



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE UN
EQUIPO DE TRABAJO Y SU CAPACIDAD DE TRASCENDER EN EL TIEMPO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ MIGUEL BARROS HOFFENS

**PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
JEAN JACQUES DUHART SAUREL
MARÍA FERNANDA MELIS JACOB**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil
Industrial
POR: José Miguel Barros Hoffens
FECHA: 23/04/2014
PROFESOR GUÍA: Omar Cerda Inostroza

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD
DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y SU CAPACIDAD DE TRASCENDER EN EL
TIEMPO**

El objetivo de este trabajo es diseñar una metodología que ayude a un emprendimiento, en una etapa temprana de desarrollo, a construir un equipo efectivo que perdure en el tiempo. En particular, se analiza el caso de Empredejoven, empresa que ha tenido numerosos éxitos, pero que aún no logra una continuidad en su equipo de trabajo. Así, la hipótesis del trabajo será: “Si un equipo de trabajo perdura en el tiempo, es más probable que la empresa también lo haga”.

La mirada conceptual incluye una visión de las características de un equipo de alto rendimiento y una mirada al constructivismo radical, que considera a la persona como el principal gestor de su aprendizaje y de la co-creación de realidades de utilidad para sí misma y para la empresa, a través de las relaciones y conversaciones del equipo, dando especial importancia a la historia de la empresa, la confianza entre los colaboradores, la calidad de las conversaciones dentro del equipo y el alineamiento interno en torno a metas comunes y desafiantes. Todos estos aspectos destacan como los principales generadores de equipos duraderos.

La metodología consistió en medir las características propias de un equipo de alto desempeño; para luego obtener un número reducido de variables que representarían las debilidades del equipo. Además, se consultó a los integrantes acerca de sus percepciones del funcionamiento del equipo. Posteriormente, se consultó a los clientes de la empresa acerca del funcionamiento del equipo, esta vez en la implementación de sus proyectos, obteniendo información relevante de cómo es visto el equipo en la práctica. Toda esa información fue analizada, dando importancia a conceptos como el propósito común y la confianza, entre otros, para finalmente generar 4 grupos de variables que representasen las principales debilidades de la empresa y guiaran las recomendaciones a efectuar.

Los principales resultados denotan debilidades en cuatro aspectos: Declaraciones Básicas, Procesos Clave de Trabajo, Prácticas de Coordinación y Desarrollo de Personas. Para el fortalecimiento de los primeros tres aspectos, se plantearon recomendaciones sustentadas en el diseño de rúbricas y herramientas de apoyo al trabajo en equipo; para el cuarto aspecto, se diseñó una metodología de desarrollo de personas, centrada en el aumento de conciencia y en la transformación de los integrantes del equipo en torno a valores y habilidades seleccionados por ellos mismos y alineados con los que la empresa encarna. Esto último fue probado a través de un prototipo, y fue discutido y mejorado en conjunto con el equipo de trabajo, de modo de establecer su aplicación en el tiempo.

Con este trabajo hubo un importante avance en el desarrollo del equipo de Empredejoven. Los integrantes de la empresa valoraron las propuestas efectuadas, especialmente las que apuntan a crear una cultura de evaluación y aprendizaje continuo. El desafío ahora es lograr continuidad en las prácticas definidas, entendiendo que los cambios más relevantes son a largo plazo.

AGRADECIMIENTOS

Cuando entré a ingeniería no tenía ni la más mínima idea de lo que era ser ingeniero. Llegué con una mochila llena de intuiciones e ideales, queriendo salvar algunos pocos. Dentro de esa historia me encontré con un sinnúmero de nobles almas de las cuales aprendí mucho y compartí también. El apoyo de los amigos, cuidadosamente rescatados desde períodos anteriores de mi vida y orgullosamente reconocidos en este camino; y el de mi familia: Papá, Mamá, Chala y Yoyo; a quienes amo profundamente cada día; fueron vitales y quiero que lo sepan.

Los valores del clan Barros Hoffens siempre estuvieron presentes y firmes, desde mi temprano pasar por la rama de Voleibol y Natación, mis aportes en el Programa de Apoyo Escolar, la vicepresidencia del Centro de Estudiantes de Ing. Industrial y las ayudantías de Energías Renovables. Agradezco de forma infinita a todos quienes conocí en estos y otros lugares, sin olvidar nunca espacios como la terraza, el lateral, el pool, la java, los pastos y cerezos. Personas importantes fueron pieza clave en los viajes que encomendé: Hugo y Mauro; y también en el día a día: Pipe, Jose, Carlitos, Joaco, Patito, Rodcha, Vale, Dani, Pasti, Lili, Coni, Migue, Hardy, Topo, Seba, Esteban y muchos otros. Nunca olvidaré todas esas risas y carcajadas dentro y fuera de la sala; no importaba si era clase, control, quiz, test, ejercicio, CTP o examen; la buena onda siempre primó. Sin duda me llevo los mejores y más sinceros amigos y recuerdos de estos espacios.

Hay algo que corresponde agradecer de sobremanera: el duro entrenamiento que recibí. No todos tenemos la suerte de recibir a nuestro servicio a tan completas y bien intencionadas personas: encargadas del aseo, el orden, la guardarropía, la seguridad y por sobre todo, el aula de clases, la cuna del conocimiento: los profesores. De ellos pude aprender lo que era ser ingeniero y con ellos me sumergí en el uso de las más modernas herramientas para el análisis de problemas de toda índole y dificultad. La capacidad de observar y recolectar información relevante, el coraje de ordenarla de manera coherente para luego filtrarla de manera responsable; el valor de reconocer cuales de aquellas variables son las que generan un mayor aporte y cómo se pueden agrupar de modo de interpretar la realidad desde una óptica factible y útil; para luego hacer mis propias recomendaciones al caso. “Usted siga este camino, yo se lo recomiendo”, me confían a decir.

Ahora bien, no es solo el acceso a esas herramientas lo que vengo a agradecer, sino la encarnación de ellas. La capacidad de tomar el martillo y el cincel, obviando por un instante los avances que me rodean y utilizando mis propias manos como la más moderna tecnología que tengo a mi alcance. Eso es ser ingeniero y por eso nunca voy a olvidar este duro, contradictorio y apasionado momento de mi vida.

Hoy quiero ser un aporte, hoy quiero asumir nuevos y grandes desafíos, hoy quiero ser ingeniero y siento que no solo puedo salvar a unos pocos, sino al mundo entero. Por eso gracias.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO	10
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	13
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS HISTÓRICO DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	23
CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE PERCEPCIÓN DEL EQUIPO ACTUAL DE EMPRENDEJOVEN	50
CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES	59
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES PARA EL EQUIPO DE TRABAJO.....	67
CAPÍTULO 8: DISEÑO PRELIMINAR DE METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA.....	72
CAPÍTULO 9: IMPLEMENTACIÓN PILOTO	79
CAPÍTULO 10: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	81
CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados encuesta de equipo 2011-2012 - Puntajes y Calificaciones equivalentes, según Tópico.	30
Tabla 2: Nivel de riesgo, según cantidad de variables evaluadas bajo 5,5	30
Tabla 3: Propósito Común - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012	31
Tabla 4: Roles Claros - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012	32
Tabla 5: Procesos Efectivos - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012.....	33
Tabla 6: Relaciones Sólidas - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012	34
Tabla 7: Comunicación Efectiva - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012	35
Tabla 8: Niveles de Riesgo, según Tópico de Evaluación – Equipo 2011-2012	36
Tabla 9: Resultados encuesta de equipo 2012-2013 - Puntajes y Calificaciones equivalentes, según tópico.	38
Tabla 10: Nivel de riesgo, según cantidad de variables evaluadas bajo 5,5.....	38
Tabla 11: Propósito Común - Variables Peor Calificadas equipo 2012-2013.....	39
Tabla 12: Procesos Efectivos - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013.....	41
Tabla 13: Relaciones Sólidas - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013	42
Tabla 14: Comunicación - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013	43
Tabla 15: Niveles de Riesgo, según Tópico de Evaluación – Equipo 2012-2013.....	43
Tabla 16: Primera reducción de variables: Principales debilidades del equipo.	49
Tabla 17: Segunda reducción de variables: Percepciones del equipo de trabajo.....	58
Tabla 18: Tercera reducción de variables: Percepciones de los principales clientes.	66
Tabla 19: Grupos de variables para recomendaciones.....	67
Tabla 20: Variables que orientan a Declaraciones Básicas	68
Tabla 21: Variables que orientan a Procesos clave de trabajo	69
Tabla 22: Variables que orientan a Prácticas de Coordinación	70
Tabla 23: Variables que orientan al Desarrollo de personas	71
Tabla 24: Evaluación de personas - Interpretación cualitativa de Desviaciones Estándar	74
Tabla 25: Valores y Habilidades seleccionadas por el equipo de Empeñejuven ..	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Contrataciones nuevas por año.....	4
Ilustración 2: Renuncias a puestos de trabajo de Empeñados por año.....	5
Ilustración 3: Cantidad de personas dentro del equipo al final de cada año.	6
Ilustración 4: Formato Diagnóstico del Equipo.....	26
Ilustración 5: Formato Diagnóstico del Equipo - Afirmaciones.....	27
Ilustración 6: Gráfico de comparación general de los Equipos	45
Ilustración 7: Características del instrumento evaluativo - Forma.....	76
Ilustración 8: Características del instrumento evaluativo - Valores y Habilidades Comunes.....	77

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

“Nuestros principios básicos han perdurado intactos desde que nuestros fundadores los concibieron. Nosotros distinguimos entre valores centrales y prácticas; los valores no cambian, las prácticas podrían. Aún mantenemos claridad en que las ganancias -que son importantes- no son precisamente por lo que nuestra Compañía existe; existe por razones mucho más fundamentales”

**John Young, Former CEO,
Hewlett-Packard, 1992.**

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1 EMPRENDEJOVEN LTDA.

Emprendejuven es una Empresa muy particular. Surgió como un emprendimiento el año 2008, impulsada por la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile. Al poco tiempo ya había ganado varios premios, tales como el Emprendimiento del año otorgado por la Universidad del Desarrollo; Summit de emprendedores Stanford University; apoyados por Endeavor Chile y Certificados por Fundación Chile; Grupo más joven en adjudicarse un proyecto CORFO; Reconocimiento UNAB International Youth Foundation 2012; Reconocimiento de la Universidad de Chile 2012 “Emprendimiento Social”; y ganadores de concurso en Georgetown USA, merecedor de asesorías e invitados para darse a conocer en charlas del Banco Mundial durante el año 2013, entre otros.

La Compañía nace como un proyecto de ex compañeros de colegio, jóvenes con motivaciones comunes, en cuanto a sus roles sociales. Ellos estudiaron en el sector público, y como fiel muestra de ello, el firme deseo de aportar a este mismo sector. Esta singular Empresa se mantiene con vida bajo la consigna de reunir un perfil específico de trabajadores: Jóvenes que tuvieron la oportunidad de estudiar “buenas carreras” en “buenas escuelas” tradicionales en Chile, y que bajo una motivación social, pretenden “devolver la mano” a jóvenes que no tuvieron la misma suerte. Esta cualidad común no habla acerca de alguna disciplina en particular, y es por esto que quienes han pasado por Emprendejuven ejercen y/o estudian carreras de distinta índole, tales como Administración Pública, Economía, Ingeniería, Publicidad, Derecho, Historia, Diseño, Teatro, por mencionar algunas.

El rubro de Emprendejuven son las asesorías y capacitaciones, teniendo como fin último el desarrollo de habilidades “no-cognitivas”, “blandas” o “sociales” de las personas. Para llevar a cabo esta labor, Emprendejuven hace uso de una metodología creada por ellos mismos: “Aprender fracasando”. La invitación es promover el emprendimiento desde una óptica de superación del fracaso, siendo una de las consignas primordiales planteadas por la organización el levantarse y volver a intentar; en otras palabras, la motivación. Aprender del fracaso presupone que existirán fracasos en el

futuro (cosa que es muy posible), sin embargo, es importante que éstos sean conscientemente aceptados y estudiados, generando así más y mejores herramientas para enfrentar los desafíos futuros y una mayor probabilidad de éxito en la vida y el trabajo [1].

Emprendejuven viene a romper el paradigma actual de la educación, promoviendo el crecimiento personal, la autoconfianza y las relaciones con los demás, como principales ejes motores del desarrollo. La aplicación de su metodología considera intervenciones en establecimientos educacionales como Liceos, principalmente técnico-profesionales (TP), donde en una primera instancia se realizan talleres con los alumnos, para posteriormente capacitar a profesores y directores en la metodología aplicada, incentivando así la trascendencia del impacto y disminuyendo la dependencia del cliente.

La Compañía ubica sus oficinas centrales en la ciudad de Santiago de Chile, con una estructura que contempla un Director Ejecutivo, un Gerente General y diferentes profesionales encargados de Desarrollo de Productos y Comunicaciones. Este equipo lidera proyectos que se han desarrollado en 5 regiones de Chile, con un impacto sobre más de 40.000 personas en 5 años.

1.1.2 MISIÓN Y VALORES

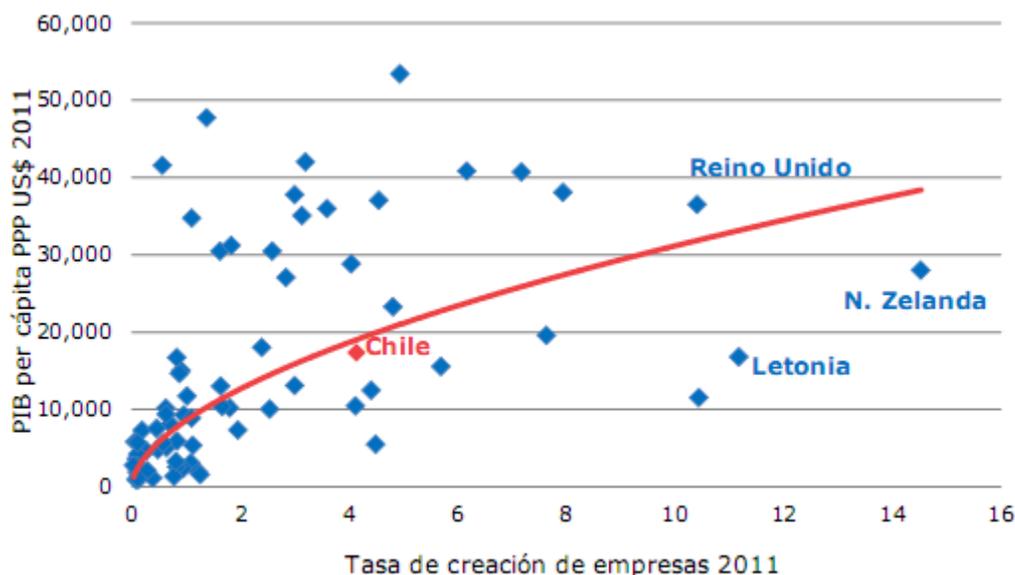
Emprendejuven promueve el “Emprendimiento como Filosofía de Vida” [2], es decir, no considera éste como una vía única hacia la creación de Empresas, sino hacia la superación del fracaso, como camino al éxito. Las personas serán capaces de alcanzar sus metas en la medida que desarrollen y empleen sus propias habilidades, siendo éstas las mejores y más importantes herramientas para enfrentar los desafíos del futuro [1].

Cada proyecto realizado por Emprendejuven se orienta a su misión, que se define según la siguiente descripción: “Potenciar el esquema tradicional de aprendizaje implementando metodologías innovadoras de enseñanza, demostrando que los recursos económicos no son condicionantes de las capacidades y habilidades de las personas” [2]. Además, el trabajo realizado se orienta hacia valores como el *compromiso* con sus pares de trabajo y con el entorno impactado; promoviendo la *flexibilidad, creatividad y el humor* desde la creación del producto, hasta su implementación y posterior evaluación de impacto.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

Según el informe “Doing Business 2013” del Banco Mundial se observa una tendencia positiva entre la tasa de creación de Empresas (emprendimientos) y el producto interno bruto por habitante [3].



Fuente: Doing Business y FMI.

Además, Chile se presenta actualmente como el país que genera una mayor cantidad de emprendimientos anualmente en la región, llegando a ocupar el lugar número 15 del ranking mundial [3]. Esto se alinea con políticas del gobierno que se enmarcaron en potenciar el *Emprendimiento (2012)* y la *Innovación (2013)*. Lo anterior es corroborado por el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2013 mostrando que un 24,3% de la población adulta chilena (18-64 años) se declara emprendedor en etapas iniciales, cifra que nuevamente lidera las estadísticas regionales [4]. Ahora bien, según el mismo informe, en Chile se mantienen barreras para el desarrollo del emprendimiento, siendo la principal el *apoyo financiero*. En este ámbito CORFO ha hecho un gran aporte [4].

Al ser Emprendejoven un emprendimiento en etapa temprana de crecimiento¹, ha estado constantemente buscando formas de financiamiento, teniendo como meta la independencia económica. Según la historia de Emprendejoven [2] todo se inicia con

¹ Según el informe “Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report” aquellos emprendimientos formales que lleven tres años y medio o menos de actividad son considerados en etapa temprana de crecimiento. Para el caso Emprendejoven ha sido ubicado en este tramo debido a que su primer contrato/proyecto formal como Empresa se realizó durante el año 2010. Anterior a esto, las actividades de Emprendejoven fueron menores.

intervenciones en el liceo A-20 (2008) y el Instituto José Miguel Carrera (2008) de la ciudad de Santiago, proyecto financiado por Santiago Innova y apoyado por Endeavor. Posteriormente, apoyados por la Fundación Chile y Endeavor, el equipo viajó a Puerto Montt (2010) dónde participó de una reforma a la malla curricular de todos los liceos TP de la región, agregando una asignatura de emprendimiento y siendo certificados por Fundación Chile como “Proveedores de Contenidos”.

Emprendejuven perdió el apoyo de sus dos partners y postuló a un “Programa de apoyo al entorno emprendedor (PAE)” de CORFO (2011), resultando ganador y comenzando las gestiones del proyecto que favorecería a 7 liceos Bicentenario de las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Durante el año 2012 se implementó el proyecto financiado por CORFO “Emprendedores del Bicentenario”, concluyendo de manera exitosa. Esto abrió puertas para la implementación y realización de una asignatura sobre *emprendimiento para la educación* en carrera de pedagogía básica de la Universidad Andrés Bello (UNAB) (2012-2013). En abril de 2012 cae un segundo proyecto apoyado por CORFO por mala coordinación entre los actores. Finalmente Emprendejuven se adjudica un nuevo proyecto PAE, esta vez en la región de Coquimbo, el cual favoreció a 7 liceos TP e implementó durante el año 2013.

La constante búsqueda de formas de financiamiento y su materialización en proyectos ha conllevado a la contratación de profesionales especialistas en (1) diseño y planificación, e (2) implementación de proyectos.

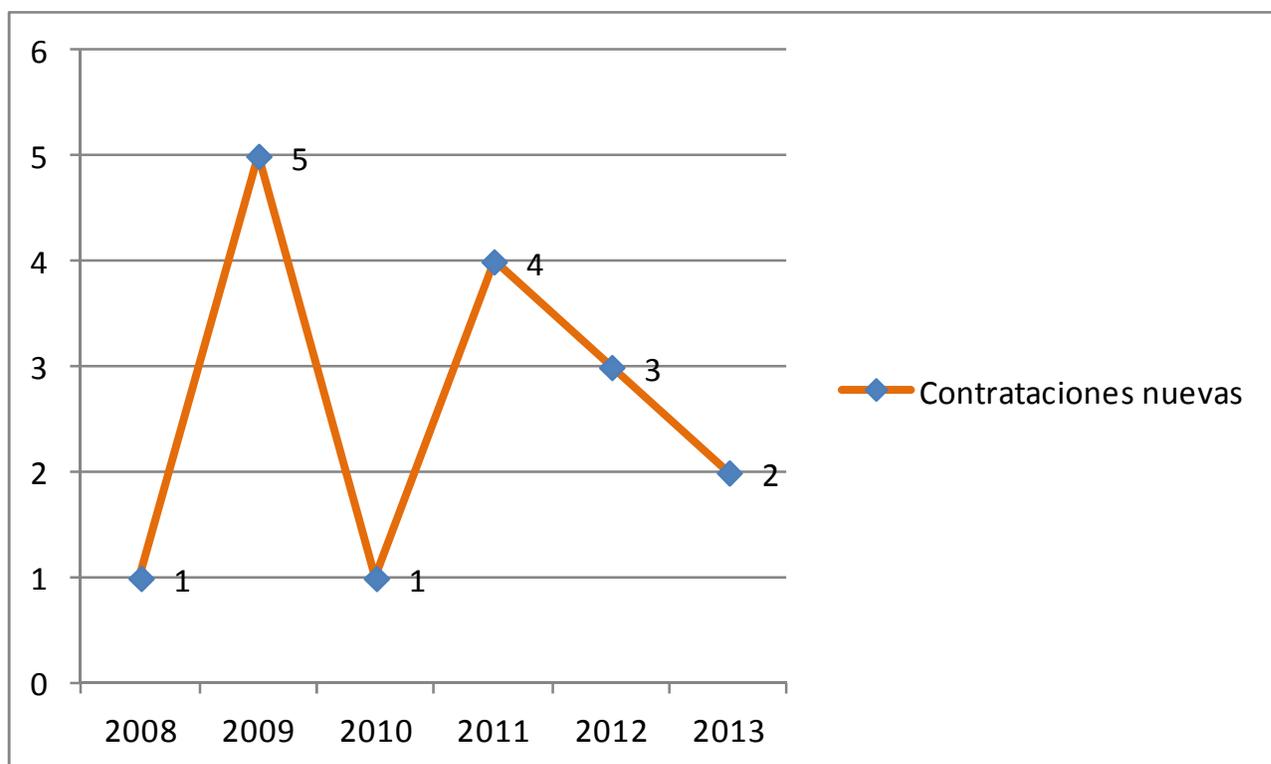


Ilustración 1: Contrataciones nuevas por año.

Como se aprecia en la ilustración 1, cada año fue necesario contratar a nuevas personas (cifras no incluyen a Director Ejecutivo). Al inicio se necesitó de las personas para (1). Ya en el año 2009 se prepara al equipo para (2), por lo tanto aumenta la cantidad de contrataciones. Ahora bien, se aprecia que una vez implementado el primer proyecto, decaen las contrataciones de manera lineal. A su vez, la tendencia de las contrataciones es negativa, disminuyendo en promedio. Se infiere que estas tasas estén correlacionadas con la concreción de un equipo suficiente, o bien, debido a la dificultad para encontrar personas idóneas para sobrepasar los desafíos del trabajo.

1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento sostenido que ha tenido Empeñejuven, reflejado en sus cifras de contrataciones, ha sido “una respuesta a la necesidad de cubrir su demanda y no necesariamente ha sido enfocado en la sustentabilidad del proyecto”, asegura su Director Ejecutivo. La misma Empresa expresa que (1) “las personas que han formado parte del equipo cumplen con características similares: su afán de contribuir con un aporte al sector público de la educación”, dificultando su reclutamiento. Además, los estudios muestran que (2) los jóvenes que buscan un trabajo prefieren cada vez más un fuerte alineamiento de sus valores con la misión y visión del las Compañías [4], teniendo cada vez mayor expectativas sobre su aporte real en el trabajo.

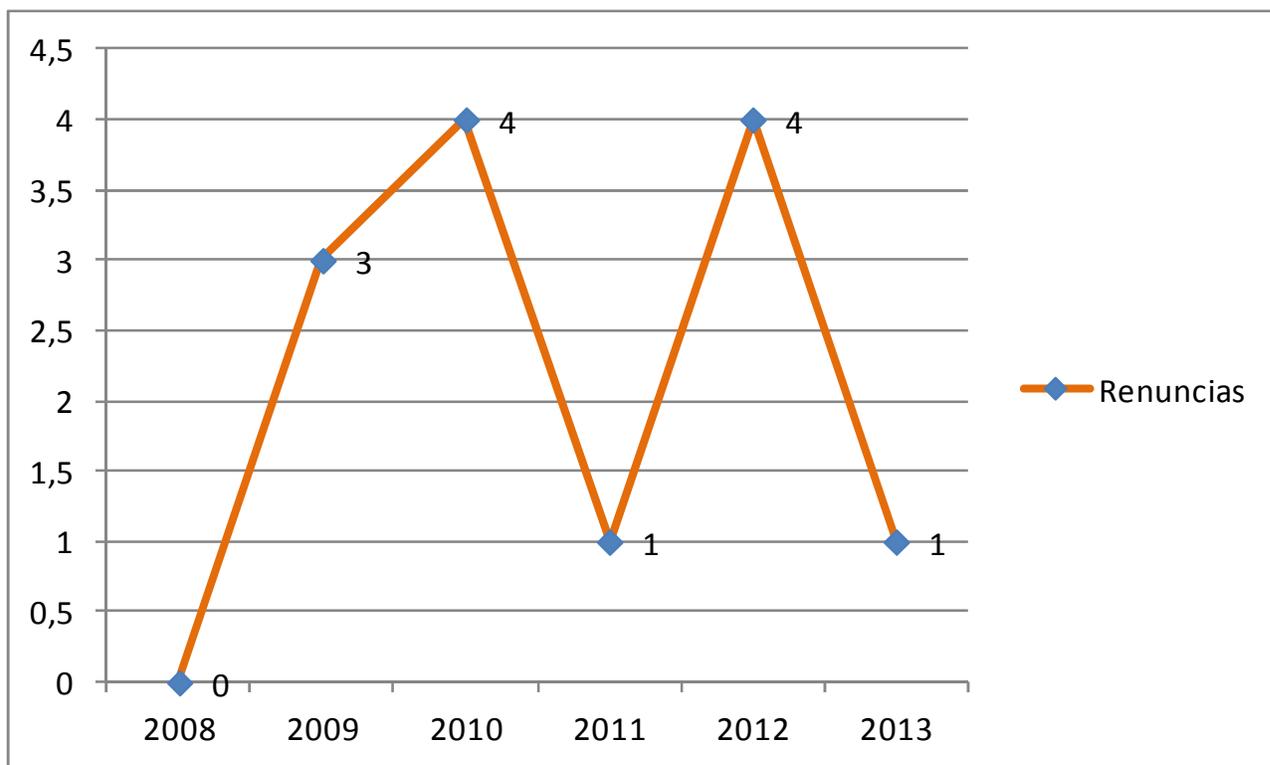


Ilustración 2: Renuncias a puestos de trabajo de Empeñejuven por año.

En la ilustración 2 se observa que las magnitudes de las renunciaciones alcanzan niveles similares a las contrataciones, perjudicando la continuidad de un equipo de trabajo estable. Más aún, como se observa en la ilustración 3, el año 2010 solo el Director Ejecutivo de Empeñejuven persistió dentro del proyecto, perdiendo a todos los demás integrantes y teniendo que reiniciar esfuerzos por conseguir personal, capacitarlo y prepararlo para los desafíos que enfrentaba la Compañía en aquellos tiempos.



Ilustración 3: Cantidad de personas dentro del equipo al final de cada año.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN

A pesar de las positivas cifras que expone el Banco Mundial en su informe Doing Business 2013, en el informe GEM se aprecia que de los que se declaran emprendedores en etapas iniciales, sólo un 8,5% declara haberse establecido como negocio [3]. Como lo anterior denota más bien una variable de stock, un indicador de mayor interés es la tasa de emprendimientos nacientes², que es equivalente a 15,4% para el 2013 [4]. Al comparar ésta con la tasa de interrupción de negocios³ que alcanza un 7,6% [4], se observa que aproximadamente *la mitad de los emprendimientos sobrepasan la etapa temprana de actividad emprendedora* de manera exitosa en la actualidad. Empeñejuven es un emprendimiento en etapa temprana de actividad y tener una probabilidad de supervivencia de 50% es una de sus preocupaciones.

² Original: "Nascent entrepreneurship rate"

³ Original: "Discontinuation of business"

Actualmente la Compañía está compuesta por un equipo de cuatro profesionales, cantidad máxima histórica, y como es de esperar, cumple con compromisos y trabajos de toda índole, requiriendo de todo su personal para la ejecución de variadas tareas, la mayoría de ellas relacionadas con la gestión de proyectos, además de su participación en intervenciones de tipo “Clase en el Aula”, haciendo necesario poseer habilidades específicas y generales para el correcto desempeño dentro de la Empresa. Estas habilidades se caracterizan casi en su totalidad por aportar a la gestión de personas, incluyendo liderazgos de toda índole. Esto denota una fuerte dependencia de las personas en el desarrollo del trabajo diario, siendo la confianza, efectividad y coordinación dentro del equipo, factores críticos en el éxito cotidianos.

Emprendejuven no muestra esfuerzos por mantener a las personas contratadas en sus puestos de trabajo dentro de su estrategia de corto plazo, según comenta su Director Ejecutivo. De aquí surge la oportunidad de diseñar una estrategia que cambie el foco que existe de esperar a que el equipo se desarme para comenzar la búsqueda de personas que cumplan el perfil de Emprendejuven, por un foco en el *desarrollo de un equipo de alto desempeño utilizando los recursos humanos que la Compañía ya posee*, desarrollando en ellos las habilidades necesarias y preparándolos para asumir la responsabilidad de guiar en el futuro a los nuevos integrantes de la organización. La historia muestra que las Empresas que perduran son aquellas que se alinean de manera correcta con las metas y propósitos de las personas que componen su equipo de trabajo, además de generar dentro de sí las instancias para el desarrollo de personas talentosas y capaces de mantener el funcionamiento en el futuro [5].

Así, la hipótesis que se plantea es: “Si las personas que conforman un equipo de trabajo perduran en una Compañía, existe una mayor probabilidad de que ésta también perdure en el tiempo”. Entendiendo que uno de los desafíos actuales de toda Empresa es atraer, motivar y retener a trabajadores altamente calificados [6]. Esto se alinea a su vez con aumentar la probabilidad de cumplimiento de las metas futuras de la Compañía, considerando que “Emprendejuven posee altas expectativas de crecimiento y estabilización”, según dice su actual Gerente General.

1.3 OBJETIVOS DE TRABAJO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar una metodología que ayude a un emprendimiento en etapa temprana de actividad a desarrollar un equipo efectivo que perdure en el tiempo”.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (1) Obtener información relevante respecto al funcionamiento histórico del equipo de trabajo.
- (2) Identificar las variables críticas en el funcionamiento del equipo de trabajo.
- (3) Diseñar un conjunto de rúbricas de apoyo, para evaluar las debilidades identificadas.
- (4) Diseñar e implementar un piloto de una metodología de desarrollo de personas orientado a su equipo actual.

1.3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados en este proceso de investigación aplicada se enfocan principalmente en lo siguiente:

- (1) Diagnóstico y documentación del funcionamiento histórico del equipo de trabajo, basándose en las características de un Equipo de Alto Desempeño y una Compañía Visionaria⁴.
- (2) Determinación de las características débiles y/o críticas en el equipo actual.
- (3) Recomendaciones para el Desarrollo de Proyectos de tal manera que sean replicables en el futuro.
- (4) Propuesta final de una metodología que apoye el Desarrollo de Personas.

1.3.4 ALCANCES

Como se señalara anteriormente, el objetivo de este trabajo es el diseño de soluciones que apoyen el desarrollo de personas que perduren en la Empresa, orientadas hacia el funcionamiento de un Equipo de Alto Desempeño y una Compañía Visionaria. Por lo tanto, su aplicación estará orientada únicamente a las 4 personas que componen el equipo actual de planta y no así a quienes participan de manera parcial dentro de la Empresa.

La propuesta de desarrollo para las personas en la cual se enmarca este proyecto es de carácter piloto, dado el horizonte de tiempo que se dispone. Esto tiene implicancias especialmente en el ámbito del desarrollo de habilidades y prácticas cotidianas específicas que tengan que ver con cambios de conductas en el largo plazo.

⁴ Original: “Visionary Company”. Del libro Built to last de los autores Jim Collins y Jerry Porras.

A pesar de lo anterior, esta propuesta tiene como uno de sus objetivos la implementación en el corto plazo, de modo de abrir las puertas para generar un trabajo continuo desde su inicio. A su vez, este proyecto no se compromete con la implementación del sistema propuesto, sino solo con el análisis de aplicación y planteamiento de mejoras correspondientes a su piloto.

El foco del trabajo se centrará en el planteamiento de soluciones, sin llegar necesariamente a la medición de impacto de todas ellas. Para lo anterior es necesario hacer diferencias entre el desarrollo y evaluación de personas; y de proyectos. En el primer caso se confeccionarán instrumentos correspondientes a mediciones estandarizadas y reportes sustentados en conversaciones relevantes para el alineamiento del equipo. En el segundo caso, los instrumentos estarán orientados a la definición y continua evaluación de los procesos, tanto por parte del equipo como de los clientes, sustentándose en la definición de metas claras en distintos horizontes de tiempo.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

2.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para comprender, observar y diagnosticar de manera analítica el fenómeno a estudiar, se hace necesaria una estructura teórica que de sustento al presente informe. Por lo tanto se recurrió a autores especializados en el funcionamiento de equipos de trabajo y Empresas exitosas en sus rubros a lo largo del tiempo.

Se observaron y propusieron básicamente tres líneas específicas:

- (1) **Constructivismo de Base Biológica:** Se considera principalmente a Carlos Vignolo, apoyado por la visión de Humberto Maturana y Francisco Varela. De estos autores se rescatan las visiones de la construcción de la persona y su realidad en base a sus sentidos, las relaciones con las demás personas y su historia como principal generador de juicios del presente. La principal herramienta es la conversación, donde a través del lenguaje las personas crean realidades propias y conjuntas.
- (2) **Equipos de Alto desempeño:** Pat MacMillan, Programa de Innovación y Socio Tecnología, Jon R. Katzenbach, Don Carev, Eunice Parisi, Ken Blanchard, Jesse Stoner. De los autores se reconocen las características que componen a los equipos de alto desempeño, desde sus orientaciones, estructura de roles, liderazgos dentro del equipo, procesos, relaciones interpersonales y comunicación como claves para la efectividad.
- (3) **Visión del Management Mundial:** Jim Collins, artículos de Harvard Business Review. De aquí se extrajo la visión de la importancia de la confianza en los equipos y el autoconocimiento como camino a la mejora y el constante aprendizaje, además de la existencia de Compañías visionarias que están centradas en el alineamiento de sus integrantes en torno a propósitos y valores comunes que tengan razones trascendentales, logrando así perdurar en el tiempo.

Lo anterior fue recopilado acudiendo a libros físicos y virtuales, bases de datos de papers, artículos de revistas, publicaciones docentes, páginas web y memorias anteriores.

2.2 INFORMACIÓN PROVENIENTE DE REGISTROS DE LA COMPAÑÍA

En primer lugar se procedió a investigar dentro de la información que la Empresa ya poseía sobre sí misma, adquiriendo datos que provenían de trabajos anteriores en que se investigó el funcionamiento del equipo. También se entrevistó al Director Ejecutivo de Empeñejuven recopilando su visión sobre el proceso histórico de la Compañía, ya que él ha pasado por todas las experiencias y los distintos equipos, éxitos y fracasos. La

información fue ordenada y analizada para estructurar los antecedentes generales del análisis del equipo pasado de la Compañía.

