

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias de la Salud

Grado en Psicología

Propuesta de intervención educativa en
organizaciones que transitan hacia la
autogestión para favorecer la adaptación
de las personas a la nueva estructura y
gestión

Trabajo fin de estudio presentado por:	Alicia González García
Modalidad:	Programa de Intervención
Director/a:	Josu Ahedo Ruiz
Fecha:	15 de julio de 2023

Resumen

Las organizaciones buscan ser más ágiles, flexibles y sostenibles para afrontar el entorno socioeconómico actual, cambiante e incierto. En consecuencia, surgen las organizaciones de equipos autogestionados, centradas en el desarrollo integral de las personas y la sostenibilidad de la actividad. La transición hacia la autogestión requiere una adaptación gradual y un enfoque educativo. El presente Trabajo de Fin de Grado propone una intervención educativa en las organizaciones en transición hacia la autogestión, con el objetivo de facilitar la adaptación de las personas al nuevo sistema. Se propone un programa de educación personalizada y grupal de un año considerando la diversidad existente como hilo conductor del programa. La propuesta se fundamenta en la evidencia científica sobre la relación entre adaptación y adaptabilidad, así como la correlación positiva entre el crecimiento personal y la adaptación. Para fomentar la adaptabilidad, se enfoca en la educación en autoconocimiento y en habilidades socioemocionales.

Palabras clave: adaptación, autogestión, desarrollo integral, diversidad, educación personalizada.

Abstract

Organizations seek to be more agile, flexible and sustainable to face the current, changing and uncertain socioeconomic environment. Consequently, organizations of self-managed teams arise, focused on the integral development of people and the sustainability of the activity. The transition to self-management requires a gradual adaptation and educational approach. This Final Degree Project proposes an educational intervention in organizations in transition towards self-management, with the aim of facilitating the adaptation of people to the new system. A one-year personalized and group education program is proposed considering the existing diversity as the common thread of the program. The proposal is based on scientific evidence on the relationship between adaptation and adaptability, as well as the positive correlation between personal growth and adaptation. To promote adaptability, it focuses on education in self-knowledge and social-emotional skills.

Keywords: adaptation, diversity, holistic development, personalized education, self-management.

Índice de contenidos

1. Introducción	8
1.1. Objetivos	16
2. Marco Teórico	17
2.1. Adaptabilidad y adaptación	18
2.2. Adaptabilidad y desarrollo personal	19
2.3. Diversidad, ego y desarrollo personal	20
2.4. Educación del autoconocimiento y de habilidades socioemocionales y su relación con el desarrollo integral	23
2.4.1. Autoconocimiento	23
2.4.2. Habilidades socioemocionales.	24
2.5. Educación personalizada y desarrollo integral	25
2.6. organizaciones de equipos autogestionados.....	26
3. Contextualización	29
3.1. Necesidades detectadas	29
3.2. Características del contexto.....	31
4. Diseño de la propuesta de intervención	34
4.1. Objetivos	34
4.2. Destinatarios	36
4.3. Metodología.....	36
4.4. Temporalización/Cronograma	37
4.4.1. Actividades	39
4.5. Evaluación	39
5. Discusión y Conclusiones	43
5.1. Discusión	43

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

5.2. Conclusiones	45
5.3. Limitaciones	48
5.4. Prospectiva.....	49
Referencias bibliográficas.....	52
Anexo A. Actividades	65

Índice de figuras

Transición de una organización piramidal a una organización de equipos autogestionados pasando por el periodo de adaptación	8
---	---

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma.	38
Tabla 2. Formulario de evaluación del programa educativo.....	42

1. Introducción

El presente Trabajo Fin de Grado plantea un programa de intervención educativa de un año de duración para favorecer la adaptación de las personas que forman parte de las organizaciones que transitan hacia la autogestión mediante un programa educativo en autoconocimiento y habilidades socioemocionales enfocado desde la comprensión e integración de la diversidad existente en los esquemas cognitivos y comportamentales individuales y grupales.

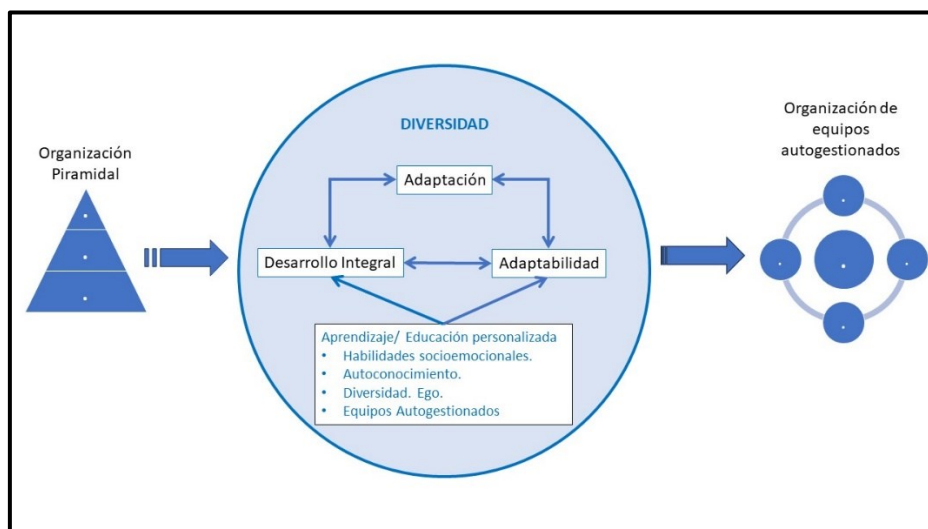
Para ello se ha investigado sobre los cinco temas que se trenzan en esta propuesta:

- Las organizaciones de equipos autogestionados.
- La adaptación en el entorno laboral y su relación con el crecimiento personal.
- El desarrollo integral de las personas en las organizaciones de equipos autogestionados.
- La influencia de la educación en autoconocimiento y habilidades socioemocionales en el crecimiento personal
- La comprensión de la diversidad y el ego como parte del desarrollo personal.

La Figura 1 muestra de forma esquemática la transición de una organización piramidal a una de equipos autogestionados pasando por el periodo de adaptación.

Figura 1

Transición de una organización piramidal a una organización de equipos autogestionados pasando por el periodo de adaptación



La bibliografía seleccionada relativa a organizaciones autogestionadas se refiere principalmente a las organizaciones TEAL, llamadas así por Frederic Laloux (2014), el estilo transformacional y de liderazgo estratégico SEMCO, creado por Ricardo Semler (Stockport, 2010) y las organizaciones del Nuevo Estilo de Relaciones (ner) creado por Koldo Saratxaga (2007) por ser los estilos con mayores ejemplos de implementación de esta gestión avanzada. Son relativamente escasas las publicaciones sobre organizaciones de equipos autogestionados (el Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles de la ETSII de la UPM recoge tan sólo 18 trabajos Fin de Grado y Máster que versan sobre esta temática) cuyo porcentaje respecto al resto de organizaciones resulta una incógnita, pero a nivel mundial se estima que no alcanzan el 5%. El resto de los autores consultados citan en sus artículos a los tres anteriormente mencionados como principales precursores de estas organizaciones, siendo Laloux el referente teórico en cuanto a compilación de ejemplos y creador del término TEAL, Semler el más seguido en Latinoamérica y Saratxaga el referente teórico y práctico con más de 30 años de experiencia en la ideación, creación e implementación del Nuevo Estilo de Relaciones en más de 100 organizaciones en 4 continentes.

En lo que se refiere a la influencia del autoconocimiento y las habilidades sociales en el desarrollo integral de la persona, no se puede obviar el trabajo de Erikson (1994), Goleman (2010), Brackett, Salovey y Grewal (2006) y Goldstein (1978), que sin duda han marcado una guía en estos ámbitos con resultados demostrados. Erik Erikson (1994) es conocido por su teoría del desarrollo psicosocial, en la que propuso una serie de ocho etapas que abarcan el ciclo de vida humano. Su enfoque destacó la importancia del autoconocimiento y el desarrollo de habilidades socioemocionales en cada etapa del desarrollo. Erikson hizo hincapié en la necesidad de resolver con éxito las crisis psicosociales para lograr un desarrollo integral y una identidad saludable. Daniel Goleman (1995) es reconocido por popularizar el concepto de inteligencia emocional. Su trabajo destaca la importancia de las habilidades socioemocionales, como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la habilidad social en el éxito personal y profesional. Goleman argumenta que estas habilidades son fundamentales para el bienestar emocional y las relaciones interpersonales efectivas. Peter Salovey y John D. Mayer acuñaron el término *inteligencia emocional* en la década de 1990. Su modelo de inteligencia emocional se centra en la capacidad de percibir, entender y manejar

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

las emociones propias y de los demás. Grewal y Salovey (1990) han realizado investigaciones pioneras sobre la inteligencia emocional y su relación con el autoconocimiento y las habilidades socioemocionales. Arnold Goldstein (1978) es conocido por su trabajo en el campo de la resolución de conflictos y la educación emocional. Su enfoque se basa en el desarrollo de habilidades sociales y emocionales para prevenir y abordar problemas de conducta y promover un desarrollo saludable en los individuos. Además de estos autores, ha sido de gran interés para este trabajo la visión de Bisquerra (2011), principalmente, respecto a la educación emocional en el desarrollo de la persona. Bisquerra (2011) es un reconocido experto en educación emocional. Su trabajo se centra en la importancia de la educación emocional en el desarrollo integral de la persona. Bisquerra defiende que el autoconocimiento y las habilidades socioemocionales son fundamentales para el bienestar personal y la competencia social, y aboga por la integración de la educación emocional en los entornos educativos.

Existe también una interacción dinámica entre diversidad, ego y desarrollo personal (De la Herrán-Gascón, 2004). La comprensión de estos factores resulta fundamental para poder entrenar nuestras habilidades socioemocionales de forma que nuestros comportamientos y relaciones tengan lugar de una forma adaptativa y productiva (De Visco & De Barbenza, 2008).

Por último, analizar el desarrollo personal desde la educación personalizada como ser único e irrepetible de García Hoz (Pérez-Guerrero & Ahedo, 2020) resulta fundamental para enlazar la ideología y fundamentación humanista de las organizaciones autogestionadas con la intervención educativa desde la perspectiva de personas singulares y no un colectivo de trabajadoras. El círculo se cierra con el planteamiento de capacitación y desarrollo personal de Siliceo (2006), que comparte la idea de educación personalizada y la lleva a las organizaciones partiendo de la responsabilidad educativa no solo de los expertos en la temática, sino de cualquier persona que tiene personas a su cargo, considerando la educación como causa fundamental del desarrollo humano.

La tendencia hoy día en las organizaciones sigue siendo *adiestrar* a las personas que forman parte de ella con conocimientos y habilidades que permitan aumentar la productividad, como objetivo principal. Sin embargo, se está demostrando que la incertidumbre que envuelve a nuestra sociedad laboral requiere de personas con habilidades socioemocionales sólidas y esquemas cognitivos y comportamentales autocríticos, flexibles al cambio y con valores que

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión. permitan la sostenibilidad del entorno, que reclaman una capacitación para “llegar a ser” (Aguilar & Siliceo, 2006).

1.1.JUSTIFICACIÓN

La elección de esta temática para el Trabajo de Fin de Grado se justifica por varias razones:

Relevancia: El tema de la transición hacia la autogestión en las organizaciones es altamente relevante en el contexto actual. Muchas empresas y organizaciones están buscando formas de mejorar su eficiencia, productividad y adaptabilidad, y la autogestión se ha identificado como un enfoque efectivo para lograrlo. Por lo tanto, proponer una intervención educativa en este contexto es pertinente y puede tener un impacto significativo en la adaptación de las personas a esta nueva forma de estructura y gestión.

