qué es importante el Trabajo en Equipo y una Responsabilidad Compartida?

El empoderamiento conlleva a un trabajo significativo y que se vuelve un reto mas no una carga; también permite que los miembros de una organización participen en la toma de decisiones y exista un verdadero trabajo en equipo y una responsabilidad compartida donde se desarrollan conocimientos y habilidades que permiten cumplir con los objetivos organizacionales.

En las organizaciones donde el ejercicio del poder es armónico o equilibrado se vive un sentido de comunidad y de trabajo en equipo que se basa en la cooperación, la coordinación, la responsabilidad compartida, la colaboración, la confianza, la reciprocidad, la interrelación, el respeto, la comunicación efectiva, la solidaridad y la equidad entre los miembros de la misma.

AGENDA

Horario	Actividad	Descripción	Materiales
10h00 a 10h15	Bienvenida y presentación del taller	Bienvenida e introducción del taller (presentación del facilitador y el tema del taller): - Explicación del diagnóstico institucional - Factores a fortalecer	Computadora
10h15 a 10:30	Presentación e integración	Presentación participantes: cada participante debe dibujar en una cartulina a través de gráficos y símbolos donde puedan expresar su estilo de vida, gustos, pasatiempos, etc. (Por ejemplo, si me gusta leer, dibujo un libro; si me gusta la libertad dibujo una paloma, etc.). Luego, cada uno debe presentarse con su dibujo hacia los demás y decir las expectativas que tiene del taller.	5 pedazos de cartulina y hojas de papel boom Marcadores de colores Pinturas
10h30 a 11h15	“Empoderamiento”	Diálogo grupal y retroalimentación a través de una charla magistral: definiciones de poder y empoderamiento, la importancia del empoderamiento en las organizaciones. Video.	Computadora Cinta Adhesiva Papelógrafos Marcadores
11h15 a 11h30	Refrigerio		
11h30 a 12h30	Trabajo en equipo	Ejercicio de Trabajo	Hilo
12h30 a 13h30	“Trabajo en equipo y Responsabilidad Compartida”	Diálogo grupal y Retroalimentación	Computadora Cinta Adhesiva Papelógrafos

			Marcadores
13h30 a 14h00	Conclusiones, Compromisos y Evaluación	Conclusiones, Compromisos personales y de equipo, y Evaluación	Hojas de registro de asistencia Hojas de evaluación del taller
14h00 a 15h00	Reunión de equipo	<p>a. Acciones institucionales para el año 2008:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto para la Sostenibilidad Institucional. 2. Proyecto Encuentro Local de Jóvenes Rurales de Gualaceo. 3. Proyecto "El Rol de la Juventud en el Desarrollo Local", Encuentro de Líderes Juveniles. 3. Proyecto Integral de Edu-Comunicación. <p>b. Responsabilidades de los integrantes.</p>	Computadora

FICHA EVALUACION PARTICIPANTES	
LUGAR:	
FECHA:	
<p>ESCRIBE DOS COSAS QUE SUCEDIERON EN EL TALLER Y QUE MAS TE IMPACTARON COMO APRENDIZAJE</p>	

ESCRIBE DOS COSAS VIVIDAS EN EL TALLER Y QUE TE PARECEN IMPORTANTES PARA INTEGRAR EN TU VIDA COTIDIANA
ESCRIBE DOS COSAS VIVIDAS EN EL TALLER Y QUE TE PARECEN IMPORTANTES PARA INTEGRAR EN TU TRABAJO EN LA FUNDACIÓN
DOS RECOMENDACIONES A LOS Y LAS FACILITADORES
DOS COSAS QUE TENGAS QUE DECIR RESPECTO A LA METODOLOGÍA UTILIZADA
DOS COSAS QUE QUIERAS DECIR DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS UTILIZADOS
DOS COSAS QUE NO DEBERÍAN VOLVER A OCURRIR EN OTRAS SESIONES
OTROS ASPECTOS QUE QUISIERAS DECIR RESPECTO AL TALLER