2.3 ENCUESTAS PARA EQUIPOS DE TRABAJO

Para levantar información de tipo cuantitativa se diseñaron e implementaron dos encuestas.

- (1) Encuesta para el equipo pasado.
- (2) Encuesta para el equipo actual.

Se encuestó a los dos últimos equipos de trabajo (pasado y actual) de la Compañía, obteniendo información sobre prácticas o situaciones recurrentes en su historia. Las encuestas se sustentaron en el trabajo de Pat MacMillan en torno a los equipos de alto desempeño y su principal objetivo fue tomar mediciones en 6 características específicas a través de 72 preguntas de alternativas, para así orientar el análisis hacia las propuestas de mejora que fueran pertinentes. Posteriormente se analizó la información desde la mirada del marco conceptual, reconociendo los primeros indicios y causas de los éxitos y quiebres del equipo. Estos fueron ordenados de tal modo de ser comparados entre ambos períodos (pasado y actual), resultando así conclusiones cronológicas de lo sucedido con los equipos. De esto se obtuvo una reducción de variables, en base a restricciones de rendimiento, obteniendo las 11 variables más débiles.

2.4 ENTREVISTAS AL EQUIPO DE TRABAJO

Se diseñó e implementó una entrevista para el Director Ejecutivo y Gerente General de Empredejoven. El objetivo de ésta fue la obtención de datos cualitativos que describieran los antecedentes generales del funcionamiento del equipo actual, para así guiar el análisis y las propuestas de manera consistente con la visión que los integrantes del equipo tienen de sí mismos, sus compañeros y de la Empresa en general.

Posteriormente se realizaron entrevistas al equipo de trabajo actual de la Compañía. El objetivo de éstas fue la obtención de información cualitativa relevante para el análisis de las variables que fueron seleccionadas como las más débiles del análisis proveniente de las encuestas aplicadas a los mismos. Finalmente se plantea una reducción simple de variables en base a relevancia declarada por el equipo, de modo de enfocar las propuestas a las variables más pertinentes y explicativas.

2.5 ENTREVISTAS A PRINCIPALES CLIENTES

Se diseñó e implementó una entrevista para 4 de los principales clientes y usuarios de los productos y servicios de Empredejoven. Éstas tenían por objetivo obtener información relevante con respecto al funcionamiento del equipo de trabajo en terreno. Así surge la oportunidad de contrastar visiones internas y externas, para enfocar de mejor manera las propuestas de mejora, no sólo al trabajo del equipo propiamente tal, sino también a los productos ofrecidos y al cumplimiento de expectativas por parte de los clientes. Con esta información se complementa el análisis de las variables anteriormente filtradas y seleccionadas, siendo modificadas y actualizadas.

2.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL EQUIPO Y LOS CLIENTES

Se realizó un análisis en detalle de la información cuantitativa y cualitativa obtenida en los procesos anteriores. Se comparó la información en orden cronológico y se evaluaron los principales cambios que han ocurrido, construyendo así la historia de la Compañía como herramienta potente de la interpretación de su realidad actual. De esta forma, se orienta el trabajo hacia la propuesta de mejoras relativas al contexto de la Empresa, considerando tanto su pasado como sus expectativas futuras declaradas en la entrevista aplicada al equipo de trabajo. Finalmente se obtienen conclusiones acerca de los caminos a tomar, cómo priorizar y qué proponer dadas las fortalezas y debilidades que exhibe la Empresa en su funcionamiento.

2.7 DISEÑO DE INSTRUMENTOS: RÚBRICAS DE APOYO

Como propuesta de solución a las problemáticas recuperadas de los análisis anteriores se diseñaron rúbricas de apoyo para distintos ámbitos en que la Empresa mostro tener un funcionamiento más débil y/o mejorable.

2.8 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Bajo la premisa de que las prácticas y rúbricas no son suficientes para que las personas que componen un equipo perduren en el tiempo, pareció razonable introducir otras variables que reforzaran la transformación y el aprendizaje en comunidad. Por consiguiente se propuso una metodología de desarrollo y evaluación de personas capaz de enfocar a Empeñejuven hacia el desarrollo de una Empresa sustentable. Posteriormente se implementó un piloto que fue evaluado por el equipo de trabajo, planteando así estrategias para continuar su utilización, además de mejoras al instrumento, de modo de hacerlo replicable en el tiempo.

Finalmente se analizan las repercusiones de las soluciones planteadas dado el contexto de la Empresa, donde se puso énfasis en que la viabilidad de las propuestas no depende de los recursos económicos, sino del nivel de compromiso y la comprensión de lo que se está haciendo. Se entiende que la probabilidad de éxito es baja, pero nunca cero. Finalmente se planteó la invitación a innovar en estas materias, ya que actualmente son pocas las Empresas en que se llevan a cabo prácticas similares.

CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1 EL MODELO CONSTRUCTIVISTA RADICAL RADICAL EXISTENCIAL

El constructivismo ha sido entendido, en el ámbito educacional, desde John Dewey en adelante, esencialmente como una posibilidad de mejorar el aprendizaje por la vía de invitar o requerir del estudiante una postura activa en el proceso de construir el aprendizaje [7] y como en realidad las personas somos eternos estudiantes, siendo flexibles en nuestra capacidad de aprender toda la vida, se hace entonces necesario que para lograr cambios en nosotros mismos, se tenga no solo una participación activa, sino también consciencia plena de que no es solo el aprendizaje lo que uno construye, sino toda la realidad que a uno le toca vivir⁵.

El modelo constructivista doblemente radical extiende, profundiza y lleva a un límite dichas propuestas más allá del ámbito pedagógico y epistemológico, proponiendo que [7]:

- Los seres humanos no pueden saber cómo las cosas son. Solo pueden saber cómo las viven. Y las viven como las viven –ven, sienten, oyen, etc.- dependiendo de su particular estructura en el momento que las viven, lo cual es resultado de una historia evolutiva particular (Ontogenia). No hay por tanto un conocer objetivo al que los seres humanos podamos aspirar. Lo conocido y el que conoce están indisolublemente ligados. La realidad es construida, “realmente”, no metafóricamente, en el proceso de vivirla. *Esta es la dimensión epistemológica del modelo.*
- Los ideales, principios y valores juegan un rol central en la construcción de la realidad, siendo éstos los factores determinantes fundamentales del nivel de humanidad o inhumanidad de la realidad que construimos socialmente.
- Los estados de ánimo, emociones y focos atencionales juegan un rol central en el proceso individual de construcción de la realidad.
- Cada ser humano se inventa a sí mismo e inventa a los demás en el proceso continuo de convivir con ellos y con sí mismo. Somos el resultado, por una parte, de la historia de las interacciones que se expresa en nuestra particular estructura y, por otra, en particular y cambiante forma en que nos interpretamos y nos experimentamos en cada momento. *Esta es la dimensión ontológica del modelo.*
- La forma fundamental en que los seres humanos interactúan, construyen realidades y se construyen a sí mismos es la conversación, entendida ésta como un proceso de transformación en la convivencia, en la cual participan los dominios lingüísticos, emocionales y corporales. La calidad de las conversaciones y de su agenda son determinantes principales de la calidad de las relaciones humanas.

⁵ Maturana y Vignolo, 2001.

- En este modelo la ciencia no consiste en descubrir verdades y leyes permanentes y de validez universal sino en *generar interpretaciones acerca de las recurrencias perceptivas que los humanos comparten* y que se validan por criterios de utilidad, consistencia, elegancia u otros, y no por su veracidad y universalidad.

Además [7],

- El constructivismo radical facilita la generación de estados de ánimo de aceptación de la diversidad, lo que es requisito fundamental para generar convivencia armónica y productiva en ambientes multiculturales, cambiantes y complejos.
- El constructivismo radical facilita la evolución adaptativa de los humanos y las organizaciones sociales que lo operan.

Finalmente se agrega la dimensión existencial al modelo propuesto debido a que la existencia de un conjunto de valores en que se validan y valoran las relaciones humanas precede a la existencia de todo lo demás.

Corolario 1

De la mirada constructivista radical existencial es justo rescatar (1) el rol de los valores y principios en la creación de la realidad social y (2) el rol de la conversación, entendida como un proceso de transformación en la convivencia; y como en conjunto facilitan la aceptación por la diversidad y la evolución adaptativa de los humanos y las organizaciones. Su utilidad recae en la generación de interpretaciones acerca de las recurrencias perceptivas que presente el equipo de trabajo en su funcionamiento y cómo éstas influyen en la capacidad de ser efectivo y perdurar.

3.1.1 COMPAÑÍAS VISIONARIAS⁶

Las Compañías visionarias son aquellas Empresas que se concentran principalmente en *construir una organización*, en vez de esperar dar con un producto exitoso en el mercado. No es una idea brillante, ni un talentoso y carismático líder los que la llevan al éxito durante su existencia, sino que “si se ve a la Compañía como la creación última, y no la ejecución de una idea o la capitalización de una oportunidad de mercado, entonces se puede persistir ante cualquier idea” [5]. Más aún, la práctica no muestra que existir durante largas décadas sea una característica única y exclusiva de las Empresas grandes, sino un factor que trasciende desde que eran pequeñas, por lo tanto aplica también para emprendimientos.

Las Compañías visionarias y exitosas son aquellas que en promedio tienen 109 años de existencia y presentan una *Ideología Fundamental*⁷ [5], se caracterizan por su flexibilidad y apertura ante cambios y fracasos. Así, la importancia recae en *mantener la ideología y fomentar el progreso*. De hecho, todas ellas han vivido retrocesos y cometido

⁶ Original: “Visionary Companies”, del libro “Built to last” de los autores Jim Collins y Jerry Porras.

⁷ Original: “Core Ideology”, del libro “Built to last” de los autores Jim Collins y Jerry Porras.

errores a lo largo de sus vidas [5] sin que eso sea una condena, sino todo lo contrario, una oportunidad.

Este tipo de Compañías se distingue de otras similares por su enfoque en el desarrollo de un *equipo altamente competente*, aprovechándolo no solo en el presente, sino también como herramienta de desarrollo de gerentes que puedan mantener la esencia de la ideología y sus valores, mientras flexibilizan y guían a la Empresa a través de sus desafíos. Más que los productos, los líderes y las buenas ideas, “lo que sí pesa es haber hecho un buen trabajo en desarrollar y promover líderes y gerentes altamente competentes y talentosos desde dentro de las Compañías”, ese es el porqué fundar una Compañía y mantenerla con un equipo potente creado en casa apunta a que ésta perdure por más de un siglo [5].

Corolario 2

Una Compañía visionaria se caracteriza por (3) construir una organización como fin último, centrándose en su ideología fundamental por sobre ideas exitosas u oportunidades de mercado. A su vez, se enfoca en (4) la generación de un equipo altamente competente y capaz de cumplir con los desafíos que enfrenta la Empresa, mientras capacita al equipo que lo hará en el futuro.

Ahora bien, para alcanzar el éxito a nivel Empresarial, siendo o no una Compañía visionaria, existen variadas fórmulas, donde las más populares denotan fuerte énfasis en el rol del líder [8] [9] [10] [11] [12]. Aunque analizar exclusivamente el papel de éste último podría ser un error, ya que son los miembros de un equipo quienes juegan un papel crítico en el logro de las metas en distintos horizontes de tiempo [13]. La diferencia entre los equipos que funcionan y los restantes es un tema que hasta hoy se le ha dado poca importancia [14]. A pesar de eso, la mayoría de los ejecutivos defienden el trabajo en equipo, pero la gente utiliza el concepto de equipo con tan poca precisión que interfiere con la manera de aprender y aplicar la disciplina que conduce al buen desempeño [14].

Algunas de las características que diferencian a un equipo de un grupo de trabajo son: *Liderazgo compartido, Responsabilidad individual y compartida, propósito específico que el equipo debe cumplir, debate abierto y reuniones activas para la resolución de problemas, medir el desempeño por medio de logro, y productos colectivos* [14]. Así, para generar esta diferencia existen, entre otras cosas, valores que “ayudan a que el equipo alcance una buena práctica, y con ellos promover el desempeño individual y de la organización en su conjunto”⁸.

Y claro, son los valores y el propósito de la Compañía los que guían el presente y el futuro, preservan lo fundamental, estimulan el progreso y denotan la búsqueda de un consistente alineamiento [5] entre las personas que conforman los equipos de trabajo, pero ¿Qué más compone a estos equipos de trabajo? ¿Qué hace que un equipo sea

⁸ Jon Katzenbach, 2000.

altamente competente y por consiguiente tenga un desempeño excepcional mientras apunta a metas y horizontes trascendentes para la organización?

Según Pat MacMillan, en su libro “The Performance Factor”, los equipos de alto desempeño no se logran por casualidad, sino por esfuerzo y rigurosidad [15].

Entendemos a un Equipo de alto desempeño como *un equipo donde sus integrantes sienten que la emocionalidad base es la confianza, donde los roles y las tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que permita a los integrantes sentirse involucrados con ese objetivo común que todos comparten y tienen claro. Donde la comunicación sea fluida y teñida de positividad, y que abra el paso a la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que les permite discutir, desarrollar ideas y la capacidad de escucha como catalizador esencial. Donde los integrantes creen y vivan los espacios para aprender, crear e innovar y donde el líder es un facilitador de estos espacios* [16].

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

3.1.2.1 PROPÓSITO COMÚN

Es *la razón para cooperar*. Se le llama el ingrediente más importante para el éxito. Que el poder del equipo fluya de forma alineada por cada uno de sus integrantes, para así cumplir los objetivos comunes en niveles excepcionales de calidad. Primero estar orientados hacia el propósito, luego preocuparse de los resultados. Cuanto perdure el propósito de la Compañía dependerá de qué tan alineado esté el equipo [5]. Estar orientado hacia el propósito quiere decir que el beneficio de que el equipo se alinee bajo la misma consigna está *Claro para todos*, de otro modo existirán incentivos a que alguno evite la cooperación como herramienta para cumplir el objetivo común [15].

El propósito debe ser *Relevante* para toda la organización y estar relacionado con las necesidades, intereses y metas de cada uno de los integrantes. El grado en que la misión de la Empresa sea deseada por los integrantes del equipo tendrá directa influencia en la energía y esfuerzo que ellos estén dispuestos a invertir [15]. Esta dedicación y entrega se ha mostrado presente en las Compañías visionarias que tienen un sentido de propósito que va más allá de sólo ganar dinero [5].

Para fortalecer y guiar el propósito, dando un sentido a éste, es que las Empresas visionarias muestran tener un elemento primordial en común: una *Ideología fundamental*. Para un entendimiento simple esta se plantea compuesta de lo siguiente:

- *Valores fundamentales*⁹: La esencia de la organización, sus fundamentos perdurables. Un conjunto pequeño de principios que los guían. No confundir con prácticas [5].

⁹ Original: “Core Values”, del libro “Built to last” de los autores Jim Collins y Jerry Porras.

- *Propósito común:* Las razones fundamentales de existencia de la organización por sobre ganar dinero, la estrella proyectada en el horizonte. No confundir con metas o estrategias [5].

El esfuerzo alineado de los integrantes del equipo debe ser *Significante*, entendiendo esto como suficiente para sentir que valió la pena trabajar duro; y finalmente el propósito común debe ser *Alcanzable* por el equipo de trabajo, de otro modo no existirá intención de invertir emociones por lograrlo [15], de modo tal que el equipo se empape, viva el propósito y diga: “Esto es quienes somos; esto es para lo que estamos; esto es todo lo que nos compone” [5].

Corolario 3

El (5) alineamiento de la Compañía en torno a su Ideología Fundamental, compuesta por los valores fundamentales y el propósito común será la responsable de inspirar a las personas dentro de la organización a lo largo de los años. Que el propósito sea (6) claro, relevante, significativo y alcanzable permitirá que, incluso en los momentos de poco o nulo éxito, la Compañía se mantenga por un camino flexible y con una ideología firme [5].

3.1.2.2 ROLES CLAROS

“Solo quien calce extremadamente con la ideología fundamental de una Compañía, encontrará un rol importante y un gran lugar para trabajar” asegura Jim Collins.

Tener roles claros es *la estrategia para cooperar*. Cada integrante tiene claridad sobre su(s) rol(es) particular(es), como también acerca del de sus pares. Los roles tienen que ver con cómo uno *diseña* el trabajo del equipo. Aunque parece ser trivial, en la práctica es difícil de lograr. Se tiende a definir de manera extrema, o simplemente no hacerlo. El objetivo es poder relacionarse de manera efectiva, combinando los roles de los distintos integrantes del equipo [15]. La recomendación inicial recae en *organizarse en torno a procesos, en vez de funciones*, de modo que exista libertad de cumplir diversas funciones en procesos establecidos [15]. Para esto se pueden utilizar sistemas simples como ubicar a las personas que trabajan en equipo cerca una de otra [15].

Ahora bien, la libertad de participar en distintas funciones tiene que ver con, primero que todo permitir la *toma de decisiones en los niveles más bajos* de manera de empoderar a los integrantes [15]. Cuando le preguntaron a David Packard, fundador de HP por el producto que más influyó en el crecimiento de su Empresa, él respondió: “No fue ninguna decisión de producto, sino desarrollar un equipo de ingenieros de la mano de adecuadas decisiones organizacionales, tales como sueldos acordes y libertades de decisión” [5] y agregó que “nos aseguramos constantemente de que tengan un rango de oportunidades y proyectos agradables en los que puedan trabajar”, abriendo las puertas a la multifuncionalidad y pro-actividad [5]. Del mismo modo se insta a disminuir *revisiones y controles* excesivos, reemplazándolos por coordinaciones de equipo [15].

“Hay que dar a las personas el espacio que necesitan. Permitirles ser persistentes” [5]. “Las metas deben ser claras, al igual que los roles. Que no requieran explicación”

[5]. También deben ser desafiantes y declaradas como *grandes y ambiciosas (BHAG's)* para que el esfuerzo invertido y orientado por la ideología otorgue frutos importantes desde los riesgos tomados. Será preciso entonces estar totalmente comprometidos para que una BHAG tenga el poder de unificar y crear un espíritu de equipo.

Al definir los roles es clave que éstos sean *Compatibles* con las habilidades y competencias de las personas [15], esto provoca que aumente la confianza en uno mismo y se puedan abarcar nuevos desafíos. Del mismo modo es necesario que los roles sean *Complementarios* entre sí, de modo tal que los integrantes no sientan que el otro hace el trabajo propio, ni menos que bloquea su trabajo [15]. Así se evitarán excesos sobre algunos y falta de trabajo sobre otros, además de incentivar a la colaboración: “Esta es mi parte de nuestro trabajo y nadie ha terminado mientras no hayamos terminado todos” [15].

Corolario 4

Los roles claros existen una vez que las personas se (7) organizan en torno a procesos, de modo de poder cumplir varias funciones dentro de un marco establecido. A su vez, promover la (8) toma de decisiones en niveles más bajos empodera a las personas, potenciando su multifuncionalidad y pro actividad.

3.1.2.3 LIDERAZGO ACEPTADO

Todo equipo de alto desempeño debe tener liderazgos claros y competentes. Debe orientar a los colaboradores de manera efectiva hacia la trascendencia de la Empresa [15], el propósito básico de una Compañía visionaria –su razón de ser- puede servir de guía por siglos [5], siempre que el líder asuma el rol de traspasar esa guía a los demás colaboradores. La idea es derribar tanto el mito de que una gran idea, como el mito de que un talentoso y carismático líder bastan para que una Empresa sea exitosa [5]. El líder es en gran forma un “voluntario”, capaz de generar un ambiente donde se promueva creatividad y motivación [15].

Para que un líder tenga la capacidad de ser un voluntario de su Compañía existen varios caminos. El camino que tomaremos será el del *Autoconocimiento*, a través de la auto-observación y de un rol activo en el aprendizaje acerca de uno mismo. Hoy se vive un cambio paradigmático, desde el antiguo fiscalizador, al nuevo y “re-humanizado” paradigma del management, requiriendo de un consecuente cambio en el liderazgo [17]. Los nuevos líderes, cuyo rol central consiste en fortalecer y gestionar el capital social de la Empresa, destacan, no por su coeficiente intelectual y sus conocimientos y experiencia en las áreas funcionales del management, sino por su inteligencia emocional y relacional. Ellos tienen la base de un buen nivel de conciencia, conocimiento y gestión de sí mismo [17]. Por lo tanto el rol del líder no tiene tanto que ver con su calidad, sino con la continuidad que este genera en la Compañía [5].

El líder debe empoderar a los demás en base a sus facultades, pero también correr riesgos. No se puede centralizar el poder tal que las personas se sientan atadas de manos [5]. El líder cree en el poder de la diversidad y aprecia el brillo del equipo en su conjunto.

Se ve a él como un rol y no como una posición. Es responsabilidad de él compartir en vez de controlar. Es un facilitador [15]. Mal que mal, todos los líderes, visionarios o no, eventualmente morirán. Pero una Compañía visionaria, no necesariamente muere, no si tiene una fortaleza organizacional que la sostenga [5]. Tanto en las Empresas visionarias como en las de comparación, sus líderes cruzaron grandes obstáculos, eligieron gente con dedicación, los orientaron a metas y jugaron roles claves en momentos, por lo tanto no hay evidencia de que el líder sea una variable crítica, pero sí (3) *la formación de ellos a lo largo de los años dentro de la Empresa* [5], años en que sin lugar a duda fueron aceptados dentro de sus organizaciones.

Al líder no le queda más que ser una persona Honesta, Competente, Visionaria e Inspiracional. Siempre enfocado en que esto trascienda más allá de su cargo [15].

Corolario 5

Una vez que el líder (9) oriente a los colaboradores hacia el propósito común, deberá a su vez empoderarlos en la toma de decisiones, tanto en base a sus propias facultades, como también pensando en (10) la formación de ellos dentro de la Empresa, viendo a las personas como un activo que hará trascender la Compañía por lo que es.

3.1.2.4 PROCESOS EFECTIVOS

A ninguna persona le gusta que le digan cómo tiene que hacer su trabajo, especialmente quienes son más “creativos”, pero los procedimientos estandarizados para operar son muchas veces esenciales [15]. Primero son útiles en los momentos difíciles, como ante accidentes, problemas o dudas, pero también permiten, una vez leídos y/o integrados, actuar de manera más libre y experimentar por uno mismo las situaciones [15]. Por lo tanto, de manera contraria a lo que se tiende a pensar, tener un proceso definido como respaldo entrega más libertad de la que quita, aunque efectivamente se requiere invertir tiempo en la fase inicial para observar las regalías en el futuro.

A esta característica se le llama *el método para cooperar*. Los equipos y los procesos van de la mano. Será difícil cumplir con excelencia las metas del equipo si los (1) procesos para llevarlo a cabo no están claros [15]. Estos incluyen la toma de decisiones y resolución de los problemas clave que orienten constantemente al propósito que tenga la institución, siempre respaldado por la *ideología fundamental*. Independiente de la calidad en la definición de los procesos clave, es necesario aceptar que en el camino se cometerán errores. Mientras antes se acepte eso, mejor [5]. Por lo tanto, para la evaluación de procesos se debe dejar abierta la puerta al fracaso [5], para luego sacar provecho de lo ocurrido en el pasado.

Tener claros los procesos clave para el éxito de la Empresa genera aportes en la priorización, ya que aporta tanto a la planificación, como a la ejecución. Además, los procesos generan esquemas que sirven como pauta de evaluación a posteriori [15], ya que dejan espacio para mejorar y comentar.

Corolario 6

Los procesos clave deben (11) ser claros. Esto es un aporte para la planificación, ejecución y posterior evaluación de los proyectos realizados.

3.1.2.5 RELACIONES SÓLIDAS

Las relaciones son *el clima para cooperar*. No es evidente ni necesario que los integrantes del equipo sean “amigos”. En general se requiere de altos niveles de diversidad que aporten a la creatividad [15]. Mientras más diferentes los integrantes, más inteligentes son en conjunto ya que atacan los problemas desde miradas distintas ofreciendo diversidad de soluciones [15]. A su vez hay mayor probabilidad de conflictos, los cuales deben ser superados con aceptación, respeto, cortesía, libertad de opinión y confianza.

La confianza es un punto clave, mostrándose como un valor fundamental a la hora de trabajar de manera inter-dependiente [15]. La (1) confianza se puede entender como un juicio sobre la seguridad que las personas que un equipo u organización, tienen sobre los demás, en el sentido de creer en sus buenas intenciones y su capacidad para cumplir lo que prometen y cuidar de los demás [18]. Ahora bien, la confianza tiene mirada desde ambas personas, el rol que cumple una persona al generar confianza en los demás, por ejemplo cumpliendo su palabra, pero también haciendo las cosas de manera comprometida y entregando todo de sí, es decir, cumpliendo con las expectativas de los demás. En este punto se evidencian problemas como evadir responsabilidades o desatender resultados, las cuales son generalmente percibidas por los compañeros de trabajo más que por uno mismo.

Las relaciones son la principal forma de convivir de las personas y es en las relaciones donde uno construye su realidad y la del otro [7], más aún es en las (2) conversaciones, donde a través del lenguaje, extendemos nuestra historia y nuestra realidad, y la proyectamos en nuestro entorno, así en la experiencia concreta de la comunicación humana no existe el hablar sin escuchar, ni el escuchar sin hablar [19]. Para la generación de relaciones sólidas no basta con la confianza, sino que también se requiere (3) respeto y aceptación, ya que en el momento que yo acepto al otro, me acepto a mi mismo en nuestra relación. Más aún, permito que el otro plantee su punto desde su propia estructura y su historia, entendiendo que solo y únicamente él puede hacer una interpretación tal de la realidad, dada su ontología.

Finalmente se hace necesario entender que la confianza es la viga maestra de las Empresas del futuro. Orientados bajo una ideología común, la confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer Empresa. Con confianza el trabajador colabora y se abre al aprendizaje personal y de equipo, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confronta sus ignorancias e incompetencias de manera proactiva [18]. Al afrontar nuevos desafíos, existe la oportunidad de tener responsabilidad mutua. Esto no quiere decir bajo ninguna circunstancia que alguien deje de hacerse cargo de sus responsabilidades, sino todo lo contrario, contar con el apoyo incondicional de los

demás [15] es una clara expresión de solidaridad y de amor, que son generadores de confianza. (3) En especial “hacerse cargo” de los otros [18].

Entender a la organización como un espíritu que es capaz de trascender, a través de su ideología y sus valores fundamentales [5] es el principal motivador de un equipo, del mismo modo que la confianza. Desde la confianza el futuro se observa mejor, más iluminado y más convocante. La Empresa del futuro se desplaza hacia una significativa recuperación de su sentido de trascendencia, que la proyecta más allá del presente en la construcción del futuro [18].

Corolario 7

Las relaciones sólidas se sustentan en (12) la confianza, el respeto y la aceptación. Estos son los pilares de la Empresa del futuro y los responsables de (13) la calidad de las conversaciones dentro del equipo, donde no existen el hablar sin escuchar, ni el escuchar sin hablar.

3.1.2.6 COMUNICACIÓN EXCELENTE

La comunicación es *el medio para cooperar* y para encontrar soluciones de manera sinérgica. Una motivación para generar equipos de alto desempeño es que éstos funcionen a una alta velocidad y efectividad, pero nunca podrán avanzar más rápido que la velocidad a la que se comunican [15].

Rápido, claro y efectivo son algunos beneficios de los equipos que son maestros en las conversaciones “directas”, de modo que haya poco de confusión y errores de entendimiento. Cuando las personas se comunican, no siempre tienen consciencia de la totalidad del mensaje enviado. Junto con sus palabras además viajan: Expectativas, motivos, emociones, preocupaciones, prejuicios y rasgos de nuestra personalidad [15]. Ahora bien, desde el constructivismo la comunicación es un espacio importantísimo para la co-creación de la realidad y en este sentido la invitación es a, primero que todo, entender las limitaciones personales y ajenas, además de las fortalezas y debilidades de cada uno y como éstas afectan en nuestros focos de atención [20], y segundo la calidad de las conversaciones que se tienen [19].

Es preciso que para que la comunicación sea efectiva se especifiquen los usos de los distintos medios de comunicación y también el largo de los mensajes, cosa de no sobrecargar de información poco relevante [15]. Ahora bien, es necesario plantear las conversaciones y diseñarlas conscientemente como un medio a través del cual uno pasa desde la identificación de un quiebre hacia la acción [19]. Entre los distintos tipos de conversaciones se destacan los siguientes:

- *Conversación de juicios personales:* Se limita a emitir juicios sobre el quiebre, sin concretarse en acciones que lo resuelvan. Se corre el riesgo de profundizar el quiebre por medio de la explicación [19].
- *Conversación para la coordinación de acciones:* Es la forma de hacerse cargo de los quiebres y superarlos. Se generan acciones futuras para hacerse cargo. Una de las formas más efectivas de enfrentar un quiebre es pedir *ayuda* [19].

- Conversación para posibles acciones: No aborda la solución del quiebre, sino especulación y exploración de nuevas acciones posibles [19].
- Conversación para posibles conversaciones: Tiene que ver con generar el ambiente propicio para que se generen conversaciones orientadas a las acciones [19].

Los dos últimos tipos de conversaciones son más bien accesorias y tienen usos más específicos que deben ser conscientemente elegidos y abarcados, dejando a las primeras dos como aquellas que apuntan hacia una mayor efectividad [15].

Corolario 8

La comunicación excelente tiene directa relación con la (14) calidad de las conversaciones que se generan, siendo primordial el entendimiento de uno mismo y del otro dado el contexto y la historia de cada uno. Es necesario que las conversaciones sean (15) orientadas a las resolución de los quiebres que las motivan.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS HISTÓRICO DEL EQUIPO DE TRABAJO

4.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

El objetivo principal de este apartado es la obtención de información relevante con respecto al funcionamiento histórico del equipo de trabajo, a partir de un instrumento estandarizado. Aquellas variables que muestren baja calificación serán analizadas en profundidad. El análisis se sustenta en datos recolectados de encuestas realizadas a los integrantes de los últimos dos equipos de trabajo de Empeñejuven, considerando 6 características de efectividad de un equipo de trabajo [15]. Previo a la aplicación de los instrumentos se puso énfasis en que mientras mayor honestidad y sinceridad se aplicase, mejor sería su interpretación de la realidad. Posteriormente los datos fueron ordenados según tópicos, se realizaron transformaciones en unidades de medida, dejando las evaluaciones en la escala de calificaciones estándar usada en el sistema educativo chileno, interpretación y presentación de los resultados globales a la Empresa.

Para el análisis inicial de cada subgrupo encuestado se consideraron las siguientes reglas de evaluación:

- **Variables con calificaciones superiores a 6,0:** Fueron especialmente enfatizadas y caracterizadas como fortalezas del equipo.
- **Cantidad de variables bajo 5,5:** Caracteriza el nivel de exigencia recomendado para Empeñejuven, dada su participación en el mundo de la educación, donde las repercusiones en las personas son potentes y difíciles de medir. La cantidad de variables bajo este nivel dará lugar a una escala de niveles de riesgo propuesta por el autor.
- **10 peores calificaciones del estudio:** Se analizan con particular detalle aquellas variables que posean una calificación perteneciente a este grupo. Esto se enfoca en la observación de las principales debilidades que aquejan al equipo de trabajo.

Luego se realiza un análisis comparativo de las dos situaciones antes mencionadas: Equipo pasado y equipo actual. Para llevar a cabo este análisis final se crea una nueva variable caracterizada por la siguiente fórmula:

$$\text{Variación}_i = \text{Calificación}_{i,\text{Actual}} - \text{Calificación}_{i,\text{Pasada}}$$

; para toda variable i .

Para las calificaciones globales de los distintos tópicos, la variación da una visión más general de los cambios que ha sufrido el equipo de trabajo a lo largo de los últimos dos años. En particular, las variaciones de las distintas variables fueron analizadas en el contexto de cada tópico. Para esto se consideraron las siguientes reglas de análisis:

- **Variaciones positivas superiores a 10 puntos base (1,0):** Estas variables fueron analizadas con el objetivo de resaltar aquellos cambios de carácter positivo en el equipo, denotando algunas fortalezas correspondientes al nuevo equipo, en comparación.
- **Variaciones entre 0 y 1:** Fueron relacionadas entre sí con el fin de inferir fortalezas y debilidades globales y menos evidentes por si solas.
- **Variaciones negativas:** Se analizaron con especial cuidado, dado que el análisis es comparativo; no necesariamente estas variables muestran las mayores debilidades de la Empresa, pudiendo resaltar temas que hoy son menos prioritarios que antes, o bien, derechamente estar peor aún que como estaban en el pasado.

Se finaliza planteando conclusiones y principales observaciones con respecto a las debilidades de la Compañía.

4.1.2 VARIABLES CONSIDERADAS EN LA MEDICIÓN

En la medición se consideraron 6 grandes tópicos, provenientes de la publicación de Pat MacMillan, “The Performance Factor”. Estas son:

- **Propósito Común:** La razón para cooperar.
- **Roles Claros:** La estrategia para cooperar.
- **Liderazgo Aceptado:** La estructura para cooperar.
- **Procesos Efectivos:** El método para cooperar.
- **Relaciones Sólidas:** El clima para cooperar.
- **Comunicación Excelente:** El medio para cooperar.

En el texto citado se propone una encuesta evaluativa que está orientada a medir el nivel de cada uno de estos tópicos. Éste consta de un listado de 8 afirmaciones por tópico. Cada una de éstas se asocia a una variable y posee una puntuación entre 1 y 5 que debe ser registrada por el encuestado. Al responder el cuestionario, se agrupan las preguntas según tópico y se suman los puntajes asociados, para finalmente compararlos con el máximo obtenible y también entre tópicos.

El instrumento fue presentado al equipo directivo de la Compañía previo a su aplicación, donde se apreció que el instrumento se enfocaba principalmente a la obtención de información de la “percepción individual” de cada encuestado con respecto a los tópicos. Se acordó la inclusión de 4 nuevas variables por cada tópico. Las variables adicionales tienen el objetivo de obtener información acerca de la “percepción de equipo” y “se alinean con variables que serían interesantes de medir en la Compañía”, asegura su Director Ejecutivo.

4.1.3 ENCUESTA

El instrumento definitivo consistió en 72 afirmaciones¹⁰ (12 por cada tópico) que tienen el objetivo de ubicar al encuestado en situaciones similares a las que viven los equipos de trabajo durante el año. En general se plantean afirmaciones que denotan

¹⁰ Detalles en ANEXO U.

tanto percepciones privadas, como también situaciones de equipo, así como el aprovechamiento de los espacios, instrumentos y herramientas de trabajo.

Para cada una de las afirmaciones desplegadas en los pantallazos de la encuesta se presenta además la opción de evaluar entre 1 y 5, según el grado de acuerdo con la situación descrita y su grado de ocurrencia en *Emprendejuven*, siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”.