Innovación: La autogestión es un enfoque relativamente nuevo en muchas organizaciones y, por lo tanto, existe una falta de conocimiento y experiencia en cómo implementar y adaptarse a esta nueva estructura. Al proponer una intervención educativa, se está abordando una necesidad actual y proporcionando un enfoque innovador para ayudar a las personas a adaptarse a esta transición.

Desarrollo de habilidades: La autogestión requiere un conjunto diferente de habilidades y competencias por parte de las personas que se ven inmersas en ella. Al diseñar una intervención educativa, se puede identificar y abordar las habilidades necesarias para tener éxito en un entorno autogestionado, como la toma de decisiones, la resolución de problemas, la colaboración y la comunicación efectiva. Esto puede contribuir al crecimiento personal y profesional de los individuos involucrados.

Contribución al campo académico: La propuesta de una intervención educativa en un contexto de autogestión en las organizaciones puede aportar nuevos conocimientos y perspectivas al campo académico. Puede ayudar a comprender mejor los desafíos y las oportunidades asociadas con esta transición, así como identificar mejores prácticas y estrategias para facilitar la adaptación de las personas a esta nueva forma de estructura y gestión.

En resumen, la elección de esta temática para un TFG se justifica por su relevancia en el contexto actual, su carácter innovador, la necesidad de desarrollar habilidades adecuadas y su contribución potencial al campo académico.

Las organizaciones jerárquicas y las organizaciones autogestionadas son dos enfoques diferentes en términos de estructura y gestión. Las organizaciones jerárquicas son estructuras organizativas tradicionales en las que existe una clara cadena de mando y autoridad. En este

tipo de organización, las decisiones se toman desde arriba hacia abajo, y la autoridad y la responsabilidad recaen principalmente en los líderes y gerentes. Los empleados tienen roles y tareas definidas y siguen las directrices y políticas establecidas por la dirección. Las comunicaciones y la toma de decisiones se llevan a cabo a través de niveles jerárquicos definidos (Mintzberg, 1981). Las organizaciones autogestionadas son estructuras organizativas en las que se fomenta la toma de decisiones compartida y la autoridad se distribuye en todos los niveles de la organización. En este tipo de organizaciones, se busca la participación de los empleados en la toma de decisiones, la autonomía y la responsabilidad compartida. Los equipos y los individuos tienen la capacidad de autogestionarse y tomar decisiones relacionadas con su trabajo y sus responsabilidades. La comunicación es horizontal y se promueve la colaboración y el aprendizaje mutuo. De esta forma fomentan la creatividad, la motivación y el compromiso de los empleados al permitirles tomar decisiones y tener un mayor grado de autonomía en su trabajo. Al distribuir la autoridad, se promueve la participación y se reconocen las habilidades y conocimientos individuales. Además, las organizaciones autogestionadas son más ágiles y adaptables a los cambios, ya que los equipos tienen la capacidad de tomar decisiones rápidas y flexibles sin tener que esperar una aprobación jerárquica (Saratxaga, 2007; Laloux, 2014).

Tanto las organizaciones de equipos autogestionados TEAL (Laloux, 2014), las de SEMCO (Stockport, 2010) como las del Nuevo Estilo de Relaciones (Saratxaga, 2007) tienen como objetivo, entre otros, el desarrollo integral de las personas y que puedan atender al lugar de trabajo siendo ellas mismas en su máxima expresión. Entre sus valores principales se encuentra la confianza en las personas como factor clave para el funcionamiento y evolución de la organización, así como la libertad responsable y el compromiso con los acuerdos compartidos.

La migración de un sistema de gestión jerárquico a uno de gestión avanzada con equipos autogestionados requiere un acompañamiento no sólo en la parte más operativa o de gestión sino también en la parte relacional. La interacción individual y grupal dentro de la autogestión exige una transversalidad, intensidad y profundidad mucho mayor a la dada en la jerarquía. De forma natural, cada persona la afronta y vive de forma diferente; unas de forma adaptativa y otras de manera disfuncional.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

La adaptación laboral a las nuevas formas de hacer y relacionarse dentro de la organización es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas profesionales (Calle, 2011) y que afecta tanto al rendimiento, a la satisfacción laboral de las personas y a la productividad. Conlleva, además de un entendimiento del entorno, un aprendizaje de aspectos intra e interpersonales que son necesarios abordar dentro de la propia organización para entender el sistema particular de partida y poder transitar hacia la nueva estructura.

La organización, entendida como una estructura sistémica (Senge, 1990), está compuesta por múltiples componentes interrelacionados que interactúan entre sí y con su entorno. Entre estos componentes se encuentran las personas que la integran, diversas y plurales, con sus diferencias individuales, asociadas estas a conceptos de personalidad, inteligencia, cognición, motivación, estilos de aprendizaje, relacionales, etc. Esta diversidad convierte a la organización en un “ser vivo” de enorme riqueza y potencial (Castro & Lupano, 2005). Esta misma riqueza, que podía haber estado enterrada bajo la jerarquía, es la que, en ocasiones, al florecer, por no ser bien entendida y apreciada puede generar conflicto y resistencias hacia el cambio además de crisis o desajustes en función de las expectativas personales (Calatayud et al., 2000).

Por ello, tomar conciencia de la singularidad propia (única e irrepetible) y de la diversidad organizacional que responde a la campana de Gauss (Saratxaga, 2007) es fundamental en este proceso de migración para que el desarrollo personal individual facilite la evolución de la organización en lugar de que la transición organizacional arrastre a la persona que no está preparada para el cambio. Ahondar en el autoconocimiento, la autogestión y en las habilidades socioemocionales desde este enfoque singular y diverso puede mejorar el grado de desarrollo personal (De Visco & De Barbenza, 2008) y, en consecuencia, la adaptación a la nueva organización.

Según el trabajo de investigación del grupo de Neugarten (1965), el autoconocimiento es un componente esencial del desarrollo integral, ya que implica una comprensión profunda de uno mismo, incluyendo las características personales, los valores, las metas y las preferencias individuales. A través del autoconocimiento, las personas pueden identificar y aprovechar sus fortalezas, así como abordar y trabajar en sus áreas de mejora. Esto contribuye a un desarrollo más equilibrado y satisfactorio en diferentes aspectos de la vida, como la carrera profesional, las relaciones interpersonales y el bienestar emocional (Neugarten et al., 1965).

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Asimismo, el autoconocimiento facilita la comprensión de las diferencias individuales, ya que permite tomar conciencia de las propias perspectivas, creencias y valores (Davis, 1996). Esta conciencia interna nos ayuda a ser más abiertos y receptivos a las diferencias en los demás, incluyendo aspectos como la cultura, la religión, la orientación sexual y las capacidades individuales. Al comprender las características y experiencias propias de la persona, esta puede desarrollar empatía hacia los demás y reconocer la diversidad como una fuente de enriquecimiento y aprendizaje mutuo (Thomas et al., 2020).

Actualmente, cada vez más organizaciones invierten recursos en formaciones de habilidades sociales, sobre todo en comunicación, resolución de conflictos y liderazgo. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que apuestan por el autoconocimiento, el aprendizaje más difícil, según De la Herrán Gascón (2004), como punto de partida del resto de habilidades socioemocionales. Aún son más escasas las que lo hacen desde una “educación personalizada” (Pérez-Guerrero & Ahedo, 2020) para que cada persona se abra a la realidad interactuando con ella y expresando su singularidad en su máxima expresión. Las organizaciones de equipos autogestionados del Nuevo Estilo de Relaciones (Saratxaga, 2007) tienen este compromiso con las personas, (mal llamadas recursos o capital humano, como si pudieran inventariarse o reducir su valor al del coste que viene representado por su nómina en la cuenta de resultados) dentro del entorno laboral. Estas organizaciones tienen entre sus fundamentos y objetivos hacer que cada persona pueda desarrollar sus talentos, brillar, sentirse realizada y aportar el máximo; es decir educar (de *exducere*), sacar lo mejor de cada persona. Esto es una responsabilidad compartida entre la organización del Nuevo Estilo de Relaciones y las personas que la forman, no reduciéndolo únicamente a su entorno laboral, sino extendiéndolo también al familiar y social, siendo parte responsable y activa de la sociedad y, en definitiva, siendo mejor persona.

En este sentido, esta propuesta de intervención, sin precedentes referenciados en organizaciones de equipos autogestionados, asienta las bases de reflexión y toma de conciencia inicial que posibilitan seguir avanzando de forma autónoma en el proceso de evolución personal y organizacional.

1.2. Objetivos

En el contexto actual, las organizaciones de equipos autogestionados emergen como alternativa a las organizaciones tradicionales con estructura piramidal. Los equipos autogestionados se caracterizan por una mayor autonomía y responsabilidad compartida, lo que requiere de una serie de competencias y habilidades para adaptarse de manera efectiva a este nuevo entorno.

1.2.1. Objetivo general

- Diseñar una propuesta de intervención educativa para mejorar la adaptación de las personas que pertenecen a organizaciones que transitan hacia la autogestión.

1.2.1. Objetivos específicos

En este Trabajo de Fin de Grado, se plantean los objetivos interrelacionados que se exponen, a continuación, para lograr una adaptación óptima a la nueva organización:

1. Señalar la diferencia y la relación entre el concepto de *Adaptabilidad* y el de *adaptación*.
2. Indicar cómo es la relación entre la adaptabilidad y el desarrollo personal.
3. Mostrar la interacción existente entre la diversidad, el ego y el desarrollo personal.
4. Evidenciar la influencia de la educación en el autoconocimiento y de las habilidades sociales en el desarrollo integral.
5. Determinar la relación entre la educación personalizada y el desarrollo integral.
6. Explicar las prioridades y funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados.
7. Diseñar el programa de la intervención educativa con 12 actividades o sesiones, una mensual.
8. Plantear una evaluación coherente de los objetivos que se van a desarrollar en las 12 sesiones de la intervención.

2. Marco Teórico

En el marco de este trabajo de fin de grado, se abordarán diferentes aspectos relacionados con la adaptabilidad, el desarrollo personal, la diversidad, el autoconocimiento, las habilidades socioemocionales, la educación personalizada y las organizaciones de equipos autogestionados.

En primer lugar, se explorarán los conceptos de adaptabilidad y adaptación, reconociendo su relación y los diferentes enfoques que identifican tres modos de interconexión entre ellos.

A continuación, se abordará la relación entre la adaptabilidad y el desarrollo personal. Se explorará cómo la adaptabilidad, al permitir ajustarse y hacer frente a los cambios, contribuye al desarrollo de nuevas habilidades, la resiliencia y el aprendizaje continuo y profesional.

Asimismo, se analizará la importancia de comprender y valorar la diversidad, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Se discutirán diferentes teorías que relacionan la comprensión de la diversidad con el ego y se enfatizará en la importancia del ego en el desarrollo psicosocial de la persona y cómo contribuye a la adquisición de una identidad coherente y una mayor autonomía.

Seguidamente, se examinará la relevancia del autoconocimiento y las habilidades socioemocionales en el desarrollo integral de la persona. Asimismo, se explorarán las habilidades socioemocionales como un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales que facilitan la comunicación, la resolución de problemas y el establecimiento de relaciones saludables.

Por otro lado, se presentará el enfoque de la educación personalizada y su relación con el desarrollo integral. Se enfatizará en la importancia de reconocer la singularidad de cada individuo para fomentar la autonomía, la motivación intrínseca y el desarrollo de habilidades de autorregulación.

Finalmente, se abordará el concepto de organizaciones de equipos autogestionados y su relación con el desarrollo integral. Se explorará cómo estas organizaciones, basadas en principios como la autogestión, la participación y la toma de decisiones compartida, promueven la autonomía, la confianza, la colaboración y el desarrollo de las personas.