EVALUACIÓN DEL TALLER DE APLICACIÓN

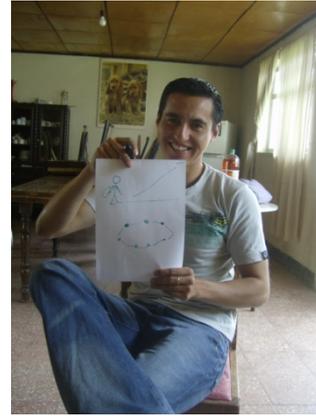
Tema:	Introducción al Empoderamiento, la Responsabilidad Compartida y el Trabajo en Equipo.
Fecha:	Sábado 26 de enero del 2008
Horario:	10:00 a 15:00
Lugar:	Cantón Gualaceo. Quinta Isabel.
Número:	6 participantes

A. Descripción del taller:

1. Introducción y presentación de los objetivos del taller de capacitación.
2. Presentación de los participantes.

Los participantes del taller se presentaron ante los demás realizando un dibujo en una hoja, el mismo que representaba parte de su personalidad, de sus capacidades personales y lo que desde ahí pueden aportar a la fundación. Este ejercicio de presentación les pareció muy importante para poder conocerse más entre sí.

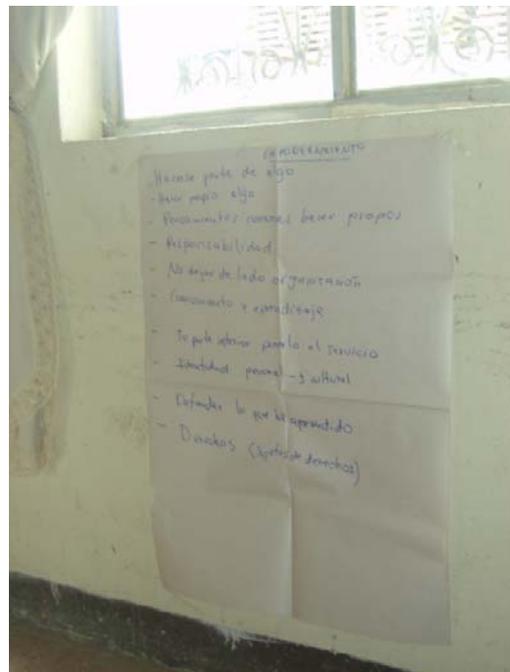




3. Empoderamiento.

En esta parte del taller se pidió a los participantes que comenten sobre lo que entienden por empoderamiento, siendo así que surgieron algunas reflexiones y comentarios al respecto:

- “Hacerse parte de algo”
- “Apropiarse de algo”
- “Responsabilidad”
- “No dejar de lado la organización”
- “Conocimiento y aprendizaje continuo”
- “Tu parte interior poner al servicio de los demás”
- Identidad personal y cultural



Además de las frases citadas anteriormente se generó otros comentarios y reflexiones por parte de cada de los participantes. Posteriormente el facilitador retroalimentó dando algunos conceptos específicos sobre poder y empoderamiento (citados en la presente tesis). Se fortaleció las reflexiones y aprendizajes sobre el poder y empoderamiento observando un video que tenía como contenido una entrevista a Leonardo Boff, religioso y teólogo brasileño Genézio Darci Boff, uno de los principales inspiradores de la teología de la liberación (Microsoft Encarta, 2008).



Luego de observar el video, se generaron reflexiones sobre la importancia del empoderamiento y la responsabilidad compartida de todos en la fundación para lograr las metas como equipo y como institución.

4. Trabajo en Equipo y Responsabilidad Compartida.

En esta parte del taller se realizó un ejercicio de trabajo en equipo que permitió promover a la reflexión sobre la importancia de esto (trabajo en equipo) en la fundación.





Los participantes dialogaron sobre la importancia de la solidaridad y el sentido de unidad en la diversidad de personas que forman parte de la fundación para poder cumplir con los objetivos institucionales, acotaron que cada integrante tiene diversas capacidades y es necesario aprovechar las mismas y ponerlas al servicio de la institución de manera responsable.



5. Conclusiones y Compromisos.

Para finalizar el taller de capacitación los integrantes de la fundación resaltaron la importancia de coordinar las actividades y proyectos institucionales empezando por ponerse de acuerdo en los roles y responsabilidades de cada persona.