La encuesta fue enviada por correo electrónico a los distintos encuestados, introduciendo el tema de investigación, sus objetivos y los resultados esperados, de manera de hacer inclusivo el proceso y provocar en ellos la cercanía necesaria para responder de manera tranquila y desinteresada. Se pidió a los entrevistados responder con total honestidad, apertura y confianza, declarando que ellos serán parte de un proceso de evaluación y mejora del funcionamiento del equipo de *Emprendejuven* en función de sus propias palabras. Se les comentó que el instrumento estaba diseñado para ser una interpretación de las realidades ahí descritas, por lo tanto a partir ellas se podrían plantear cambios que tuvieran fuertes repercusiones en *Emprendejuven*.

Finalmente se les comentó que sus respuestas iban a ser reordenadas, transcritas, tabuladas y filtradas según los propósitos de la investigación, de modo que presentaba especial utilidad que se respondiera siguiendo detalladamente las instrucciones expuestas en el instrumento de medición.

4.1.4 FORMATO DEL INSTRUMENTO

Para la evaluación se utilizó la plataforma *Google Drive*. Esto se determinó principalmente en base al fácil y rápido acceso que este tipo de plataformas ofrece, además de la amplitud de herramientas de análisis, tales como tabulación, gráficos y estadísticos básicos.

También ofrece compatibilidad con Microsoft Excel, herramienta útil para el despliegue de bases de datos.

Diagnóstico Equipo de Alto Desempeño

✎ Editar este formulario

La presente encuesta está orientada a medir 6 características de un Equipo de Alto Desempeño, tomando como base las variables diseñadas por Pat MacMillan en su libro "The Performance Factor", en los distintos equipos de Empeñejuven.

A continuación se encontrará con una serie de 72 afirmaciones que lo ubicarán en situaciones similares a las que viven los equipos de trabajo durante el año.

Para cada una de las afirmaciones desplegadas en los pantallazos de la encuesta se presenta además la opción de evaluar entre 1 y 5, según el grado de acuerdo con la situación descrita y su grado de ocurrencia en Empeñejuven, siendo 1 "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

El objetivo de este instrumento es la recolección de información relevante sobre el funcionamiento del equipo de trabajo de Empeñejuven, para luego ser ordenada e interpretada como una imagen de la realidad descrita por el mismo.

Es importante que al responder sea totalmente honesto, abierto y confiado en la entrega de información, ya que está siendo parte de un proceso de evaluación y mejora del funcionamiento del equipo de Empeñejuven en función de sus propias palabras, percepciones y apreciaciones. Esto tendrá finalmente repercusiones importantes en el equipo.

Agradecemos de antemano su tiempo y disposición.

Equipo de Desarrollo
Empeñejuven

*Obligatorio

Nombre *

Apellido *

Año en que trabajó en Empeñejuven *

Marque durante qué años participó del equipo, aun que no haya sido por el año completo

- 2006 o antes
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013

Continuar »

Ilustración 4: Formato Diagnóstico del Equipo

Diagnóstico Equipo de Alto Desempeño



*Obligatorio

Afirmaciones con respecto al Equipo de Trabajo de Empeñados *

1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Cuando trabajé para Empeñados tenía claro como mi trabajo repercutía en el cliente/usuario.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Los roles personales aportaban a la efectividad del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Tenía absoluta claridad de quién era el líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Al momento de iniciar una tarea nueva, conocía los procesos que la componían.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. En el equipo de trabajo convivían de buena forma una alta diversidad de intereses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Los canales de comunicación eran los óptimos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 5: Formato Diagnóstico del Equipo - Afirmaciones

Como se ve en las ilustraciones 1 y 2, en primer lugar se introducía el tipo de encuesta que iba a ser aplicada, entregando un breve contexto de cómo responder. Se pedía explicitar el nombre y apellido de quién respondía, además de los años en los cuales fue parte del equipo de trabajo. Luego se pide que se califique entre valores de 1 a 5 en un listado de 72 afirmaciones, de las cuales se observan solo 6 en la ilustración 2.

4.1.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con los resultados de la encuesta aplicada se realizaron distintas tabulaciones. Entre ellas, la primera correspondió a separar las preguntas y sus respectivos puntajes, agrupándolos en función de los tópicos evaluados. Luego de agrupados, se sumaron los puntajes por tópico, obteniendo directamente una muestra del rendimiento de aquel tópico, en comparación al puntaje máximo obtenible. Posteriormente se estandarizaron los resultados y se transformaron las puntuaciones a una escala de notas de 1.0 a 7.0.

Para lo anterior se recurrió a una transformación lineal como se detalla a continuación:

$$\text{Calificación}_i = \frac{\text{Puntaje}_i}{\text{Máximo puntaje obtenible}} + 1;$$

i = Proposito Común, Roles Claros, Liderazgo Aceptado, Procesos Efectivos, Relaciones Sólidas, Comunicación Excelente.
Máximo puntaje obtenible = 240 puntos

4.2 ANÁLISIS DEL EQUIPO DE TRABAJO

4.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DEL EQUIPO 2011-2012¹¹

Durante el período 2011-2012, Empeñejuven se centró en el cumplimiento de sus metas como Empresa. A lo largo del año 2012, se trabajó en dos proyectos. El primero de ellos, con financiamiento fiscal, se enfocó en el fortalecimiento del emprendimiento como filosofía de vida y habilidades blandas asociadas en los liceos Bicentenario de las regiones de Valparaíso y Metropolitana. El segundo consistió en un curso semestral impartido en la Universidad Andrés Bello, focalizándose en el desarrollo de dinámicas y metodologías lúdicas de enseñanza para alumnos de pregrado, con especialidad en pedagogía básica.

Esto provocó que durante el período se dejara totalmente de lado el desarrollo del equipo. Las prácticas comunes en ese tiempo se basaban en conversaciones informales, almuerzos y desayunos con el Director Ejecutivo, quien a través de su experiencia actuaba como filtro de posibles problemas, asumiendo la posición de mediador o gestor de las buenas relaciones. Además de esto, se entendía a nivel de equipo que todos se encontraban alineados por una causa mayor y no tanto por la calidad de sus relaciones al interior de la Empresa. Ahora bien, el Director Ejecutivo poseía en aquellos tiempos atribuciones bastante exigentes y disímiles: Ventas, Recursos Humanos (Gestión, Remuneraciones y Reclutamiento), Administración en General, además de sus labores operativas durante el desarrollo de los proyectos. Por lo tanto, se infiere que existía poco

¹¹ Fuente: Entrevista a Director Ejecutivo.

tiempo disponible para dedicarle a la gestión de las personas, o bien utilizar el tiempo en eso resultaba poco prioritario.

Una vez cubiertas las metas anuales y durante el mes de Diciembre del 2012, se dejó en manos de dos practicantes de la Compañía la tarea de realizar un diagnóstico organizacional para ésta. El objetivo fue evaluar el funcionamiento del equipo hasta la fecha y proponer mejoras. En aquella ocasión se levantaron entrevistas orientadas a obtener información desde tres áreas: Clima organizacional, Gestión de recursos humanos y Propuesta de valor de la Empresa.

A continuación se enumeran los principales resultados de aquel estudio:

- Auto denominación de parte de los integrantes del equipo como “jóvenes talentosos deseosos de aportar a aquellas personas que no han tenido igual suerte”.
- Declaración de valores presentes: compromiso, entrega, compañerismo, flexibilidad, confianza, jovialidad y respeto, entre otros.
- Consciencia de que la clave del éxito radicaba en la flexibilidad y capacidad de adaptación al trabajo de un equipo multidisciplinario.
- Intenciones para que cada colaborador pudiera plasmar sus propias motivaciones en el trabajo y, más aun generar espacios para pequeños emprendimientos dentro del proyecto. Esto provocó la pérdida del alineamiento en torno a un propósito común.
- Dificultad para definir roles propios y de los demás. Las expectativas no estaban declaradas y no existían tareas definidas, dificultando la planificación central y particular de los proyectos. Más aún, la sensación era de que no había trabajo suficiente, por eso no se repartían tareas.
- No se realizaba un seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos. Se utilizaba la métrica de “cumplir con los plazos”.
- No había registro de áreas funcionales. Todos los colaboradores formaban parte de una gran área que cubría todas las necesidades de la Compañía.
- No había registro de reuniones o instancias formales para el planteamiento de problemas en el funcionamiento del equipo, sino que quien se encontrara disponible asumiría la responsabilidad de mejorar la situación percibida.
- No había registro de problemas con respecto al flujo de información; cada colaborador estaba ocupado en lo suyo, sin prestar atención al trabajo de los demás. Además los horarios de trabajo de cada colaborador no estaban bien clarificados.
- No estaban definidos los liderazgos dentro de los proyectos, provocando problemas de coordinación interna.

4.2.2 RESULTADOS EQUIPO 2011-2012

PUNTAJES	Propósito común	Roles Claros	Liderazgo Aceptado	Procesos Efectivos	Relaciones Sólidas	Comunicación Excelente
Encuestado 1	37	41	45	36	41	39
Encuestado 2	44	46	54	44	47	49
Encuestado 3	48	54	53	48	54	50
Encuestado 4	36	38	40	34	44	38
Suma	165	179	192	162	186	176
Calificación	5,1	5,5	5,8	5,1	5,7	5,4

Tabla 1: Resultados encuesta de equipo 2011-2012 - Puntajes y Calificaciones equivalentes, según Tópico.

Para el caso, se utilizó un nivel mínimo de exigencia de nota 5,5 para una aprobación parcial del estado de las distintas características evaluadas. Aquellas notas que estén por debajo del estándar se muestran de color rojo. De la tabla 1 se observa bajas calificaciones en tres de seis aspectos: *Propósito Común*, *Procesos Efectivos* y *Comunicación*.

Entrando más en detalle, a continuación se analizarán los aspectos que componen los tópicos de la Tabla 1, sus principales fortalezas y debilidades. Además se hará un comentario más específico acerca de las 10 principales debilidades de la organización, considerando todas las variables de análisis, sin discriminar por tópico.

Como apoyo al análisis se utilizarán los siguientes estándares:

Variables bajo 5,5	Riesgo
10-12	Muy Alto
7-9	Alto
5-6	Moderado
3-4	Bajo
1-2	Muy Bajo

Tabla 2: Nivel de riesgo, según cantidad de variables evaluadas bajo 5,5

4.2.2.1 PROPÓSITO COMÚN

La calificación general del tópico es 5,1. Este tópico posee 7 de las 12 variables ponderadas con calificación menor a 5,5¹², clasificándolo como un tópico de *Riesgo Alto*. Esto presupone una deficiente orientación hacia metas comunes o bien, carencia de alineamientos en torno a una misión y visión comunes. En el caso de que estas declaraciones existan, no han sido conscientemente adquiridas por el equipo, dificultando así el trabajo en general y la orientación común hacia el propósito final de la Empresa. Se dice que este aspecto caracteriza la “razón para cooperar” y por consiguiente, al tener una baja calificación genera un riesgo en la motivación de los integrantes del equipo por compartir sueños con sus pares.

¹² Detalles en ANEXO A.

Esto contrasta con la claridad que poseían los encuestados con respecto a los desafíos futuros, donde se obtuvo una calificación de 6,1. Por lo tanto se infiere que el problema radica en la transparencia de objetivos con los compañeros, más que de disposición. Ya que los integrantes muestran tener expectativas claras de su trabajo, pero sin estar alineadas entre sí.

Además, este tópico posee 3 variables que se encuentran ponderadas dentro de las 10 peores calificaciones de todo el estudio. Éstas son:

Tópico	Variable	Calificación
Propósito Común	[Cuando trabajé para Empeñe joven tenía claro como mi trabajo repercutía en el cliente/usuario.]	4,3
	[Yo veía el trabajo como todos los demás del equipo lo veían.]	4,3
	[Como equipo teníamos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.]	4,3

Tabla 3: Propósito Común - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012

De este modo se confirma la intuición inicial en las siguientes tres observaciones. (1) Los integrantes del equipo desconocen cómo su trabajo repercute en el cliente. Y si entendemos el trabajo como una oportunidad para hacerse cargo de la necesidad o dolencia de otro, mientras realizo mis propios sueños, entonces los integrantes del equipo con baja probabilidad ven este trabajo como una forma de realización personal y trascendencia. Por otro lado, (2) existe un desacuerdo con respecto a la visión del trabajo, entre los integrantes. Esto se confirma con la (3) baja claridad que existe con respecto a la misión, visión y valores de la Compañía.

4.2.2.2 ROLES CLAROS

La calificación general del tópico es 5,5. Los integrantes muestran una visión propia bastante positiva con respecto a su aporte en la efectividad del trabajo, considerando una fuerte valoración por los roles que ellos decidían circunstancialmente adoptar. Esto se alinea con su alta expectativa de aportar dentro de otros roles, distintos de los habituales y una alta disposición a ayudar y pedir ayuda dentro del equipo. En contraste, se muestra la presencia de 5 de las 12 variables calificadas con nota inferior a 5,5¹³, caracterizando al tópico con *Riesgo Moderado*. En general no se declara tener registro de los roles que son claves para la organización, ni asignaciones a los distintos integrantes del equipo, haciendo menos evidente la conversación entre los distintos colaboradores y por consiguiente, su alineamiento. Esto se puede interpretar como un riesgo si se presenta el tópico como la “Estrategia para Cooperar” dentro del equipo.

A juicio de los integrantes de aquel equipo, no se encontraban precisamente asignados en los roles que calzaban de mejor forma con sus habilidades, conocimientos y experiencia. Tampoco tenían claro su rol, ni la contribución que éste otorgaba a la organización. En general no poseían tareas específicas o bien definidas. Esto generaba una sensación de desconocer el aporte de los demás al equipo. Más en detalle, este tópico

¹³ Detalles en ANEXO B.

posee 2 variables que se encuentran calificadas dentro de las 10 peor evaluadas de toda la Empresa. Éstas son:

Tópico	Variable	Calificación
Roles Claros	[Poseía tareas específicas y bien definidas.]	4,3
	[Tenía claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo]	4,6

Tabla 4: Roles Claros - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012

Así, existía poca claridad en las tareas cotidianas y en las de mediano plazo, pudiendo generar una sensación de que cada uno por separado contribuía poco al propósito común. Al tener expectativas poco claras acerca de la contribución de los pares se infiere una dificultad para (1) ver al compañero como un aporte al proyecto del equipo; (2) ver al compañero como un aporte para mi proyecto personal; y (3) generar conversaciones que se orienten a la resolución de quiebres comunes y/o personales. Finalmente, se infiere una baja probabilidad de aprovechar la interdependencia de los roles como un aporte al trabajo en equipo.

4.2.2.3 LIDERAZGO ACEPTADO

La calificación general del tópico es 5,8. Con respecto al liderazgo dentro del equipo resalta la evaluación de 4 variables con calificación sobre 6,0, observándose claridad de quién es el líder del equipo. En adición, se considera a este líder como una persona competente y constantemente alentador. Se muestra un líder no solo preocupado de la motivación del equipo, sino también completamente abierto a recibir la opinión de los integrantes de éste. A su vez, ellos se sentían libres de expresar cualquier aspecto que considerasen importante. En general se consideraba la dirección brindada por el líder, principalmente debido al constante soporte entregado por él a su equipo. Esto se ve reflejado en la generación de un ambiente donde se propiciaba la iniciativa propia y la creatividad ante la resolución de problemas, de la mano de una correcta orientación hacia las prioridades diarias.

Este tópico sólo posee 2 variables con calificación por debajo del 5,5¹⁴, situándolo en una calidad de *Riesgo Muy Bajo*. Se observa que (1) el líder tiene espacio para mejorar su servicio para con los integrantes del equipo. (2) Debe estar más abierto a escuchar propuestas de los colaboradores que tengan repercusión en el corto plazo, porque también (3) se muestra una negativa moderada ante el acceso del equipo a la resolución de problemas y la toma de decisiones de planificación de mediano y largo plazo. Tomando este tópico como la “estructura para la cooperación”, esto último plantea límites, dejando el accionar del equipo meramente a cuestiones de pequeños horizontes de tiempo.

¹⁴ Detalles en ANEXO C.

4.2.2.4 PROCESOS EFECTIVOS

La calificación general del tópico es 5,1. La evaluación para éste tópico muestra una alta varianza (33,5%) entre variables. Se observa la existencia de reuniones sistemáticas donde se tomaban decisiones y se resolvían problemas de planificación. Además, se evaluaba constantemente la forma de trabajo, focalizándose en el aprendizaje como camino para la mejora de los procesos. Esto a simple vista podría ser inconsistente con los antecedentes, ya que muestra que las instancias de reunión sí existían, pero se infiere que no tenían la influencia esperada. También el equipo resolvía gran parte de las cuestiones de corto plazo juntos debido a que participaban todos activamente de la ejecución de los proyectos, pero careciendo de cualquier pauta o estandarización.

Existía conocimiento sobre los procesos que componían las nuevas tareas, abriendo espacios para que cada integrante se adjudicara participación en aquello para lo que se consideraba más hábil. No existían rúbricas para definir prioridades ni para evaluar desempeño en los proyectos. Se manejaba información sobre los procesos clave del negocio, proveniente de haberse dado el tiempo de diseñar éstos por medio de discusiones donde participaba todo el equipo.

Por otro lado, el presente tópico enmarca la presencia de 8 variables calificadas con nota inferior a 5,5, caracterizándolo con un *Riesgo Alto*¹⁵. Más aún, 4 de aquellas variables poseen una calificación correspondiente a las peores 10 de todo el estudio. Estas son:

Tópico	Variable	Calificación
Procesos Efectivos	[Los procesos de Emprendejoven estaban orientados al cumplimiento de nuestra misión.]	4,3
	[Nuestros procesos clave estaban documentados.]	4,0
	[Teníamos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.]	4,6
	[Teníamos sistemas efectivos que soportaban la ejecución de nuestros procesos de trabajo.]	4,6

Tabla 5: Procesos Efectivos - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012

En detalle, se muestra una variable considerablemente más débil que las demás denotando la escasa existencia de una documentación en los procesos de trabajo. Esto se puede presentar como causante de otras bajas calificaciones, ya que al carecer de la declaración difícilmente existirá un manejo de prioridades consistente con los procesos de la Empresa. Del mismo modo, se observa un débil sistema de soporte para la ejecución de los procesos. Finalmente, no queda claro cómo los procesos de Emprendejoven se orientan y se relacionan con el cumplimiento de la misión de la Empresa, activando una alarma con respecto a una mirada de largo plazo.

¹⁵ Detalles en ANEXO D.

4.2.2.5 RELACIONES SÓLIDAS

La calificación general del tópico es 5,7. En primer lugar se destaca la presencia de 4 variables con calificación superior a 6,0, mostrando altos niveles de confianza en los distintos integrantes, incluyendo prácticas como (1) reconocer los aportes personales, (2) aceptar las diferencias de cada uno y (3) tratar con dignidad, respecto y cortesía a todo el equipo. Además, se tiene (4) confianza en las capacidades de los demás, recalcando que cada miembro posee las competencias necesarias para el éxito. Todo lo anterior se combina con un buen entendimiento de los pares, ante un contexto de alta diversidad, característica necesaria y suficiente para una efectiva toma de decisiones y solución de problemas. Se aceptaban las diferencias de opinión y de visión de mundo dentro del equipo y se convivía de una buena forma.

Ahora bien, éste tópico presenta dos variables evaluadas por debajo del umbral del 5,5¹⁶. Se califica en *Riesgo Muy Bajo*. Este aspecto se basa en que, a pesar de las características antes enumeradas, les era difícil canalizar de manera sinérgica sus diferencias en el trabajo mismo. No así en las relaciones en general. En la misma línea, se presenta una variable que se encuentra con una de las 10 peores calificaciones del estudio. Esta es:

Tópico	Variable	Calificación
Relaciones Sólidas	[Teníamos un set de reglas escritas que regulaban nuestras relaciones e interacciones.]	3,4

Tabla 6: Relaciones Sólidas - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012

Finalmente, se aprecia que el aspecto más débil de este tópico corresponde a la declaración de las normas básicas de convivencia. Es decir, el proceso de transparentar y hacer público un listado de las reglas que todos deben respetar para guiar el marco de las relaciones dentro de la Empresa. Esto se presenta como un riesgo para generar un “clima de cooperación” efectivo para el equipo de trabajo.

4.2.2.6 COMUNICACIÓN EXCELENTE

La calificación general del tópico es 5,4. Ante la presencia de 2 variables calificadas por sobre nota 6,0 se observa a la conversación como camino más efectivo para la solución de problemas, o bien, para encontrar las soluciones necesarias. Más aún, en la toma de decisiones y resolución de problemas, se observa disposición a escuchar y entender a los demás. También, los integrantes del equipo muestran haberse sentido escuchados y entendidos, es decir, existía la disposición a una escucha activa y a la participación en conversaciones que trascendían de las cuestiones netamente ligadas al trabajo, abarcando temas de desarrollo y crecimiento personal.

Evaluaciones mayores a 5,5 muestran que los canales eran los adecuados. A su vez, se evitaba sobrecargar los canales con información (ya que no existía mucha información que compartir en el momento) de baja prioridad. Todo lo anterior se enmarcaba en un contexto y un ambiente de trabajo seguro, que incentivaba ser abierto y comunicarse de manera honesta.

¹⁶ Detalles en el ANEXO E.

Éste tópico incluye 6 variables calificadas por debajo de 5,5¹⁷, denotando un *Riesgo Moderado*. Esto último muestra dificultades para canalizar de forma productiva los conflictos hacia la creatividad y el compromiso, careciendo de flexibilidad ante errores de comunicación. Muchas veces se dejó de “hablar directo”, perdiendo tanto firmeza ante los problemas, como flexibilidad ante las personas. Esto concuerda con los antecedentes, donde los integrantes mostraban que los medios provocaban que dejaran de comunicarse de manera efectiva, cayendo en malos entendidos y problemas en el flujo de la información. Además, no todos los integrantes se mantenían informados y conectados en cómo lo estaban haciendo para cumplir sus metas, repercutiendo desde la definición de los roles, hasta sus canales de comunicación. Tampoco se planteaban mejoras a éstos, quitándoles prioridad normalmente.

Más específicamente, este tópico presenta una variable crítica, evaluada con una de las 10 peores calificaciones del estudio:

Tópico	Variable	Calificación
Comunicación	[Emprendejoven era eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.]	4,3

Tabla 7: Comunicación Efectiva - Variables Peor Calificadas equipo 2011-2012

Finalmente, la Compañía perdió eficacia en anteponerse a malos entendidos o confusiones, aumentando la probabilidad de riesgos en flujos de información y pérdida de atención en el “medio para cooperar”.

¹⁷ Detalles en ANEXO F.

4.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EQUIPO 2011-2012

Al concluir esta sección se pueden observar los tópicos ordenados según su nivel de riesgo:

Tópico	Nivel de Riesgo
Propósito Común	Alto
Procesos Efectivos	Alto
Comunicación Efectiva	Moderado
Roles Claros	Moderado
Relaciones Sólidas	Muy Bajo
Liderazgo Aceptado	Muy bajo

Tabla 8: Niveles de Riesgo, según Tópico de Evaluación – Equipo 2011-2012

Se declaró por parte de los integrantes del equipo que existía una baja claridad ante aspectos como la misión, visión y los valores comunes de la Empresa. Se infiere que no existía una estructura clara que enmarcase la motivación del equipo hacia un mismo sueño (largo plazo), no había una pauta ni un acuerdo claro con respecto al propósito de la Empresa, por lo tanto los integrantes del equipo poseían la libertad de dirigir sus esfuerzos en las direcciones que ellos considerasen los más pertinentes y no necesariamente hacia un propósito común. El estudio concuerda con los antecedentes y además se alinea con temas que son sensibles cuando se habla de Compañías que perduran (misión y valores). Más aún, desde la perspectiva constructivista, al encontrarse desalineados en sus propósitos y valores básicos, se generan realidades que no conversan entre sí, pudiendo provocar quiebres cotidianos que afecten la convivencia. Finalmente, si no se tiene claro el aporte para el cliente es porque tampoco se tiene claro el aporte para sí mismo.

Por otro lado, los procesos de la Compañía no estaban documentados ni estandarizados. Uno de los beneficios de la estandarización de procesos es orientar a la Empresa hacia el cumplimiento de su propósito y más aún, dejar espacio para mejorar. En este sentido se observa una debilidad del equipo. En la misma línea, la Empresa carecía de sistemas efectivos que soporten y apoyen la ejecución de los procesos, presentando un riesgo en una parte clave de su negocio. Tampoco se presentan los procesos como una opción para la evaluación y mejora continua, dejando espacio para caer en problemáticas pasadas. En la misma línea, los canales de comunicación eran utilizados por el equipo de manera pasiva, sin ser aprovechados como un instrumento para anticiparse a malos entendidos o confusiones. Se asume que la Empresa carecía de registros de conversaciones o reuniones que pudieran sustentar la toma de decisiones futuras.

Dada la literatura, se plantea como hipótesis que *si una persona no está alineada con la ideología de una Compañía, difícilmente encontrará un rol relevante y motivador dentro de ella*. Menos aún si es que no tiene tareas específicas y bien definidas. En complemento, se hace muy riesgoso no tener claridad sobre roles y tareas específicas de los compañeros, ya que estaría quedando indefinida la utilidad de contar con aquellos trabajadores dentro del equipo, sean o no capaces técnicamente. El

trabajador disminuye su capacidad de ayudar al otro en sus desafíos, provocando una disminución en la colaboración, eje central de la formación de un equipo de alto desempeño. Se asume que la colaboración entre compañeros requiere de relaciones entre ellos. Ahora bien, la Compañía carece de un set de reglas escritas que regulen aquellas relaciones e interacciones, generando el riesgo de subentender las formas de relacionarse. Éste podría aumentar ante la baja claridad de las metas comunes, provocando situaciones donde se sitúen las apreciaciones personales por sobre las del equipo.

Finalmente, el rol del líder se muestra de manera positiva, pero podría estar relacionado con que (1) los integrantes del equipo no se sientan alineados entre sí y (2) no tengan claridad sobre sus tareas, presentando además una negativa a otorgarles facultades en la toma de decisiones. Es decir, existía participación activa de todos, pero la toma de decisiones más trascendentales mostraba ser llevada a cabo unilateralmente. Como hipótesis se plantea que *el nivel de compromiso con un proyecto se relaciona directamente con el nivel de involucramiento en las decisiones que a éste incumben*. Por lo tanto, se plantea un riesgo en la motivación personal, debido al rango de acción que poseían los integrantes de aquel equipo de trabajo en ese momento.

4.2.4 ANTECEDENTES GENERALES DEL EQUIPO 2012-2013

El período 2012-2013 comienza con la inclusión de un Gerente General y de su mano una ampliación en los horizontes geográficos de la Empresa, levantando dos proyectos en la región de Coquimbo y uno en la región de Magallanes. El primero tuvo lugar en las ciudades de La Serena y Coquimbo, focalizándose en el desarrollo de habilidades para la vida y el trabajo en liceos técnico profesionales. El segundo tuvo lugar en la ciudad de Andacollo, apoyado por una Empresa del área privada, abarcando temas de Educación financiera e innovando en la enseñanza, a través no sólo de clases prácticas con los alumnos, sino también el diseño de un juego y un libro que complementaran el programa. El último proyecto, financiado con fondos privados, se situó en las ciudades de Punta Arenas, Porvenir, Puerto Williams y Puerto Natales, focalizándose principalmente en la concientización del uso de la energía y el agua. La realización de estos proyectos se presenta como una nueva oportunidad para hacer un trabajo de buena calidad y con un enfoque más claro en la conformación de la Compañía. Además, la inclusión del nuevo puesto aportó en la gestión de proyectos, delegando las Ventas exclusivamente al Director ejecutivo.

Este nuevo integrante lideró también un proceso que tuvo por objetivo crear espacios para el desarrollo personal, grupal y profesional de las personas dentro de la Empresa. Para esto se iniciaron conversaciones sobre la visión y misión que el nuevo equipo compartía, materializándose los esfuerzos en prácticas como las reuniones semanales de coordinación. Éstas consistían en una breve exposición de cada integrante sobre los proyectos en los cuales se encontraban trabajando, a modo de ver avances, aportes de otros y posibles dudas que surgieran en el camino. Estas reuniones se realizaron sólo siete veces a lo largo del año, perdiendo continuidad en el flujo de información más específica de los proyectos y cómo se estaban llevando a cabo. Esta disminución en la cantidad de las prácticas se interpreta como desaprovechar la oportunidad de aprender sobre las experiencias positivas y negativas vividas por los demás integrantes del equipo.

Las motivaciones no fueron suficientes y una vez más el foco en desarrollar a las personas y sus relaciones interpersonales no cobro prioridad, simplemente delegándose a prácticas de equipo que se mantuvieron por un período corto de tiempo. Una de las prácticas de equipo que se extendió a lo largo de tres meses fue “Subir cerros de Santiago”. La meta consistía en subir como equipo un cerro por mes. La cuenta final fue 3.

Finalmente, durante el último año se dio trabajo a un total de 25 personas, manteniendo 5 personas de planta. Actualmente existen 4 trabajadores full-time, 6 part-time y 1 practicante, además de proyecciones de ampliar el recurso humano de planta, sujeto a la confirmación de proyectos.

4.2.5 RESULTADOS DEL EQUIPO 2012-2013

PUNTAJES	Propósito común	Roles Claros	Liderazgo Aceptado	Procesos Efectivos	Relaciones Sólidas	Comunicación Excelente	Máximo
Encuestado 1	49	43	53	34	55	49	60
Encuestado 2	52	54	55	43	44	38	60
Encuestado 3	43	47	55	36	51	44	60
Encuestado 4	48	48	48	40	44	44	60
Suma	192	192	211	153	194	175	240
Calificación	5,8	5,8	6,3	4,8	5,9	5,4	7,0

Tabla 9: Resultados encuesta de equipo 2012-2013 - Puntajes y Calificaciones equivalentes, según tópico.

Se observan falencias en dos de seis aspectos, bajo la visión de los integrantes del equipo de Emprendejoven durante los años 2012-2013. *Procesos Efectivos* y *Comunicación*. Esto se muestra como una alarma, al ser los dos aspectos peor evaluados para el equipo anterior.

Entrando más en detalle, a continuación se analizarán los aspectos que componen los tópicos de la Tabla 1, sus principales fortalezas y debilidades. Además se hará un comentario más específico acerca de las 10 principales debilidades de la organización, considerando todas las variables de análisis, sin discriminar por tópico.

Como apoyo al análisis se utilizarán los siguientes estándares:

Variables bajo 5,5	Riesgo
10-12	Muy Alto
7-9	Alto
5-6	Moderado
3-4	Bajo
1-2	Muy Bajo

Tabla 10: Nivel de riesgo, según cantidad de variables evaluadas bajo 5,5

4.2.5.1 PROPÓSITO COMÚN

La calificación general del tópico es 5,8, generando una expectativa de mejora en comparación al equipo anterior.

Se observan 5 variables con calificación superior a 6,0, las cuales denotan claridad en el equipo acerca de la repercusión que tiene el trabajo realizado para los clientes y usuarios. Desde ya se observa esta variable como clave, mostrando que el equipo actual posee no solo un acuerdo, sino también claridad de cómo el trabajo que realiza está efectivamente orientado a un propósito y cómo este propósito se plasma en el cliente. Existe también acuerdo en la representación de los ideales personales en el trabajo, por lo que los integrantes caracterizan a la Empresa como un espacio para obtener beneficios personales mediante el logro de metas colectivas.

Los distintos integrantes ven el trabajo como lo ven sus pares, teniendo claridad acerca de los desafíos futuros del equipo. Es decir, existe un alineamiento en torno a la visión de la Empresa en el futuro, fortalecida por el trabajo realizado por parte del equipo directivo en orientar a la Empresa al futuro, dando también espacio al equipo en la toma de decisiones en horizontes de tiempo más largos. No todos los colaboradores conocen las metas, objetivos y mediciones del equipo, pero sí se declara estar alineados en torno a las metas comunes.

El tópico enmarca 3 variables¹⁸ bajo la cota del 5,5, caracterizándose por un nivel de *Riesgo Bajo*. Dos de las tres variables están dentro de las peores 10 calificaciones del estudio. Estas últimas son:

Tópico	Variable	Calificación
Propósito Común	[Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.]	4,6
	[Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, lo compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.]	4,0

Tabla 11: Propósito Común - Variables Peor Calificadas equipo 2012-2013

Los integrantes del equipo no tienen un plan que aterrice aquellos anhelos futuros en la consecución de metas en el corto plazo. Tampoco se revisa periódicamente los resultados, ni se compara con los objetivos iniciales. Esto se muestra como una debilidad del equipo centrada en el registro y evaluación del trabajo realizado.

4.2.5.2 ROLES CLAROS

La calificación general del tópico es 5,8. Ante 4 variables calificadas sobre 6,0, el equipo entiende de buena forma cómo los distintos roles se relacionan entre sí, mientras cada uno siente que su rol calza con sus habilidades, conocimientos y experiencia. Se tiene claridad sobre el rol que juegan sus compañeros, dando espacio a instancias para que unos aporten de manera consciente al trabajo de otros. En adición, cada uno siente que su trabajo es útil para la consecución de la meta global o el propósito común.

¹⁸ Detalles en Anexo G.

Este tópico posee 2 variables¹⁹ con calificaciones inferiores a 5,5, atribuyéndose un *Riesgo Muy Bajo*. Ambas variables apelan a que la combinación de los roles actualmente podría no ser la óptima, dado el equipo que existe. Esto presenta un desafío de lograr una combinación que aporte más al trabajo del equipo.

4.2.5.3 LIDERAZGO ACEPTADO

La calificación general del tópico es 6,3, la más alta del estudio, ¿Por qué? Este tópico se observa como la gran fortaleza de la Compañía poseyendo 8 de 12 variables²⁰ con calificaciones sobre 6,0. Se caracteriza al líder de la Empresa como una persona totalmente reconocida por su equipo, que crea constantemente un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas. Según su equipo el líder es tan competente como se hace necesario, además de caracterizarse por ser “sirviente” ante las necesidades de los demás. Además, los integrantes del equipo declaran ser todos libres de expresar su opinión ante cualquier problema que surgiera, aportando al crecimiento de un alto nivel de compromiso con el trabajo, y fomentando valores como la lealtad y la honestidad.

El tópico no muestra calificaciones por debajo del 5,5, pero denota un consenso más bajo con respecto a la participación del equipo en la toma de decisiones de planificación. Es el líder quien mantiene clara la dirección, el foco y las prioridades del trabajo. Un poco más baja está la calidad de soporte individual a cada colaborador, según sea el área que lo necesite.

4.2.5.4 PROCESOS EFECTIVOS

La calificación general del tópico es 4,8. Es la más baja del estudio. Este tópico posee una sola variable²¹ calificada sobre 6,0, donde queda claro que los distintos procesos de la Empresa se encuentran alineados de buena forma con la consecución de su misión. Esto es en realidad muy importante, ya que no sólo se encuentran alineados los integrantes del equipo con la misión y el propósito de la Empresa, sino que también los procesos más relevantes. En la misma línea, existe acuerdo en que las personas tienen acceso a participar dentro de los procesos para los cuales se consideran más hábiles. Se infiere que esto genera una mayor motivación y confianza dentro del equipo.