2.1. ADAPTABILIDAD Y ADAPTACIÓN

La *adaptabilidad* y la *adaptación* son conceptos relacionados, pero con diferencias significativas. Según Eisenhardt y Martin (2000), la adaptabilidad se refiere a la capacidad de una persona o sistema para ajustarse, cambiar y responder de manera efectiva a nuevas circunstancias o desafíos mientras que la adaptación se refiere al proceso o resultado de hacer esos ajustes y cambios para hacer frente a las demandas del entorno.

Algunos estudios han abordado la relación entre adaptabilidad y adaptación, aportando tres modos de interconexión:

1. La adaptabilidad como precursora de la adaptación: según el modelo de adaptación estratégica propuesto por Eisenhardt y Martin (2000), la adaptabilidad es un elemento clave que permite a las organizaciones anticiparse, interpretar y reaccionar de manera efectiva a los cambios en su entorno. La adaptabilidad es un proceso continuo que impulsa la adaptación exitosa.
2. La adaptación como resultado de la adaptabilidad: según el modelo de ajuste persona-ambiente de Lazarus y Folkman (1984), la adaptación es el resultado de la interacción entre los recursos y las habilidades de una persona (adaptabilidad) y las demandas del entorno. La adaptabilidad influye en cómo las personas se adaptan y responden a las situaciones estresantes.
3. La adaptabilidad y la adaptación como procesos complementarios: según el modelo de ajuste dinámico propuesto por Schmitt y Allik (2005), la adaptabilidad y la adaptación están interconectadas en un ciclo de retroalimentación. La adaptabilidad permite la adaptación exitosa al cambiar el comportamiento, las estrategias o las actitudes, mientras que la adaptación exitosa refuerza y fortalece la adaptabilidad en el futuro. De acuerdo con las investigaciones mencionadas, la adaptabilidad y la adaptación se interrelacionan mutuamente, ya que una mayor adaptabilidad facilita una adaptación exitosa, y una adaptación exitosa refuerza la adaptabilidad en el futuro.

La medición de la adaptabilidad de una persona es un desafío complejo debido a la naturaleza multifacética y subjetiva del constructo. Sin embargo, existen diversas aproximaciones y herramientas para evaluar la adaptabilidad de manera rigurosa, como las que se presentan a continuación:

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

- a) Cuestionarios y escalas de autorreporte: el test para evaluar el Cociente de Adaptabilidad Intencional IAQ (Locaso et al., 2023) es un instrumento validado que mide diferentes tres dimensiones de la adaptabilidad, como el coraje, la curiosidad o la capacidad de enfoque.
- b) Evaluación de habilidades de afrontamiento: la Escala de Afrontamiento Cms-R de Folkman & Lazarus (1988) y el Inventario Breve de Afrontamiento Brief-COPE de Carver (1997), así como su versión en español COPE-28 (Morán et al., 2010) son instrumentos validados que valoran diferentes estrategias de afrontamiento, como la resolución de problemas, la búsqueda de apoyo social y la reevaluación positiva, que están relacionadas con la adaptabilidad.
- c) Evaluación de la resiliencia: la resiliencia está estrechamente relacionada con la adaptabilidad, ya que implica la capacidad de hacer frente y recuperarse de las adversidades. La Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993) y la Escala de Resiliencia de Connor-Davidson CD-RISC (2003) pueden ser utilizadas para evaluar la adaptabilidad de una persona en situaciones difíciles.

En conclusión, diversas investigaciones han definido y estudiado la relación entre la adaptación y la adaptabilidad, evidenciando que la adaptabilidad, que es susceptible de medida con diferentes herramientas, puede ser precursora de la adaptación, que la adaptación es el resultado de la adaptabilidad, y que ambos procesos son complementarios. Una mayor adaptabilidad facilita una adaptación exitosa, y una adaptación exitosa refuerza la adaptabilidad en el futuro.

2.2. ADAPTABILIDAD Y DESARROLLO PERSONAL

Como se ha expuesto anteriormente, la adaptabilidad se refiere a la capacidad de una persona para ajustarse y hacer frente de manera efectiva a los cambios y desafíos en su entorno. El crecimiento personal, por otro lado, implica el desarrollo y la mejora de las habilidades, conocimientos y competencias de una persona a lo largo del tiempo. Existe una creciente evidencia académica que respalda la idea de que la adaptabilidad está estrechamente relacionada con el crecimiento personal basadas, entre otras, en los siguientes aspectos:

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

- a) **Desarrollo de nuevas habilidades:** la adaptabilidad implica estar dispuesto a aprender y adquirir nuevas habilidades para hacer frente a situaciones cambiantes. Según el modelo de crecimiento personal propuesto por Dweck (2006), las personas con una mentalidad de crecimiento ven los desafíos y la adquisición de nuevas habilidades como oportunidades para desarrollarse y mejorar. Esto implica que la adaptabilidad puede conducir al crecimiento personal a través del desarrollo de nuevas habilidades.
- b) **Resiliencia y superación de obstáculos:** la adaptabilidad está estrechamente relacionada con la resiliencia, que es la capacidad de hacer frente y recuperarse de situaciones difíciles. Según el modelo de resiliencia propuesto por Masten (2001), las personas resilientes son capaces de adaptarse y crecer a través de la superación de obstáculos. Esto implica que la adaptabilidad puede facilitar el crecimiento personal al ayudar a superar los desafíos y dificultades en la vida.
- c) **Aprendizaje continuo y desarrollo profesional:** la adaptabilidad está relacionada con la disposición para el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Según el modelo de desarrollo de carrera de Super (1990), el crecimiento personal y profesional están estrechamente relacionados con la adaptabilidad y la capacidad de ajustarse a los cambios en el entorno laboral. Esto implica que la adaptabilidad puede fomentar el crecimiento personal a través del aprendizaje continuo y el desarrollo profesional y viceversa.

En resumen, la adaptabilidad y el crecimiento personal están intrínsecamente vinculados. A su vez, el crecimiento personal se logra a través del desarrollo de nuevas habilidades, la resiliencia y la disposición para el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Estos aspectos se refuerzan mutua y continuamente.

2.3. DIVERSIDAD, EGO Y DESARROLLO PERSONAL

Entender la diversidad ha sido hasta el momento una causa de evolución en múltiples disciplinas tanto científicas como ideológicas o sociales. Atender a las diferencias individuales ha marcado un punto de inflexión en la psicología (Eysenck, 1989), que ha posibilitado un enfoque mucho más real y avanzar en tratamientos personalizados gracias a la comprensión de la singularidad personal.

La medicina, las tecnologías y la educación son también ejemplos de un desarrollo exponencial desde el momento en que asumen la persona como ser único e irreplicable con unas necesidades y circunstancias específicas, diferentes a las del resto de personas (Pérez-Guerrero & Ahedo, 2020). Los resultados que se obtienen a partir de este planteamiento nada tienen que ver con los procedimientos estandarizados que satisfacían de forma mediocre a un colectivo deshumanizado e impersonal.

La diversidad es algo que se entiende y aprecia de forma demostrable en ámbitos definidos y que, sin embargo, sigue siendo difícil de aceptar en nuestro entorno social más habitual; la familia, las amistades, el vecindario, el centro de trabajo, etc. Se vive en constante conflicto interno y externo por no entender e integrar la diversidad, propia y externa, en nuestros esquemas mentales (De la Herrán-Gascón, 1995). En este sentido, existen diferentes teorías que relacionan la comprensión de la diversidad con el ego. Por una parte, el ego puede verse como barrera para la apreciación de la diversidad influyendo en cómo las personas perciben y se relacionan con la diversidad. Según la teoría del egoísmo psicológico propuesta por Dovidio y Gaertner (2000), las personas tienen una tendencia a favorecer y proteger su propio grupo de pertenencia. Esto puede llevar a prejuicios, estereotipos y discriminación hacia aquellos que son percibidos como diferentes, lo que dificulta la apreciación y aceptación de la diversidad.

Por otra parte, según la teoría de la amenaza del ego de Steele (1998), la diversidad puede entenderse como un desafío para el ego, puesto que puede desafiar las creencias, valores y la identidad de una persona, lo que puede generar amenazas al ego. Las personas pueden sentirse amenazadas cuando su identidad o autoestima se ven cuestionadas por la presencia de la diversidad. Esto puede manifestarse en resistencia al cambio, defensividad y rechazo hacia aquellos que representan la diversidad.

Finalmente, el ego puede interpretarse como impulsor de la valoración de la diversidad. A pesar de las tendencias egoístas, el ego también puede desempeñar un papel en la valoración y apreciación de la diversidad. Según la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1979), las personas pueden identificarse con grupos que incluyen la diversidad y encontrar satisfacción y valoración personal al formar parte de un grupo inclusivo y diverso.

A su vez, el ego juega un papel central en el desarrollo psicosocial de la persona (Erikson, 1968). Erikson propuso que el ego se desarrolla a lo largo de diferentes etapas de la vida y está

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

involucrado en la resolución de crisis psicosociales. El proceso de desarrollo personal implica la formación y consolidación del ego, lo que contribuye a la adquisición de una identidad coherente y una mayor autonomía. Deci y Ryan (2000), por su parte, aportan la teoría de la autodeterminación, exponiendo que el ego puede facilitar la motivación intrínseca y la autorregulación, lo que conduce a un mayor desarrollo personal. El ego proporciona una base para evaluar el propio comportamiento, establecer metas personales y perseguir la autenticidad y el autodesarrollo. Según la teoría del ego como centro de la conciencia propuesta por Kegan (1982), el ego se desarrolla a lo largo de diferentes etapas y niveles de conciencia, lo que permite una mayor capacidad de autorreflexión y una comprensión más profunda de sí mismo. A medida que el ego se expande, las personas pueden explorar y desarrollar su identidad de manera más completa.

En resumen, la relación entre diversidad, ego y desarrollo personal implica una interacción dinámica entre factores individuales y sociales. La comprensión y valoración de la diversidad requieren un proceso de autorreflexión, cuestionamiento de prejuicios y una apertura hacia nuevas perspectivas (De la Herrán-Gascón, 2004). El autoconocimiento como parte del desarrollo integral de la persona es algo indiscutible (De Visco & De Barbenza, 2008), que afecta de manera directa tanto al ámbito intrapersonal como también al espiritual.

Además de entender la diversidad, para poder integrarla en los esquemas mentales personales es fundamental entrenar las habilidades socioemocionales de forma que nuestros comportamientos y relaciones tengan lugar de una forma adaptativa y productiva (De Visco & De Barbenza, 2008).

En conclusión, la comprensión y valoración de la diversidad son fundamentales para el desarrollo personal y social, si bien la aceptación de esta en entornos cotidianos sigue siendo un desafío. Diferentes teorías relacionan la comprensión de la diversidad con el ego, pieza clave para la formación de la identidad personal, y la necesidad de promover el autoconocimiento y entrenar habilidades socioemocionales que permitan relaciones adaptativas y productivas.

2.4. EDUCACIÓN DEL AUTOCONOCIMIENTO Y DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO INTEGRAL.

2.4.1. Autoconocimiento

Según Rogers (1995), el autoconocimiento se refiere a la comprensión y conciencia de los propios pensamientos, emociones, creencias, valores, fortalezas y debilidades. Implica la capacidad de reflexionar sobre uno mismo de manera objetiva y precisa, y se considera un aspecto crucial para el desarrollo integral persona (Rogers, 1995). Rogers (1995) sostiene que la autorreflexión y el conocimiento profundo de uno mismo permiten a las personas alcanzar su potencial máximo y experimentar un crecimiento personal significativo. El autoconocimiento proporciona la base para la autenticidad, la autoaceptación y la toma de decisiones congruentes con los valores personales.