Además se comprometieron a asistir a la próxima reunión de la fundación de manera que puedan asumir responsabilidades específicas en los proyectos institucionales a la medida de sus capacidades y de sus horarios cotidianos.

Posteriormente se socializó los proyectos institucionales establecidos para el año 2008. También se socializó algunas estrategias de comunicación interna y externa por una integrante como su propuesta y aporte a la fundación.

B. Evaluación del taller de capacitación por parte de los participantes:

COSAS QUE SUCEDIERON EN EL TALLER Y QUE LES IMPACTARON COMO APRENDIZAJE

- Los juegos
- Las Reflexiones
- Conversar
- Compartir el poder (dejar el ego)
- Trabajo en equipo
- La dinámica del trabajo en equipo
- La discusión o conversación sobre el empoderamiento y el poder
- Los tipos de poder
- Solidaridad
- Las dinámicas en equipo
- La auto-reflexión de cada miembro

DOS COSAS VIVIDAS EN EL TALLER Y QUE LES PARECIERON IMPORTANTES PARA INTEGRAR EN SU VIDA COTIDIANA

- Trabajo en equipo
- El poder de actuar, decidir y escoger
- La diversidad es una fortaleza, no una debilidad
- La charla de Leonardo Boff cuando mencionó que el empoderamiento es: participativo, coordinado, alternado, inclusivo y vigilado-controlado
- Solidaridad
- Identificar debilidades en los compañeros en las que uno puede reforzar
- La liberación del poder
- Reflexionar sobre mi responsabilidad
- Un análisis del poder, de cómo lo vivo
- Toma de decisiones (empoderamiento)
- Compromisos que debemos asumir

COSAS VIVIDAS EN EL TALLER Y QUE LES PARECIERON IMPORTANTES PARA INTEGRAR EN EL TRABAJO EN LA FUNDACIÓN

- Responsabilidad
- Empoderarse de la fundación
- Involucramiento
- Sentirme parte de Voces
- Compromiso en las actividades futuras
- Trabajo en equipo
- Responsabilidades
- Para fortalecernos se debe partir del diálogo, la auto-reflexión, el reconocimiento de los integrantes.
- El empoderamiento parte de la base (nuestro ser) y se interacciona con la fundación (nuestro rol y las propuestas)
- Tomar iniciativas grupales de trabajo
- Acciones conjuntas llevan al fin

RECOMENDACIONES AL FACILITADOR

- No permitir el enfrascamiento en temas que no interesan en el tema de capacitación
- Documentar los aspectos y criterios mencionados por los miembros para que sirvan de referencia a otros encuentros
- Tener esferos
- Todo bien
- Estuvo bien, no tengo comentarios
- Antes de iniciar el taller dar a conocer puntos a tratar
- Pedir aportación de ideas

COSAS QUE DIJERON RESPECTO A LA METODOLOGÍA UTILIZADA

- A forma de diálogo me parece que es una manera más directa para comunicar
- Los ejemplos son buenos
- No me aburrí, eso es bueno
- Chévere usar videos, juegos y el diálogo
- Apropiaada y dinámica
- Dinámica, pertinente y precisa
- Muy buena

COSAS QUE DIJERON DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS UTILIZADOS

- Muy buenos y correctos
- Útiles y serviciales
- Apropiado
- Bien utilizado, un buen material
- Hojas recicladas, por el ambiente hay que usar
- Trabajar con cartulinas
- Se necesita un proyector

COSAS QUE NO DEBERÍAN VOLVER A OCURRIR EN OTRAS SESIONES

- Falta de compromisos
- Que no falten a los talleres
- Nada
- Ninguna
- No prestar atención a los videos
- No caer en las mismas reflexiones en cuanto a debilidades y falta de responsabilidad
- Menos desviaciones de temas esenciales

OTROS ASPECTOS QUE DIJERON RESPECTO AL TALLER

- Valiosa herramienta que debe ser parte del caminar de la fundación: sistematización constante.
- Excelente facilitador
- Mantener ejemplos de personajes que aporten al aprendizaje
- Me voy con inquietudes y respuestas positivas, gracias.
- Faltó convocatoria, en realidad el compromiso de los miembros de la fundación

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES), Memorias del I Encuentro Regional de Acompañamiento Organizacional al Desarrollo. U Ediciones, Cuenca, Ecuador, 2001.