Solo algunos colaboradores declaran que los procesos se encuentran definidos y entendidos. El equipo de trabajo tiene solo una intuición de los procesos que son más clave para el éxito de la organización, ya que no han sido explicitados. Por otro lado, el tópico engloba 7 variables²² de un total de 12 calificadas por debajo de 5,5, provocando un nivel de *Riesgo Moderado*. Es así como las reuniones de coordinación no siempre se caracterizan por su eficiencia; es más, éstas tienen una baja periodicidad, careciendo de una sistematización en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.

De las 7 variables anteriormente mencionadas, 6 poseen una de las 10 peores calificaciones de todo el estudio. Estas son:

¹⁹ Detalles en ANEXO H.

²⁰ Detalles en ANEXO I.

²¹ Detalles en ANEXO J.

²² Detalles en ANEXO J.

Tópico	Variable	Calificación
Procesos Efectivos	[El equipo de trabajo se toma el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.]	4,6
	[Regularmente nos sentamos a discutir cómo lo estamos haciendo y qué estamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.]	4,3
	[Nuestros procesos clave están documentados.]	2,5
	[Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	3,7
	[Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.]	4,6
	[Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.]	4,6

Tabla 12: Procesos Efectivos - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013

Se observa que la Compañía posee escasa documentación de sus procesos clave. Tampoco se discute acerca de cómo se están haciendo las cosas, o en qué se debe mejorar. Se infiere que las reuniones para la toma de decisiones poseen una baja periodicidad y no tienen aporte directo en el manejo de prioridades y sistemas efectivos que soporten la ejecución de los proyectos.

4.2.5.5 RELACIONES SÓLIDAS

La calificación general del tópico es 5,9, la segunda mejor. Este tópico no solo posee seis de las doce variables²³ con una calificación superior a 6,0, sino que además, tres de ellas son iguales a 7,0.

El equipo muestra un alto nivel de confianza entre los integrantes, generando así un ciclo positivo en que se motiva a los integrantes asumir responsabilidades y metas más desafiantes, mientras se ven apoyados por sus compañeros, donde además se aprecian tanto el aporte único que cada uno hace al equipo, como se aceptan las diferencias de cada integrante a lo largo del trabajo. En general se tiene la diversidad necesaria para una efectiva toma de decisiones, solución de problemas y planificación. Mientras se trata a todos con dignidad, respeto y cortesía, a su vez se confía en que cada uno de los miembros del equipo posee las competencias necesarias para realizar el trabajo con éxito.

Con calificaciones altas y moderadas se establece que dentro del equipo se convive de buena forma ante una alta diversidad de intereses. Son el respeto y la aceptación los valores que se han fomentado y mueven a las relaciones sólidas. Se infiere que esto tiene repercusiones positivas, dado el buen entendimiento que tienen los integrantes con sus pares y una alta capacidad de canalizar sinérgicamente las diferencias que existen entre ellos.

²³ Detalles en ANEXO K.

Por otro lado, dos variables²⁴ poseen calificación inferior a 5,5, denotando un *Riesgo Muy Bajo*. Una de ellas se encuentra dentro de las peores diez calificaciones del estudio y se observa a continuación:

Tópico	Variable	Calificación
Relaciones Sólidas	[Tenemos un set de reglas escritas que regulaban nuestras relaciones e interacciones.]	2,8

Tabla 13: Relaciones Sólidas - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013

Siendo esta última la segunda variable peor evaluada del estudio, se infiere que en realidad existe un nivel de confianza y disposición tal que aún es fácil llegar a acuerdos sin un mayor gasto de tiempo. Ahora bien, al carecer de un set de reglas escritas bajo las cuales se estaría explícitamente de acuerdo se corre el riesgo de poner estas reglas en constante discusión, empleando tiempo importante y perdiendo el foco de las discusiones. No hay que olvidar que las conversaciones tienen objetivos claros, entre ellos generar más conversaciones o bien buscar acciones concretas para solucionar quiebres.

4.2.5.6 COMUNICACIÓN EXCELENTE

La calificación general del tópico es 5,4. Este tópico posee dos variables con calificación superior²⁵ a 6,0, resaltando así la capacidad del equipo para decir las cosas de manera directa, siendo duros con los problemas y flexibles con las personas. Esto se enfatiza al afirmar que los integrantes se sienten escuchados y entendidos por sus pares. Además ven la comunicación como un beneficio, siendo más rápidos, claros y efectivos en sus conversaciones, y más eficaces en encontrar soluciones. Ser directo es el medio para encontrar las soluciones de manera sinérgica.

El equipo muestra disposición a crear flexibilidad interpersonal ante errores comunicacionales, canalizando productivamente los conflictos hacia la creatividad y el compromiso. A la vez, se evita sobrecargar a los compañeros con correos o mensajes de baja prioridad logrando un ambiente de trabajo seguro, que incentiva el ser abierto, limpio y comunicar de manera honesta. La comunicación dentro del equipo es un beneficio para encontrar las soluciones necesarias. Existe mucha escucha y entendimiento a la hora de tomar decisiones y resolver problemas de planificación.

Este aspecto del equipo posee 4 variables¹⁸ con calificación bajo 5,5, situándolo en un *Riesgo Bajo*. Se muestra baja eficacia tanto en anteponerse a malos entendidos o confusiones, como en mantenerse mutuamente informados de cómo lo están haciendo los compañeros para el cumplimiento de metas personales y grupales. El equipo carece del uso institucionalizado de conversaciones basadas en juicios y orientadas a acciones como herramienta de anteposición a malos entendidos, planteando los puntos de manera honesta y abierta.

Finalmente se encuentran dos variables dentro de las peores diez calificaciones del estudio, las cuales son:

²⁴ Detalles en ANEXO K.

²⁵ Detalles en ANEXO L.

Tópico	Variable	Calificación
Comunicación	[1. Los canales de comunicación son los óptimos.]	4
	[4. Se realizan mejoras constantes en los canales comunicación.]	3,7

Tabla 14: Comunicación - Variables Peor Evaluadas equipo 2012-2013

Como muestra la tabla 13, existen bajas calificaciones con respecto a los canales de comunicación, siendo definidos como poco óptimos y escasamente mejorados a lo largo del tiempo. Se infiere que esto es provocado más por la falta de claridad ante la definición de los canales, que debido a una inexistencia de éstos.

4.2.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL EQUIPO 2012-2013

Al concluir esta sección se aprecia a grandes rasgos los niveles de riesgo en el siguiente cuadro:

Tópico	Nivel de Riesgo
Procesos Efectivos	Moderado
Propósito Común	Bajo
Comunicación Efectiva	Bajo
Relaciones Sólidas	Muy Bajo
Roles Claros	Muy Bajo
Liderazgo Aceptado	Cero

Tabla 15: Niveles de Riesgo, según Tópico de Evaluación – Equipo 2012-2013

Dentro del equipo existen altos niveles de cooperación que sostienen su trabajo, se tiene claridad acerca de los desafíos futuros y conciencia de que el fin es mayor, se encuentran considerablemente mejor alineados que en los casos anteriores, definiendo que existen acuerdos a nivel de expectativas de desarrollo personal y grupal, además de un propósito claro y común bien definido, pero estos desafíos no son constantemente monitoreados ni medidos.

A pesar de que las metas son compartidas y están claras, no tiene cada integrante un plan que aterrice sus objetivos en metas de corto plazo que pueda utilizar como herramienta de gestión.

La sensación es que los roles actuales calzan con las habilidades de los integrantes del equipo, sintiéndose cómodos y además al tanto de los roles que cumplen sus compañeros en la Empresa. Esto permite que se generen sinergias que aportan a la generación de confianza y colaboración a nivel de los procesos que cada uno tiene a su cargo.

Contrario a lo anterior, la combinación de los roles actuales parece no ser la más adecuada y la duda nace principalmente por una baja claridad en los alcances de cada

uno de ellos. Esto mismo provoca que el líder no pueda dar un apoyo certero y específico a cada integrante.

Los integrantes son libres de expresar su opinión y en general se sienten escuchados y entendidos. Esto ha fomentado la generación de un ambiente grato para el trabajo, además de la generación de no sólo confianza, sino también respeto y aceptación del otro como persona válida, que puede entregar sus propios puntos de vista, siendo estos considerados. Así apuntan en la dirección propuesta por el líder bajo mutuo consenso, pero la participación de éstos dentro de la planificación de la dirección podría generar más aportes que los actuales, ya que existe un momento en que los integrantes requieren de metas desafiantes para su propio desarrollo, siendo una opción interesante aumentar su participación en decisiones de mayores horizontes de tiempo.

Cada uno tiene *acceso* a participar de los procesos que más le acomoden, pero son estos últimos los que no están del todo definidos. Más aún, la Empresa carece de una documentación de sus procesos clave. Esto provoca dificultades a la hora de evaluar o hacer seguimiento al funcionamiento de la gestión de procesos. Se está perdiendo espacio clave para el aprendizaje y mejoramiento de los proyectos futuros, viendo la estandarización de procesos como una oportunidad para luego poder flexibilizar, no rigidizar, ya que una vez comprendido el proceso es más fácil que el encargado pueda realizar cambios y acomodaciones tal que pueda satisfacer las necesidades del momento. Además, se abre espacio a que los demás integrantes tengan herramientas para apoyar a sus compañeros, en caso de incluirse en un ámbito desconocido.

Al no poder ordenar ni priorizar las distintas etapas de un proyecto se pierde además efectividad en las reuniones de trabajo, ya que es más difícil apuntar las conversaciones a la búsqueda de acciones que solucionen los quiebres, en pos de disminuir las conversaciones que apuntan a más conversaciones. Esto provoca una discontinuidad en las reuniones y un bajo aporte a la toma de decisiones de planificación.

Por otro lado, el equipo muestra un alto nivel de confianza entre sus miembros, tanto entre colaboradores, como encargados de proyectos específicos. Se confía en que cada uno posee las competencias necesarias para realizar el trabajo con éxito. Esto tiene influencias positivas en las relaciones de las personas, ya que no sólo ellas se sienten más empoderadas, sino que los demás pueden contar con un equipo de personas motivadas y dispuestas a entregar un esfuerzo mayor por un proyecto con el cual comparte el propósito de fondo. Ahora bien, el equipo se caracteriza por una cultura directa al conversar y tratar problemas internos y externos, pero no se posee ningún acuerdo explícito de normas de convivencia que sostengan aquellas conversaciones.

Finalmente, el equipo considera que se trabaja dentro de un ambiente limpio, abierto y honesto, pero que falta mucho por avanzar en el flujo de información necesario para converger. Es decir, no todos los integrantes se encuentran al tanto de lo que están haciendo sus compañeros para orientarse al cumplimiento de sus metas. Esto tiene que ver con la estandarización de procesos y con la calidad de las conversaciones. Además, se relaciona de gran manera con que los canales de comunicación actuales no son los óptimos y no han sido mejorados a lo largo del tiempo. Es relevante que los canales de comunicación sean ágilmente aprovechados.

4.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS HISTÓRICO DEL EQUIPO DE TRABAJO

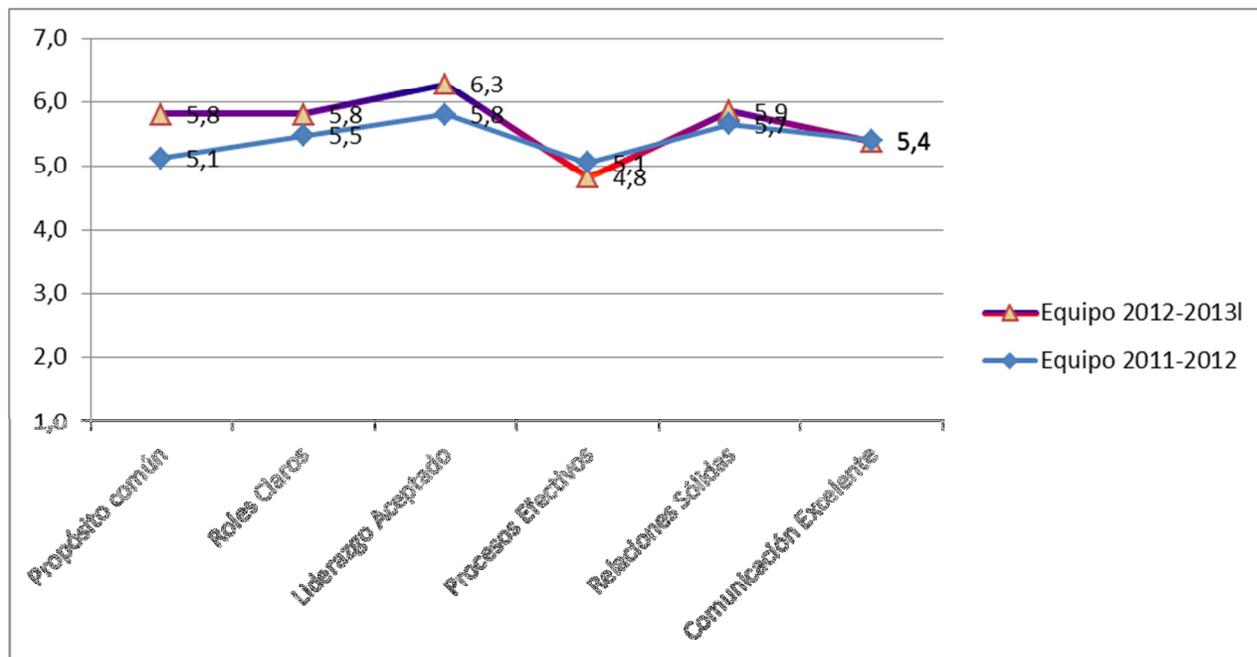


Ilustración 6: Grafico de comparación general de los Equipos

Para llevar un orden en el análisis, se continuará con el formato anteriormente utilizado, pasando por cada uno de los seis tópicos de análisis referentes a un Equipo de Alto Desempeño.

De lo que concierne al análisis del equipo de Emprendejuven a través de los años 2011, 2012 y 2013, últimos tres de sus cinco de existencia, se puede concluir lo siguiente:

4.3.1 PROPÓSITO COMÚN

El tópico tuvo una mejora general²⁶ de 7 puntos en la evaluación. Desde 5,1 a 5,8. Más en detalle se ven mejoras explícitas en la claridad de parte de los integrantes ante las repercusiones que tiene su trabajo para el cliente y el usuario, además se tiene una opinión más transversal sobre la visión del trabajo que cada uno lleva a cabo, los beneficios personales que éste les entrega y también un alto nivel de alineamiento entre los ideales de la Empresa y los ideales particulares del equipo.

En este sentido Emprendejuven tiene avances, ya que sus trabajadores sienten hoy que se encuentran alineados con la Empresa, teniendo la capacidad y la motivación de lograr metas grandes y desafiantes, desarrollándose a su vez de manera tanto personal, como profesional. Es labor de Emprendejuven mantener esa sensación y en este aspecto se ha hecho un buen trabajo. Además, se tiene repercusiones en la visión futura y expectativas que se obtienen de estar trabajando en conjunto, pudiendo plasmar de mejor forma los anhelos personales en el desarrollo de un proyecto común. Así, los integrantes del equipo se ven a ellos mismos como parte del proyecto de la Empresa,

²⁶ Detalles en ANEXO M

aportando a la motivación personal y grupal para la obtención de metas en distintos horizontes de tiempo.

Por otro lado, existen aspectos que han empeorado en el tiempo, como por ejemplo **(1) la claridad en el equipo con respecto a los desafíos de futuro**, aunque aún se encuentra con calificación sobre 5,5. Esto se atribuye principalmente a que hoy Empejoven enfrenta mayores desafíos, requiriendo más claridad en los flujos de información. La historia muestra que la gran mayoría de las Empresas que hoy han durado más de un siglo comenzaron teniendo claridad sobre sus valores y propósitos, fortaleciéndolos a través del tiempo. Como Empejoven es aún un emprendimiento en crecimiento tiene la oportunidad de alinearse desde temprana edad.

Un tema más preocupante es una disminución en dos variables que antes ya se encontraban dentro de las peor evaluadas que hacen referencia con **(2) la definición de un plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo**, además de su **(3) constante evaluación y comparación con los objetivos primeramente definidos**.

4.3.2 ROLES CLAROS

Este tópico tuvo una mejora de 0,3 puntos²⁷ en la evaluación. Desde 5,5 a 5,8. Esto se sustenta mayoritariamente en que las personas hoy poseen tareas específicas y bien definidas, como consecuencia de una mejor definición de roles dentro de la Empresa. Además de un entendimiento global de que los roles confluyen en un trabajo mayor donde existen contribuciones claras de parte de todos los integrantes. Esto concuerda con que los integrantes del equipo actual se sienten más cómodos en sus cargos y tienen más espacios para alinear sus roles con sus habilidades.

El entendimiento de que el cargo que tienen las personas es fundamental para el cumplimiento de metas de la Empresa es lo que diferencia a Empejoven de su equipo pasado. Tener claro que cumplen un rol directamente ligado a la misión de la Compañía. En este sentido, los integrantes del equipo se sienten mejor alineados con la construcción de realidad de los demás, entendiendo que tienen el apoyo de sus compañeros de trabajo. Definir en un nivel más detallado **(4) los roles y metas de cada uno de los integrantes** es un aspecto que no se ha desarrollado y se muestra como oportunidad ante la obtención de nuevos proyectos.

4.3.3 LIDERAZGO ACEPTADO

Este tópico ha tenido una mejora en el tiempo de 0,5 puntos²⁸. Desde un 5,8 a un 6,3, siendo el mejor evaluado de todo el estudio.

Entre muchos aspectos que se mantuvieron constantes en el tiempo resaltan algunos que han mejorado, siendo el más notorio la sensación de que el equipo responde de buena forma al líder de la organización. Esto se puede también observar de la manera inversa: El empoderamiento de los integrantes y su alineamiento con los propósitos más esenciales y los principales valores de la Empresa, los ha llevado a una mejor interpretación de la dirección entregada por al líder. Se relaciona con el aumento de participación de los distintos integrantes en la toma de decisiones, resolución de

²⁷ Detalles en ANEXO N.

²⁸ Detalles en ANEXO O.

problemas y planificación, combinado con la de libertad de expresar opiniones diversas frente a cualquier problema de equipo, cosa que puede potenciar el líder. La toma de decisiones es una herramienta de empoderamiento y generación de confianza potente y efectiva para lograr la participación del equipo a niveles extraordinarios [5] [18]. Finalmente el mayor cambio es a nivel de compromiso con el proyecto.

También resalta el carácter de “sirviente” del líder ante el equipo de trabajo, denotando una mayor disposición a ayudar y participar de las problemáticas de los otros. Del mismo modo, el líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas por medio de la participación y el constante apoyo. Su rol es el empoderamiento del equipo y la motivación. El líder debería ocuparse que la Empresa perdure [5]. Los líderes, al igual que las buenas ideas, en algún momento morirán, pero las Empresas no necesariamente lo harán. La forma de trascender que tienen las Compañías es a través de las personas, claramente las que siguen vivas. Por lo tanto, a pesar de que Empredejoven está aún en una etapa temprana de su vida, **(5) es conveniente enfocarse en el desarrollo de personal dentro de la empresa para pueda tomar la conducción la Compañía en el futuro [5]**, sea cual sea el caso. Es siempre más conveniente que los líderes sucesores vengan desde dentro que desde fuera y en ese sentido, Empredejoven tiene la oportunidad de desarrollar personal específicamente capacitado en la gestión y las habilidades que sean necesarias para que la Empresa crezca y supere sus metas.

Tan solo en dos aspectos se muestran bajas a lo largo del tiempo, disminuyendo desde calificaciones 7 y 6,7 en la claridad del equipo sobre quién es el líder y qué tan competente es para guiar. Se infiere que estas disminuciones provienen más que nada del hecho de que dentro del equipo existen liderazgos en todos los niveles, por lo tanto es difícil a veces tener **(6) claridad de quién es el encargado de cada proyecto**, mostrando una necesidad de que esto se aclare y se publique para conocimiento de todos los integrantes del equipo.

4.3.4 PROCESOS EFECTIVOS

Este es el único tópico que ha disminuido su evaluación en el tiempo. Bajó 0,3 puntos²⁹, desde 5,1 a 4,8.

La única variable que aumentó fue la orientación de los procesos hacia el cumplimiento de la misión de la organización, la cual tiene mucho peso considerando que uno de los grandes problemas del equipo pasado (véase 4.2.2.1 Propósito Común) correspondía a una baja orientación hacia los propósitos más trascendentes de la organización. Esto es precisamente el gran logro y el factor diferenciador del nuevo equipo, por sobre el antiguo.

Actualmente existe un poco más de claridad ante las tareas que componen los distintos procesos, también una mayor conciencia acerca de los procesos que son clave y están medianamente definidos por todos. A pesar de que lo anterior no está escrito en ningún lugar, la experiencia y continuidad del equipo ha facilitado los procesos. Basta conversar y pedir ayuda, aspecto que es bastante factible en una Empresa donde los principales valores giran en torno a la flexibilidad, compromiso y confianza.

²⁹ Detalles en Anexo P

Ahora bien, el equipo muestra fuertes disminuciones en sus evaluaciones con respecto a la calidad de las discusiones que circundan la definición de los procesos, careciendo, a juicio de los mismos integrantes del equipo explícitamente de una **(7) documentación que respalde los procesos clave**. Más aún, **(8) el equipo de trabajo no dedica tiempo a discutir acerca del mejoramiento de los procesos**, tanto para la obtención de aprendizajes valiosos, como para evaluar aspectos que pueden ser más críticos. También recibió una baja evaluación el **(9) tiempo dedicado a reuniones que se orienten a la planificación, resolución de problemas y toma de decisiones**. Otros aspectos mantuvieron bajas calificaciones en el estudio, como es el caso de poseer sistemas efectivos que soporten la ejecución de procesos, provocando que se repitan esfuerzos en distintas etapas de los proyectos.

Se infiere que todas estas debilidades se harán más presentes a medida que aumente la exigencia del trabajo. A su vez, al poseer recursos humanos limitados y proyectos en constante crecimiento, se hacen más evidentes los beneficios de la estandarización de pequeños y repetitivos procesos.

4.3.5 RELACIONES SÓLIDAS

Este tópico ha mejorado su evaluación en 0,2 puntos³⁰. Desde 5,7 a 5,9. Aunque no tuvo aumentos mayores a 10 puntos en alguna variable, en la suma han mejorado aspectos como la capacidad de canalizar sinérgicamente las diferencias de los integrantes, a través de un alto nivel de confianza, valoración y aceptación de los aportes de cada uno. No se trata sólo de buenas intenciones, sino también de cumplir la palabra. Así, se observan aumentos en el compromiso, ligados al alineamiento de la visión corporativa dentro del equipo. Esto mismo también ha aportado en que exista confianza y en que el trabajo liderado por su par será llevado de la forma correcta. Y así se enfrentan a los desafíos de manera más conjunta y cohesionada, entendiendo que tiene al compañero al lado en su propio proceso, en su propio rol, pero con la disposición a ayudar. En contraste con lo anterior, Empredejoven mantiene su dificultad por **(10) definir un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente**. Esto tiene un valor significativo cuando los equipos funcionan en base a la cooperación. Es necesario tener cuidado con los acuerdos para relacionarse, ya que si no se fijan parámetros mínimos de respeto, se puede perder de un segundo a otro lo avanzado en materia de confianza.

4.3.6 COMUNICACIÓN EXCELENTE

Este tópico se ha mantenido en el tiempo³¹ con una nota de 5,4. Hoy existe mayor seguridad en el ambiente, provocando una mayor sensación de apertura a comunicarse de manera honesta. Un ambiente honesto fomenta la creatividad y la cooperación, en un espacio donde las personas son capaces de pedir ayuda cuando la necesitan y de ofrecerla cuando están verdaderamente dispuestos.

Además, ha aumentado la sensación de sentirse escuchado y entendido por los pares, sustentado en la confianza y la aceptación del otro como una persona válida. Escuchar al otro es equivalente a validar su realidad y por consiguiente aportarle autoconfianza, pero también la apertura a un punto de vista diferente, lo cual alimenta la

³⁰ Detalles en ANEXO Q.

³¹ Detalles en ANEXO R.

creatividad. Es importante que se conozcan y se admitan tanto las limitaciones personales, como las ajenas.

Ahora bien, los canales de comunicación actuales están por debajo de los óptimos, según apreciaciones del equipo, descartando a la comunicación como una vía efectiva para encontrar las soluciones necesarias. Más aún, **(11) no se realiza ningún tipo de mejora ni análisis de los canales de comunicación actuales**, mostrándose esto como una debilidad. Por lo tanto es menester que los canales de comunicación sean definidos tanto en sus usos como objetivos, para que sean utilizados de la manera más efectiva posible.

4.3.7 RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES

De las conclusiones anteriores, se obtiene la primera reducción de variables orientada a la búsqueda de las principales debilidades del funcionamiento del equipo de trabajo. Por lo tanto, se enumeran a continuación las variables críticas encontradas:

- (1) Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía.*
- (2) Definición de un plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo.*
- (3) Constante evaluación del trabajo realizado y comparación con los objetivos primeramente definidos.*
- (4) Están definidos los roles y metas de cada integrante del equipo.*
- (5) Poner el foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan tomar la conducción de ésta en el futuro.*
- (6) Claridad de quién es el encargado de cada proyecto.*
- (7) Documentación que respalde los procesos clave.*
- (8) El equipo de trabajo dedica tiempo a discutir acerca del mejoramiento de procesos.*
- (9) Se dedica tiempo a reuniones que se orienten a la planificación, resolución de problemas y toma de decisiones.*
- (10) Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones.*
- (11) Se realiza algún tipo de análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales.*

Tabla 16: Primera reducción de variables: Principales debilidades del equipo.

En la tabla 16 se aprecia que de las 72 variables iniciales se obtuvieron 11 que representan de mejor manera, dado las calificaciones obtenidas, las debilidades mostradas por la empresa. Éstas serán utilizadas y analizadas en el capítulo siguiente.

CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE PERCEPCIÓN DEL EQUIPO ACTUAL DE EMPRENDEJOVEN

5.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

La investigación a ser llevada a cabo se enmarca en la búsqueda de percepciones, acuerdos y desacuerdos implícitos dentro del equipo de Emprendejoven. El objetivo de ésta es la obtención de datos cualitativos y complementarios a los obtenidos por el instrumento de diagnóstico cuantitativo correspondiente a equipos de alto desempeño, para así guiar el análisis y las propuestas de una manera más adecuada al equipo, y consistente con la visión que los integrantes del equipo tienen de sí mismos, sus compañeros y la Empresa en general.

Luego de recolectada la información se apunta a identificar tópicos que hayan sido y sean considerados como débiles, o bien claves para el alineamiento de los integrantes con el resto del equipo de trabajo. En general se les sugirió entrar en detalles y expresarse con absoluta libertad y honestidad. En particular se utilizó como guía los 6 tópicos que caracterizan a un equipo de alto desempeño, además de apreciaciones como la inclusión de valores. Luego las respuestas fueron ordenadas y tabuladas para cada uno de los colaboradores. La información fue analizada en conjunto y sintetizada para obtener una mirada más global de las apreciaciones entregadas. Finalmente se plantean conclusiones enfocándose principalmente en las variables seleccionadas en la primera reducción, proveniente de las conclusiones del análisis histórico del equipo de trabajo.

5.2 VARIABLES CONSIDERADAS EN LA MEDICIÓN

Se diseñó y llevó a la práctica un cuestionario focalizado principalmente en la profundización de los aspectos cubiertos por el instrumento cuantitativo utilizado en el capítulo anterior, además de la inclusión de aspectos como los valores de la Empresa, su visión y propósito más trascendente, los distintos liderazgos presentes y la calidad de las conversaciones dentro del equipo.

Los grandes tópicos utilizados son los mismos que en la sección anterior, complementados como se nombró anteriormente y se muestran a continuación:

- **Propósito Común:** La razón para cooperar.
- **Roles Claros:** La estrategia para cooperar.
- **Liderazgo Aceptado:** La estructura para cooperar.
- **Procesos Efectivos:** El método para cooperar.
- **Relaciones Sólidas:** El clima para cooperar.
- **Comunicación Excelente:** El medio para cooperar.

5.3 ENTREVISTA

La entrevista consideró un set de 16 preguntas³² que profundizan temas relacionados a los 6 tópicos de los equipos de alto desempeño. Repartiéndose de la siguiente forma:

- **Propósito Común:** 3 preguntas.
- **Roles Claros:** 4 preguntas.

³² Detalles en ANEXO V.

- **Liderazgo Aceptado:** 3 preguntas.
- **Procesos Efectivos:** 2 preguntas.
- **Relaciones Sólidas:** 2 preguntas.
- **Comunicación Excelente:** 2 preguntas.

Cada reunión tomó entre 30 y 40 minutos por persona y luego se tabularon las respuestas de manera ordenada, tal que se complementaran según tópico. Se elaboró un documento de resumen donde se encuentran los principales resultados obtenidos. Posteriormente fueron analizados y relacionados con la información proveniente de los diagnósticos preliminares.

Al momento de reunirse con los entrevistados se les introdujo el tema de investigación, los objetivos y resultados esperados, de manera de hacer inclusivo el proceso y provocar en ellos la cercanía necesaria para responder de manera tranquila y desinteresada. Evocando al funcionamiento y los valores de la Empresa, se pidió a los entrevistados responder con total honestidad, apertura y confianza. El énfasis se puso en tomar el estudio de manera comprometida con el mejoramiento del trabajo de Emprendejoven. Finalmente se les comentó que sus respuestas iban a ser transcritas, tabuladas y filtradas según los propósitos de la investigación, de tal modo que no tuvieran miedo a equivocarse, ni sintieran que debían seguir alguna estructura particular al responder.

5.4 RESULTADOS

A continuación se muestran los principales resultados de las entrevistas realizadas y se detalla la información proveniente de los integrantes del equipo actual de Emprendejoven.

5.4.1 PROPÓSITO COMÚN

Para el equipo, trabajar en Emprendejoven representa entretenimiento y hacer cosas que les gustan, aprendiendo de todo ello constantemente. Además, llevar al máximo las capacidades para cumplir sueños personales y grupales. En general, el trabajo se enmarca en crear cosas nuevas que construyan algo más grande, una mejora para el país, o bien, para el mundo. Se plantea un propósito claro y común en torno a dos líneas: Primero el aporte que el trabajo tiene para los clientes o bien, para el mundo, donde se detallan aspectos como *apoyar a quienes han tenido peor suerte, dándoles más oportunidades en la vida*. Por otro lado, existe también el aporte que el trabajo tiene para cada integrante como trabajador el cual gira en torno al *constante aprendizaje y creación de proyectos que hagan una mejora al país en educación, mientras uno se entretiene, hace cosas que les gustan y se desarrolla de manera profesional*. También se mencionan aspectos como obtener una retribución económica justa.

Más en detalle se encuentran datos correspondientes a metas del equipo para distintos horizontes de tiempo, donde resaltan:

- Aportar a la vida de las personas *desarrollando habilidades no cognitivas*.
- Entregar un *mensaje motivacional a aquellos que la vida les dio la espalda*, dejando claro que aún pueden soñar y cumplir sus sueños; con un ingrediente extra: Pasarlos bien.

Por otro lado se observan también algunos de los valores que mueven al equipo, detallando los siguientes:

<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Flexibilidad - Entrega - Compañerismo - Responsabilidad - Superación - Persistencia - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Auto-confianza - Creatividad - Jovialidad - Colaboración - Tolerancia - Respeto - Humor
--	--

Siendo comunes en las respuestas los siguientes: **Compromiso, Flexibilidad, Compañerismo, Creatividad y Humor.**

5.4.2 ROLES CLAROS

En general los integrantes del equipo no han cumplido siempre el mismo rol, a lo largo de su paso por Emprendejoven. Eso sí, lo que ha funcionado desde la conformación del último equipo es que cada uno proponga para qué es bueno, o en qué le gustaría participar, siendo apoyado por el líder o bien por el Gerente General. Así la idea es siempre focalizarse en las fortalezas. Se apunta a personas multifacéticas y capaces de navegar por distintos desafíos. Esto también juega un rol importante en la definición de metas desafiantes, ya que al tener cada uno la posibilidad de elegir, existe la posibilidad de trabajar en algo que sea realmente motivante, esperando maximizar el compromiso con cumplir la meta. Ahora bien, existe acuerdo en que muchas veces se deja de hacer lo importante para hacer lo urgente, denotando una falta en los límites de los roles de cada uno y de definición de prioridades.

Los entrevistados aseguran estar a cargo de uno de los siguientes procesos:

- Vendedor
- Gerente General/Administrador
- Encargado de Desarrollo de productos
- Encargado de Comunicaciones

A su vez, se enfatiza sobre la existencia de otros roles además de los nombrados. Dentro de éstos resaltan la Planificación, Gestión y Evaluación de proyectos, además de la elaboración de productos y ser Monitor (quienes implementan los servicios de la Empresa en la sala de clases), entre otros. Entonces, además de estar a cargo de alguno de los procesos enumerados anteriormente se hace un viaje con distintos roles, dependiendo de las necesidades que tenga la Empresa en un momento determinado. Con respecto a la claridad de los roles, no existe tal. Se espera que todos sean buenos para todo. Como se dijo antes, esto funciona como motor de motivación y también compromiso con lo que uno hace, pero a su vez provoca muchas veces falta de claridad en las tareas específicas de cada uno.

A pesar de lo anterior, se sospecha que a medida que aumenta el número y tamaño de los proyectos será fundamental tener roles bien definidos, al igual que sus límites. Esto se observa con motivación para anteponerse a aquella situación. Sin duda es importante la definición de roles para el reclutamiento futuro de nueva fuerza de trabajo, proceso inminente dadas las características de crecimiento que muestra la Empresa actualmente.

5.4.3 LIDERAZGO ACEPTADO

Cuando se les pregunta por reconocer algún líder en la Compañía surgen dos tipos de líderes: Espiritual y Operativo. Siendo ambos caracterizados por su credibilidad, admiración, participación activa, buena onda, flexibilidad, enfoque motivador y focalizado en perseguir los sueños. Es decir, en primera instancia no resulta evidente tener un único líder.

¿Quién es el líder? No está claro. Depende del caso, pero resalta mayormente su Director Ejecutivo, seguido por el Gerente General.

Se enumeran algunas características de estos dos tipos de líderes:

- *Gerente General:* Admirable, Planificador, Minucioso, Buen comunicador, Riguroso, Disciplinado, Sacrificado, Metódico, Ordenado, Motivador.
- *Director Ejecutivo:* Fuerte voluntad, Visión de futuro, Sensibilidad, Carisma, Motivador.