Asimismo, el autoconocimiento está estrechamente relacionado con la regulación emocional y el bienestar psicológico. Según la teoría del procesamiento emocional de Gross (1998), el conocimiento de las propias emociones y la capacidad para identificarlas y comprender su origen y significado son fundamentales para la regulación emocional efectiva. El autoconocimiento emocional permite a las personas manejar y expresar sus emociones de manera adaptativa, lo que contribuye a un mayor bienestar y desarrollo integral. El autoconocimiento también desempeña un papel importante en el desarrollo de habilidades sociales y relaciones interpersonales saludables. De acuerdo con la teoría de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1990), el autoconocimiento emocional es una de las competencias clave de la inteligencia emocional, y está relacionado con la comprensión de las propias emociones y cómo estas afectan a los demás.

La educación en autoconocimiento facilita la empatía, la comunicación efectiva y el establecimiento de relaciones interpersonales saludables, aspectos clave para el desarrollo personal (Goleman, 1995). Bandura (1989) expone que el conocimiento de uno mismo permite evaluar adecuadamente las opciones disponibles y tomar decisiones que estén en línea con los objetivos personales. Igualmente, proporciona a las personas las habilidades necesarias para reflexionar sobre sus valores, intereses y habilidades, lo que facilita la toma de decisiones que promueve el crecimiento personal. Además, brinda a las personas la

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

capacidad de reconocer y manejar sus emociones de manera saludable, lo que contribuye al bienestar psicológico y al desarrollo personal (Baumeister & Heatherton, 1996).

2.4.2. Habilidades socioemocionales.

Goldstein (1978) define las habilidades sociales como un conjunto de comportamiento eficaces en las relaciones interpersonales que facilitan la relación con los otros, la reivindicación de los propios derechos, sin negar de los derechos de los demás, evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas, facilitan la comunicación y la resolución de problemas. Verdugo (2014) sostiene que la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo, de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Vaello (2005) distingue dos tipos de habilidades socioemocionales:

- las intrapersonales: compuestas por el autocontrol, la autoestima, la resiliencia, la reestructuración de distorsiones cognitivas y la superación del malestar.
- las interpersonales: agrupan la asertividad, la empatía, la comunicación, la canalización de roles y la contribución a un clima social positivo.

Actualmente, el carecer de estas habilidades socioemocionales o no tenerlas suficientemente desarrolladas en la edad adulta puede suponer un problema adaptativo a la hora de establecer relaciones sociales, tanto en el ámbito personal como en el profesional (Calle, 2011). Afortunadamente, tanto las habilidades sociales como las emocionales son susceptibles de aprendizaje, entrenamiento y mejora y la adquisición de estas es fundamental para superar cada etapa del ciclo vital de la persona (Erikson, 1968; Mikulic et al., 2017).

Según Bisquerra (2000), la educación emocional es un proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. De la misma manera, las habilidades sociales han de acompañar los procesos emocionales, cognitivos y comportamentales para desarrollarse en plenitud. La educación socioemocional, especialmente en la incertidumbre y realidad

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

acelerada existente, es necesaria para una socialización y adaptación al entorno óptimas, mejorar la calidad de vida y prevenir problemas no solo psicológicos sino también médicos que pueden tener lugar a lo largo de la vida (Bisquerra, 2000).

En conclusión, el autoconocimiento y las habilidades socioemocionales son aspectos fundamentales para el desarrollo personal y las relaciones interpersonales. La educación emocional y socioemocional son procesos continuos que potencian el desarrollo integral de la personalidad y promueven la socialización, la adaptación al entorno y la mejora de la calidad de vida proporcionando un mayor bienestar psicológico y una vida plena.

2.5. EDUCACIÓN PERSONALIZADA Y DESARROLLO INTEGRAL

La educación personalizada es un enfoque educativo que reconoce la singularidad de cada individuo y busca adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje a sus necesidades, intereses y características particulares. A través de este enfoque, se busca promover el desarrollo integral de la persona, abordando aspectos cognitivos, emocionales, sociales y éticos.

García Hoz (1982) enfatiza la importancia de la educación personalizada como un enfoque que busca la realización plena y equilibrada de cada individuo. Según este autor, la educación personalizada se basa en el reconocimiento y respeto de la singularidad de cada persona, adaptando los contenidos, métodos y ritmos de enseñanza a sus características individuales favoreciendo el desarrollo de habilidades, valores y actitudes que contribuyen al crecimiento personal y la formación integral.

Por su parte, Siliceo (2004) expone que la educación personaliza promueve la participación de la persona en su propio proceso de aprendizaje, fomentando la autonomía, la motivación intrínseca y el desarrollo de habilidades de autorregulación. Siliceo es reconocido por sus contribuciones en el ámbito de la educación y la formación empresarial. Su enfoque se basa en la idea de que la educación en las empresas es fundamental para el desarrollo de los empleados y para el crecimiento organizacional (Siliceo, 2004). Este autor comparte la idea de la responsabilidad educativa de cualquier organización por el hecho de tener personas a su cargo (Siliceo, 2004) y aboga por la implementación de programas de formación que se adapten a las necesidades y características de cada empresa, brindando oportunidades de aprendizaje personalizado y continuo.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

En cuanto a la educación dentro de las organizaciones de equipos autogestionados, concretamente las del Nuevo Estilo de Relaciones, Saratxaga (2023) afirma que este estilo persigue educar (del latín *exducere*) para guiar a la persona hacia su propia realización y evolución personal promoviendo la libertad para crear, permitiendo el error y aprendiendo mediante la experiencia en todo el proceso.

2.6. ORGANIZACIONES DE EQUIPOS AUTOGESTIONADOS

En realidades de cambios inestables que apenas perduran en el tiempo, las organizaciones reconocen que con las estructuras convencionales no son capaces de mantener de forma sostenible su actividad y surgen nuevos modelos organizativos más flexibles, compartidos, ágiles y conciliables con las necesidades de las personas que las integran (Saratxaga, 2023). En esta línea y con una gestión compartida, aparecen las organizaciones con equipos autogestionados sin jerarquía entre las que se pueden encontrar las organizaciones del Nuevo Estilo de Relaciones-ner (Saratxaga, 2007), las organizaciones TEAL (Laloux, 2014), aquellas del estilo transformacional y de liderazgo estratégico SEMCO, creado por Ricardo Semler (Semler, 1993) y otras similares en la conceptualización del papel que debe tener una organización y las personas que las integran y cómo deben gestionarse. Las organizaciones de equipos autogestionados cuentan con un enfoque innovador y efectivo para la gestión y coordinación de personas dentro de una empresa. Este abordaje se basa en principios como la autogestión, la participación y la toma de decisiones compartida.

El Nuevo Estilo de Relaciones (Saratxaga, 2007) comparte el enfoque humano y participativo en las organizaciones mediante equipos autogestionados sin jerarquía con el foco en las personas, siendo lo más valioso en cualquier organización. Dentro de este marco resulta fundamental atender las necesidades y aspiraciones de las personas de la organización para fomentar su compromiso y bienestar (Saratxaga, 2013). Esto implica una atención constante a su desarrollo integral, su equilibrio trabajo-vida personal y su participación en la toma de decisiones.

Saratxaga (2023) defiende en las organizaciones del Nuevo Estilo de Relaciones unos valores firmes (confianza, transparencia, compromiso, generosidad, libertad con responsabilidad y visión de futuro), llevados a la práctica en el día de la organización tanto en la parte más

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

operativa o de gestión como en la relacional. Este estilo pone fuerte énfasis en la construcción de la confianza entre los miembros del equipo. Saratxaga (2007) destaca que la confianza es esencial para crear un entorno de trabajo positivo y productivo. La confianza, unida a las habilidades socioemocionales permite a las personas sentirse seguros para compartir ideas, expresar preocupaciones y tomar decisiones conjuntas (Saratxaga, 2023). Asimismo, persigue la potenciación de la autonomía. Según este autor, es importante otorgar a las personas un alto grado de autonomía en su trabajo. Esto implica delegar responsabilidades y empoderar a los individuos para tomar decisiones relacionadas con su trabajo (Saratxaga, 2007). Al permitir que las personas tengan control sobre su trabajo, se promueve su motivación intrínseca y se fomenta su desarrollo integral (Saratxaga, 2023). Por otra parte, al fomentar una cultura colaborativa en la que se comparten conocimientos, proyectos y se apoyan mutuamente, se crea un entorno de trabajo en el que se maximiza el potencial colectivo y se generan soluciones innovadoras (Saratxaga, 2007).

Las organizaciones que apuestan por implementar el Nuevo Estilo de Relaciones entienden a cada una de las personas como seres únicos, con capacidades y habilidades diferentes a las que brindan oportunidades para poder desarrollarse de forma integral. El grado de autonomía y conocimiento

que pueden tener todas las personas en estas organizaciones es mucho mayor que en las convencionales. Las relaciones se intensifican y profundizan mediante el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida (Saratxaga, 2023).

Según el estudio de Aritzeta (2001), las personas que forman parte de las organizaciones autogestionadas puntúan más altos en satisfacción general, factores higiénicos, factores motivacionales, compromiso grupal y autoestima, estando estos factores ligados al desarrollo personal.

Sin embargo, el proceso de transición de una organización jerárquica convencional a una de equipos autogestionados se convierte en algo complejo, que necesita acompañamiento y educación en diversos aspectos para lograr la adaptación y la implementación (Saratxaga, 2007). La redistribución de roles, la participación, la toma de decisiones compartidas y la transparencia, entre otras, son conceptos que calan poco a poco en la cultura organizativa (Saratxaga, 2007)

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Las organizaciones de equipos autogestionados tienen una visión transversal de la actividad que requiere unas relaciones más constantes, intensas y profundas que las que venían llevándose a cabo (Saratxaga, 2023; Laloux, 2014). El trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso son los elementos que dan vida a la actividad y la mantienen de forma sostenible. La iniciativa, la creatividad y la innovación como parte de la orientación al cliente son habilidades que marcan también la diferencia respecto a los protocolos y procedimientos laborales inamovibles que llevan a las personas a la rutina y la comodidad intelectual (Saratxaga, 2023).

Adaptarse a las nuevas formas de hacer, despertar habilidades que estaban entumecidas por falta de uso o desarrollar otras por oportunidades que hasta ahora no se brindaban es un reto para algunas personas y una amenaza para otras. La diferencia está en las habilidades socioemocionales que posean y en la comprensión del entorno diverso floreciente que forma parte de la nueva estructura organizacional (Saratxaga, 2023).

Las organizaciones de equipos autogestionados del Nuevo Estilo de Relaciones favorecen y aspiran al desarrollo de las personas de forma integral (Saratxaga, 2023). Estas organizaciones son conscientes de que la educación, bien sea en su concepto de *adiestramiento* en la tarea como en su capacitación hacia el llegar a ser (Aguilar & Siliceo, 2006) son fundamentales para la evolución personal y organizacional y entienden la bidireccionalidad de esta evolución (Saratxaga, 2023).

En conclusión, las organizaciones de equipos autogestionados, como las del Nuevo Estilo de Relaciones, se basan en principios como la autogestión y la toma de decisiones compartida, priorizando el desarrollo integral de las personas, fomentando la confianza, la autonomía y la colaboración. La transición a este modelo requiere tiempo y educación, si bien ofrece beneficios en términos de satisfacción, motivación y trabajo en equipo. Adaptarse a estas nuevas formas de organización implica el desarrollo de habilidades socioemocionales y la comprensión de un entorno diverso.

3. Contextualización

3.1. Necesidades detectadas

Según Saratxaga (2023), creador e implementador del Nuevo Estilo de Relaciones durante más de treinta años en una centena de organizaciones, una de las claves para una transición óptima hacia la autogestión radica en comprender e integrar la diversidad en nuestros esquemas mentales y comportamentales. Asumir que cada persona es diferente y única, con sus ritmos, habilidades, talentos, carencias, conocimientos y experiencias pasadas es la base para abrazar la complementariedad que permite los equipos autogestionados en armonía.

Este entendimiento de las diferencias individuales, en su sentido más amplio, no es sino la continuación del propio conocimiento personal y de la gestión global individual extrapolada al entorno. Ser capaz de expresarse con libertad, de establecer relaciones saludables y estables, así como generar unos hábitos de planificación, decisión y compromiso son factores fundamentales para el funcionamiento operativo y relacional de la organización (Saratxaga & Salcedo, 2010).