Carvajal, Gonzalo. Módulo 1, Procesos de Intervención Social. Guía Didáctica del Diplomado de Intervención Social de la Universidad Técnica Particular de Loja y Fundación General Ecuatoriana. Cuenca, 2006.

Carvajal, Gonzalo. Módulo 4, Intervención Social y Trabajo en Equipo. Guía Didáctica del Diplomado de Intervención Social de la Universidad Técnica Particular de Loja y Fundación General Ecuatoriana. Cuenca, 2006.

Cerbino, Mauro. Organizaciones Juveniles en dos ciudades del Ecuador: Quito y Guayaquil. *Revista Electrónica Latinoamericana de Estudios sobre Juventud. Año 1, Nro 2 octubre/diciembre, Ecuador, 2005.*

Cordero, María Isabel. Línea de Base de Salud Sexual y Reproductiva con jóvenes en el cantón Gualaceo. Fundación SENDAS. Gualaceo, 2005.

Del Piero, Sergio. Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción. Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina, 2005.

Del Pozo Delgado, Pilar. Formación de Formadores. Ediciones Pirámide. Madrid, España, 1998.

De Hernández, Juanita; Anello, Eloy. El Trabajo en Equipo. Unidad Técnica EB-PRODEC, Universidad NUR, Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. Ecuador, 1998.

Funlibre. Outdoor Training. Interne. www.redcreacion.org/documentos. Acceso: 11 de febrero del 2007.

Gil, Francisco. Grupos en las organizaciones. Pirámide Ediciones. Madrid, 1998.

Gomez-Mejía, L.R; Balkin, D. B y Cardy, R. L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición. Person Edicación, S. A. Madrid 2001.

Gore, Ernesto. La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2004.

Gore, Ernesto; Dunlap, Diane. Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías organizacionales. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2006.

Grundman, Gesa; Stahl, Joachim. Como la sal en la sopa: Conceptos, métodos y técnicas para fortalecer el trabajo en las organizaciones. Ediciones ABYA-YALA. Quito, Ecuador, 2002.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. Metodología de la investigación. McGraw – Hill. México, 1996.

Krieger, Mario. Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. Person Educación. Buenos Aires, 2001.

Magendzco, Abraham. Formación Ciudadana. Colecciones Transversales. Bogotá, 2004.

Margerison, Charles; McCann, Dick. Administración en equipo: nuevos enfoques prácticos. Ediciones Macchi. Colombia, 1993.

Montero, Maritza. Hacer para transformar: el método en la psicología comunitaria. Paidós. Buenos Aires, 2006.

Muchinsky, Paul. Psicología Aplicada al Trabajo. Thomson Ediciones. Madrid, 2001.

Nirenberg. Olga. Participación de adolescentes en proyectos sociales. Ediciones Paidos. Buenos Aires, Argentina, 2006.

León, Jorge. Desarrollo y Democracia. Grupo de Desarrollo y Democracia Local (GDDL). Cuenca, 2002.

López, Jordi/Leal, Usaura. Cómo aprender en la sociedad del conocimiento. Ediciones Gestión. España 2002.

O'Connor, Joseph. PNL para formadores. Ediciones Urano. Barcelona, 1996.

Red Cántaro. La Participación Ciudadana en el Desarrollo Local, una visión desde la Red Cántaro. Gráficas Hernández. Cuenca, 2005.

Rodas Carrillo, Maria Begoña. El aprendizaje experiencial. Internet. www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h17.htm. Acceso: 11 de febrero del 2007.

Senge, Peter. La Quinta Disciplina en la práctica, cómo construir una organización inteligente. Ediciones Juan Granica. Barcelona, España, 1997.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación, México, 2004.

Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. Segunda Edición. Editorial Universitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile, 1992.

Sistema Integral de Indicadores Sociales del Ecuador, Versión 4.5 (SIISE, 4.5). Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social.

Verdesoto, Luis. El Control Social de la Gestión Pública, lineamientos de una política de participación social. Ediciones Abya-yala. Quito, Ecuador, 2000.

VOCES, SENDAS. Proyecto Escuela Juvenil de Liderazgo y Democracia en el cantón Gualaceo. Gualaceo, 2007.