En el caso de que surgiera la inquietud de definir un solo líder, es importante tener en cuenta que todas las personas son líderes en potencia, es más, deben ser entrenados para ser los líderes del futuro. Finalmente se deja claro que la Empresa tiene líder y que indiscutiblemente hace un esfuerzo notable por cooperar con los trabajadores, siendo servicial y exigente cuando es necesario. Él es su Director Ejecutivo.

5.4.4 PROCESOS EFECTIVOS

Los procesos clave, conforme al análisis del equipo realizado capítulos atrás, es el tema más débil, refiriéndose a que el equipo tenga claridad en los procesos clave para el funcionamiento de la empresa. Se consultó directamente al equipo acerca de esto, obteniendo el siguiente listado de procesos clave:

- *Identificación de necesidades*
- *Venta de proyectos*
- *Creación de programas*
- *Implementación de programas*
- *Evaluación de impacto*
- *Fidelización post-venta*
- *Desarrollo de equipo*

Concuerdan los distintos integrantes que los últimos dos procesos se encuentran más débiles que los demás. Se infiere que esta debilidad surge frente a la focalización en sacar adelante proyectos y conducirlos de la mejor forma, dejando de lado otros aspectos que no son tan evidentes, pero que en el largo plazo juegan roles importantes. El primero de ellos se enfoca principalmente en lograr una relación a largo plazo con el cliente. El

segundo proceso tiene que ver con lograr relaciones sanas y productivas dentro de la Compañía, desarrollando en los empleados las habilidades y actitudes necesarias para que sean capaces de guiar a la Empresa y sus proyectos tanto en el corto, como en el largo plazo.

Por parte de los entrevistados, existen algunos procesos que son más relevantes que otros. Estos son: Venta, Creación y Fidelización. El primero y el tercero son actualmente parte del mismo proceso, pero en diferentes etapas del tiempo y a su vez ganan importancia en este momento de la Empresa, debido a que mientras ésta es pequeña, son las ventas las que pagan los sueldos. Tener ventas es higiénico (básico) en un ambiente de alta incertidumbre ante la obtención de recursos para la subsistencia, aseguran los entrevistados. Por otro lado, la creación es más bien un espacio de libertad donde se pueden “plasmear los sueños en construcciones reales y enfocadas a necesidades de los distintos clientes”, asegura uno de los entrevistados. Por lo tanto este último proceso es actualmente observado como el espacio para el desarrollo personal, lejos de guiarlo hacia una perspectiva grupal. Las ventas también otorgan este espacio, pero dependen más de la mirada estratégica que tenga el Director Ejecutivo.

Con respecto a la Venta y Fidelización, dependen hoy de la intuición del vendedor. No existe instrumento que apoye la priorización de los procesos para cada uno de los proyectos, lo cual claramente depende de cada caso y actualmente es difícil de analizar. El resto de los procesos tienen que ver con la gestión misma de los proyectos y escapan de este análisis.

5.4.5 RELACIONES SÓLIDAS

La apreciación es que no existe un plan que mejore las relaciones dentro del equipo, pero existe buena disposición a solucionar los problemas que vayan surgiendo. El equipo de trabajo es aún pequeño, por lo tanto se tiene la sensación de que los problemas son también pequeños, es más, la relación es hoy bastante positiva, afirmando que “se pasa bien y que quizás sea esa misma la razón de porque no se ha hecho seguimiento. Es decir, el equipo no se ha tomado el tiempo de pensar cómo se podría pasar mejor”. Tampoco lo ha hecho para mantener los niveles ambientales actuales, cosa que no es trivial ante un contexto de alta exigencia.

No porque hasta ahora no haya habido problemas, estos no existirán. La recomendación es crear mecanismos que aporten a mejorar las relaciones, antes de que estas decaigan. Con respecto al tipo de relación que exhiben los integrantes del equipo, “no es caracterizada como amistad, pero sí reúne lo suficiente para serlo, ya que son la alta confianza y lealtad lo que mueve principalmente a los colaboradores”, aseguran ellos mismos. El grupo es bastante honesto, unido y funciona en base a la transparencia. En general hay una buena relación y la amistad es casi inevitable cuando se comparten instancias potentes como viajes de trabajo que duran semanas. Además, los integrantes del equipo están constantemente dispuestos a conversar, siendo comprensivos y abiertos ante todo tipo de comentarios y noticias.

5.4.6 COMUNICACIÓN EXCELENTE

El equipo concuerda en que la comunicación no es mala, pero tampoco se aprovecha la existencia de los canales de comunicación. Estos efectivamente existen, pero no son específicos y tampoco son calificados como los óptimos. Estas opiniones se

sustentan en un año de trabajo en terreno en distintas regiones. Según los entrevistados existen los siguientes canales de comunicación:

- Email
- WhatsApp
- Teléfono
- Conversaciones presenciales (o por Skype)
- Reuniones de coordinación
- Conferencias telefónicas

También se concuerda en que los canales son “informales” o bien no están definidos sus usos específicos, roles, objetivos o utilidades dentro de los proyectos. Además, se muestra preocupación con respecto a la continuidad de estos, ya que hasta la fecha las reuniones han dejado de ocurrir y las conversaciones presenciales son solo casuales, por ejemplo. En este sentido la motivación es de definir el uso de cada canal y su prioridad para los distintos proyectos y sus etapas.

Por otro lado, la comunicación se ha declarado como “buena” dentro del equipo, siendo los momentos claves cuando el equipo se encuentra separado o bien en terreno ejecutando algún proyecto.

5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La sensación general es de un funcionamiento efectivo, pero no organizado o consensuado. Esto deja importante espacio a la improvisación, cosa que no es mala por defecto, pero puede jugar en contra de proyecciones futuras y estables necesarias para el crecimiento de la organización.

Se aprecia un avance en el alineamiento de las expectativas futuras y sueños de los integrantes del equipo, en conjunto con las propias de la organización. Se plantean expectativas de avanzar en acuerdos y bases que sustenten el trabajo en el largo plazo, dejando las metas de largo plazo definidas. Más aún, se concuerda en tanto propósito común, como valores comunes de la Empresa. También se reconocen distintos roles dentro de la Empresa, pero no todos ellos se muestran cubiertos en el presente. La flexibilidad actual permite la fijación de metas por parte de cada integrante. Ahora bien, se corre un riesgo en que éstas se distancien de las metas del equipo, haciendo necesaria la coordinación o la participación activa del líder.

Ante la intención de crecer en cantidad de proyectos, no se considera la opción de reclutar personas más idóneas para las tareas que se deben llevar a cabo, ni tampoco capacitar al personal actual en torno a las habilidades necesarias para llevar a cabo aquellos roles sin problema alguno. La Empresa prefiere promover un carácter de multi-liderazgo, pero actualmente existe una confusión entre líder y jefe, por lo tanto, es meritorio enumerar algunos beneficios de integrar subniveles de liderazgo dentro del equipo de trabajo [9]. Todo lo anterior sin olvidar que no es el líder lo más importante de la Empresa, sino el equipo [5].

A pesar de la concordancia en los procesos que hoy coexisten en Empeñejuven, estos no están documentados, dificultando su seguimiento y evaluación orientada al aprendizaje. Tampoco existen reglas y parámetros que definan prioridades entre

procesos. Por otro lado, las relaciones interpersonales actuales son buenas, pero eso no asegura que lo serán para siempre. No estará de más establecer pequeños acuerdos o normas de convivencia que aporten al desenvolvimiento de las personas, de manera válida y expedita, sin correr el riesgo de cuestionar los acuerdos implícitos que hoy priman. Más aún, puede ser útil para la inclusión de nuevas personas en el equipo, que estas reglas sean de conocimiento público y atiendan preferencialmente la higiene en las relaciones.

Finalmente se reconocen los canales de comunicación existentes, pero con dificultad se pueden clasificar según sus prioridades o principales usos. Esto se muestra como una oportunidad de asignar un rol específico a cada canal, para así utilizarlos de una manera más efectiva. Se comenta que la comunicación en general es buena, con algunas excepciones cuando se trabaja en terreno.

5.6 CONCLUSIONES DE LA PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

A continuación se relaciona la información recolectada y analizada anteriormente con las variables resultantes de la primera reducción de variables.

- (1) *Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía:* A pesar de que el equipo muestra estar alineado en sus valores y propósitos, no se explicitan formas ni instancias en que se aclaren los desafíos futuros de la empresa. Esto se puede deber a varias razones, entre ellas: No se le dedica tiempo; no se considera relevante; no hay disposición por parte de quienes lideran la Compañía; no es una inquietud por parte de los integrantes del equipo. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (2) *Definición de un plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo:* No se declara la existencia de un plan de trabajo que cumpla estos requisitos ni tampoco como una inquietud a superar en el futuro. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (3) *Constante evaluación del trabajo realizado y comparación con los objetivos primeramente definidos:* No existen instancias de evaluación ni alineamiento con los objetivos de la Compañía. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (4) *Están definidos los roles y metas de cada integrante del equipo:* Se tiene claridad sobre cuáles son los roles necesarios para el trabajo y también sobre los roles que tiene cada integrante. Ahora bien, no se definen metas para cada uno de ellos, de modo que conversen con las metas globales de la Compañía. *Se plantea un reemplazo por la siguiente variable: “Están definidas las metas de cada integrante del equipo”.*
- (5) *Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía, que puedan conducir de ésta en el futuro:* El foco sigue estando en conseguir las personas

idóneas para los puestos de trabajo. Tampoco se aprecia esta opción como una forma de hacer perdurar tanto el equipo, como la empresa. *Variable continúa dentro de la selección.*

(6) *Existe claridad de quién es el encargado de cada proyecto:* No han sido declaradas las jefaturas de los proyectos. Tampoco se reconoce de manera simple al líder de la institución. *Variable continúa dentro de la selección.*

(7) *Existe documentación que respalde los procesos clave:* Se asocia a que el equipo ha sobrepasado un año de trabajo y en ese sentido se han heredado experiencias y documentaciones. Ahora bien, no se encuentran formalizadas. *Variable continúa dentro de la selección.*

(8) *El equipo de trabajo dedica tiempo a discutir acerca del mejoramiento de procesos:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continúa dentro de la selección.*

(9) *Se dedica tiempo a reuniones que se orienten a la planificación, resolución de problemas y toma de decisiones:* Se plantean las reuniones de coordinación como un canal de comunicación, pero no tienen un objetivo declarado. *Se plantea un reemplazo por la siguiente variable: “Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados”.*

(10) *Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continúa dentro de la selección.*

(11) *Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales:* Se declaran los distintos canales de comunicación, pero no se ha planteado ningún análisis de su funcionamiento. *Variable continúa dentro de la selección.*

5.6.1 RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES

De las conclusiones anteriores, se obtiene la segunda reducción de variables orientada a la búsqueda de las principales debilidades del funcionamiento del equipo de trabajo. Se observan a continuación las nuevas variables:

- (1) Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía.
- (2) Definición de un plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo.
- (3) Constante evaluación del trabajo realizado y comparación con los objetivos primeramente definidos.
- (4) Están definidas las metas de cada integrante del equipo.
- (5) Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan tomar la conducción de ésta en el futuro.
- (6) Claridad de quién es el encargado de cada proyecto.
- (7) Documentación que respalde los procesos clave.
- (8) El equipo de trabajo dedica tiempo a discutir acerca del mejoramiento de procesos.
- (9) Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados.
- (10) Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones.
- (11) Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales.

Tabla 17: Segunda reducción de variables: Percepciones del equipo de trabajo.

Se modificaron/redujeron las variables (4) y (9), actualizando los avances declarados por los integrantes del equipo. No se elimina ninguna variable. Por lo tanto, de las 11 variables seleccionadas en la primera reducción, se mantienen 11. Éstas serán utilizadas y analizadas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES

6.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

Emprendejuven desde sus inicios ha trabajado con liceos técnico-profesionales (TP), siendo éstos sus principales clientes. Quienes están a cargo de estas instituciones y autorizan las intervenciones de la empresa dentro del establecimiento tanto para planificación, coordinación y ejecución de proyectos, son los Directores. Ellos son a su vez representantes legales de aquellas instituciones educativas. Por lo tanto, para efectos de esta investigación se entrevistó a 3 Directores de liceos TP de la Región de Coquimbo. Por otra partes, en Emprendejuven la obtención de recursos depende principalmente de fondos concursables. En sus años de historia, el financiamiento ha provenido principalmente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile. Esta institución designa a cargo del seguimiento y calificación de los proyectos adjudicados a un Ejecutivo particular. Para la investigación, se entrevistó a este Ejecutivo.

De este modo, la investigación que se llevó a cabo consistió en una entrevista a 4 de los clientes directos de Emprendejuven, recopilando sus apreciaciones con respecto a su relación institucional y de trabajo con la Empresa.

El objetivo del uso de este instrumento consiste en obtener información relevante de la visión externa que se tiene del funcionamiento del equipo de trabajo. Así surge, y se aprovecha, la oportunidad de contrastar visiones internas y externas, para entender la situación en que se encuentra la Empresa, generando una visión global de modo tal de enfocar las propuestas tanto en el funcionamiento del equipo de trabajo, como los productos ofrecidos y el cumplimiento de expectativas generadas en los clientes.

En particular se considera relevante el hecho de hacer participar a los clientes en las mejoras internas de la Empresa, ya sea en los procesos que tanto incumbe su participación directa, como en los temas que estén relacionados con el funcionamiento del equipo. Esto debido a que Emprendejuven considera la creación de productos que apuntan a la cobertura de necesidades particulares que aquejan a sus clientes, siendo influyente el trabajo en su conjunto en la calidad del producto final.

La información se obtuvo en formato de audio, para luego ser transcrito y tabulado de manera ordenada. Posteriormente se realizó un análisis que antecedió y sostuvo una tercera reducción de variables. Finalmente se concluye acerca de las variables que serán consideradas para la elaboración de propuestas para el equipo de Emprendejuven.

6.2 VARIABLES CONSIDERADAS EN LA MEDICIÓN

Se diseñó y llevó a la práctica un cuestionario focalizado principalmente en la profundización de los aspectos cubiertos por el instrumento cuantitativo utilizado en los capítulos anteriores, además de la inclusión de aspectos como el cumplimiento de las expectativas del entrevistado, además de los valores y propósitos mostrados por la empresa, los liderazgos y la calidad de los procesos implementados. Finalmente se plantea una caracterización de la Empresa en función de las fortalezas y debilidades observadas.

Los grandes tópicos utilizados son los mismos que en las secciones anteriores, complementados como se mencionó anteriormente y se muestran a continuación:

- **Propósito Común:** La razón para cooperar.
- **Roles Claros:** La estrategia para cooperar.
- **Liderazgo Aceptado:** La estructura para cooperar.
- **Procesos Efectivos:** El método para cooperar.
- **Relaciones Sólidas:** El clima para cooperar.
- **Comunicación Excelente:** El medio para cooperar.

Ahora bien, al momento de organizar la información se generaron nuevos tópicos, los cuales se enumeran y explican a continuación:

- **Apreciaciones institucionales y personales de los proyectos de Empredejoven:** Comparación entre las promesas de la Empresa y el cumplimiento de éstas, sus objetivos; además de la generación de expectativas por parte de los administradores de los establecimientos.
- **Valores y principios entregados por la institución:** Contraste entre los valores que Empredejoven planea proyectar y los que efectivamente son observados por los clientes y usuarios.
- **Coordinación en la ejecución:** Capacidad de escucha, habla y alineamiento tanto con las personas a cargo de los sitios de implementación, como también con los afectados por los productos entregados.
- **Claridad en el propósito e impacto generado por Empredejoven:** Percepción del propósito más trascendente que Empredejoven plasma en su trabajo y contrasta con el interno.
- **Liderazgo:** Visión de la capacidad de liderazgo de los distintos integrantes del equipo y reconocimiento del líder de la institución.
- **Comunicación:** Disposición a comunicarse con el cliente, tanto informal como formalmente, dando espacios para la constante evaluación y adecuación de las implementaciones.
- **Principales fortalezas y debilidades:** Obtención de las principales fortalezas y debilidades de Empredejoven, mostradas a lo largo del desarrollo de los proyectos.

En base a lo anterior se confeccionó una entrevista que cumpliera con la medición de las variables anteriormente mencionadas.

6.3 ENTREVISTA

La entrevista realizada³³ a los clientes consistió en un set de 14 preguntas orientadas a los puntos anteriormente descritos (Algunas preguntas abarcaban más de un tópico). Se repartieron de la siguiente forma:

- **Propósito Común:** 3 preguntas.
- **Roles Claros:** 2 preguntas.
- **Liderazgo Aceptado:** 2 preguntas.
- **Procesos Efectivos:** 2 preguntas.
- **Relaciones Sólidas:** 4 preguntas.
- **Comunicación Excelente:** 1 preguntas.
- **Cumplimiento de expectativas:** 2 preguntas.

Se realizó entrevista a 4 clientes de la región de Coquimbo con una duración de entre 20 y 30 minutos cada una. Al momento de reunirse con los entrevistados se les introdujo el tema de investigación, sus objetivos y resultados esperados, de manera de hacer inclusivo el proceso y provocar en ellos la cercanía necesaria para responder de manera tranquila y desinteresada. Evocando al funcionamiento y los valores de la Empresa, se pidió a los entrevistados responder con total honestidad, apertura y confianza. El énfasis se puso en tomar el estudio de manera comprometida con el mejoramiento del trabajo de Emprendejoven. Finalmente se les comentó que sus respuestas iban a ser transcritas, tabuladas y filtradas según los propósitos de la investigación, de tal modo que no tuvieran miedo a equivocarse, ni sintieran que debían seguir alguna estructura particular al responder.

6.4 RESULTADOS

De las respuestas³⁴ obtenidas a través del instrumento de entrevista se obtienen resultados en distintos ámbitos:

6.4.1 SIGNIFICANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO CON EL SELLO EMPRENDEJOVEN

De las palabras expresadas por los clientes, la implementación fue caracterizada como una herramienta muy potente, una metodología nueva a través de la cual se muestra y entiende que las cosas se pueden hacer de otra forma, de una forma innovadora. Además, se tienen repercusiones como un apoyo en la labor docente, tanto dentro como fuera del aula, aportando a mejorar sus prácticas desde una mirada más lúdica. Específicamente se le transfiere a los profesores esta nueva forma de planificar e implementar clases curriculares.

6.4.2 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, COMPROMISOS Y EXPECTATIVAS

En general se cumplió con todos los objetivos y más aún, fueron superados en los plazos estipulados. Eso ha sido valorado no solo por los directores de los establecimientos, sino también por los profesores y alumnos. Además, las expectativas generadas fueron ampliamente superadas, dejando una sensación de un trabajo de alta calidad guiado principalmente por una positiva capacidad de escucha por parte del

³³ Detalles en ANEXO W.

³⁴ Detalles en ANEXO T.

equipo de trabajo y un espíritu jovial. Esta combinación provocó un nivel de informalidad que fue bien recibido por las autoridades, calificándolo como necesario y útil para también ellos dejar paradigmas de lado y expresarse de manera más informal y cercana.

6.4.3 VALORES ENTREGADOS POR EMPRENDEJOVEN

Destacan variados valores dentro de las apreciaciones de los encuestados:

- Ideas Nuevas
- Compromiso: Entregado por los monitores a lo largo de las intervenciones
- Pasión
- Confianza
- Responsabilidad (del profesorado)
- Compromiso (del alumno): Encarnado por el alumno luego de participar
- Identificación (del alumno)
- Trabajo duro
- Se puede mejorar haciendo cosas diferentes

A su vez también se encuentran prácticas que se relacionan con el sello de Emprendejoven, tales como la utilización de métodos sencillos, pero efectivos. Hacer cosas nuevas y distintas para las problemáticas cotidianas, y dejar en claro que el Emprendimiento no es sólo una vía hacia la formación de empresas, sino también una opción de crecimiento personal.

6.4.4 COORDINACIÓN CON LOS CLIENTES

Los juicios en este aspecto son bastante positivos, resaltando entre ellos el hecho de que siempre se consultó y no se impuso. El equipo se mostró accesible a modificaciones y fue bastante flexible en esa línea. Se estuvo siempre presente y se mostró una combinación interesante y bien valorada entre Seriedad y “Buena onda”, también de Amabilidad y Cordialidad.

6.4.5 PROPÓSITO DE LOS PROYECTOS

A lo largo de las entrevistas se enumeran variados propósitos, entre ellos:

- Transmitir habilidades blandas a los alumnos
- Sacar a los jóvenes del contexto cotidiano
- Motivar a los jóvenes en base a sus propias capacidades
- Mostrar que se pueden lograr muchas cosas a partir del emprendimiento
- Mostrar, a los profesores, una forma distinta de hacer clases, motivando a que generen continuidad en el trabajo realizado

Ahora bien, se observa que estos no son excluyentes entre sí, dando espacio a la creación de un propósito global que apoye la imagen que Emprendejoven quiere proyectar en sus Clientes y Usuarios.

6.4.6 CAPACIDAD DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO

La sensación es que el equipo posee un líder claro, como institución, el cual es su Director Ejecutivo. Este líder se caracteriza por su gran desplante y buena llegada con las

personas. Ahora bien, en paralelo se opina que el equipo posee varios niveles de liderazgo, siendo este un plus al momento de trabajar con ellos.

6.4.7 COMUNICACIÓN: FEEDBACK Y MALOS ENTENDIDOS

Según los encuestados, puede que haya habido malos entendidos, pero estos fueron rápidamente clarificados. En este mismo sentido se plantea que el equipo pidió feedback constantemente. Esto se califica como un aspecto positivo, ya que se pregunta cómo va todo y si hay cosas que mejorar. El detalle está en que todo esto se llevó a cabo únicamente de manera informal, sin apoyarse en ningún instrumento formal o evaluativo.

Finalmente se detecta un solo mal entendido que tiene que ver con la conformación del equipo que estaría a cargo de un proyecto, siendo modificado arbitrariamente luego de comenzada su implementación. El aprendizaje apunta directamente al peligro que se corre al cambiar el recurso humano en un proyecto tan dependiente de las capacidades de sus implementadores, y con mayor razón cuando hay jóvenes en juego.

6.4.8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Entre las fortalezas se enumeran varias, resaltando las siguientes:

- Jóvenes con ideas frescas
- No son invasivos
- Buena adaptabilidad y Flexibilidad
- Pasión por el trabajo
- Buena llegada en todos los niveles jerárquicos y generacionales
- Buen trabajo en equipo

Por otro lado, con respecto a las debilidades expuestas por el equipo no existen mayores comentarios, con excepción de solo una:

- Difusión y comunicación: A juicio de los entrevistados, este tema debe ser delegado a un encargado particular distinto del encargado de proyecto, considerando además parte explícita del presupuesto para esto. El juicio se funda principalmente en que Empredejoven ha obtenido logros cuantiosos a lo largo del año 2013, pero están enterados quienes se relacionaron directamente con los proyectos, desperdiciando oportunidades que pueden ser claves en un proceso de crecimiento por el que pasa la Empresa hoy.

6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La sensación general es que se ha hecho un buen trabajo; ahora bien, hay aspectos importantes a ser analizados.

- La pasión entregada por el equipo es un valor recurrente dentro de la opinión de los entrevistados, mostrándose como alternativa a ser incluida dentro de los valores de la Empresa. A su vez se reconocen otros valores como confianza y compromiso, los cuales han estado presentes tanto en análisis cualitativos como cuantitativos.
- Los clientes concuerdan respecto a la calidad del trabajo realizado y el cumplimiento de expectativas, objetivos y compromisos. Si esto es comunicado al

equipo, puede ser una herramienta para potenciar la motivación al interior de éste. Así mismo con las fortalezas mostradas hacia afuera, que calzan totalmente con los valores y principios que se asumen dentro.

- Con respecto al liderazgo, existe absoluta claridad de quién juega ese rol en la empresa: su Director Ejecutivo. Además se muestra como una fortaleza del equipo que los demás integrantes demuestren liderazgos en distintas etapas de los proyectos.
- Los distintos propósitos, reconocidos por los entrevistados, de la implementación de proyectos de Empredejoven, dan espacio a la creación de una imagen más integral y potente, para ser utilizada como herramienta de posicionamiento, además de la misión, visión y valores corporativos.
- Se observa interés y preocupación por el feedback y la mejora continua, pero esta práctica no está siendo apoyada por ningún tipo de instrumento que sirva para que los aprendizajes trasciendan entre proyectos, ni entre áreas o procesos de un mismo proyecto. Se deja abierta la puerta a generar instrumentos de evaluación continua a los que los clientes tengan acceso y a su vez se recalca que el equipo tiene las intenciones necesarias para mejorar continuamente.
- La principal y única debilidad demuestra ser la difusión y comunicación. Se infiere que este síntoma se debe principalmente a dos razones:
 - (1) Alta exigencia en aspectos de implementación de proyectos, principalmente asociada a escases de recursos humanos.
 - (2) Foco del equipo puesto en la obtención de resultados y la implementación de un producto de calidad, que hable por sí sólo y resulte en un impacto real, medible y repetible en el tiempo, dejando la difusión de lado y viendo ésta como una consecuencia del buen trabajo, a pesar de que en la práctica sea necesario un plan de medios.
- Se rescata el aprendizaje de establecer de manera responsable a los encargados de los proyectos, para no tener que cambiarlos en medio del proceso. Se asume que esto proviene de una carencia en la definición de roles dentro de la Empresa y la oportunidad de generar ese orden.

6.6 CONCLUSIONES DE LA PERCEPCIÓN DE CLIENTES

A continuación se relaciona la información recolectada y analizada anteriormente con las variables resultantes de la primera reducción de variables.

- (1) *Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (2) *Definición de un plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo:* Los clientes denotan que el equipo de trabajo es

efectivo en el cumplimiento del plan de trabajo acordado por las partes, cumpliendo con las metas definidas de manera responsable. Ahora bien, esto no se observa desde dentro del equipo. Por lo tanto se plantea la redefinición de la variable como: *“Se declara el plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo”* de modo de transparentar dentro del equipo y también alinear con lo observado por los clientes.

- (3) *Constante evaluación del trabajo realizado y comparación con los objetivos primeramente definidos:* Se pide constantemente feedback acerca del trabajo, por lo tanto existe una constante evaluación del trabajo realizado. Ahora bien, se declara que el método carece de formalidad, por lo que se infiere que al no llevar registro de la evaluación tampoco se puede comparar con objetivos o plantear mejoras de manera rigurosa. Por lo tanto se plantea la redefinición de la variable como: *“Se deja registro de la constante evaluación del trabajo realizado, para su posterior comparación con objetivos y planteamiento de mejoras”*.
- (4) *Están definidas las metas de cada integrante del equipo:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (5) *Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan tomar las riendas de ésta en el futuro:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continúa dentro de la selección.*
- (6) *Claridad de quién es el encargado de cada proyecto:* Para efectos de los clientes está claro quién es el líder o encargado de cada proyecto, aunque lo asumen por repetición (a quién ven más seguido y más empoderado). Esto no quiere decir que el equipo tenga la misma claridad. Por lo tanto se plantea la redefinición de la variable como: *“Integrantes del equipo tienen claridad de quién es el encargado de cada proyecto”*.
- (7) *Documentación que respalde los procesos clave:* Los clientes aprecian que se les informa correctamente acerca de los procesos y etapas clave para el desarrollo de los proyectos, pero eso no necesariamente aplica para el equipo de trabajo. Por lo tanto se plantea la redefinición de la variable como: *“Se transparentan los procesos clave con el equipo de trabajo”*.
- (8) *El equipo de trabajo dedica tiempo a discutir acerca del mejoramiento de procesos:* Con los clientes sí se dedica este tiempo, a través del feedback sobre el trabajo que se está realizando, pero esto no se registra y por consiguiente la información queda solo en manos del jefe de proyecto, sin llegar al equipo de trabajo. Por lo tanto se plantea la redefinición de la variable como: *“Jefe de proyecto transfiere información sobre mejoramiento de procesos al equipo de trabajo”*.

(9) *Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continua dentro de la selección.*

(10) *Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continua dentro de la selección.*

(11) *Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales:* Instrumento no entrega información relevante. *Variable continua dentro de la selección.*

6.6.1 RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES

De las conclusiones anteriores, se obtiene la tercera reducción de variables orientada a la búsqueda de las principales debilidades del funcionamiento del equipo de trabajo. Se observan a continuación las nuevas variables:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">(1) <i>Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía.</i>(2) <i>Se declara el plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo.</i>(3) <i>Se deja registro de la constante evaluación del trabajo realizado, para su posterior comparación con objetivos y planteamiento de mejoras.</i>(4) <i>Están definidas las metas de cada integrante del equipo.</i>(5) <i>Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan tomar la conducción de ésta en el futuro.</i>(6) <i>Integrantes del equipo tienen claridad de quién es el encargado de cada proyecto.</i>(7) <i>Se transparentan los procesos clave con el equipo de trabajo.</i>(8) <i>Jefe de proyecto transfiere información sobre mejoramiento de procesos al equipo de trabajo.</i>(9) <i>Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados.</i>(10) <i>Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones.</i>(11) <i>Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales.</i> |
|--|

Tabla 18: Tercera reducción de variables: Percepciones de los principales clientes.

Si bien no se redujo la cantidad de variables, se redujeron/modificaron las variables número (2), (3), (4), (6), (7) y (8); además de las variables (4) y (9) que fueron anteriormente modificadas. La cantidad final de variables es de 11, con 8 de ellas modificadas/reducidas durante los análisis realizados. Estas variables serán utilizadas para orientar las propuestas de mejora para la efectividad del equipo de trabajo de Empeñejuven.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES PARA EL EQUIPO DE TRABAJO

7.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

En función de las variables seleccionadas, filtradas y modificadas por los tres procesos anteriores de análisis, se plantean a continuación, recomendaciones orientadas a una o más de éstas. En primer, lugar las 11 variables previamente seleccionadas se separan en grupos [15]. El objetivo de esto es reconocer debilidades conjuntas [5] y a la vez disminuir la cantidad de variables. Esto simplifica la aplicación de las recomendaciones y a su vez aumentar el impacto.

A continuación se muestran los grupos de variables y los nombres asignados a cada grupo:

<i>Declaraciones básicas</i>	<i>Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía.</i>
	<i>Están definidas las metas de cada integrante del equipo.</i>
<i>Procesos clave de trabajo</i>	<i>Se deja registro de la constante evaluación del trabajo realizado, para su posterior comparación con objetivos y planteamiento de mejoras.</i>
	<i>Integrantes del equipo tienen claridad de quién es el encargado de cada proyecto.</i>
	<i>Se transparentan los procesos clave con el equipo de trabajo.</i>
<i>Prácticas de coordinación</i>	<i>Jefe de proyecto transfiere información sobre mejoramiento de procesos al equipo de trabajo.</i>
	<i>Se declara el plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo.</i>
	<i>Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados.</i>
	<i>Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales.</i>
<i>Desarrollo de personas</i>	<i>Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan conducir ésta en el futuro.</i>
	<i>Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones.</i>

Tabla 19: Grupos de variables para recomendaciones.

Por lo tanto, en función de la tabla 19 y de la literatura, se reconocen los siguientes aspectos a mejorar por parte de Emprendejoven en conjunto con recomendaciones asociadas:

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 DECLARACIONES BÁSICAS

Las variables que orientan las recomendaciones son:

<i>Claridad en el equipo con respecto a los desafíos futuros de la Compañía.</i>
<i>Están definidas las metas de cada integrante del equipo.</i>

Tabla 20: Variables que orientan a Declaraciones Básicas

La Empresa tiene como uno de sus principales objetivos la subsistencia, o bien, la estabilidad económica. Este tema se trata principalmente a nivel directivo o gerencial, es decir, lo trabajan quienes están encargados de la administración de la misma. En ese sentido, se toma como supuesto que los desafíos de toda Empresa existen, están claros y guían las decisiones de su alto mando; pero en el caso de un emprendimiento, donde el equipo es reducido en cantidad de personas, y las convicciones juegan un rol importante, el tener claridad sobre los desafíos futuros, por parte del equipo de trabajo es el centro de la motivación [21] [22]. En este caso, mantener a los integrantes de un equipo motivados y orientados a sus metas futuras es trabajo de los líderes de la compañía [10] y es necesario que lo tengan bien claro.

Ahora bien, no existe un desafío claro, sin una meta bien definida [15]. Y cuando se dice meta, aquí se abarcan dos temas importantes: (1) Existen metas que están relacionadas con el cumplimiento de las etapas de un trabajo, para lograr los objetivos de éste; pero también (2) existen metas que son personales y tienen que ver con el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en un equipo. Que éstas últimas se encuentren alineadas con las declaraciones básicas de la Empresa, es hoy una de las mayores responsables de la efectividad de un equipo [15] y de la capacidad de trascendencia del mismo [5].

Por lo tanto, se recomienda al equipo de Empeñejoven:

- (1) Declarar públicamente los grandes desafíos que la Empresa enfrenta, a través de dos reuniones semestrales. Cada una de ellas tendrá el objetivo de mostrar los desafíos del futuro; y además, declarar cómo se están alcanzando los desafíos presentes (que en un pasado fueron llamados “futuros”). Estas reuniones tendrán la presencia de todo el equipo de trabajo, y se ofrecerá e instará a comentar su visión, motivación y nivel de participación en los desafíos y la forma en que se están alcanzando.
- (2) En la misma instancia en que se declaren y evalúen los desafíos, futuros y presentes respectivamente, se dará espacio a que cada integrante plantee sus propios desafíos y metas personales; y cómo están, cada uno de ellos, alcanzándolas a través del trabajo en la Empresa. Esto aportará a la comprensión y conocimiento personal, de cómo el equipo en su conjunto trabaja por un bien mayor [5] que si lo hiciera cada uno por separado.

7.2.2 PROCESOS CLAVE DE TRABAJO

Las variables que orientan las recomendaciones son:

<i>Se deja registro de la constante evaluación del trabajo realizado, para su posterior comparación con objetivos y planteamiento de mejoras.</i>
<i>Integrantes del equipo tienen claridad de quién es el encargado de cada proyecto.</i>
<i>Se transparentan los procesos clave con el equipo de trabajo.</i>

Tabla 21: Variables que orientan a Procesos clave de trabajo

Pequeñas empresas suelen tener pequeños proyectos y pequeños problemas, pero cuando estas empresas comienzan a crecer, con una alta probabilidad, crecerán tanto los proyectos, como los potenciales problemas. Ante el crecimiento surge la estandarización de procesos, pero suele existir un juicio negativo ante esto [15]. El uso de protocolos presenta beneficios en cuanto al conocimiento de cómo reaccionar ante sucesos particulares, pero también al conocer cómo funcionan los procesos, existe una mayor libertad para el accionar [15], ya que se puede partir de la base del proceso estándar, para luego generar una adaptación de este.