La ausencia de jerarquía en las organizaciones de equipos autogestionados, sobre todo en aquellas que han sufrido un liderazgo autoritario durante largo tiempo, puede provocar en algunas personas, un movimiento pendular hacia el libertinaje, en el que cada persona entiende la libertad y la autogestión en su propio beneficio, entendido este, como lo más placentero (Sainz, 2020). Para que esto no suceda, es necesario mantener un lenguaje común dentro de la organización que englobe los valores fundamentales y las expectativas comportamentales en el ámbito relacional, así como unos objetivos y un conocimiento de la organización compartidos por todas las personas en la gestión operativa (Saratxaga, 2023)

Trabajar el lenguaje común significa dialogar de forma grupal sobre los diferentes significados que cada persona otorga a los conceptos que van a dominar el día a día de la organización y establecer unos rangos en los que los comportamientos que reflejan esos conceptos sean aceptables para todas las personas (Saratxaga, 2023).

La cultura occidental ha sido históricamente caracterizada por valores competitivos e individualistas, en los cuales se enfatiza el éxito individual y la competencia entre las personas. Este enfoque puede dificultar la transición hacia un sistema de trabajo en equipo y

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

colaborativo (Hofstede, 2001). Así, el modelo educativo tradicional o la educación homogénea, que se centra en la transmisión de conocimientos y habilidades de manera uniforme para todos los estudiantes y más en la competitividad individual que en el trabajo conjunto, puede limitar el desarrollo de competencias necesarias para el trabajo en equipo y la colaboración (Robinson, 2009). De la misma manera, la desigualdad de oportunidades en las empresas convencionales, como la falta de acceso a roles de liderazgo para ciertos grupos o la brecha salarial, puede dificultar la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y plural. La falta de diversidad y equidad en las organizaciones puede obstaculizar la formación de equipos inclusivos y la promoción de la colaboración efectiva (Thomas & Ely, 1996)

Por otra parte, la falta de habilidades socioemocionales puede llevar a un aumento de conflictos y malestar en los equipos autogestionados. Sin una comunicación clara y empática, los desacuerdos pueden convertirse en confrontaciones y generar un ambiente de trabajo negativo que resulte en una dinámica disfuncional (Goleman, 1998). Las habilidades socioemocionales son fundamentales para el funcionamiento eficaz de los equipos autogestionados. Estas habilidades permiten establecer una comunicación efectiva, resolver conflictos de manera constructiva y fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo (Goleman, 1995). Sainz y Valle (2017) destacan la asertividad como clave para poder expresarse libremente o exponer una objeción a una propuesta y la capacidad de negociación para llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades de todos los miembros y promuevan un ambiente de trabajo colaborativo. Además, el manejo de habilidades socioemocionales es necesario para fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo y crear un sentido de pertenencia en los equipos autogestionados (Sainz & Valle, 2017). La carencia generalizada de habilidades socioemocionales es una de las causas de conflicto y malestar más sobresalientes en los equipos autogestionados. Se necesita asertividad, empatía y capacidad de negociación para poder llegar a acuerdos que fortalezcan los vínculos de los equipos y creen sentimiento de pertenencia

El aprendizaje grupal y la exploración de áreas desconocidas como el autoconocimiento o las habilidades socioemocionales, descubrir lo que une o separa a determinadas personas y compartir puntos de vista diversos y complementarios, fomentan el desarrollo integral de las personas al permitirles adquirir nuevas perspectivas, compartir conocimientos y experiencias, y construir relaciones colaborativas a la vez que favorece la construcción de identidades

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

individuales y colectivas (Fenton-O’Creevy et al., 2015). Compartir puntos de vista diversos y complementarios enriquece el proceso de aprendizaje y promueve la creatividad y la innovación. La diversidad de perspectivas estimula la reflexión crítica y la capacidad de adaptación ante situaciones complejas haciendo obvia la complementariedad en los equipos de trabajo (West, 2012).

La dedicación de espacios educativos a temáticas socioemocionales puede generar incomodidad, especialmente en personas introvertidas o que no están acostumbradas a compartir y exponer aspectos personales en el entorno laboral. Sin embargo, abordar estas temáticas es esencial para fomentar un entorno de trabajo saludable y fortalecer las relaciones interpersonales (Cain, 2013) necesarias para desarrollarse en un equipo de trabajo autogestionado.

En conclusión, el proceso de transición de una organización jerárquica a una autogestionada requiere abordar varias necesidades identificadas. Estas necesidades incluyen comprender e integrar la diversidad en los esquemas mentales y comportamentales de las personas, establecer un lenguaje común y diálogo dentro de la organización, pasar de la cultura occidental competitiva e individualista a una colaborativa, desarrollar habilidades socioemocionales para fomentar la comunicación efectiva, fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo y crear una identidad individual y colectiva. Además, es importante promover el aprendizaje grupal, explorar áreas desconocidas, como el autoconocimiento y compartir puntos de vista diversos y complementarios.

3.2. Características del contexto

Las organizaciones autogestionadas son importantes en el contexto actual debido a su capacidad de adaptación (Laloux, 2014), empoderamiento de las personas que las conforman (Spreitzer, 1995; Deci & Ryan, 2013), fomento de la creatividad e innovación (West, 2012), y desarrollo integral (Saratxaga, 2023). Estos aspectos contribuyen a la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante.

Profundizar en la adaptación de las personas que transitan de una empresa jerárquica a una organización de equipos autogestionados es crucial para asegurar una transición exitosa,

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

promover el desarrollo de habilidades necesarias, gestionar el cambio y la incertidumbre, y mejorar el desempeño y la satisfacción laboral tanto a nivel individual como organizacional.

Es importante destacar que, al menos las empresas que deciden embarcarse hacia la autogestión dentro del Nuevo Estilo de Relaciones-ner, cuentan con un apoyo muy mayoritario de las personas de la organización hacia el cambio, incluida la propiedad de esta (Saratxaga, 2007). Este acuerdo mayoritario inicial permite avanzar con firmeza hacia la meta marcada, si bien no exime de las dificultades anteriormente mencionadas en cuanto a encontrar cada persona su sitio y crecer dejando que también se desarrollen las personas que están a su alrededor (Saratxaga, 2023). Esto que parece tan sencillo de entender suele ser uno de los puntos de fricción mayores en los cambios organizativos (Saratxaga, 2023); personas que pierden su cargo o su poder para eliminar la jerarquía, pueden dificultar el avance del proyecto porque no se visualizan en otros roles y quieren mantener su estatus y sentirse imprescindibles. En los equipos autogestionados, la distribución de roles y responsabilidades es un aspecto crucial para su funcionamiento eficaz. Sin embargo, puede surgir conflicto cuando los miembros del equipo tienen diferentes percepciones sobre la asignación de tareas, la toma de decisiones o la autoridad (Cartwright & Zander, 1968). Estos conflictos pueden afectar la coordinación y la eficiencia del equipo, por lo que es fundamental abordarlos y llegar a acuerdos claros sobre las responsabilidades de cada miembro (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Por otra parte, la exigencia relacional para trabajar en equipo de forma eficiente y armoniosa supone una mayor convivencia que puede generar roces que antes no existían (Saratxaga, 2023).

Frente a estos posibles obstáculos, se encuentra la satisfacción de sentir que confían en cada persona, poder decidir cómo organizarse, encontrarse al mismo nivel y ser parte activa y decisoria del avance del proyecto. El compartir conocimientos, nuevas oportunidades de roles, ser más polivalente y ser consciente del aporte personal operativo y relacional a la organización hace que las personas se sientan más satisfechas, motivadas, comprometidas y con mayor puntuación en autoestima (Aritzeta, 2001).

Todos estos cambios necesitan un acompañamiento tanto en la gestión, que debe implementarse teniendo en cuenta la idiosincrasia que rodea a la organización, así como en la parte socioemocional, entendiendo no solo las experiencias por las que se ha pasado para llegar al punto de decisión de cambio, sino también la madurez y el estado afectivo y anímico

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión. del sistema organizacional. Si bien parece lógico asumir que requiere un aprendizaje de gestión diferente, cuesta más aceptar que precisa una educación socioemocional y en el propio autoconocimiento que ayude a sobrellevar la incertidumbre intrínseca de los cambios y favorezca la aceptación. Es por ello, que planificar un programa educativo grupal para todas las personas de la organización que favorezca la adaptación al nuevo sistema resulta fundamental para poder abordar una implementación de la autogestión saludable.

4. Diseño de la propuesta de intervención

4.1. Objetivos

Los objetivos de esta propuesta educativa responden a los objetivos marcados en este Trabajo fin de Grado para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión organizativa y que se detallan a continuación:

1. Interiorizar el funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados.
Para ello, durante el programa educativo grupal se plantean los siguientes objetivos básicos:
 - 1.1. Entender los principios y dinámicas subyacente a la autogestión.
 - 1.2. Explorar los desafíos y características clave que definen la autogestión.
 - 1.3. Sentar las bases comportamentales que permitan abordar los objetivos de la actividad organizacional.
 - 1.4. Promover el cambio de forma grupal compartida.
2. Aumentar la adaptabilidad.
 - 2.1. Medir la adaptabilidad personal en la sesión inicial mediante herramientas validadas, expuestas en el marco teórico.
 - 2.2. Medir la adaptabilidad personal en la sesión final mediante las mismas herramientas empleadas en la sesión inicial.
3. Mejorar el autoconocimiento personal y las habilidades socioemocionales.
 - 3.1. Mejorar el autoconocimiento personal:
 - 3.1.1. Abordar la importancia del autoconocimiento en el desarrollo personal
 - 3.1.2. Explorar las diferentes dimensiones del ser humano: emocional, cognitiva, social y espiritual y los factores que forman parte de los comportamientos.
 - 3.1.3. Identificar los valores personales y promover la toma de decisiones conscientes y alineadas con estos.
 - 3.1.4. Entender la unicidad y la diversidad en cuanto a valores, creencias, fortalezas y debilidades y fomentar la autenticidad.
 - 3.2. Mejorar las habilidades socioemocionales:
 - 3.2.1. Comprender la importancia de las habilidades socioemocionales en el bienestar personal y las relaciones interpersonales.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

- 3.2.2. Mejorar la comunicación efectiva, partiendo de la escucha activa, así como la asertividad.
 - 3.2.3. Desarrollar habilidades de empatía y comprensión emocional.
 - 3.2.4. Fomentar la autoestima, la resiliencia y el manejo del estrés.
 - 3.2.5. Promover la colaboración y el trabajo en equipo.
 - 3.2.6. Fortalecer la capacidad de construir y mantener relaciones saludables.
 - 3.2.7. Promover la adaptabilidad social y la resolución de conflictos.
4. Comprender e integrar la diversidad individual y grupal de la organización.
 - 4.1. Entender la diversidad desde las diferencias individuales, los diferentes tipos de inteligencia, estilos de aprendizaje, relacionales.
 - 4.2. Reconocer el ego personal y valorar la complementariedad grupal.
 - 4.3. Incluir en los esquemas mentales y comportamentales de cada persona y de la organización la diversidad organizacional.
 - 4.4. Realizar un proyecto grupal de cultura organizacional.
 5. Favorecer el desarrollo integral personal.
 - 5.1. Desarrollar habilidades de autorreflexión y autoevaluación.
 - 5.2. Realizar un programa individual y personalizado de desarrollo integral individual.

Como se ha expuesto en el marco teórico y plasmado en la Figura 1 de la Introducción (pág. 8), los estos objetivos se encuentran interrelacionados: la adaptabilidad está relacionada, entre otros factores, con las habilidades socioemocionales como la resiliencia, el aprendizaje continuo y el desarrollo personal. A su vez el desarrollo personal se relaciona con el autoconocimiento, la comprensión del ego y la diversidad del propio entorno, que, en este contexto, son las organizaciones de equipos autogestionados y obtiene niveles más elevados a partir de una educación personalizada que tiene en cuenta la singularidad y unicidad de la persona.

4.2. Destinatarios

Este programa de educación en autoconocimiento y habilidades socioemocionales está dirigido a todas las personas que forman parte de una organización que transita hacia una estructura evolucionada de equipos autogestionados, independientemente de su rol, nivel de estudios o escala profesional.

El cambio organizacional afecta a todas las personas de la organización, desde las antiguas gerencias, cargos superiores o medios hasta aquellas personas que no ejercían un rol de mando y que ahora van a tomar decisiones en sus equipos y pueden estar representándolos en los órganos de decisión correspondientes.

La propuesta de intervención, en la transición hacia la autogestión, es válida para cualquier persona en edad de ejercer profesionalmente y no requiere conocimientos previos. La interculturalidad de los contenidos permite que puedan ser impartidos en un ámbito internacional traduciendo los mismos al idioma necesario.

4.3. Metodología

Se plantea una metodología teórico-práctica con 12 sesiones presenciales grupales de 180 minutos mensuales con un máximo de 50 personas por grupo. El motivo de las sesiones espaciadas en el tiempo responde al objetivo de desarrollo de habilidades y capacidades, más allá de la adquisición de conocimientos, por lo que se requerirá la puesta en práctica de los contenidos teóricos, prueba y error de propuestas y análisis de las acciones emprendidas, esto es, incorporando la teoría del *Aprender Haciendo* o *Learning by Doing* (Anzai & Simon, 1979).

Durante las sesiones se combinarán las presentaciones teóricas, discusiones grupales y reflexiones individuales. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños.

Este formato de interacción individual y grupal resulta fundamental para poder asumir la diversidad existente dentro de la organización, los diferentes puntos de vista, significados respecto a los mismos conceptos, abanico de expectativas y complementariedad de inteligencias. Asimismo, posibilita la puesta en práctica de contenidos teóricos como la

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

participación y comunicación en público, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Además, se propone fuera del espacio temporal de las sesiones grupales, la elaboración de un proyecto de desarrollo personal individual que contará con mentorización personalizada (desde la sesión 2), así como la creación de un proyecto de cultura organizacional en trabajo grupal (desde la sesión 6).

Se recomiendan grupos diversos que incluyan a los diferentes equipos, roles y procesos productivos de la organización para poder dar presencia a la diversidad existente.

Se requerirá un salón amplio con un espacio diáfano central que permita que las personas puedan disponerse sentadas en círculo sin ningún tipo de barrera física, realizar grupos más pequeños cuando sea pertinente e interactuar entre ellas.

Se utilizarán recursos audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y/o videos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Se utilizarán cuadernos y material de escritura para trabajo individual, pizarra y tecnologías de proyección de presentaciones y audiovisuales, así como dispositivos electrónicos (teléfonos móviles, ordenadores portátiles o tablets) para la realización de actividades online. Algunas sesiones requerirán materiales específicos que se detallan en el Anexo A de Actividades.

En la Tabla 1 se muestran los objetivos temporalizados y en el Anexo A de Actividades se muestran los contenidos que responden a cada objetivo.

4.4. Temporalización/Cronograma

La Tabla 1 muestra los objetivos temporalizados en el periodo de los 12 meses de programa educativo propuesto.

Cada mes contará con una sesión o actividad educativa en la que se trabajarán los contenidos propuestos para cada objetivo. Se considerará un aprendizaje continuo en la que en cada sesión nueva se siguen incluyendo y practicando los contenidos ya proporcionados en las sesiones anteriores.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Los contenidos son explicados en detalle en cada actividad explicada en el Anexo A.

Tabla 1

Cronograma

		MES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
OBJETIVO	Objetivo 1: Interiorizar el funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados													
	Entender los principios y dinámicas subyacente a la autogestión.													
	Explorar los desafíos y características clave que definen la autogestión.													
	Sentar las bases comportamentales que permitan abordar los objetivos de la actividad organizacional													
	Promover el cambio de forma grupal compartida													
	Objetivo 2: Aumentar la adaptabilidad													
	Medir la adaptabilidad inicial													
	Medir la adaptabilidad final													
	Objetivo 3. Aumentar el autoconocimiento y las habilidades socioemocionales													
	3.1. Aumentar el autoconocimiento													
	Abordar la importancia del autoconocimiento en el desarrollo personal													
	Explorar las diferentes dimensiones del ser humano: emocional, cognitiva, social y espiritual y los factores que forman parte de los comportamientos													
	Identificar los valores personales y promover la toma de decisiones conscientes y alineadas con estos.													
	Entender la unicidad y la diversidad en cuanto a valores, creencias, fortalezas y debilidades y fomentar la autenticidad.													
	3.2. Mejorar las habilidades socioemocionales													
	Entender la importancia de las habilidades socioemocionales en el bienestar personal y las relaciones interpersonales.													
	Mejorar la comunicación efectiva, partiendo de la escucha activa, así como la asertividad.													
	Desarrollar habilidades de empatía y comprensión emocional.													
	Fomentar la autoestima, la resiliencia y el manejo del estrés.													
	Promover la colaboración y el trabajo en equipo													
	Fortalecer la capacidad de construir y mantener relaciones saludables.													
	Promover la adaptabilidad social y la resolución de conflictos													
	Objetivo 4: Comprender e integrar la diversidad individual y grupal de la organización													
	Entender la diversidad desde las diferencias individuales, los diferentes tipos de inteligencia, estilos de aprendizaje, relacionales.													
	Reconocer el ego personal y valorar la complementariedad grupal.													
	Incluir en los esquemas mentales y comportamentales de cada persona y de la organización la diversidad organizacional.													
	Realizar un proyecto grupal de cultura organizacional.													
	Objetivo 5: Favorecer el desarrollo integral personal													
Desarrollar habilidades de autorreflexión y autoevaluación.														
Realizar un programa individual y personalizado de desarrollo integral.														

4.4.1. Actividades

Las 12 actividades o sesiones, que se encuentran debidamente detallada en el apartado Anexo A, responden a los cinco objetivos planteados en el programa educativo.

Cada sesión tendrá una duración de 180 minutos. Se estima que en este tiempo pueden tratarse los contenidos planteados con espacio para poder reflexionar individualmente, participación en grupos reducidos y en sesión plenaria, tal y como se ha expuesto en el apartado de metodología.

En cuanto a los materiales a utilizar, esta propuesta tiene en cuenta la sostenibilidad ecológica, empleando materiales reutilizables y evitando el uso indiscriminado o abuso de aquellos que son reciclables, como el papel. Además, atendiendo a la diversidad económica de las organizaciones que pueden beneficiarse de esta propuesta de intervención, se plantea una infraestructura logística mínima y económica para poder ser ejecutada.

4.5. Evaluación

Esta propuesta de intervención evaluará dos aspectos diferenciados:

Por una parte, se evaluarán los cinco objetivos planteados en la propuesta. Teniendo en cuenta la interrelación de los objetivos de la intervención, argumentada en el apartado 4.1 Objetivos y lo expuesto en el marco teórico de este Trabajo Fin de Grado, este programa educativo trabajará los cinco objetivos planteados y medirá exclusivamente la adaptabilidad inicial y final de cada persona participante, considerando que una mayor adaptabilidad significará:

1. Un mayor conocimiento y comprensión de las organizaciones de equipos autogestionados.
2. Un incremento del autoconocimiento y mejora de las habilidades socioemocionales.
3. Una más alta comprensión en integración de la diversidad individual y grupal de la organización.
4. Un mejora en el desarrollo integral de la persona.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Las herramientas psicométricas para la medición de la adaptabilidad han sido seleccionadas respondiendo a criterios de validación y fiabilidad contrastada, simplicidad en su aplicación y modernidad respecto a otras anteriores. En concreto, se emplearán tanto en la sesión inicial como en la sesión final del programa educativos, las siguientes herramientas:

- Intentional Adaptability Quotient Test IAQ (Locaso et al., 2023)
- COPE-28 (Morán et al., 2010), versión en español del Cuestionario Breve Brief-COPE Inventory (Carver, 1997)
- Escala de Resiliencia de Connor-Davidson CD-RISC (2003)

El Test de Cociente de Adaptabilidad Intencional o Intentional Adaptability Quotient Test IAQ (Locaso et al., 2023) es un instrumento validado que mide tres dimensiones diferentes de la adaptabilidad, como el coraje, la curiosidad o la capacidad de enfoque. Este indicador que consta de 56 ítems de autorreporte online, permite conocer de la persona, el nivel de curiosidad, la capacidad de apertura ante nuevas situaciones o incorporar nuevas acciones, el nivel de flexibilidad mental para adoptar nuevas tareas, el nivel de adaptarse a nuevos espacios y compañeros de trabajo y la capacidad de seguir creciendo pese a las nuevas condiciones.

El Inventario Breve de Afrontamiento *Brief- COPE* de Carver (1997), es un instrumento validado que valora diferentes estrategias de afrontamiento, como la resolución de problemas, la búsqueda de apoyo social y la reevaluación positiva, que están relacionadas con la adaptabilidad. Su creador, Carver (1997), considera que es idóneo en investigación, ya que proporciona una medida breve de afrontamiento que evalúa las variadas respuestas conocidas relevantes para un afrontamiento efectivo o ineficaz. COPE-28 es la versión española del Brief COPE de Carver (1997) realizada por Morán y Manga (2010). Es un inventario de 28 ítems y 14 subescalas que se responde en una escala ordinal tipo Likert de 4 alternativas de respuesta (de 0 a 3), entre "nunca hago esto" a "hago siempre esto" con puntuaciones intermedias.

La Escala de Resiliencia de Connor-Davidson CD-RISC (2003) pueden ser utilizadas para evaluar la adaptabilidad de una persona en situaciones difíciles. La resiliencia está estrechamente relacionada con la adaptabilidad, ya que implica la capacidad de hacer frente y recuperarse de las adversidades. La escala CD-RISC (Connor-Davidson, 2003) consta de 25 ítems, cada uno

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

de ellos con una puntuación escalada de 0 a 4, reflejando una mayor resiliencia las puntuaciones más altas.

Saratxaga (2023) explica que la diversidad y las diferencias individuales dentro de las organizaciones responden gráficamente a la campana de Gauss, por lo que un desplazamiento hacia la derecha en la gráfica representativa de la adaptabilidad final, respecto a la inicial mostraría el aumento de esta y por tanto, la eficacia del programa, en todos los objetivos.

Por otra parte, las personas destinatarias de la intervención, podrán valorar a través del formulario que se expone en la Tabla 2, el programa educativo.

El formulario de evaluación propone una escala de valoración de 0 a 10 de:

- El contenido: asequibilidad, asimilabilidad y adecuación al cumplimiento de los objetivos.
- El formato: adecuación del formato presencial, la duración de las sesiones y del programa cumplimiento de los objetivos.
- La metodología: dinamismo, participación y eficacia para la asimilación de los contenidos.
- La aplicabilidad o viabilidad: posibilidad de llevarse a cabo.
- Los objetivos: realismo y cumplimiento.

Este formulario de evaluación podrá cumplimentarse en formato escrito con papel y bolígrafo o en formato online, mediante dispositivos electrónicos, en función de las capacidades, habilidades y requerimientos de las personas participantes.

Analizados los resultados de este formulario podrán valorarse modificaciones, mejoras, incorporación o eliminación de contenidos, así como nuevas propuestas en cuanto a formato metodología. Asimismo, podrán estudiarse medidas para una mayor aplicabilidad o viabilidad del programa, si se considera necesario.