Por lo tanto, se recomienda al equipo de Emprendejoven:

- (1) Llevar registro y evaluación del trabajo que se realiza en cada proyecto. Para esto se diseñaron 5 rúbricas de apoyo.
 - (1.1) Ficha Proyecto estándar³⁵: Tiene el objetivo de transparentar información relevante del proyecto como: Quién lidera; quién co-lidera; fecha de inicio y término; presupuesto asignado; tipo de proyecto; región y localidades de implementación; instituciones involucradas y su contacto; Actividades clave, sus encargados, fechas de viajes; y comentarios.
 - (1.2) Feedback de institución³⁶: Tiene el objetivo de recibir feedback constante por parte de las instituciones involucradas. Así se evalúan aspectos como: Expectativas de la institución; cumplimiento de compromisos; calidad de coordinación; existencia de malos entendidos; y comentarios.
 - (1.3) Feedback de implementación de proyecto³⁷: Tiene el objetivo de que los integrantes del equipo que participaron de la intervención evalúen las distintas partes de ésta, dejen comentarios y planteen propuestas para mejorar aspectos.
- (2) Publicación de información relevante de los proyectos, contenidas en las Fichas de Proyecto propuestas. Esto tiene el objetivo de que los integrantes del equipo conozcan las tareas y tiempos que tienen asignados los demás integrantes, aportando a la coordinación del trabajo en conjunto.

³⁵ Ver rubrica de proyecto estándar en ANEXO Y.

³⁶ Ver detalle del instrumento de feedback institucional en ANEXO Z.

³⁷ Ver rubrica de feedback de implementación proyecto educativo en ANEXO AA y rubrica de feedback de seminario de capacitación en ANEXO AB.

7.2.3 PRÁCTICAS DE COORDINACIÓN

Las variables que orientan las recomendaciones son:

<i>Jefe de proyecto transfiere información sobre mejoramiento de procesos al equipo de trabajo.</i>
<i>Se declara el plan de trabajo que sostenga la consecución de metas específicas en el corto y mediano plazo.</i>
<i>Las reuniones de coordinación poseen objetivos declarados.</i>
<i>Se realiza análisis del funcionamiento de los canales de comunicación actuales.</i>

Tabla 22: Variables que orientan a Prácticas de Coordinación

Cuando las personas eligen un camino, dicen los racionalistas, es porque ese les ofrece el mayor beneficio posible; en este caso, cumplir su objetivo de manera efectiva. Cuando se trata de un objetivo de trabajo los equipos deben realizar una serie de tareas contempladas y necesarias para cumplir, pero resulta interesante quitar por un instante el foco del resultado y destacar la importancia de recorrer el mejor camino posible, considerando que en éste se comparte con los demás integrantes del equipo. Asumir que todos saben exactamente lo que deben hacer durante este camino es un error frecuente en los equipos de trabajo [15], más aún, asumir que se estará coordinados en la acción es muchas veces razón de un fracaso [14]. Por otro lado, anticiparse a un problema que puede surgir, es una potente herramienta de trabajo [9], considerando que en el pasado se han hecho cosas similares. La comunicación juega un rol clave en todos estos casos, siendo la principal responsable de que las personas sepan qué hacer y con quién hacerlo; qué está haciendo el otro; a quién pedir ayuda y a quién ayudar. Así, a través de la comunicación y la coordinación se aporta a la efectividad conjunta de un equipo de trabajo [15], aumentando la claridad y certeza en el trabajo de cada integrante.

Por lo tanto, se recomienda al equipo de *Emprendejuven*:

- (1) Realizar reuniones de coordinación de proyecto, donde se desarrolle un único objetivo. Es decir, para cada reunión se abarca una sola etapa del proyecto y se invita a las personas involucradas en ésta, en sus distintos niveles de jerarquía. La intención está en (1) mantener a todos los involucrados informados y (2) focalizarse en la resolución de problemas.
- (2) Será responsabilidad del jefe de proyecto recolectar la información que tenga relación con la experiencia de equipos anteriores en proyectos y/o etapas de proyectos similares que se hayan implementado en el pasado, con el fin de entregar aprendizajes que sirvan para anticipar posibles problemas del proyecto en curso.
- (3) En estas reuniones, el jefe de proyecto deberá realizar un resumen de los acuerdos de la reunión; definiendo metas, plazos y encargados de su posterior cumplimiento. También, revisar el estado de avance de estos en la siguiente reunión, de modo de poder canalizar los recursos necesarios para dar la fluidez y solidez que sea requerida.

- (4) Corresponderá, antes de finalizar dichas reuniones de coordinación, preguntar a quienes asistieron si la metodología de trabajo y comunicación es la más indicada, explicitando el espacio para plantear propuestas y críticas a los mecanismos. Además, se indicará que ante cualquier duda y/o problema que surja en el futuro, será siempre recomendable comunicar esto con cuanta agilidad sea posible. Para esto, se recomienda generar mensajes asociados a alarmas, programadas para la hora de reunión. Así se podrá llevar un registro y recordatorio instantáneo.
- (5) Instalar una “pizarra” de cada proyecto, que funcione como repositorio de los sucesos que ocurren, los avances que se van dando y el trabajo diario. Puede ser digital o física y su objetivo es tener un registro disponible dónde acceder a lo que está pasando, para así tener información actualizada para generar conversaciones en los momentos que sean necesarios. Se aconseja adjuntar a este instrumento la Ficha del Proyecto.

7.2.4 DESARROLLO DE PERSONAS

Las variables que orientan las recomendaciones son:

<i>Foco en el desarrollo de las personas dentro de la Compañía que puedan conducir ésta en el futuro.</i>
<i>Existe un set de reglas de convivencia que regulen el ambiente y las relaciones.</i>

Tabla 23: Variables que orientan al Desarrollo de personas

Las relaciones humanas no han sido siempre el foco de las empresas, pero actualmente se sitúan en el centro. Hoy existe la noción de que las relaciones entre las personas son la clave del éxito de las organizaciones [23]. Ahora bien, las relaciones son un tema sensible en el cual es necesario que existan acuerdos para poder relacionarse de forma respetuosa y efectiva [15], muchas veces llamados “normas de convivencia”. Planteando la colaboración como principal camino hacia la generación de valor en conjunto [23]. Otra perspectiva es la de la gestión de relaciones [23], o bien el desarrollo de las personas desde una perspectiva que les permita relacionarse de manera sana [24] y útil para el trabajo. Por otro lado, el desarrollo de las personas muestra beneficios en las empresas, cuando éstas tienen una mirada en la trascendencia de la organización, entendiendo que dependerá de las personas y sus relaciones qué tan lejos se pueda llegar [5].

Emprendejuven es una empresa en crecimiento [4], en rigor, un emprendimiento. En este sentido tiene la oportunidad de ubicar en el centro esto, al crecimiento de las personas que componen su equipo de trabajo; aportar al camino que este equipo recorre, de manera que en conjunto superen los desafíos futuros, descubran sus potenciales y los de sus integrantes. Por lo tanto se propone a Emprendejuven la aplicación de una metodología de desarrollo de personas que aporte a sus relaciones, comenzando por el reconocimiento propio como persona válida y continuando por el reconocimiento del compañero como válido [7], aportando así a la convivencia en el trabajo. Esta metodología se detalla en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 8: DISEÑO PRELIMINAR DE METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA

8.1 ANTECEDENTES DEL DISEÑO

Desde los conceptos del autoconocimiento, como motor para el cambio [17] y la gestión de Empresas que se guían por sus propósitos y valores fundamentales [5] se recogen, entre otras cosas las *actitudes* con que uno enfrenta la vida y el trabajo. Estas actitudes están muy vinculadas a las emociones y son disposiciones corporales automáticas [20], “estados de ánimo” que determinan la forma en que se experimenta el actuar, por ejemplo tener disposición a colaborar, apertura a lo nuevo y sensación de valía. Esto es en lo que los directivos presentan mayores dificultades de aprendizaje [20]. Por lo tanto, se observa la oportunidad de desarrollarlo desde temprano en la vida y el trabajo.

Ahora bien, no sólo la actitud y la disposición juegan un rol dentro del desempeño de las personas que participan de un equipo de trabajo que se propone metas grandes y desafiantes [15], sino también *habilidades* específicas. Las habilidades son el despliegue del talento en situaciones nuevas. Es algo que se da en situaciones inéditas, precisamente porque proviene del aprendizaje interno e histórico que definen a la persona [7]. El desarrollo y reconocimiento de actitudes y habilidades en uno mismo muestra beneficios tales como: Un rediseño de estilo y mayor facilidad para alinearse con los valores de la institución, un incremento en la motivación, productividad y bienestar en el trabajo, además de mejorar las relaciones laborales y personales [20]. Pero se hace necesario que la persona, como líder de su proceso de aprendizaje decida conscientemente conocerse, aceptarse y aceptar a sus compañeros de trabajo.

A continuación se introduce una metodología de desarrollo de personas, que sitúa en el centro a ésta misma y su capacidad de aprender a aprender.

8.2 UN SISTEMA DE OBSERVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN EQUIPOS DE TRABAJO

Esto corresponde a una tecnología innovadora que apoya el desarrollo del trabajo en equipo y una mejora en el desempeño, generando relaciones, conversaciones y prácticas recurrentes que mejoren la producción, interacción entre personas y manejo de sí mismo [24]. Su objetivo general es contribuir a la transformación personal y del equipo de trabajo, aprendiendo a ver cómo entre los mismos integrantes del equipo se evalúan constantemente, y desde ahí se ayuda a producir cambios de visiones, prácticas recurrentes y modos de trabajo, que contribuyan a que se trabaje mejor en equipo, con más confianza, y más eficiencia, efectividad y bienestar para sus integrantes [24].

Sus objetivos específicos son [24]:

- Incrementar el nivel de conciencia de sí mismo y de otros por medio de la observación de variables consensuadas grupalmente y/o definidas a nivel individual.
- Contribuir al alineamiento en términos de valores y actitudes entre los diferentes miembros del equipo de trabajo y los declarados.

- Facilitar la transformación a nivel individual y organizacional a través de la creación de una comunidad de aprendizaje, basada en confianza, transparencia y cuidado de nosotros mismos y los otros.

Y consiste en la siguiente metodología [24]:

- (1) *Definición de los atributos organizacionales o comunes:* Se revisan y discuten cuáles son los valores y actitudes más relevantes que definen la Empresa y/ al equipo de trabajo y sus motivaciones.
- (2) *Definición de atributos personales:* Luego, se pide a cada miembro del equipo que elija valores, actitudes y habilidades adicionales y de interés personal, en que desearía ser evaluado, además de los atributos comunes, a nivel de equipo.
- (3) *Encuestas:* En las siguientes semanas, se pone a disposición de los miembros del equipo una encuesta virtual en que cada quince días (por ejemplo) se les pide autoevaluarse y evaluar a sus compañeros.
- (4) *Reportes:* Los miembros del equipo de trabajo reciben los resultados de sus evaluaciones, de manera de observar las diferencias entre sus autoevaluaciones y las evaluaciones de los otros.
- (5) *Reuniones:* Una vez al mes se realiza una reunión, donde el equipo de trabajo conversa de las evaluaciones realizadas. Cada miembro del equipo tiene unos minutos para recibir retroalimentación de los otros, y así entender cómo lo ven, en términos de prácticas que afecten la percepción que tienen sobre él, en los valores, actitudes y habilidades priorizadas.

Este diseño se sustenta en una mirada constructivista de la comunicación y el crecimiento de las personas al relacionarse con sus compañeros. “Nos construimos continuamente en el lenguaje” y “El lenguaje crea realidad” son sólo dos afirmaciones que apuntan en la misma dirección.

El principal objetivo de este instrumento es que los integrantes del equipo de trabajo posean un apoyo en su camino de crecimiento personal y grupal, para su auto observación y la de sus compañeros en función de aspectos comunes y personales. El mismo equipo participa desde la creación del instrumento, en su implementación y mejoras para el futuro. Por otro lado se reconoce en Emprendejoven la carencia de un conjunto de “normas de convivencia”, planteándose ésta instancia como oportunidad de construir aquellas normas desde la convivencia, el conocimiento y la aceptación de los demás. Así, el resultado esperado será el reconocimiento de fortalezas y debilidades para poder avanzar en el fortalecimiento de las primeras y el mejoramiento de las segundas, según los desafíos que cada integrante asuma a lo largo de su trabajo. Los integrantes del equipo de Emprendejoven muestran buena disposición ante desafíos de crecimiento personal y grupal; todos unidos por los mismos propósitos y metas, además del compromiso, aceptación y humor que los caracteriza.

8.3 PROPUESTA CONCEPTUAL

Se propone generar una rúbrica de evaluación basada en una encuesta que permita la observación de valores, actitudes y habilidades comunes y personales. Posteriormente se analizan los datos entregados por el equipo, caracterizando a cada persona en base a una escala de notas equivalente a la utilizada por el sistema educacional chileno (1,0-7,0) en distintos aspectos detallados a continuación:

- **Variable:** Corresponde al valor, actitud o habilidad elegida en base a consenso popular o decisión personal, según dependa el caso.
- **Autoevaluación:** Corresponde a la calificación con que se observa cada persona en la variable que corresponda. Se interpreta como la forma en que la persona respectiva se muestra al mundo, de manera consciente.
- **Observación Promedio:** Considera el promedio de las observaciones entregadas por todos los integrantes del equipo, con respecto a la variable correspondiente.
- **Nivel de Acuerdo:** Corresponde a la interpretación de la desviación estándar asociada a los datos. Para esto se generaron quintiles de nivel de acuerdo, clasificando las desviaciones estándar de la siguiente forma:

Escala Cualitativa	Escala Cuantitativa ³⁸	
	Desde	Hasta
Muy de acuerdo	0	0,5
De acuerdo	0,5+ δ	0,57
Regular	0,57+ δ	0,81
En desacuerdo	0,81+ δ	1
Muy en desacuerdo	1+ δ	1,5

Tabla 24: Evaluación de personas - Interpretación cualitativa de Desviaciones Estándar

Así, una alta desviación estándar en los resultados significará un alto desacuerdo entre los distintos participantes, y una baja desviación estándar significará un alto nivel de acuerdo en la evaluación.

- **Autoevaluación – promedio:** Este indicador muestra la diferencia entre la observación personal con respecto a una variable y la observación promedio de los demás integrantes del equipo, sea esta positiva o negativa. Su principal utilidad recae en atender a la coherencia entre las observaciones del equipo, para así apuntar a un consenso con respecto a las cualidades de cada uno.

Finalmente se lleva a cabo una reunión donde se entregan los resultados a cada persona, se introduce la concepción de que es importante evaluarnos de manera honesta, ya que de este modo aportaremos al aprendizaje del compañero y de uno mismo, y en ese sentido se invita a comentar las observaciones que a cada uno le parezcan más pertinentes, basando los comentarios en juicios fundados en hechos.

³⁸ La escala fue hecha a la medida de los datos obtenidos. Se basa en quintiles con igual cantidad de valores dentro de los intervalos definidos.

La idea de esta reunión es que cada uno de los integrantes logre identificar sus principales fortalezas y debilidades, a través de sus propias observaciones y las de sus compañeros, para con ellas aportar a la transformación grupal, centrada en autoconocimiento y aceptación. El principal beneficio de comprender a los distintos integrantes del equipo será facilitar el alineamiento de su actuar, potenciando el compromiso y la motivación de aspirar a metas ambiciosas y desafiantes de manera conjunta con el equipo [5], aprovechando así las energías grupales en pos de la suma de las individuales.

8.4 VARIABLES DE OBSERVACIÓN

Las variables de observación corresponden a un listado de valores y actitudes³⁹, en adición a los valores corporativos de la Empresa y las habilidades que ésta utiliza en sus programas educativos⁴⁰.

8.5 ELECCIÓN DE VARIABLES

Para la elección de las variables a ser observadas se realizó una reunión en donde se presentó la propuesta al equipo de trabajo, planteando el objetivo principal de desarrollar personas conscientes de sí mismas y de sus compañeros, para aportar al trabajo dentro del equipo, aprovechando el crecimiento y el aprendizaje por medio de conversaciones con sus pares. También se comentó el marco conceptual en que se identifica la propuesta y las posibles variables a ser medidas. Finalmente, se llegó al acuerdo de evaluar 6 aspectos personales, elegibles entre Valores y Actitudes, 3 respectivamente. Con respecto a los aspectos comunes se seleccionaron 15. Las 10 habilidades del Emprendedor (Propuesta de Empeñejuven) y los 5 valores corporativos. Se mostró motivación por considerar muchas variables dentro de la observación, por lo que se aceptó la iniciativa.

La selección es la siguiente:

Valores	Habilidades del Emprendedor
- Compromiso	- Buscar la oportunidad y tener iniciativa
- Flexibilidad	- Persistencia
- Lealtad	- Cumplir compromisos de trabajo
- Creatividad	- Exigir eficiencia y calidad
- Autenticidad	- Tomar el riesgo calculado
	- Definir metas
	- Buscar información
	- Planificación sistemática y monitoreo
	- Persuasión y redes de apoyo
	- Autoconfianza

Tabla 25: Valores y Habilidades seleccionadas por el equipo de Empeñejuven

³⁹ Detalles en ANEXO X.

⁴⁰ Detalles en ANEXO AC.

8.6 CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO

El instrumento mismo fue diseñado en una plataforma de *Google Drive*, y fue facilitado a cada uno de los integrantes con el fin de que respondieran tanto el correspondiente a ellos mismos como el de sus compañeros.

La forma es la siguiente:



Bienvenid@ al sistema de Desarrollo de personas de Emprendejuven,

Nos gustaría invitarle a observar a _____, mostrándole cómo lo ven sus compañeros en relación a un conjunto de Valores y Habilidades definidos por el equipo de Emprendejuven y por él mismo. Es importante que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Todas sus respuestas serán válidas, en tanto sean genuinamente propias.

Recuerde que cuando emitimos un juicio sobre otro, este no refleja lo que "es", sino sólo cómo nosotros lo percibimos, considerando nuestra relación con él.

Instrucciones:

* Para cada aspecto, evalúe a _____, según su percepción durante el año 2013, seleccionando en un rango desde: Pésimo a Excelente.

* Marque exclusivamente la opción que más represente su percepción, dependiendo de cada aspecto.

*Obligatorio

Nombre del Evaluador(a): *

Apellido del Evaluador(a): *

Continuar »



25% completado

Ilustración 7: Características del instrumento evaluativo - Forma

Valores y Habilidades consensuadas por el equipo de Emprendejuven

1. ¿Cómo observa usted a: en COMPROMISO? *

Estar atento y dispuesto tanto con su trabajo como con sus compañeros, entregando todo día a día; con especial foco en el compañerismo y la responsabilidad.

1 2 3 4 5 6 7

Pésimo ● ● ● ● ● ● ● Excelente

2. ¿Cómo observa usted a: en FLEXIBILIDAD? *

Estar constantemente abierto, tolerante y propositivo ante las mutaciones del entorno y las exigencias, tanto del equipo, como de los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Pésimo ● ● ● ● ● ● ● Excelente

3. ¿Cómo observa usted a: en LEALTAD? *

Merecer confianza por la sinceridad, honorabilidad y firmeza en afectos e ideas.

1 2 3 4 5 6 7

Pésimo ● ● ● ● ● ● ● Excelente

4. ¿Cómo observa usted a: en CREATIVIDAD? *

Mirar el mundo, las barreras y las oportunidades con iniciativa propia y auténtica, sin enjuiciar en primera instancia tanto sus pensamientos como sus acciones.

1 2 3 4 5 6 7

Pésimo ● ● ● ● ● ● ● Excelente

Ilustración 8: Características del instrumento evaluativo - Valores y Habilidades Comunes

Como se aprecia, en primer lugar se saluda a las personas, explicando el formato de la evaluación y algunas reglas básicas para responder de manera estándar. Esto ayuda al procesamiento posterior de los datos. Además se pide que las personas se identifiquen con su nombre y apellido. Por razones de privacidad no se muestra el nombre de la persona a ser evaluada en el caso de la ilustración 7. En el caso de la ilustración 8, para cada Valor, Actitud o Habilidad a ser evaluada se despliegan calificaciones a elección desde 1,0 a 7,0. Esta escala se utiliza únicamente como estándar y no como una evaluación.

8.7 CONCLUSIONES DEL DISEÑO

El instrumento se levantó en base a una reunión donde se plantearon los principales objetivos y se definieron las variables a ser medidas para cada uno y para el equipo en su conjunto. Por lo tanto el consentimiento del equipo es total y en ese sentido la disposición es similar a la evaluada en aspectos anteriores, estando comprometidos tanto con la realización del prototipo, como con la mejora de éste. El formato corresponde a una encuesta tipo *Google Drive*, la cual fue facilitada a todos los integrantes del equipo para evaluar a sus compañeros y a ellos mismos, con respecto a su apreciación en representar Valores y Habilidades.

Se plantea este prototipo como prueba el que se encuentra sujeto a evaluación del equipo y mejora continua para su estandarización y aplicación dentro del área de desarrollo de personas de *Emprendejuven*.

CAPÍTULO 9: IMPLEMENTACIÓN PILOTO

La implementación del piloto constó de las siguientes etapas:

9.1 ENCUESTA

Se le entregó a cada integrante del equipo un link de una encuesta virtual correspondiente a cada uno de los colaboradores para ser respondida bajo consideración de las instrucciones allí detalladas, entendiendo que ésta sería el reflejo de su percepción con respecto a sí mismo y sus compañeros. La tasa de respuesta fue de 100%.

9.2 ANÁLISIS Y ORDENAMIENTO DE RESULTADOS

Los resultados fueron tabulados según se detalló en la propuesta conceptual. Además, fueron ordenados y calculados los términos de observación promedio de los compañeros, autoevaluación y nivel de acuerdo, tanto para los valores y habilidades personales, como para los comunes.

9.3 REUNIÓN DE EVALUACIÓN INTERPERSONAL

- **Introducción:** Se introduce el marco de la discusión mostrando distinciones útiles para una comunicación efectiva ante la emisión de juicios de valor. Estas fueron:
 - (1) *Juicio* de valor. Ejemplo: Fuiste irresponsable.
 - (2) *Dominio* al cual corresponde mi apreciación. Ejemplo: Ejecución de proyectos.
 - (3) *Hechos* que sustentan mi juicio. Ejemplo: En las primeras dos clases de tal ejecución el profesor te pidió que le entregaras reportes de la clase y no lo hiciste.
 - (4) *Estándar* personal. Ejemplo: Para mí, no entregar esos reportes significa ser irresponsable.
- **Entrega de resultados⁴¹:** Se entregaron los resultados personales a cada integrante. Se explicó el significado de cada columna y se dio espacio para resolver dudas.
- **Tiempo de análisis:** Se puso a disposición de cada integrante 5 minutos para seleccionar los 5 aspectos más relevantes de sus resultados, en los cuales deseara profundizar su entendimiento pidiendo feedback a sus compañeros. También se sugirió seleccionar 2 aspectos a los cuales quisieran hacer mención, sin recibir comentarios.
- **Observaciones populares:** Se comienza por una persona (observado) y para cada una de éstas se va avanzando en cada uno de los 5 aspectos seleccionados por ella.
Éstos son comentados por sus compañeros (observadores) en 1 minuto para cada uno, donde se argumentan las observaciones realizadas, basándose en los

⁴¹ Formato de resultados en ANEXO AD.

resultados y en los criterios recomendados al principio de la sesión.

- **Conclusiones y compromisos:** En 5 minutos, cada integrante de la sesión debe identificar sus principales aprendizajes obtenidos sobre sí mismo y el equipo.

CAPÍTULO 10: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

10.1 SATISFACCIÓN DEL EQUIPO

En el proceso de término de la reunión de crecimiento grupal se realizó la encuesta de satisfacción, preguntando directamente al grupo acerca del Beneficio personal y grupal, mejoras sugeridas, proyecciones del instrumento y satisfacción general, resultando lo siguiente:

10.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

10.2.1 BENEFICIO PERSONAL

El principal beneficio observado por los entrevistados es la oportunidad de observar y escuchar al equipo con total apertura y sinceridad. Esto tiene como repercusión el percatarse de cosas que al ocurrir no fueron percibidas como se hace hoy. Además se aporta en la construcción de una historia del equipo, cosa que, al no ser registrada, muchas veces se da por perdida y olvidada. El equipo tuvo la oportunidad de ver con evidencia cuáles fueron sus principales fortalezas y debilidades, sobre todo al nivel de habilidades. Esto se considera importante, porque algunas cosas se ratifican y otras se averiguan por primera vez. Se eliminan dudas propias y se inicia un proceso de desarrollo del equipo.

La parte más relevante es la conversación que sucede luego de la sesión. Ahí es donde se aclaran la mayor cantidad de cosas. Esto se muestra como una oportunidad para elaborar proyectos en equipo, porque es diferente que se realice una entrevista personal y se junten éstas para concluir, que opinar directamente con todos los integrantes del grupo presentes. Escuchar a los demás dar su opinión sobre un tercero también resultó potente ya que ahí se recuerdan más cosas. Se generaron sinergias.

10.2.2 BENEFICIO GRUPAL

Ayuda a mejorar como equipo. Es una herramienta que permite generar cohesión e ir visualizando los avances propios y de los compañeros. Un gran aporte desde el punto de vista de construir un camino de superación grupal. La clave está en el nivel de complementariedad que se puede lograr, algo así como un equipo de futbol, donde en base a las fortalezas y debilidades de cada uno, se asumen roles distintos dentro de la cancha. Se focalizan las competencias. Esto aporta en la capacidad de pedir y ofrecer ayuda a los demás, y también en la definición de perfiles que generen subgrupos fuertes, pudiendo alinear de manera efectiva a distintas personas frente a objetivos específicos. Finalmente se agradeció la oportunidad de compartir y escuchar a los demás, para construir un conjunto de vivencias importantes que son finalmente las que dan vida al equipo que de reconocerse, resulta más difícil representar los sentimientos en palabras o hechos.

10.2.3 MEJORAS SUGERIDAS

Por un lado, en la introducción a la conversación de evaluación es importante que quede claro el contexto en el cual se situará al equipo, ya que al ser una evaluación tan detallada y honesta, se ubica a las personas en una posición de vulnerabilidad. Por lo tanto se sugiere realizar una introducción más prolongada que prepare al equipo para la actividad. Se propone incluir una etapa previa, la cual conste de juegos grupales que amenicen el ambiente y preparen emocionalmente a las personas. Pueden ser relacionados con la confianza y la apertura hacia el otro.

Para la siguiente ocasión se podrían facilitar las observaciones que cada uno hizo de los otros, además de un espacio para comentar en el instrumento. Esto apoyaría la sesión en la fase de argumentación, ya que uno no siempre recuerda por qué calificó a una persona de la forma que lo hizo. Así, en la conversación se podría dar espacio a que se comenten más variables que las 5 elegidas por cada uno.

Para la continuidad del instrumento se propone que cada persona, en función de los aprendizajes más potentes que haya obtenido de la sesión, genere un listado de entre 3 o 5 prácticas cotidianas que quiere mejorar o potenciar, sustentadas en metas personales. Estas metas serían transparentadas en la oficina por medio de una pizarra, para que los demás lo puedan aportar en la transformación. Resulta importante que se elijan tanto fortalezas como debilidades, ya que de éstas últimas algunas pueden presentarse como riesgos, dado el rol que la persona cumpla en la Empresa.

10.2.4 PROYECCIONES DEL INSTRUMENTO

En el corto plazo se plantea hacer un coaching personalizado en parejas y así entre ambos se ayudan a reconocer prácticas que caracterizan su determinismo trabajando en la generación de otras para la transformación de ambos, hasta la siguiente sesión. Además, se considera que las personas terminan desgastadas emocionalmente, por lo tanto se plantea que para las próximas sesiones se comience con alguna actividad de relajación y apertura grupal. También podría realizarse en un espacio diferente a la oficina de trabajo. Se sugiere combinar con un paseo o algo similar. Finalmente se propone cerrar con una actividad de relajación.

Queda planteada la inquietud de que este instrumento genere un impacto positivo en las conversaciones casuales, aportando así también a las distintas reuniones de equipo.

10.2.5 SATISFACCIÓN GENERAL

Se considera muy bueno, y pertinente, ya que llega en un momento en que existían disposiciones e inquietudes similares a las que el instrumento abarcaba. Llevar a cabo situaciones como ésta muestra que se está madurando como equipo, por lo tanto se está más abierto a recibir nuevos integrantes, considerándolos como parte de la familia. La idea es ampliar la red de pro-actividad y camaradería hacia los trabajadores *part-time* y en *práctica*. Que no se sientan invasores.

10.3 APLICACIÓN PERIÓDICA

Con respecto a la periodicidad del instrumento, se aprecia la inquietud de disminuir el tiempo de aplicación y el desgaste emocional. Para esto se propone realizar versiones similares a la del prototipo pero abarcando una sola variable y con periodicidad mensual. La idea es focalizarse en la conversación y la transformación grupal, haciéndose cargo del compañero y realizándolo desde el amor por el otro.

10.4 CONCLUSIONES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

La aplicación tuvo éxito en el cumplimiento de sus objetivos. Bajo la percepción de los participantes se incrementó la conciencia de sí mismos y de sus compañeros a través de la observación y conversación mutua. El equipo se siente más alineado y más empoderado para continuar el proceso. Se logró crear una comunidad de aprendizaje, basada en coaching en parejas.

Se tiene intenciones de continuar con un instrumento de este tipo, adaptado a las propuestas recabadas de la entrevista de satisfacción, con una periodicidad mensual. En aquellos casos se realizará una evaluación más acotada, enfocada solamente a una variable del listado propuesto por el equipo. Por ejemplo, si se seleccionase la habilidad Autoconfianza, entonces se realizaría el “mes de la Autoconfianza”, donde se finalizaría con una conversación focalizada en el entendimiento de cómo observa y define cada uno esa variable, de modo de aportar al alineamiento y la comprensión.

Finalmente, la implementación aportó en tener una mirada optimista ante el año que comienza, debido a que se espera un crecimiento tanto en proyectos, como en personas.

CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES

11.1 CONCLUSIONES SOBRE EL OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

“Diseñar una metodología que ayude a un emprendimiento en etapa temprana de actividad a desarrollar un equipo efectivo que perdure en el tiempo”

Se cumple el objetivo propuesto en la Memoria de Título ya que se diseña una metodología que permite (1) mejorar la efectividad del equipo por medio de la coordinación, declaración y seguimiento de los procesos clave del trabajo; y (2) focalizarse en el desarrollo de los integrantes del equipo, potenciando la consciencia de sí y el alineamiento del equipo por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje. Además, el instrumento elaborado incorpora los valores y habilidades propias de la empresa, siendo evaluados no solo los elementos técnicos necesarios, sino también, cómo se entienden y aplican en la práctica las declaraciones básicas de la institución.

11.2 CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

(1) Obtener información relevante respecto al funcionamiento histórico del equipo de trabajo.

Se obtuvo información sobre el funcionamiento del trabajo del equipo, utilizando una (1) encuesta de 72 preguntas, separadas en 6 tópicos (Propósito Común, Roles Claros, Liderazgo Aceptado, Procesos Efectivos, Relaciones Sólidas, Comunicación Excelente) aplicada a los integrantes del equipo de trabajo anterior, y del presente; ésta se complementó con información proveniente de (2) entrevistas a los integrantes del equipo actual; y se contrastó también con información proveniente de (3) entrevistas a los principales clientes de la empresa.

(2) Identificar las variables críticas en el funcionamiento del equipo de trabajo.

Por medio de una escala de calificación (1,0 – 7,0) y la aplicación de una restricción de efectividad (‘Menores a 5,5’ o ‘10 calificaciones más bajas’) se (1) identificó las variables que más afectan el equipo actual y aquellas que empeoraron desde el equipo anterior; (2) se complementó este análisis incorporando información de entrevistas a los integrantes del equipo; y (3) se volvió a complementar el análisis de variables, a partir de lo expresado por clientes, en entrevistas llevadas a cabo. Estas variables críticas fueron posteriormente ordenadas y agrupadas según tópicos y objetivos, para el planteamiento de recomendaciones.

(3) Diseñar un conjunto de rúbricas de apoyo, para evaluar las debilidades identificadas.

Para aquellas debilidades que se relacionaban con los procesos clave de trabajo del equipo, se diseñó un conjunto de 4 rúbricas (usando antecedentes aportados por la

literatura consultada), definiendo un registro de: (1) Feedback del Cliente; (2) Ficha de Proyecto; (3) Feedback de Implementación de Seminarios y de Programas Educativos. Para aquellas debilidades que se relacionaban con la coordinación y comunicación del equipo, se elaboraron recomendaciones y herramientas específicas, que se complementan con el uso de las 4 rúbricas ya mencionadas.

(4) Diseñar e implementar un piloto de metodología de desarrollo de las personas orientado a su equipo actual.

Para aquellas debilidades que se relacionaban con el alineamiento del equipo en relación a las declaraciones básicas de la Empresa y al desarrollo de sus personas, se diseñó una metodología basada en la observación y conversación, en la que a través del “hacerse cargo del otro”, se aporta a la transformación personal y grupal. Esta propuesta fue piloteada y mejorada en base a las apreciaciones de los integrantes del equipo y la literatura. Una de las mejoras consiste en disminuir su periodicidad y la cantidad de variables a observar, para así focalizar el aprendizaje.

11.3 SUGERENCIAS DEL TRABAJO

11.3.1 UTILIZACIÓN DE RÚBRICAS Y HERRAMIENTAS DE COORDINACIÓN

Se sugiere al equipo Directivo de Empeñejoven mantener el uso ordenado de las rúbricas de apoyo, observando éstas por el lado de la información que puede generarse para el mejoramiento de los procesos en el tiempo. En este sentido, quienes lideran la institución tienen la responsabilidad de entregar información sobre el funcionamiento en el pasado y los aprendizajes adquiridos, a quienes conforman el equipo de trabajo, mejorando la transparencia, la calidad de la información y el aprendizaje en el tiempo; potenciando, además, la coordinación entre las partes y por consiguiente las actividades desplegadas para obtener los resultados deseados.

11.3.2 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

Se sugiere al equipo Directivo de Empeñejoven la utilización de una metodología de desarrollo de las personas, en la cual se incrementa el nivel de consciencia de sí mismo y de los otros, por medio de la observación de variables consensuadas grupalmente y/o definidas a nivel individual; contribuyendo al alineamiento en términos de valores y actitudes entre los diferentes miembros del equipo de trabajo; facilitando la información a nivel individual y organizacional a través de la creación de una comunidad de aprendizaje, basada en la confianza, transparencia y el cuidado personal y de los demás. Este alineamiento debiese potenciar al equipo al enfrentar de otro modo sus desafíos para crecer personal y profesionalmente, generando así elementos que contribuyen a su permanencia dentro del equipo y la Empresa.