Tabla 2*Formulario de evaluación del programa educativo*

	VALORACIÓN										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONTENIDO											
el contenido del programa es asequible y asimilable											
el contenido del programa es adecuado para cumplir los objetivos planteados											
FORMATO											
el formato presencial es adecuado para el cumplimiento de los objetivos											
la duración de las sesiones es apropiada para los contenidos previstos											
la duración del programa es adecuada para el cumplimiento de los objetivos											
METODOLOGÍA											
la metodología y dinámicas aplicadas resultan atractivas y promueven la participación											
la metodología resulta eficaz para conseguir asimilar los contenidos											
APLICABILIDAD/ VIABILIDAD											
Los contenidos son susceptibles de ser aplicados en el día a día											
Los proyectos desarrollados son viables en la organización											
OBJETIVOS											
Los objetivos propuestos son realistas											
Los objetivos propuestos se han cumplido											

5. Discusión y Conclusiones

5.1. Discusión

El presente Trabajo Fin de Grado ha abordado el desarrollo de un programa de intervención educativa destinado a favorecer la adaptación de las personas que forman parte de organizaciones en transición hacia la autogestión. Este programa se ha fundamentado en la comprensión e integración de la diversidad existente en los esquemas cognitivos y comportamentales individuales y grupales, y se ha centrado en el autoconocimiento y las habilidades socioemocionales.

En el contexto mundial diverso, cambiante y de constante incertidumbre, la capacidad de adaptación se perfila como una habilidad necesaria, no solo para la supervivencia sociolaboral sino para el desarrollo integral de la persona. En este sentido, números autores como Eisenhardt y Martin (2000), Lazarus y Folkman (1984) o Schmitt y Allik (2005), han demostrado que la adaptabilidad y la adaptación se influyen mutuamente, estableciendo una relación bidireccional. Una mayor adaptabilidad facilita una adaptación exitosa, mientras que una adaptación exitosa refuerza y fortalece la adaptabilidad en el futuro. Esta interconexión entre ambos conceptos es esencial para la capacidad de las personas y las organizaciones para hacer frente a los desafíos y cambios en su entorno.

Estrechamente relacionada con la adaptabilidad, se encuentra la resiliencia (Masten, 2001), habilidad que permite recuperarse de situaciones dificultosas y que cada vez es más demandada en los entornos empresariales. Existen herramientas como la Escala de Resiliencia de Connor-Davidson CD-RISC (2003), el Cuestionario Breve *Brief- COPE Inventory* de Carver (1997), su versión en español COPE-28 (Moran & Manga, 2010) o el novedoso Intentional Adaptability Quotient Test IAQ (Locaso et al., 2023) que pueden utilizarse para evaluar la adaptabilidad de una persona y que se emplean como medidas de evaluación en esta propuesta.

Por otra parte, tal y como demuestran los estudios de Dweck (2006), la adaptabilidad puede conducir al crecimiento personal a través del desarrollo de nuevas habilidades y la disposición para aprender. La adaptabilidad está vinculada al aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, lo que fomenta el crecimiento personal y viceversa. Por tanto, la adaptabilidad y

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

el crecimiento personal se retroalimentan y se fortalecen mutuamente en el proceso de desarrollo y adaptación personal.

Considerando a la organización como un sistema diverso, la comprensión y valoración de la diversidad son fundamentales tanto para el desarrollo personal como para el funcionamiento óptimo de la organización (Saratxaga, 2023). Una de las posibles barreras para la apreciación de la diversidad es el ego. Sin embargo, el ego también puede desempeñar un papel en la valoración y apreciación de la diversidad, ya que las personas pueden encontrar satisfacción y valoración personal al formar parte de un grupo inclusivo y diverso (Steele, 1998). Ahondar en la comprensión del ego, significa profundizar en el autoconocimiento (Rogers, 1995).

El autoconocimiento es un aspecto crucial para el desarrollo integral de la persona, ya que proporciona la base para la autenticidad, la autoaceptación y la toma de decisiones congruentes con los valores personales. El autoconocimiento está estrechamente relacionado con la regulación emocional, el bienestar psicológico, las habilidades sociales y las relaciones interpersonales saludables (De Visco & De Barbenza, 2008).

La educación en autoconocimiento y habilidades socioemocionales facilita la empatía, la comunicación efectiva y el establecimiento de relaciones interpersonales saludables, lo que contribuye al desarrollo personal y al bienestar psicológico. Estas habilidades permiten a las personas evaluar adecuadamente las opciones disponibles, tomar decisiones que promuevan su crecimiento personal y manejar sus emociones de manera saludable (Bisquerra, 2000).

Por último, Saratxaga (2023) señala la relevancia de la educación personalizada en el contexto de las organizaciones de equipos autogestionados. En este contexto, la educación busca guiar a la persona hacia su propia realización y evolución personal, promoviendo la libertad para crear, permitiendo el error y aprendiendo mediante la experiencia en todo el proceso (García Hoz, 1998; Siliceo, 2003).

5.2. Conclusiones

En este Trabajo Fin de Grado se trenzan conceptos como la adaptabilidad, el desarrollo personal, la educación en autoconocimiento y en habilidades sociales, la educación personalizada, la diversidad, el ego y la autogestión. Todos ellos se interconectan e influyen en la adaptación a la migración hacia los equipos autogestionados, objetivo de esta propuesta de intervención.

La intervención educativa propuesta pretende responder a los objetivos planteados en este Trabajo fin de Grado en relación con la interiorización del funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados, el aumento de la adaptabilidad, la mejora del autoconocimiento y las habilidades socioemocionales, la comprensión e integración de la diversidad individual y organizacional, así como el favorecimiento del desarrollo integral personal.

Pueden extraerse las siguientes conclusiones en relación a los objetivos específicos:

1. Señalar la diferencia y la relación entre el concepto de *Adaptabilidad* y el de *adaptación*.

La adaptabilidad y la adaptación son conceptos diferentes que no deben ser confundidos. Se complementan e influyen mutuamente.

La adaptabilidad de una persona puede ser operativizada y medida con diversas herramientas psicométricas validadas y de fiabilidad demostrada, y es un buen predictor de la adaptación individual a un entorno o circunstancia.

2. Indicar cómo es la relación entre la adaptabilidad y el desarrollo personal.

La adaptabilidad y el desarrollo personal se retroalimentan constantemente. Trabajar en el desarrollo personal consigue una mayor adaptabilidad y la adaptabilidad, con factores como la resiliencia y la disposición al aprendizaje continuo, favorece el desarrollo integral de la persona de forma inequívoca.

3. Mostrar la interacción existente entre la diversidad, el ego y el desarrollo personal.

La diversidad es algo inherente a cualquier entorno, como el ego a la persona y conforman una triada con el desarrollo personal. Entender el entorno que rodea a la persona, diverso y único, como ella misma, comprender la influencia mutua y aceptar

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

su existencia para integrarla en la cotidianidad supone desarrollarse personalmente de forma continua.

4. Evidenciar la influencia de la educación en el autoconocimiento y de las habilidades sociales en el desarrollo integral.

El desarrollo integral de la persona, agrupando este, entre otras, las dimensiones intelectual, social, emocional y espiritual, no puede darse sin un trabajo de autoconocimiento, reflexión interior, así como unas capacidades de socialización y reconocimiento emocional propio y ajeno. Educar intelectualmente es algo totalmente reconocido y sigue un currículo marcado tanto en las instituciones educativas como en entornos laborales, en su forma de *adiestramiento*, pero aún supone un reto el dedicar tiempo a educar en autoconocimiento y habilidades socioemocionales dentro de las organizaciones, si bien se ha evidenciado en diversos estudios su relación con el desarrollo personal y profesional, y en consecuencia, con los resultados de la organización.

5. Determinar la relación entre la educación personalizada y el desarrollo integral.

Las personas, como seres únicos e irrepetibles, con nuestras diferencias individuales e inteligencias múltiples necesitamos de una educación personalizada que atiende a estas individualidades y filosofía, para lograr un desarrollo integral óptimo que garantice nuestra autenticidad.

Educar no es solo una labor de los centros educativos, sino también una responsabilidad compartida entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas. Sacar lo mejor de cada persona es posibilitar un desarrollo personal óptimo favoreciendo la adaptación a las nuevas realidades organizacionales y sociales. Aprender a adaptarse y generar una mayor autoconciencia y comprensión de la diversidad tiene que ser algo que forme parte de la experiencia laboral en todo su recorrido.

6. Explicar las prioridades y funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados.

El futuro de las organizaciones apunta hacia la autogestión como una de sus alternativas, poniendo el foco en las personas como lo más valioso de la organización y buscando su máximo desarrollo. Los equipos autogestionados requieren relaciones intensas y responsabilidades compartidas, no experimentadas anteriormente, para las

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

que son necesarias el desarrollo de habilidades socioemocionales y de autogestión, entre las que se incluye el autoconocimiento, que integren la diversidad existente.

7. Diseñar el programa de la intervención educativa con 12 actividades o sesiones, una mensual.

La intervención propuesta combina el trabajo individual, el grupal y la orientación personalizada en un periodo de un año. Este intervalo temporal se estima como suficiente para poder poner en práctica los contenidos que se van aportando en cada actividad o sesión mensual e ir interiorizando y practicando de forma continua, es decir, *“aprender haciendo”*. Las actividades o sesiones programadas atienden a los objetivos planteados introduciendo contenidos acordes al autoconocimiento, la diversidad, las habilidades socioemocionales, y la forma de trabajar en los equipos autogestionados, que no requieren de conocimientos previos al respecto.

8. Plantear una evaluación coherente de los objetivos que se van a desarrollar en las 12 sesiones de la intervención.

La relación existente entre los objetivos 1 al 6, permite que la medición de la adaptabilidad mediante las pruebas psicométricas seleccionadas posibilite establecer una correlación positiva con el resto de los objetivos planteados.

La evaluación del programa educativo por parte de los participantes ofrece una retroalimentación favorable al análisis de mejoras en su planteamiento global.

En resumen, la adaptación a las organizaciones de equipos autogestionados es el resultado de la interacción de factores como el autoconocimiento, las habilidades socioemocionales, la comprensión de la diversidad y el ego, que alimentan el desarrollo integral personal, que a su vez mantiene una relación bidireccional con la adaptabilidad, la capacidad precursora de la adaptación.

5.3. LIMITACIONES

La propuesta de intervención educativa planteada en este Trabajo Fin de Grado ha considerado las limitaciones que se exponen a continuación para poder solventarlas o paliarlas con las mejoras que se proponen y garantizar así un aprovechamiento óptimo del proceso de capacitación que redunde en la generación de habilidades llevadas a la práctica en el día a día.

Limitación 1: Enfoque teórico excesivo

Algunos programas educativos dirigidos hacia la autogestión tienden a centrarse demasiado en la teoría y descuidan la aplicación práctica en el contexto organizacional. Esto puede resultar en una desconexión entre el aprendizaje teórico y su implementación efectiva en el trabajo real. Según Sinclair (2018), el aprendizaje práctico es esencial para mejorar la adaptación en las organizaciones autogestionadas.

Mejora 1:

Esta propuesta de intervención equilibra la teoría con la práctica, proporcionando oportunidades para la aplicación de conceptos y habilidades adquiridas en situaciones reales de trabajo. Esto se puede lograr a través de las dinámicas lúdicas y prácticas guiadas con reflexiones que pueden ser inferidas al ámbito laboral. Además, fomenta la participación de las personas en proyectos y desafíos prácticos relacionados con la autogestión.

Limitación 2: Falta de enfoque en habilidades socioemocionales.

Algunas formaciones orientadas a los equipos autogestionados se centran en proporcionar herramientas que agilicen y organicen mejor la actividad en favor de aspectos más técnicos o de gestión. Sin embargo, pueden pasar por alto el desarrollo de habilidades socioemocionales, que como se ha visto en el marco teórico, resultan imprescindibles para lograr una buena adaptación y un buen funcionamiento dentro de los equipos autogestionados.