11.4 CONCLUSIONES FINALES

Al término del proyecto se torna esencial volver atrás en la metodología y evaluar el camino recorrido. De esta forma concluye que:

La revisión de la información proveniente de antiguos registros de la empresa permitió la estructuración de los antecedentes generales de la investigación, donde se observó a Emprendejoven focalizado en sus metas de corto plazo, dejando de lado el desarrollo de su equipo de trabajo. Cada integrante mostraba motivaciones para plasmar su propia visión en la empresa, careciendo de alineamientos básicos y roles definidos que guiaran a la organización. Sus metas y objetivos eran escasamente evaluados y no existía registro de reuniones o instancias formales de coordinación. La aplicación de la encuesta sobre los 6 tópicos de desempeño de un equipo de trabajo efectivo, permitió generar una caracterización del funcionamiento del equipo en el pasado y compararlo con el presente; mostrando avances en aspectos motivacionales y de alineamiento en sus propósitos básicos; pero la evaluación y coordinación del trabajo y el desarrollo del equipo como fuente de valor para la empresa no eran considerados como una prioridad. Finalmente se obtuvo como producto del análisis de ambos casos, un conjunto de variables que guiarían el estudio. Entre ellas: Claridad respecto a desafíos futuros; definición de planes de trabajo; definición de roles; documentación y registro de procesos clave; tiempo dedicado a prácticas de coordinación; análisis de los canales de comunicación; y, muy importante, el desarrollo de los integrantes del equipo.

Además, se consultó a los integrantes acerca de sus percepciones sobre el funcionamiento del equipo. Posteriormente, se consultó a los clientes de la empresa acerca del funcionamiento del equipo, esta vez en la implementación de sus proyectos, obteniendo información relevante de cómo es visto el equipo en terreno. Toda esa información fue analizada, dando importancia a conceptos como el propósito común, los roles claros, los procesos efectivos, las relaciones sólidas, la comunicación excelente y la confianza, entre otros, para finalmente generar 4 grupos de variables que representasen las principales debilidades de la empresa y guiaran las recomendaciones a efectuar. Los principales resultados denotan debilidades en cuatro aspectos: Declaraciones Básicas, Procesos Clave de Trabajo, Prácticas de Coordinación y Desarrollo de Personas. Para el fortalecimiento de los primeros tres aspectos, se plantearon recomendaciones sustentadas en el diseño de rúbricas y herramientas de apoyo al trabajo en equipo, promoviendo la estandarización y el ordenamiento de la información proveniente de los proyectos de la empresa; mejorando el acceso y el flujo de ésta, para el aprovechamiento por parte del equipo presente; y generando espacios para aprendizajes que puedan ser utilizados por equipos futuros. Para el cuarto aspecto, se diseñó una metodología de desarrollo de personas, centrada en el aumento de conciencia y en la transformación de los integrantes del equipo en torno a valores y habilidades clave. Esto último fue probado a través de un prototipo, y fue discutido y mejorado en conjunto con el equipo de trabajo, modificando la periodicidad de su aplicación (desde semestral a mensual) y la cantidad de variables a observar (desde 21 a 1), entre otras modificaciones, de modo de

establecer su aplicación en el tiempo. Estas propuestas fueron valoradas por los integrantes de la empresa, generando un importante avance en el desarrollo del equipo (lo cual fue declarado por los mismos integrantes de la Empresa).

Por otro lado, es interesante comentar que las entrevistas tanto al equipo de trabajo, como a los clientes, mostraron una efectividad de 18% (2 de 11 variables) y 72% (8 de 11 variables) respectivamente, en su aporte a la reducción y modificación de variables. El mejoramiento de estos instrumentos no se considera dentro de este estudio, pero si se propone que para futuras aplicaciones sean confeccionados luego de la primera reducción de variables, de modo tal de enfocarlos a la interpretación de debilidades clave y evitar respuestas generales que agreguen poco valor a la investigación.

Finalizando el proyecto se puede afirmar que la construcción de estos instrumentos permitirá indagar mejor en el trabajo en equipo y su efectividad; dejando su mejoramiento como un resultado aún pendiente del trabajo que se realizó. Se propone que, una vez que se cuente con mayor cantidad de datos, se evalúe la capacidad predictiva de los instrumentos de evaluación y la selección de variables, por medio de la estadística descriptiva.

Se considera que haber llegado hasta esta instancia, en el Diseño de una metodología que ayude a un emprendimiento en etapa temprana a desarrollar un equipo efectivo que perdure en el tiempo representa un gran avance y es un primer paso en la generación real y concreta de una cultura de evaluación y aprendizaje. De esta forma, se convierte en un desafío generar un impulso a la continuidad de éstas prácticas en el futuro, entendiendo que los cambios estructurales son muy complejos y lentos; cuando se cambia un pilar de una gran estructura se deben tener precisión y compromiso; de otro modo, se corre el riesgo de “derrumbar” la institución. Por lo tanto se recomienda generar prácticas comunes que aporten al crecimiento personal y del equipo, pero también al funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] James Heckman, Jora Strixrud, and Sergio Urzua, "The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior," *Journal of labour economics, The university of Chicago Press*, vol. 3, July 2006.
- [2] Empredejoven Ltda., "Estructura de la organización," Empredejoven Ltda., Santiago, 2013.
- [3] Fomento y Turismo Ministerio de Economía, "Emprendimiento en Chile: Comparación internacional," División de estudios, Santiago, 2012.
- [4] José Ernesto Amorós and Niels Bosma, "Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report," BABSON, Universidad del Desarrollo, Universiti TUN ANDUL RAZAK, 978-1-939242-04-4, 2013.
- [5] Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. USA: Harper Business, 1994.
- [6] Hugo Kantis and Sandra Díaz, "Innovación y Emprendimiento en Chile: Una radiografía de los emprendedores dinámicos y sus prácticas empresariales," Endeavor, Santiago de Chile, Estudio de buenas prácticas 2008.
- [7] Carlos Vignolo, "Consciencia, Diseño y Gestión de Sí: Una aproximación constructivista radical a la formación de ingenieros integrales," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2010.
- [8] Ken Blanchard and Spencer Johnson, *The one minute manager*. New York, United States, 1982.
- [9] Jim Collins, *Good to great*. United States, 2001.
- [10] Jim Collins, Daniel Goleman, John P. Kotter, Abraham Zaleznik, and W.C.H Prentice, "What leaders really do," *Harvard business review*, January 2004.
- [11] Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de las personas altamente eficaces*. New York, 1994.
- [12] Walter Isaacson, "The real leadership lessons of Steve Jobs," *Harvard Business Review*, April 2012.
- [13] Don Carevv, Eunice Parisi, Ken Blanchard, and Jesse Stoner, "Fundamento para un

- trabajo en equipo efectivo," Departamento de ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2000.
- [14] Jon R. Katzenbach, "El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2000.
- [15] Pat MacMillan, *The Performance Factor*. United States Of America: Nashville, Tennessee, 2001.
- [16] Pía Cordero Mattei. (2006) Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez. [Online].
http://www.trustplacement.cl/publicaciones/opinion/Cordero_2006_como_definir_EAD.pdf
- [17] Vignolo and Carlos, "Conócete.¡Y gestiónate!. a ti mismo," *RH Management*, 2013.
- [18] Programa de Innovación y Socio Tecnología, "Confianza en Equipos de Trabajo," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2013.
- [19] Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, J.C. Sáez, Ed. Santiago, Chile, 1994.
- [20] Programa de Innovación y Socio Tecnología, "Desarrollo de Habilidades Directivas," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2013.
- [21] McClelland, "How motives, skills, and values determine what people do," *American Psychologist*, vol. 40, no. 7, pp. 812-825, July 1985.
- [22] McClelland, *Human Motivation*. New York, USA: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987.
- [23] Programa de Innovación y Socio Tecnología, "Conceptos de Capital Social," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2013.
- [24] Programa de Innovación y Socio Tecnología, "Lamarck: Un sistema de evaluación de Personas en Equipos de Trabajo," Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2012.

ANEXOS

ANEXO A. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 - Propósito Común

	<i>Propósito común</i>											
Variable	[Cuando trabajé para Emprendeven tenía claro como mi trabajo repercutía en el cliente/usuario.]	[Elegí trabajar porque representaba mis ideales.]	[Yo veía el trabajo como todos los demás del equipo lo veían.]	[Tenía claros los desafíos futuros del equipo.]	[Como equipo teníamos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.]	[Tenía total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.]	[Tenía fe en que me vería personalmente beneficiado de cumplir las metas del equipo.]	[En general, los integrantes estaban unificados y alineados con las metas del equipo.]	[Nuestras metas provocaban que cooperáramos en altos niveles.]	[Nuestro equipo tenía un sentido de urgencia con respecto a nuestras metas. El tiempo era importante.]	[Tenía un plan de trabajo que sostenía la consecución de nuestras metas.]	[Nuestro equipo periódicamente revisaba los resultados, lo comparaba con objetivos y rápidamente ajustaba el plan apropiado.]
Encuestado 1	2	4	2	4	3	2	3	3	3	4	3	4
Encuestado 2	2	4	4	5	2	4	4	4	5	4	3	3
Encuestado 3	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3
Encuestado 4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3
Promedio	2,75	4	2,75	4,25	2,75	3,25	3,5	3,75	3,75	4	3,25	3,25
Promedio en calificaciones	4,3	5,8	4,3	6,1	4,3	4,9	5,2	5,5	5,5	5,8	4,9	4,9
Promedio Tópico	5,1											

ANEXO B. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 - Roles claros

	Roles Claros												
Variable	[Los roles personales aportaban a la efectividad del trabajo.]	[Cuando tenía una duda, sabía a quién preguntarle.]	[Poseía tareas específicas y bien definidas.]	[La combinación de los roles de los integrantes del equipo era la óptima.]	[Tenía bien claro mi rol y las expectativas de mi contribución a ese equipo.]	[Tenía claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo]	[Mi rol calzaba con mis habilidades, conocimientos y experiencia.]	[Nos apoyamos de forma consistente con habilidades, experiencia y conocimientos de los demás.]	[Los integrantes del equipo éramos ágiles en asistir a otros en su rol cuando era necesario.]	[El equipo tenía claro que, independientemente de que cada uno tuviera roles y responsabilidades, existía una cuenta general y mutua de resultados de equipo.]	[Aunque tenía un rol específico de responsabilidad, tenía expectativas de aportar dentro de otros roles.]	[Todos entendíamos cómo los roles de trabajo confluían en un gran proceso de trabajo.]	
Encuestado 1	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	
Encuestado 2	5	4	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	
Encuestado 3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	
Encuestado 4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	5	3	
Promedio	4,25	4	2,75	3,25	3,5	3	3,5	4,25	4	4	4,5	3,75	
Promedio en calificaciones	6,1	5,8	4,3	4,9	5,2	4,6	5,2	6,1	5,8	5,8	6,4	5,5	
Promedio Tópico	5,5												

ANEXO C. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 - Liderazgo Aceptado

	Liderazgo Aceptado											
Variable	[Tenía absoluta claridad de quién era el líder.]	[Consideraba competente a nuestro líder.]	[Nuestro líder orientaba de manera efectiva nuestro camino.]	[Nuestro líder aportaba a nuestro nivel de compromiso con mi trabajo.]	[En general, siento que este equipo respondió bien a la dirección que propuso nuestro líder.]	[Nuestro líder efectivamente consideraba la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Nuestro líder motivaba al equipo, dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiriera.]	[Nuestro líder creaba un ambiente en que la iniciativa y la creatividad eran potenciadas.]	[Nuestro líder era efectivo en manejar los límites entre nuestro equipo y el de otras organizaciones o entidades.]	[Nuestro líder puede ser descrito como un “líder sirviente”.]	[Los integrantes eran libres de expresar su opinión ante cualquier problema de equipo.]	[Nuestro líder hacía un excelente trabajo en ayudar al equipo a mantener clara la dirección, foco y las prioridades.]
Encuestado 1	5	5	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4
Encuestado 2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
Encuestado 3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
Encuestado 4	5	5	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3
Promedio	5	4,75	3,75	4,25	4	3,25	3,75	3,75	4	3,25	4,25	4
Promedio en calificaciones	7	6,7	5,5	6,1	5,8	4,9	5,5	5,5	5,8	4,9	6,1	5,8
Promedio Tópico	5,8											

ANEXO D. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 - Procesos Efectivos

Variable	Procesos Efectivos											
	[Al momento de iniciar una tarea nueva, conocía los procesos que la componían.]	[Los procesos de Emprendedores estaban orientados al cumplimiento de nuestra misión.]	[Tenía participación en aquellos procesos para los cuales soy más hábil.]	[El equipo de trabajo dominaba los procesos clave del negocio.]	[Nuestros procesos clave estaban bien definidos y entendidos por todos los integrantes.]	[El equipo de trabajo se había tomado el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.]	[Regularmente nos sentábamos a discutir cómo lo estábamos haciendo y qué estábamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.]	[Nuestros procesos clave estaban documentados.]	[Como equipo, teníamos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Teníamos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.]	[Nuestras reuniones se caracterizaban por su eficiencia y comunicación efectiva.]	[Teníamos sistemas efectivos que soportaban la ejecución de nuestros procesos de trabajo.]
Encuestado 1	4	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3
Encuestado 2	3	4	5	5	4	3	5	2	3	3	4	3
Encuestado 3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	3	5	3
Encuestado 4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Promedio	3,5	2,75	4	3,5	3,5	3,25	4	2,5	3,75	3	3,75	3
Promedio en calificaciones	5,2	4,3	5,8	5,2	5,2	4,9	5,8	4	5,5	4,6	5,5	4,6
Promedio Tópico	5,1											

ANEXO E. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 – Relaciones Sólidas

Variable	Relaciones Sólidas											
	[En el equipo de trabajo convivían de buena forma una alta diversidad de intereses.]	[Las personalidades de mis compañeros de trabajo eran notablemente diferentes.]	[Los integrantes del equipo diferían en su forma de ver el mundo.]	[El equipo de trabajo tenía la capacidad de canalizar sinérgicamente sus diferencias en el trabajo.]	[Teníamos un set de reglas escritas que regulaban nuestras relaciones e interacciones.]	[En general, teníamos un alto nivel de confianza en los demás integrantes del equipo.]	[Apreciamos el aporte único de cada miembro del equipo.]	[Aceptábamos las diferencias de cada integrante del equipo.]	[Tratamos a los demás con dignidad, respeto y cortesía.]	[En general, confiamos en que cada uno de los miembros del equipo poseía las competencias para realizar su trabajo con éxito.]	[Los integrantes del equipo tenían un buen entendimiento de los demás (Por ejemplo, aspiraciones, personalidades, habilidades, etc...)]	[Teníamos la diversidad necesaria para una efectiva toma de decisiones, solución de problemas y planificación]
Encuestado 1	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3
Encuestado 2	4	4	4	3	1	5	4	4	5	5	4	4
Encuestado 3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
Encuestado 4	4	3	5	3	2	3	4	4	4	5	3	4
Promedio	4	3,75	4	3,25	2	4,25	4,25	4	4,5	4,5	4	4
Promedio en calificaciones	5,8	5,5	5,8	4,9	3,4	6,1	6,1	5,8	6,4	6,4	5,8	5,8
Promedio Tópico	5,7											

ANEXO F. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2011-2012 – Comunicación Efectiva

	Comunicación												
Variable	[Los canales de comunicación eran los óptimos.]	[Emprendedor era eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.]	[La comunicación dentro del equipo era un beneficio para encontrar las soluciones necesarias.]	[Se realizaban mejoras constantes en los canales de comunicación.]	[Teníamos un ambiente de trabajo seguro, que incentivaba el ser abierto, limpio y comunicar se de manera honesta.]	[Evitábamos sobrecargar a nuestros compañeros con correos y mensajes de baja prioridad.]	[En la toma de decisiones y resolución de problemas, existía mucha escucha y entendimiento.]	[Canalizábamos productivamente los conflictos hacia creatividad y compromiso.]	[Me sentía escuchado y entendido.]	[Hacíamos lo mejor para crear “flexibilidad interpersonal” ante errores de comunicación, cuando estos ocurrían entre los integrantes.]	[Aquel equipo era maestro en el arte de “hablar directo”. Sabíamos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas.]	[Todos los integrantes se mantenían informados y conectados en cómo lo estaban haciendo todos para cumplir sus metas.]	
Encuestado 1	5	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	
Encuestado 2	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3	
Encuestado 3	4	2	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	
Encuestado 4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
Promedio	4	2,75	4,5	3,25	3,75	3,75	4	3,5	4,25	3,5	3,5	3,25	
Promedio en calificaciones	5,8	4,3	6,4	4,9	5,5	5,5	5,8	5,2	6,1	5,2	5,2	4,9	
Promedio Tópico	5,4												

ANEXO G. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Propósito Común

	Propósito común											
Variable	[Tengo claro como mi trabajo repercute en el cliente/usuario.]	[Tabajo aquí porque representa mis ideales.]	[Yo veo el trabajo como todos los demás del equipo lo ven.]	[Tengo claros los desafíos futuros del equipo.]	[Como equipo tenemos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.]	[Tengo total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.]	[Tengo fe en que me veré personalmente beneficiado de cumplir las metas del equipo.]	[En general, los integrantes están unificados y alineados con las metas del equipo.]	[Nuestras metas provocan que cooperemos en altos niveles.]	[Nuestro equipo tiene un sentido de urgencia con respecto a nuestras metas. El tiempo es importante.]	[Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.]	[Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, lo compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.]
Encuestado 1	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	2	2
Encuestado 2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3
Encuestado 3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	2
Encuestado 4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	3
Promedio Puntos	4,75	5	3,75	4	3,5	3,75	5	4	4,5	4,25	3	2,5
Promedio Nota	6.7	7	5.5	5.8	5.2	5.5	7	5.8	6.4	6.1	4.6	4
Promedio Tópico	5,8											

ANEXO H. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Roles Claros

	Roles Claros											
Variable	[Los roles personales aportan a la efectividad del trabajo.]	[Cuando tengo una duda, se a quién preguntarle.]	[Poseo tareas específicas y bien definidas.]	[La combinación de los roles de los integrantes del equipo es la óptima.]	[Tengo bien claro mi rol y las expectativas de mi contribución a ese equipo.]	[Tengo claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo.]	[Mi rol calza con mis habilidades, conocimientos o experiencia.]	[Nos apoyamos consistentemente en las habilidades, experiencia y conocimientos de los demás.]	[Los integrantes del equipo son ágiles en asistir a otros en su rol cuando es necesario.]	[El equipo tiene claro que, independientemente de que cada uno tiene roles y responsabilidades, existe una cuenta general y mutua de resultados de equipo.]	[Aunque tengo un rol específico de responsabilidad, tengo expectativas de aportar dentro de otros roles.]	[Todos entendemos cómo los roles de trabajo confluyen en un gran proceso de trabajo.]
Encuestado 1	3	5	4	2	3	2	3	4	4	5	4	4
Encuestado 2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5
Encuestado 3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
Encuestado 4	4	5	2	3	5	4	5	3	4	4	5	4
Promedio Puntos	3,75	4,5	3,75	3,5	4	3,5	4,25	4	4	4	4,5	4,25
Promedio Nota	5,5	6,4	5,5	5,2	5,8	5,2	6,1	5,8	5,8	5,8	6,4	6,1
Promedio Tópico	5,8											

ANEXO I. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Liderazgo Aceptado

	Liderazgo Aceptado											
Variable	[Tengo absoluta claridad de quién es el líder.]	[Considero competente a nuestro líder.]	[Nuestro líder orienta de manera efectiva nuestro camino.]	[Nuestro líder aporta a nuestro nivel de compromiso con el trabajo.]	[En general, siento que este equipo responde bien a la dirección que propone nuestro líder.]	[Nuestro líder efectivamente e considera la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Nuestro líder motiva al equipo dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiera.]	[Nuestro líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas.]	[Nuestro líder es efectivo en manejar los límites entre nuestro equipo y el de otras organizaciones o entidades.]	[Nuestro líder puede ser descrito como un “líder sirviente”.]	[Los integrantes son libres de expresar su opinión ante cualquier problema de equipo.]	[Nuestro líder hace un excelente trabajo en ayudar al equipo a mantener clara la dirección, foco y las prioridades.]
Encuestado 1	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4
Encuestado 2	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4
Encuestado 3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5
Encuestado 4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3
Promedio Puntos	4,75	4,5	4,25	4,25	5	4	3,75	4,75	4	4,5	5	4
Promedio Nota	6.7	6.4	6.1	6.1	7	5.8	5.5	6.7	5.8	6.4	7	5.8
Promedio Tópico	6,3											

ANEXO J. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Procesos Efectivos

	Procesos Efectivos											
Variable	[Al momento de iniciar una tarea nueva, conozco los procesos que la componen.]	[Los procesos de Emprendo ven están orientados al cumplimiento de nuestra misión.]	[Tengo participación en aquellos procesos para los cuales soy más hábil.]	[El equipo de trabajo domina los procesos clave del negocio.]	[Nuestros procesos clave están bien definidos y entendidos por todos los integrantes.]	[El equipo de trabajo se toma el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.]	[Regularmente nos discutimos cómo lo estamos haciendo y qué estamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.]	[Nuestros procesos clave están documentados.]	[Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.]	[Nuestras reuniones se caracterizan por su eficiencia y comunicación efectiva.]	[Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.]
Encuestado 1	3	5	2	2	3	2	2	1	3	3	5	3
Encuestado 2	3	5	5	5	5	3	4	2	2	4	2	3
Encuestado 3	4	3	4	4	4	4	2	1	2	2	3	3
Encuestado 4	5	4	5	4	3	3	3	1	2	3	4	3
Promedio Puntos	3,75	4,25	4	3,75	3,75	3	2,75	1,25	2,25	3	3,5	3
Promedio Nota	5,5	6,1	5,8	5,5	5,5	4,6	4,3	2,5	3,7	4,6	5,2	4,6
Promedio Tópico	4,8											

ANEXO K. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Relaciones Sólidas

	Relaciones Sólidas											
Variable	[En el equipo de trabajo conviven de buena forma una alta diversidad de intereses.]	[Las personalidades de mis compañeros de trabajo son notoriamente diferentes.]	[Los integrantes del equipo difieren en su forma de ver el mundo.]	[El equipo de trabajo tiene la capacidad de canalizar sinérgicamente sus diferencias en el trabajo.]	[Tenemos un set de reglas escritas que regulan nuestras relaciones e interacciones.]	[En general, tenemos un alto nivel de confianza en los demás integrantes del equipo.]	[Apreciamos el aporte único de cada miembro del equipo.]	[Aceptamos las diferencias de cada integrante del equipo.]	[Tratamos a los demás con dignidad, respeto y cortesía.]	[En general, confiamos en que cada uno de los miembros del equipo posee las competencias para realizar su trabajo con éxito.]	[Los integrantes del equipo tienen un buen entendimiento o de los demás (Por ejemplo, aspiraciones, personalidades, habilidades, etc).]	[Tenemos la diversidad necesaria para una efectiva toma de decisiones, solución de problemas y planificación]
Encuestado 1	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5
Encuestado 2	3	1	3	5	2	5	5	5	3	5	3	4
Encuestado 3	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	4	4
Encuestado 4	3	5	2	3	1	5	5	3	4	5	4	4
Promedio Puntos	4	4	3,25	4	1,5	5	5	4,5	4,25	5	3,75	4,25
Promedio Nota	5,8	5,8	4,9	5,8	2,8	7	7	6,4	6,1	7	5,5	6,1
Promedio Tópico	5,9											

ANEXO L. Detalle de calificaciones de variables – Equipo 2012-2013 – Comunicación Efectiva

	Comunicación											
Variable	[Los canales de comunicación son los óptimos.]	[Emprenden era eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.]	[La comunicación dentro del equipo era un beneficio para encontrar las soluciones necesarias.]	[Se realizaron mejoras constantes en los canales de comunicación.]	[Teníamos un ambiente de trabajo seguro, que incentivaba el ser abierto, limpio y comunicarse de manera honesta.]	[Evitamos sobrecargar a nuestros compañeros con correos y mensajes de baja prioridad.]	[En la toma de decisiones y resolución de problemas, existe mucha escucha y entendimiento.]	[Canalizamos productivamente los conflictos hacia creatividad y compromiso.]	[Me siento escuchado y entendido.]	[Hacemos lo mejor para crear “flexibilidad interpersonal” ante errores de comunicación, cuando estos ocurren entre los integrantes.]	[Este equipo es maestro en el arte de “hablar directo”. Sabemos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas.]	[Todos los integrantes se mantienen informados y conectados en cómo lo están haciendo todos para cumplir sus metas.]
Encuestado 1	3	3	4	2	4	5	5	4	5	5	5	4
Encuestado 2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3
Encuestado 3	3	3	4	2	4	4	3	3	5	5	5	3
Encuestado 4	2	4	3	2	5	4	4	4	5	4	4	3
Promedio Puntos	2,5	3,5	3,75	2,25	4	4	3,75	3,75	4,75	4	4,25	3,25
Promedio Nota	4	5,2	5,5	3,7	5,8	5,8	5,5	5,5	6,7	5,8	6,1	4,9
Promedio Tópico	5,4											

ANEXO M. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Propósito Común

Variable	Propósito común											
	[Tengo claro como mi trabajo repercute en el cliente/usuario.]	[Tabajo aquí porque representa mis ideales.]	[Yo veo el trabajo como todos los demás del equipo lo ven.]	[Tengo claros los desafíos futuros del equipo.]	[Como equipo tenemos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.]	[Tengo total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.]	[Tengo fe en que me veré personalmente beneficiado de cumplir las metas del equipo.]	[En general, los integrantes están unificados y alineados con las metas del equipo.]	[Nuestras metas provocan que cooperemos en altos niveles.]	[Nuestro equipo tiene un sentido de urgencia con respecto a nuestras metas. El tiempo es importante.]	[Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.]	[Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, lo compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.]
Encuestado 1	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	2	2
Encuestado 2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3
Encuestado 3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	2
Encuestado 4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	3
Promedio Puntos	4,75	5	3,75	4	3,5	3,75	5	4	4,5	4,25	3	2,5
Promedio Nota Actual	6,7	7	5,5	5,8	5,2	5,5	7	5,8	6,4	6,1	4,6	4
Promedio Tópico Actual	5,8											
Promedio Nota Pasado	4,3	5,8	4,3	6,1	4,3	4,9	5,2	5,5	5,5	5,8	4,9	4,9
Promedio Tópico Pasado	5,1											
Variación Actual-Pasado	2,4	1,2	1,2	-0,3	0,9	0,6	1,8	0,3	0,9	0,3	-0,3	-0,9
Variación Promedio Tópico	0,7											

ANEXO N. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Roles Claros

Roles Claros												
Variable	[Los roles personales aportan a la efectividad del trabajo.]	[Cuando tengo una duda, se a quién preguntarle.]	[Poseo tareas específicas y bien definidas.]	[La combinación de los roles de los integrantes del equipo es la óptima.]	[Tengo bien claro mi rol y las expectativas de mi contribución a ese equipo.]	[Tengo claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo.]	[Mi rol calza con mis habilidades, conocimientos o experiencia.]	[Nos apoyamos consistentemente en las habilidades, experiencia y conocimientos de los demás.]	[Los integrantes del equipo son ágiles en asistir a otros en su rol cuando es necesario.]	[El equipo tiene claro que, independiente de que cada uno tiene roles y responsabilidades, existe una cuenta general y mutua de resultados de equipo.]	[Aunque tengo un rol específico de responsabilidad, tengo expectativas de aportar dentro de otros roles.]	[Todos entendemos cómo los roles de trabajo confluyen en un gran proceso de trabajo.]
Encuestado 1	3	5	4	2	3	2	3	4	4	5	4	4
Encuestado 2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5
Encuestado 3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
Encuestado 4	4	5	2	3	5	4	5	3	4	4	5	4
Promedio Puntos	3,75	4,5	3,75	3,5	4	3,5	4,25	4	4	4	4,5	4,25
Promedio Nota	5,5	6,4	5,5	5,2	5,8	5,2	6,1	5,8	5,8	5,8	6,4	6,1
Promedio Tópico Actual	5,8											
Promedio Nota Pasado	6,1	5,8	4,3	4,9	5,2	4,6	5,2	6,1	5,8	5,8	6,4	5,5
Promedio Tópico Pasado	5,5											
Variación Actual-Pasado	-0,6	0,6	1,2	0,3	0,6	0,6	0,9	-0,3	0	0	0	0,6
Variación Promedio Tópico	0,3											

ANEXO O. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Liderazgo Aceptado

Variable	Liderazgo Aceptado												
	[Tengo absoluta claridad de quién es el líder.]	[Considero competente a nuestro líder.]	[Nuestro líder orienta de manera efectiva nuestro camino.]	[Nuestro líder aporta a nuestro nivel de compromiso con el trabajo.]	[En general, siento que este equipo responde bien a la dirección que propone nuestro líder.]	[Nuestro líder efectivamente considera la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Nuestro líder motiva al equipo dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiera.]	[Nuestro líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas.]	[Nuestro líder es efectivo en manejar los límites entre nuestro equipo y el de otras organizaciones o entidades.]	[Nuestro líder puede ser descrito como un “líder sirviente”.]	[Los integrantes son libres de expresar su opinión ante cualquier problema de equipo.]	[Nuestro líder hace un excelente trabajo en ayudar al equipo a mantener clara la dirección, foco y las prioridades.]	
Encuestado 1	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	
Encuestado 2	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	
Encuestado 3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	
Encuestado 4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	3	
Promedio Puntos	4,75	4,5	4,25	4,25	5	4	3,75	4,75	4	4,5	5	4	
Promedio Nota	6,7	6,4	6,1	6,1	7	5,8	5,5	6,7	5,8	6,4	7	5,8	
Promedio Tópico Actual	6,3												
Promedio Nota Pasado	7	6,7	5,5	6,1	5,8	4,9	5,5	5,5	5,8	4,9	6,1	5,8	
Promedio Tópico Pasado	5,8												
Variación Actual-Pasado	-0,3	-0,3	0,6	0	1,2	0,9	0	1,2	0	1,5	0,9	0	
Variación Promedio Tópico	0,5												

ANEXO P. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Procesos Efectivos

Procesos Efectivos												
Variable	[Al momento de iniciar una tarea nueva, conozco los procesos que la componen.]	[Los procesos de Emprendo ven están orientados al cumplimiento de nuestra misión.]	[Tengo participación en aquellos procesos para los cuales soy más hábil.]	[El equipo de trabajo domina los procesos clave del negocio.]	[Nuestros procesos clave están bien definidos y entendidos por todos los integrantes.]	[El equipo de trabajo se toma el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.]	[Regularmente nos sentamos a discutir cómo lo estamos haciendo y qué estamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.]	[Nuestros procesos clave están documentados.]	[Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.]	[Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.]	[Nuestras reuniones se caracterizan por su eficiencia y comunicación efectiva.]	[Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.]
Encuestado 1	3	5	2	2	3	2	2	1	3	3	5	3
Encuestado 2	3	5	5	5	5	3	4	2	2	4	2	3
Encuestado 3	4	3	4	4	4	4	2	1	2	2	3	3
Encuestado 4	5	4	5	4	3	3	3	1	2	3	4	3
Promedio Puntos	3,75	4,25	4	3,75	3,75	3	2,75	1,25	2,25	3	3,5	3
Promedio Nota	5,5	6,1	5,8	5,5	5,5	4,6	4,3	2,5	3,7	4,6	5,2	4,6
Promedio Tópico Actual	4,8											
Promedio Nota Pasado	5,2	4,3	5,8	5,2	5,2	4,9	5,8	4	5,5	4,6	5,5	4,6
Promedio Tópico Pasado	5,1											
Variación Actual-Pasado	0,3	1,8	0	0,3	0,3	-0,3	-1,5	-1,5	-1,8	0	-0,3	0
Variación Promedio Tópico	-0,2											

ANEXO Q. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Relaciones Sólidas

	Relaciones Sólidas											
Variable	[En el equipo de trabajo conviven de buena forma una alta diversidad de intereses.]	[Las personalidades de mis compañeros de trabajo son notoriamente diferentes.]	[Los integrantes del equipo difieren en su forma de ver el mundo.]	[El equipo de trabajo tiene la capacidad de canalizar sinérgicamente sus diferencias en el trabajo.]	[Tenemos un set de reglas escritas que regulan nuestras relaciones e interacciones.]	[En general, tenemos un alto nivel de confianza en los demás integrantes del equipo.]	[Apreciamos el aporte único de cada miembro del equipo.]	[Aceptamos las diferencias de cada integrante del equipo.]	[Tratamos a los demás con dignidad, respeto y cortesía.]	[En general, confiamos en que cada uno de los miembros del equipo posee las competencias para realizar su trabajo con éxito.]	[Los integrantes del equipo tienen un buen entendimiento de los demás (Por ejemplo, aspiraciones, personalidad, habilidades, etc).]	[Tenemos la diversidad necesaria para una efectiva toma de decisiones, solución de problemas y planificación]
Encuestado 1	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5
Encuestado 2	3	1	3	5	2	5	5	5	3	5	3	4
Encuestado 3	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	4	4
Encuestado 4	3	5	2	3	1	5	5	3	4	5	4	4
Promedio Puntos	4	4	3,25	4	1,5	5	5	4,5	4,25	5	3,75	4,25
Promedio Nota	5,8	5,8	4,9	5,8	2,8	7	7	6,4	6,1	7	5,5	6,1
Promedio Tópico Actual	5,9											
Promedio Nota Pasado	5,8	5,5	5,8	4,9	3,4	6,1	6,1	5,8	6,4	6,4	5,8	5,8
Promedio Tópico Pasado	5,7											
Variación Actual-Pasado	0	0,3	-0,9	0,9	-0,6	0,9	0,9	0,6	-0,3	0,6	-0,3	0,3
Variación Promedio Tópico	0,2											

ANEXO R. Detalle de Variación de Calificaciones – Equipo Pasado v/s Actual – Comunicación Excelente

	Comunicación											
Variable	[Los canales de comunicación son los óptimos.]	[Emprendedores es eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.]	[La comunicación dentro del equipo es un beneficio para encontrar las soluciones necesarias.]	[Se realizan mejoras constantes en los canales de comunicación.]	[Tenemos un ambiente de trabajo seguro, que incentiva el ser abierto, limpio y comunicarse de manera honesta.]	[Evitamos sobrecargar a nuestros compañeros con correos y mensajes de baja prioridad.]	[En la toma de decisiones y resolución de problemas, existe mucha escucha y entendimiento.]	[Canalizamos productivamente los conflictos hacia creatividad y compromiso.]	[Me siento escuchado y entendido.]	[Hacemos lo mejor para crear “flexibilidad interpersonal” ante errores de comunicación, cuando estos ocurren entre los integrantes.]	[Este equipo es maestro en el arte de “hablar directo”. Sabemos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas.]	[Todos los integrantes se mantienen informados y conectados en cómo lo están haciendo todos para cumplir sus metas.]
Encuestado 1	3	3	4	2	4	5	5	4	5	5	5	4
Encuestado 2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3
Encuestado 3	3	3	4	2	4	4	3	3	5	5	5	3
Encuestado 4	2	4	3	2	5	4	4	4	5	4	4	3
Promedio Puntos	2,5	3,5	3,75	2,25	4	4	3,75	3,75	4,75	4	4,25	3,25
Promedio Nota	4	5,2	5,5	3,7	5,8	5,8	5,5	5,5	6,7	5,8	6,1	4,9
Promedio Tópico Actual	5,4											
Promedio Nota Pasado	5,8	4,3	6,4	4,9	5,5	5,5	5,8	5,2	6,1	5,2	5,2	4,9
Promedio Tópico Pasado	5,4											
Variación Actual-Pasado	-1,8	0,9	-0,9	-1,2	0,3	0,3	-0,3	0,3	0,6	0,6	0,9	0
Variación Promedio Tópico	0,0											

ANEXO S. Resumen de entrevista a Equipo actual

Propósito Común	
Pregunta	Síntesis
¿Qué representa para mí el trabajar en Empeñejuven?	Entretención, hacer cosas que a uno le gustan y aprender de eso constantemente. Llevar al máximo las capacidades propias y cumplir los sueños propios: Una retribución económica, apoyando a los más pobres, dándoles más oportunidades en la vida. Crear cosas nuevas que construyan algo más grande.
Según su percepción, ¿Cuál es el propósito de Empeñejuven?	Aportar a la vida de las personas desarrollando habilidades no cognitivas. Aprovechar de dar el mensaje a aquellos que la realidad les dio la espalda de que aún pueden soñar y más encima lo pueden pasar bien.
¿Qué tanto se asocia el propósito de Empeñejuven con tu propósito?	Totalmente, ambos queremos cambiar el mundo y si no fuera así no estaría feliz.
Roles Claros	
Pregunta	Síntesis
A lo largo de su trabajo en Empeñejuven, ¿Ha cumplido usted siempre el mismo rol?	En general no se cumple siempre el mismo rol, la idea es que uno se focalice en sus fortalezas. A la vez se es siempre multifacético, pero muchas veces se deja de lado lo importante para hacer lo urgente.
¿Cuál es su rol dentro de Empeñejuven?	Roles: Vendedor, Gerente General y Encargado de Comunicaciones
¿Qué otros roles existen dentro de Empeñejuven?	Venta, Planificación, Gestión, Fidelización. Monitores, elaboración de productos, desarrollo de material.

<p>¿Considera usted importante tener roles claros para la consecución de objetivos? ¿Por qué?</p>	<p>Hay una idea de que todos sean buenos para todos los roles, pero a la vez se les pide que se empoderen y focalicen. Para esto último se exige un potente alineamiento.</p> <p>Ahora bien, a medida que aumenta el número y tamaño de los proyectos es fundamental tener roles bien definidos y también sus límites.</p> <p>Aunque una persona juegue varios roles, es importante que eso esté definido. Sin duda es importante también para el reclutamiento.</p>
<h3>Liderazgo Aceptado</h3>	
<h4>Pregunta</h4>	<h4>Síntesis</h4>
<p>¿Existe un líder claro en Empeñejuven? ¿En qué se hace notar su presencia?</p>	<p>Todos son líderes y hay de varios tipos, por ejemplo: Espiritual y Operativo. Es creíble, admirable, participativo, buena onda, no tajante, mueve a lo demás a perseguir sus sueños. Existen ambigüedades que hay llevado a cometer errores.</p>
<p>¿Quién es el líder de Empeñejuven?</p>	<p>No está claro.</p>
<p>¿Qué características posee este líder?</p>	<p>Esteban: Admirable, planificador, minucioso, buen comunicador, riguroso, disciplinado, sacrificado, metódico, ordenado, motivador...</p> <p>Benjamín: Fuerte voluntad, visión del futuro, sensible, carismático, muy motivador.</p>
<h3>Procesos Efectivos</h3>	
<h4>Pregunta</h4>	<h4>Síntesis</h4>
<p>¿Cuáles son los procesos de trabajo en Empeñejuven?</p>	<p>Identificación de necesidades, Venta de proyectos, Creación de programas, Implementación de programas, Fidelización post-venta (DÉBIL), Desarrollo de Equipo (DÉBIL), Evaluación de impacto.</p>
<p>¿Existe algún proceso que sea clave para la consecución de metas? ¿Cuál(es)?</p>	<p>Se consideran clave la Venta, la creación y la Fidelización (Tiene que ver con comunicar).</p>
<h3>Relaciones Sólidas</h3>	

Pregunta	Síntesis
<p>¿Trabaja hoy Empredejoven en mejorar las relaciones entre sus integrantes? ¿Qué hace?</p>	<p>No hay un plan claro, pero existe buena disposición a solucionar problemas. Más aún, existe total flexibilidad para plantear intereses y molestias. Son pocos integrantes y en general se pasa bien, quizás por eso mismo no se han tomado el tiempo de pensar como pasarlo mejor.</p>
<p>¿Se podría decir que los integrantes del equipo son "amigos"? ¿Por qué?</p>	<p>Más que amigos, existe una alta confianza y lealtad, esos son los pilares. Es un grupo bastante honesto y unido, funciona a través de la transparencia. Hay una buena relación y eso es inevitable cuando se comparten instancias potentes como viajes de trabajo que duran semanas.</p>
<h3>Comunicación Excelente</h3>	
Pregunta	Síntesis
<p>¿Posee Empredejoven actualmente canales específicos para la comunicación de sus integrantes? ¿Cuáles? ¿En qué consisten?</p>	<p>Son informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Email - WhatsApp - Reuniones de coordinación - Teléfono - Conversaciones. <p>La principal inquietud recae en la continuidad.</p>

ANEXO T. Resumen de entrevista a clientes

Pregunta	Síntesis
¿Qué significó para usted (y su establecimiento) la implementación de un programa de Empeñejuven?	La implementación de una herramienta muy potente, una metodología nueva a través de la cual se muestra y entiende que las cosas se pueden hacer de otra forma. Un apoyo en la labor docente, aportando a mejorar las prácticas docentes desde una mirada más lúdica.
Según su apreciación, el trabajo de Empeñejuven, ¿cumplió sus objetivos y compromisos?	Cumplió todos los objetivos y más aún, fueron superados. Eso es muy valorable y ha sido reconocido por los distintos estamentos.
¿Se cumplieron sus propias expectativas?	Se cumplieron todas las expectativas con gran holgura. Se aprecia como un trabajo de alta calidad, donde se resalta la capacidad de escuchar al cliente y un espíritu jovial, acompañado de una informalidad necesaria y positiva. Quedaron prácticas instaladas y el proyecto se está haciendo notar.

<p>¿Cree usted que Emprendejuven entregó algún valor a lo largo de su intervención? ¿Cómo fue eso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas Nuevas - Métodos sencillos pero con resultados - Cosas sencillas y efectivas-Compromiso - Pasión - generan confianza - Hacer Cosas Nuevas y distintas - Responsabilidad del profesorado - Compromiso del alumno - Identificación del alumno - Trabajo duro - Se puede mejor haciendo Cosas diferentes - Se puede Emprender - Emprender no es solo formar Empresas - Emprendimiento como una opción de crecimiento personal
<p>¿Cómo fue la coordinación del establecimiento con el equipo de Emprendejuven?</p>	<p>Muy buena, siempre se consultó y no se impuso. Se estuvo accesible a modificaciones y se fue muy flexible. Siempre presentes cuando correspondía.</p>
<p>¿Cree usted que existía un propósito claro en la intervención? ¿Cuál?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir habilidades blandas a alumnos - Sacar a los jóvenes de lo cotidiano - Motivar a los jóvenes - Mostrar que se pueden hacer muchas cosas a partir del emprendimiento - Capacitar a los profesores para generar continuidad
<p>¿Recuerda quiénes fueron los encargados de Emprendejuven en ir a su establecimiento? ¿Cómo fue la experiencia con ellos? ¿Qué tanta coordinación tenían ellos?</p>	<p>Buena combinación de Seriedad con Buena onda. Amabilidad y cordialidad característica.</p>

<p>¿Reconoce usted algún líder claro en el proceso?</p>	<p>Se comparten liderazgos en general, pero el líder natural es Benjamín dado su gran desplante y buena llegada con las personas.</p>
<p>¿Se cumplieron todos los procesos acordados?</p>	<p>Sí. A veces hasta los liceos fueron más lentos. Eso sí, hay una debilidad en el tema comunicacional y de difusión, ya que Empeñejuven ha tenido varios logros el año 2013 y estos no son conocidos por la población.</p>
<p>En resumen, ¿Cuál o de qué calidad es su relación institucional con Empeñejuven actualmente? ¿Y personal?</p>	<p>La relación es de la mejor, hubo una gran experiencia y existe un compromiso con la formación de valores en los estudiantes, por lo tanto no hay mayores dificultades para seguir, y si existieran se hará lo posible por sobrepasarlas.</p>
<p>¿Hubo malos entendidos o falta de claridad en algún aspecto?</p>	<p>Puede que haya habido cosas puntuales, pero fueron rápidamente clarificados. Uno solo fue el cambio arbitrario del equipo del proyecto. No se puede arriesgar el recurso humano de un proyecto, sobre todo cuando hay jóvenes en juego.</p>
<p>¿Existió de parte de Empeñejuven algún espacio para recibir feedback?</p>	<p>Sí, se pidió feedback constantemente. Ese es un aspecto positivo, se pregunta si se va bien y si hay algo que mejorar, pero siempre de una manera informal. Nada formal o evaluativo.</p>

<p>¿Qué fortaleza le asignaría al equipo de Empeñejoven?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes con ideas frescas - No son invasivos - Adaptabilidad y flexibilidad - Pasión por el trabajo - Buena llegada en todos los niveles - Buen trabajo en equipo
<p>¿Qué debilidad le asignaría al equipo de Empeñejoven?</p>	<p>En general no hay mayores sugerencias, excepto el tema de comunicaciones que a juicio del encuestado debe ser delegado y considerado dentro de los presupuestos de los proyectos.</p>

ANEXO U. Instrumento cuantitativo de diagnóstico del equipo de trabajo

– Afirmaciones

Propósito común

Afirmaciones

1. Cuando pienso en mi trabajo, tengo claro como este repercute en el cliente/usuario.
2. Elegí este trabajo porque representa mis ideales.
3. Como yo veo Empeñe joven es como todos mis compañeros de trabajo lo ven.
4. Tengo claros los desafíos futuros del equipo.
5. Como equipo tenemos absoluta claridad acerca de nuestra misión, visión y valores comunes.
6. Tengo total claridad acerca de las metas del equipo, sus objetivos y mediciones.
7. Tengo fe en que me veré personalmente beneficiado de cumplir las metas del equipo.
8. En general, los integrantes están unificados y alineados con las metas del equipo.
9. Nuestras metas provocan que cooperemos en altos niveles.
10. Nuestro equipo tiene un sentido de urgencia con respecto a nuestras metas. El tiempo es importante.
11. Tengo un plan de trabajo que sostiene la consecución de nuestras metas.
12. Nuestro equipo periódicamente revisa resultados, lo compara con objetivos y rápidamente ajusta el plan apropiado.

Roles Claros

Afirmaciones

1. Los roles actuales aportan a la efectividad del trabajo.
2. Cuando tengo una duda, sé a quién preguntarle.
3. Poseo tareas específicas y bien definidas.
4. La combinación de los roles de los integrantes del equipo es la óptima.
5. Estoy bien claro acerca de mi rol y de las expectativas de mi contribución a este equipo.
6. Tengo claridad de los roles y las expectativas de contribución de mis compañeros de equipo.
7. Mi rol calza con mis habilidades, conocimiento y experiencia.
8. Nos apoyamos consistentemente en las habilidades, experiencia y conocimientos de los demás.
9. Los integrantes del equipo son ágiles en asistir a otros en su rol cuando es necesario.
10. El equipo tiene claro que, independiente de que cada uno tiene roles y responsabilidades, existe una cuenta general y mutua de resultados de equipo.
11. Aunque tengo un rol específico de responsabilidad, tengo expectativas de aportar dentro de otros roles.
12. Todos entendemos cómo los roles de trabajo confluyen en un gran proceso de trabajo.

Liderazgo Aceptado

Afirmaciones

1. Tengo absoluta claridad de quién es el líder de Emprendejoven.
2. Considero competente a nuestro líder.
3. Nuestro líder orienta de manera efectiva el nuestro camino.
4. Nuestro líder aporta a nuestro nivel de compromiso con mi trabajo.
5. En general, siento que este equipo responde bien a la dirección que propone nuestro líder.
6. Nuestro líder efectivamente considera la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.
7. Nuestro líder motiva al equipo dando soporte individual según el tema o área que el equipo requiera.
8. Nuestro líder crea un ambiente en que la iniciativa y la creatividad son potenciadas.
9. Nuestro líder es efectivo en manejar los límites entre nuestro equipo y el de otras organizaciones o entidades.
10. Nuestro líder puede ser descrito como un “líder sirviente”.
11. Los integrantes son libres de expresar su opinión ante cualquier problema de equipo.
12. Nuestro líder hace un excelente trabajo en ayudar al equipo a mantener clara la dirección, foco y las prioridades.

Procesos Efectivos

Afirmaciones

1. Al momento de iniciar una tarea nueva, conozco los procesos que la componen.
2. Los procesos actuales de Emprendejoven están orientados al cumplimiento de nuestra misión.
3. Tengo participación en aquellos procesos para los cuales soy más hábil.
4. El equipo de trabajo domina los procesos clave del negocio.
5. Nuestros procesos clave están bien definidos y entendidos por todos los integrantes.
6. El equipo de trabajo se ha tomado el tiempo de discutir y diseñar los procesos de trabajo.
7. Regularmente nos sentamos a discutir cómo lo estamos haciendo y qué estamos aprendiendo para mejorar nuestros procesos.
8. Nuestros procesos clave están documentados.
9. Como equipo, tenemos sistemáticamente reuniones para la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación.
10. Tenemos un proceso efectivo para la fijación y manejo de prioridades.
11. Nuestras reuniones se caracterizan por su eficiencia y comunicación efectiva.
12. Tenemos sistemas efectivos que soportan la ejecución de nuestros procesos de trabajo.

Relaciones Sólidas

Afirmaciones

1. En el equipo de trabajo conviven de buena forma una alta diversidad de intereses.
2. Las personalidades de mis compañeros de trabajo son notoriamente diferentes.
3. Los integrantes del equipo difieren en su forma de ver el mundo.
4. El equipo de trabajo tiene la capacidad de canalizar sinérgicamente sus diferencias en el trabajo.
5. Tenemos un set de reglas escritas que regulan nuestras relaciones e interacciones.
6. En general, tenemos un alto nivel de confianza en los demás integrantes del equipo.
7. Apreciamos el aporte único de cada miembro del equipo.
8. Aceptamos las diferencias de cada integrante del equipo.
9. Tratamos a los demás con dignidad, respeto y cortesía.
10. En general, confiamos en que cada uno de los miembros del equipo posee las competencias para realizar su trabajo con éxito.
11. Los integrantes del equipo tienen un buen entendimiento de los demás (Por ejemplo, aspiraciones, personalidades, habilidades, etc.).
12. Tenemos la diversidad necesaria para una efectiva toma de decisiones, solución de problemas y planificación

Comunicación Excelente

Afirmaciones

1. Los canales actuales de comunicación son los óptimos.
2. Emprendejoven es eficaz en anteponerse a malos entendidos o confusiones.
3. La comunicación actual dentro del equipo es un beneficio para encontrar las soluciones necesarias.
4. Actualmente se realizan mejoras constantes en los canales comunicación.
5. Tenemos un ambiente de trabajo seguro, que incentiva el ser abierto, limpio y comunicarse de manera honesta.
6. Evitamos sobrecargar a nuestros compañeros con correos y mensajes de baja prioridad.
7. En la toma de decisiones y resolución de problemas, existe mucha escucha y entendimiento.
8. Canalizamos productivamente los conflictos hacia creatividad y compromiso.
9. Me siento escuchado y entendido.
10. Hacemos lo mejor para crear “flexibilidad interpersonal” ante errores de comunicación, cuando estos ocurren entre los integrantes.
11. Este equipo es maestro en el arte de “hablar directo”. Sabemos cómo ser duros con los problemas y flexibles con las personas.
12. Todos los integrantes se mantienen informados y conectados en cómo lo están haciendo todos para cumplir sus metas.

ANEXO V. Instrumento de diagnóstico cualitativo del equipo de trabajo – Preguntas de la entrevista

Propósito común

1. ¿Qué representa para usted trabajar en Empejoven?
2. Según su percepción, ¿Cuál es el propósito de Empejoven?
3. ¿Cuál cree usted que es el propósito que muestra hacia afuera, hacia sus usuarios?
4. ¿Qué tanto se asocia el propósito de Empejoven con su propósito?

Roles Claros

1. A lo largo de su trabajo en Empejoven, ¿Ha cumplido usted siempre el mismo rol?
2. ¿Cuál es su rol dentro de Empejoven?
3. ¿Qué otros roles existen dentro de Empejoven?
4. ¿Considera usted importante tener roles claros para la consecución de objetivos? ¿Por qué?

Liderazgo Aceptado

1. ¿Existe un líder claro en Empejoven? ¿En qué se hace notar su presencia?
2. ¿Quién es el líder de Empejoven?
3. ¿Qué características posee este líder?

Procesos Efectivos

1. ¿Cuáles son los procesos de trabajo en Empejoven?
2. ¿Existe algún proceso que sea clave para la consecución de metas? ¿Cuál(es)?

Relaciones Sólidas

1. ¿Trabaja hoy Empejoven en mejorar las relaciones entre sus integrantes? ¿Qué hace?
2. ¿Se podría decir que los integrantes del equipo de trabajo son “amigos”? ¿Por qué?

Comunicación Excelente

1. ¿Posee Empejoven actualmente canales específicos para la comunicación de sus integrantes? ¿Cuáles? ¿En qué consisten?

ANEXO W. Instrumento de diagnóstico cualitativo para Clientes– Preguntas de la entrevista

1. ¿Qué significó para usted (y su establecimiento) la implementación de un programa de Empeñejuven?
2. Según su apreciación, el trabajo de Empeñejuven, ¿cumplió sus objetivos y compromisos?
3. ¿Se cumplieron sus propias expectativas?
4. ¿Cree usted que Empeñejuven entregó algún valor a lo largo de su intervención? ¿Cómo fue eso?
5. ¿Cómo fue la coordinación del establecimiento con el equipo de Empeñejuven?
6. ¿Cree usted que existía un propósito claro en la intervención? ¿Cuál?
7. ¿Recuerda quiénes fueron los encargados de Empeñejuven en ir a su establecimiento? ¿Cómo fue la experiencia con ellos? ¿Qué tanta coordinación tenían ellos?
8. ¿Reconoce usted algún líder claro en el proceso?
9. ¿Se cumplieron todos los procesos acordados?
10. En resumen, ¿Cuál o de qué calidad es su relación institucional con Empeñejuven actualmente? ¿Y personal?
11. ¿Hubo malos entendidos o falta de claridad en algún aspecto?
12. ¿Existió de parte de Empeñejuven algún espacio para recibir feedback?
13. ¿Qué fortaleza le asignaría al equipo de Empeñejuven?
14. ¿Qué debilidad le asignaría al equipo de Empeñejuven?

ANEXO X. Variables de instrumento de evaluación de personas

GUIA DE DEFINICIONES

I. VALORES

Declaraciones fundamentales que orientan nuestras acciones.

	Atributo	Definición
1	Coherencia	Hacer lo que se dice y decir lo que se piensa.
2	Integridad	Actuar con rectitud y honradez inclusive en situaciones difíciles.
3	Justicia	Dar a cada quien lo que corresponde y tratar a los demás como nos gusta ser tratados.
4	Lealtad	Merecer confianza por la sinceridad, honorabilidad y firmeza en afectos e ideas.
5	Perseverancia	Mantenerse constante en la prosecución de un fin o propósito.
6	Prudencia	Ser moderado, cauteloso y sensato en la acción. Discernir entre lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello.
7	Respeto	Actuar con consideración y deferencia por uno mismo y por los demás.
8	Solidaridad	Adherir, apoyar o defender las causas de otros por entero.
9	Transparencia	Ser claro, realista y franco sin recurrir a ambigüedades ni actuar con dobleces.
10	Autenticidad	Ser fiel a los sentimientos y/o pensamientos que se tienen.

II. ACTITUDES

Disposiciones Corporales y Anímica habituales que condicionan nuestra conducta.

	Atributo	Definición
1	Pasión por actividades que emprende	Estar animado por un vivo interés y entusiasmo por lo que se hace.
2	Sentido de Misión	Actuar observando la trascendencia de lo que se hace; tener presente la consecución de fines mayores en las acciones que se emprende.
3	Plasticidad y Capacidad de Adaptación	Ser flexible sin perder la esencia. Ser capaz de cambiar, sin mayor dificultad, acomodándose a las condiciones del entorno.
4	Disposición a Colaborar con los Demás	Entender la colaboración como parte de un trabajo de equipo, no como una ayuda; no ser competitivo en la relación con los demás.
5	Entereza para Enfrentar Desafíos	Tener firmeza de ánimo y fortaleza para enfrentar desafíos
6	Disposición a Cuidarse	Preocuparse por tener una alimentación sana y una vida equilibrada.
7	Disposición a cuidar de los Demás	Dedicar atención y preocupación genuina por los demás.
8	Ver el lado bueno de las cosas	Ser normalmente optimista y ver oportunidades antes que problemas.
9	Tolerancia ante la Frustración	No molestarse ni deprimirse fácilmente cuando las cosas no salen según lo que se espera.

	Atributo	Definición
10	Apertura a la Nuevo	No temer a nuevas interpretaciones o puntos de vista diferentes.
11	Autonomía	Actuar sin depender de los demás frente a las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día.
12	Autocontrol	Actuar sin que las emociones y acciones nos desborden; lo que no significa no enojarse ni dejar de ser transparente en expresar emociones y puntos de vista.
13	Paciencia	Tener aguante en las situaciones difíciles y saber esperar para que las cosas pasen.
14	Empatía	Ponerse con facilidad en la situación de los demás; ser consciente de los sentimientos y preocupaciones de los otros.

ANEXO Y. Ficha propuesta de Proyecto



1 FICHA PROYECTO (NOMBRE PROYECTO): (LOCALIDAD), (MES) (AÑO)

(Se ruega rellenar todos los espacios. Los espacios para comentarios de este cuestionario son libres en extensión y se amplían al introducir texto)

A continuación se ruega rellenar los nombres del líder y sub-líder del proyecto, detallando si alguno de estos participa además de otro proyecto actual.

Nombre Líder:

Otro proyecto:

Nombre Sub-Líder:

Otro Proyecto:

Fecha inicio:

Fecha término:

Presupuesto:

A continuación detalle las características mínimas del proyecto:

Tipo de proyecto:

Región:

Localidad:

Instituciones involucradas:

Contacto:

A continuación detalle la programación del proyecto: las actividades clave a realizar, complementando con su encargado, Mes y Semana definida.

Actividad	Encargado	Mes	Semana	¿Se debe viajar?

Además se invita a dejar comentarios acerca del proyecto:

Área de Proyectos



EMPRENDEJOVEN

ANEXO Z. Ficha propuesta para Feedback de Instituciones

FICHA DE FEEDBACK: (NOMBRE PROYECTO), (INSTITUCIÓN, LOCALIDAD Y NOMBRE ENTREVISTADO), (FECHA)

Para una continua mejora en torno a los proyectos realizados por Empeñejuven, se presenta a continuación una breve entrevista orientada a la entrega de información relevante para anteponerse y/o solucionar errores, además de ser un aporte para la generación de proyectos futuros.

Se ruega rellenar con absoluta confianza y honestidad, entendiendo que nuestras palabras crean realidades y en ese sentido se le puede sacar mucho provecho al uso del lenguaje.

La información proporcionada se utilizará para el crecimiento integral del equipo y la organización en su conjunto, en un espíritu de transparencia, confianza, solidaridad y respeto mutuo.

1. ¿Qué significa para usted (y su establecimiento) la implementación de un programa de Empeñejuven?
R:
2. Según su apreciación, el trabajo de Empeñejuven, ¿Está cumpliendo sus objetivos y compromisos?
R:
3. ¿Se han cumplido sus propias expectativas?
R:
4. ¿Qué valores representan los monitores de Empeñejuven, durante la implementación?
R:
5. ¿Cómo ha sido la coordinación del establecimiento con el equipo de Empeñejuven?
R:
6. ¿Se han cumplido hasta la fecha todos los procesos previamente acordados?
R:
7. ¿Ha habido malos entendidos o falta de claridad en algún aspecto?
R:
8. Otros comentarios:

**Area de Evaluación y
Desarrollo de personas**



ANEXO AA. Ficha propuesta de feedback de Implementación de Proyecto Educativo

1 EVALUACIÓN DE EMPRENDEJOVEN: FEEDBACK PROGRAMA (NOMBRE PROGRAMA, LOCALIDAD, MES Y AÑO)

(Se ruega rellenar los espacios demarcados con un *. Los espacios para comentarios de este cuestionario son libres en extensión y se amplían al introducir texto)

Nombre*:

Bienvenido al sistema de evaluación de Emprenejoventes.

Nos gustaría invitarte a evaluar la ejecución del Proyecto "(Nombre proyecto)", realizado en la institución "(nombre institución)", durante los meses de (Mes) del año (Año) en la (Número de región) Región.

A continuación te encontrarás con dos secciones, donde tendrás la oportunidad de evaluar las distintas actividades realizadas: (Enumerar actividades); y también el trabajo del equipo de monitores y las distintas etapas del proyecto, planteando sugerencias, comentarios y aportes.

La información proporcionada se utilizará para el crecimiento integral del equipo y la organización en su conjunto, en un espíritu de transparencia, confianza, solidaridad y respeto mutuo.

1.1 Apreciación de las actividades

Para comenzar, te invitamos a leer la *tabla 1*, donde se resume lo realizado en los talleres. Para mayor detalle puedes acceder al Manual del Monitor, adjunto en el mismo mensaje.

Resumen	Actividad 1	Actividad i	Actividad i+1	Actividad n
Clase 1				
Clase i				
Clase i+1				
Clase i+2				
Clase i+3				
Clase i+4				
Clase i+5				
Clase i+6				
Clase i+7				
Clase n				

Tabla 1: Resumen de las clases

Te recomendamos utilizar la *tabla 2*, donde encontrarás espacio para incluir una nota general de 1 a 7, considerando por ejemplo: Profundidad y claridad del tema tratado, su impacto, entre otros. Las notas nos dan espacio para mejorar.

Nota*	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4
Clase 1				
Clase i				
Clase i+1				
Clase i+2				
Clase i+3				
Clase i+4				
Clase i+5				
Clase i+6				
Clase i+7				
Clase n				

Tabla 2: Notas por sección

En el caso de los comentarios, recomendamos utilizar la *tabla 3*, rellenando con aspectos como: Calidad, Entrega, Llegada en los (Público objetivo), lo que faltó, lo que estuvo bien.

Proponemos emitir juicios fundados en acciones o hechos. Cada uno percibe las cosas de distinta forma y eso es un aporte para los demás, en la medida que seamos claros y saquemos provecho del lenguaje y su forma.

La invitación es a ser solidarios con nuestras opiniones y aportar a la convivencia y el buen trabajo. El humor es siempre un aporte en estos aspectos.



Comentarios*	Storytelling/Cómic*	Dinámicas*	Contenidos*	Juego Vida Financiera*
Clase 1				
Clase 2				
Clase 3				
Clase 4				
Clase 5				
Clase 6				
Clase 7				
Clase 8				
Clase 9				
Clase 10				

Tabla 3: Comentarios por sección



1.2 Apreciación personal y Reflexión

En la *tabla 4*, evalúa y comenta las distintas etapas y requerimientos referentes a la gestión de la implementación del proyecto.

Gestión*	Nota*	Comentario*
Alojamiento		
Transporte		
Alimentación		
Entrega de materiales		
Capacitación		
Coordinación con la institución		
Otros		

Tabla 4: Evaluación de la Gestión

Con la mayor de las sinceridades, por favor responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué impacto crees que se logró en los (Público objetivo)? ¿Varió en la medida que avanzaban las actividades?
R*:
2. ¿Qué comentarios recuerdas haber escuchado por parte de los (Público objetivo)?
R*:
3. ¿Qué te parecieron los módulos del programa? ¿Eran adecuados para los objetivos que tenían las actividades?
R*:
4. ¿En qué oportunidad te sentiste más cómodo? ¿Por qué?
R*:
5. ¿En qué situación te sentiste más incómodo? ¿Por qué?
R*:
6. ¿Cómo fue la participación de los (Encargados) del establecimiento en el programa? Si es posible, por favor indica el nombre de los (Encargados) que recuerdes y cómo fue su participación
R*:

Bajo tu percepción,

7. ¿Qué le faltó al proceso de preparación de la implementación?

R*:

8. ¿Qué le faltó a la implementación?

R*:

9. ¿En qué anduvimos bien?

R*:

10. ¿En qué aspectos te gustaría llegar mejor preparado para una próxima implementación de un proyecto de Empeñejuven? ¿Qué acciones de mejora personales y de Empeñejuven crees que te podrían ayudar?

R*:

Observando los resultados y el proceso de los participantes,

11. ¿Qué les hace más falta a los (Público objetivo) del liceo PRV de Andacollo?

R*:

12. ¿Qué rol cumple Empeñejuven en el crecimiento y empoderamiento de los (Público objetivo)?

R*:

Otros comentarios y aportes:

R*:

*Por favor indica aquí cuánto tiempo te tomó contestar esta evaluación:

¡Muchas gracias por tu aporte!

**Área de Evaluación y
Desarrollo de personas**



ANEXO AB. Ficha propuesta de Feedback para Seminarios

1 EVALUACIÓN DE EMPRENDEJOVEN: FEEDBACK EQUIPO, SEMINARIO (LOCALIDAD), (MES) (AÑO)

(Se ruega rellenar los espacios demarcados con un *. Los espacios para comentarios de este cuestionario son libres en extensión y se amplían al introducir texto)

Nombre*:

Bienvenido al sistema de evaluación de Empeñejuven.

Nos gustaría invitarte a evaluar la ejecución del Seminario correspondiente al Proyecto (Nombre proyecto) en (Nombre institución) de (Localidad), realizado los días (Días) de (Mes) en la (Número región) Región.

A continuación te encontrarás con dos secciones, donde tendrás la oportunidad de evaluar las distintas actividades realizadas, el trabajo del equipo de monitores y plantear sugerencias, comentarios y aportes.

La información proporcionada se utilizará para el crecimiento integral del equipo y la organización en su conjunto, en un espíritu de transparencia, solidaridad y respeto mutuo.

1.1 Apreciación de las actividades

Para comenzar, te recomendamos utilizar la *tabla 1*, donde encontrarás espacio para incluir una nota general de 1 a 7, considerando por ejemplo: Profundidad y claridad del tema tratado, su impacto, entre otros. Las notas nos dan espacio a mejorar.

En el caso de los comentarios, proponemos emitir juicios fundados en acciones o hechos. Cada uno percibe distinto y eso es un aporte para los demás, en la medida que saquemos provecho del lenguaje y su forma.

La invitación es a ser solidarios con nuestras opiniones y aportar a la convivencia y el buen trabajo. El humor es siempre un aporte en estos aspectos.



Módulos	Encargado	Nota General*	Comentarios*
(Módulo 1)	(Nombre monitor)		
(Módulo i)	(Nombre monitor)		
(Módulo i+1)	(Nombre monitor)		
(Módulo i+2)	(Nombre monitor)		
(Módulo i+3)	(Nombre monitor)		
(Módulo n)	(Nombre monitor)		



1.2 Apreciación personal y Reflexión

1. ¿Qué impacto crees que se logró en los asistentes al seminario? ¿Varió en la medida que avanzaban las actividades?

R*:

2. ¿Qué comentarios recuerdas haber escuchado de los asistentes?

R*:

3. ¿Qué te parecieron los módulos? ¿Eran adecuados para los objetivos que tenían las actividades?

R*:

4. ¿En qué oportunidad te sentiste más cómodo? ¿Por qué?

R*:

5. ¿En qué situación te sentiste más incómodo? ¿Por qué?

R*:

Bajo tu percepción,

6. ¿Qué le faltó al proceso de preparación del seminario?

R*:

7. ¿Qué le faltó al seminario?

R*:

8. ¿En qué anduvimos bien?

R*:

9. ¿En qué aspectos te gustaría llegar mejor preparado para un próximo seminario? ¿Qué acciones de mejora crees que te podrían ayudar?

R*:

Observando los resultados y el proceso de los participantes,

10. ¿Qué les hace más falta a los profesores y asistentes de la educación del liceo PRV de Andacollo?

R*:

11. ¿Cómo podríamos ayudarlos durante este año 2014? ¿Qué obstáculos podrían existir?

R*:

12. ¿Qué rol cumple Emprendejuven en el crecimiento y re-encantamiento de los profesores con su trabajo?

R*:

Otros comentarios y aportes:

¡Muchas gracias por tu aporte!

**Area de Evaluación y
Desarrollo de personas**



ANEXO AC. Habilidades del Emprendedor utilizadas por Emprendejoven

1. Buscar la Oportunidad
2. Tener Persistencia
3. Cumplir Compromisos de Trabajo
4. Exigir Eficiencia y Calidad
5. Tomar Riesgos Calculados
6. Definir Metas
7. Buscar Información
8. Planificación Sistemática y Monitoreo
9. Persuasión y Trabajo en Redes de Apoyo
10. Autoconfianza

ANEXO AD: Formato de entrega de resultados de Evaluación interpersonal

EVALUACIÓN INTERPERSONAL – (NOMBRE) – EMPRENDEJOVEN 2013

Consensuados por Emprendejoven				
Variable	Autoevaluación	Evaluación de tus compañeros		
		Promedio	Nivel de Acuerdo	Autoev. - Prom.
Compromiso	5	5,75	En desacuerdo	-0,75
Flexibilidad	6	6	Muy de acuerdo	0
Lealtad	7	7	Muy de acuerdo	0
Creatividad	5	5,75	Muy de acuerdo	-0,75
Autenticidad	7	7	Muy de acuerdo	0
-				
Buscar la oportunidad y tener iniciativa	6	6,25	Muy de acuerdo	-0,25
Persistencia	6	5,5	De acuerdo	0,5
Cumplir compromisos de trabajo	5	6	Muy en desacuerdo	-1
Exigir eficiencia y calidad	7	6,25	En desacuerdo	0,75
Tomar riesgo calculado	5	5,5	De acuerdo	-0,5
Definir metas	5	5,75	En desacuerdo	-0,75
Buscar información	5	5,25	Muy de acuerdo	-0,25
Planificación sistemática y monitoreo	6	6	Regular	0
Persuasión y trabajo en redes de apoyo	5	4,5	De acuerdo	0,5
Autoconfianza	6	6,25	Muy de acuerdo	-0,25

Elegidos por Usted				
Variable	Autoevaluación	Evaluación de tus compañeros		
		Promedio	Nivel de Acuerdo	Autoev. - Prom.
Coherencia	7	6,75	Muy de acuerdo	0,25
Solidaridad	5	5,75	En desacuerdo	-0,75
Transparencia	5	5,75	En desacuerdo	-0,75
Disposición a colaborar con los demás	6	6	Regular	0
Ver el lado bueno de las cosas	4	5,5	En desacuerdo	-1,5
Entereza para enfrentar desafíos	6	6,25	Muy de acuerdo	-0,25