Mejora 2:

Este programa educativo está orientado al desarrollo de habilidades socioemocionales, el autoconocimiento y la integración de la diversidad existente en el entorno laboral para permitir una mayor adaptabilidad a la nueva estructura y también a la gestión. Se plantean

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

técnicas de aprendizaje activo, como el aprendizaje basado en proyectos y el trabajo en equipo, para fortalecer estas habilidades.

Limitación 3: Falta de seguimiento y apoyo continuo

Muchos programas educativos se centran en proporcionar capacitación inicial, pero descuidan el seguimiento y el apoyo continuo a medida que las organizaciones avanzan hacia la autogestión.

Mejora 3:

Este programa está planteado para ser una capacitación continua que va incluyendo los contenidos impartidos en las sesiones posteriores. Además, incluye tutorías, y grupos de práctica donde se puedan compartir experiencias, aprender unas de otras y recibir retroalimentación constructiva.

Limitación 4: Espaciado temporal y olvido del aprendizaje

La periodicidad mensual de tres horas durante un año puede resultar en un espaciado temporal prolongado entre las sesiones de aprendizaje. Según la teoría del olvido de Ebbinghaus (1985), los seres humanos tienden a olvidar rápidamente la información a menos que se refuerce de manera constante y regular. Un estudio realizado por Bahrick y Hall (2005) encontró que el olvido ocurre rápidamente después de un período de retención y se ralentiza gradualmente a lo largo del tiempo.

Mejora 4:

Para superar esta limitación, se ha propuesto los proyectos de desarrollo individual y de cultura organizativa, que refuerzan durante todo el programa los conocimientos impartidos. Además, se cuenta con las tutorías individuales para poder aclarar cualquier duda que surja.

Se pretende con estas mejoras contribuir a un cambio exitoso y sostenible hacia la autogestión organizacional.

5.4. Prospectiva

Según Saratxaga (2023), el futuro de las organizaciones derivará en equipos autogestionados debido al agotamiento intelectual o emocional que el sistema jerárquico empresarial está

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

causando. En este sentido, cada vez serán más las organizaciones que requieran un acompañamiento en la adaptación a las nuevas estructuras y gestión, que seguirán evolucionando dentro de la propia autogestión y demandarán habilidades socioemocionales más trabajadas.

El enfoque del programa educativo propuesto no pretende profundizar en los contenidos de forma intensiva, sino generar una base suficiente para que las personas no se sientan arrastradas por el cambio y evolucionen con la organización.

Este programa puede ser aplicado de forma inicial en cualquier organización que transite hacia la autogestión, para todas las personas, sin necesidad de conocimientos previos y también es susceptible de ampliación en contenidos y profundidad de estos a medida que la organización evolucione.

La viabilidad de esta intervención es alta, teniendo en cuenta que la mayor inversión que requiere es el tiempo de las personas participantes (36 h presenciales que pueden suponer el 2,1% del tiempo medio de horas anuales laborales en España además del tiempo que pueda requerir el proyecto grupal, que en total no llegará al 2,5% del tiempo medio de horas anuales laborales en España) y que, como se ha demostrado en varios estudios, repercute favorablemente en los resultados económicos y sociolaborales de las organizaciones.

Las áreas de trabajo que pueden surgir a partir de esta propuesta son diversas y en cada organización, como ser único, tendrán unas características específicas. Pueden preverse investigaciones complementarias relativas a la salud integral dentro de las organizaciones de equipos autogestionados (como parte del desarrollo integral), a la relación entre la participación en equipos autogestionados y los sistemas familiares de las participantes (organización, estilos y cogniciones parentales), así como a la relación entre el trabajo en equipos autogestionados y la participación comunitaria (como extensión del compromiso, responsabilidad y generosidad en aquellos entornos de pertenencia).

Los resultados positivos que puedan generarse a partir de esta intervención, no se limitan al entorno organizacional, sino que abarcan también el ámbito familiar y social que rodea a las personas que participan en el programa educativo. Invertir en la educación autoconocimiento, las habilidades socioemocionales, la comprensión de la diversidad y la autogestión, es generar autonomía, empoderar a las personas para conseguir objetivos individuales y grupales y

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.
apostar por la inteligencia colectiva como forma de crear soluciones que incluyan la diversidad. Esto no puede sino repercutir en una sociedad más consciente y sostenible.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. S., & Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Albizu, E., Olazarán, M., y Simón, K. (2004). Reingeniería de procesos en España: La adaptación de una moda de gestión. *Revista de Dirección y Administración de Empresas. Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria* (11), 161-181.
- Álvarez, M., Bisquerra, R., Fita, E., Martínez, F., y Pérez, N. (2000). Evaluación de programas de educación emocional. *Revista De Investigación Educativa*, 18(2), 587-599.
- Amurrio, I. (2019). *Nuevos modelos organizativos de los recursos humanos en la empresa*.
- Anzai, Y., & Simon, H. A. (1979). The theory of learning by doing. *Psychological Review*, 86(2), 124.
- Aritzeta, A. (2001). Efectos de los equipos de trabajo autogestionados (EQTA) y del trabajo individual sobre características grupales e individuales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 197-218.
- Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2002). Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (40), 195-212.
- Bahrick, H. P., & Hall, L. K. (2005). The importance of retrieval failures to long-term retention: A metacognitive explanation of the spacing effect. *Journal of Memory and Language*, 52(4), 566-577.

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, *44*(9), 1175.
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry*, *7*(1), 1-15.
- Belbin, M. (2004). Belbin team roles. *Book Belbin Team Roles*.
- Bisquerra, R. (2011). Educación emocional. *Padres Y Maestros*.
- Bisquerra, R. (2012). De la inteligencia emocional a la educación emocional. *Cómo Educar Las Emociones*, *1*, 24-35.
- Bisquerra, R., & López-Cassá, È. (2020). *Educación emocional: 50 preguntas y respuestas*. Editorial El Ateneo.
- Brackett, M. A., Salovey, P., & Grewal, D. (2006). Emotional Intelligence and the Self-Regulation of Affect. *DK Snyder, J. Simpson, & JN Hughes (Eds.), Emotion regulation in couples and families: Pathways to dysfunction and health*, 37-55.
- Bugsasjska, B. E. (2017). The ninth stage in the cycle of life – reflections on E. H. Erikson's theory. *Ageing and Society*, *37*(6), 1095-1110. doi:10.1017/S0144686X16000301.
- Caballo, V. E., & Salazar, I. C. (2018). La autoestima y su relación con la ansiedad social y las habilidades sociales. *Psicología Conductual*, *26*(1), 23-53.
- Caballo, V. E., & Verdugo, M. (2014). *Habilidades sociales*. Fundación VECA.
- Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Crown.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Calatayud, D. P., Lerín, F. G., y Planes, V. C. (2000). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales De Psicología/Annals of Psychology*, 16(2), 177-188.

Calle, O. V. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura Educación Y Sociedad*, 2(1).

Caplan, M., Raga, D. G., & Welwood, J. (2011). La psicología del ego. *Con los ojos bien abiertos*. Editorial Kairos.

Caprara, G. V., Vecchione, M., Alessandri, G., Gerbino, M., y Barbaranelli, C. (2011). The contribution of personality traits and self-efficacy beliefs to academic achievement: A longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 81(1), 78-96.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics*. Harper + Row.

Carver, C.S. (1997). You want to measure coping but your protocol' too long: Consider the brief COPE. *Int. J. Behav. Med.* 4, 92–100 (1997).

https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401_6

Casares, D., & Siliceo, A. (1997). Manual de liderazgo. Publicado Por El Instituto De Liderazgo, AC.

Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín De Psicología*, 85, 89-109.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.

- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. R.D.Contreras, *Desarrollo Del Capital Humano En Las Organizaciones*.
- Davis, P., Florian, L., & Ainscow, M. (2004). *Teaching strategies and approaches for pupils with special educational needs: A scoping study*. Nottingham: Department for Education and Skills.
- De Aguirre, I. F., & de Ingenieros, A. (2008a). Revolucionaria guía de management: Un nuevo estilo de relaciones por Koldo Saratxaga. *Dyna (Bilbao)*, 83(2), 71-74.
- De la Herrán Gascón, A. (1995). *Ego, Autoconocimiento Y Conciencia: Tres Ámbitos En La Formación Básica Y La Evolución Personal De Los Profesores*.
- De Visco, E. N. M., & de Barbenza, C. M. (2008a). Grupos de autoconocimiento: Recurso para favorecer el desarrollo personal. *Fundamentos En Humanidades*, 9(17), 163-178.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dilts, R. (2003). *Neurological Levels*.
- Dilts, R. B., Epstein, T. A., y Magnet, A. (1997). *Aprendizaje dinámico con PNL*. Urano.
- Dilts, R., Hallbom, T., y Smith, S. (2012). *Beliefs: Pathways to health and well-being*. Crown House Publishing.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Dolan, S., Altman, Y., & Violán, M. A. (2015). Valores, liderazgo y espiritualidad: Hacia un nuevo marco cuatriaxial. In *Congreso Mundial De Espiritualidad Y Creatividad En Management*.

Dolan, S. (2006). *Stress, self-esteem, health and work*. Springer.

Dolan, S. L. (2018). *Valores: La brújula para personas y organizaciones de futuro*. Punto Rojo Libros.

Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological Science, 11*(4), 315-319.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.

Ebbinghaus, H. (1985). Remembering Ebbinghaus. *Contemporary Psychology, 30*(7), 519-523.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

Erikson, E. H. (1968). *Identity youth and crisis*. WW Norton & company.

Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle*. WW Norton & company.

Erikson, E. H. (1988). Youth: Fidelity and diversity. *Daedalus (Cambridge, Mass.)*, 117(3), 1-24.

Erikson, E. H. (1997). *The life cycle completed. extended version with new chapters on the ninth stage of development by joan M. erikson*. W.

Eysenck, H. J. (1989). El lugar de las diferencias individuales en la psicología científica. *Estudios De Psicología, (39-40)*, 161-206.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

- Eysenk, H. J., & Eysenk, S. (1989). *Manual del cuestionario de personalidad para adultos*. Madrid. TEA Ediciones.
- Fenton-O’Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C., Wenger-Trayner, B., y Wenger-Trayner, E. (2015). Challenges for practice-based education. *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-Based Learning*, 151-161.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). *Manual for the ways of coping questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Gaeta, M. L., Márquez, M. C., Escolano, E., y Herrero, M. L. (s.f.). la inteligencia emocional en el desarrollo integral de la persona. *Inteligencia Emocional Y Bienestar*, 150.
- Galán, A. A., & Lasa, N. B. (2010). Influencia de la interdependencia de objetivos individual y la autogestión y participación grupal sobre la satisfacción laboral y la conducta cooperativa: una aproximación multinivel. In *Actas del XI Congreso de Metodologías de las Ciencias Sociales y de la Salud: Málaga, 15-18 septiembre de 2009* (pp. 93-99). Universidad de Málaga (UMA).
- García Hoz, V. (1982). La orientación, quehacer pedagógico. *Revista De Educación*.
- García, J. M. V. (1975). *Educación personalizada*. Editorial Progreso.
- Gerndt, U. (2014). Frederic Laloux. Reinventing organizations.
- Goldstein, A. (1978). *Escala de evaluación de habilidades sociales*. Syracuse University.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? Superb leaders all have one thing in common: A high degree of emotional intelligence. the author explains what it is, how to recognize it, and why your company's leaders need it. *Harvard business review*, 76, 92-105.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional (sl)*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2010). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.

Hernández, O. d. (2006). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. *Rev. Internal Crecemos. (Puerto Rico)*, 6(1-20), 1-31.

Herrán Gascón, A. d. I. (2004). El autoconocimiento como eje de la formación. *Revista Complutense De Educación*.

Hoare, C. H. (2002). *Erikson on development in adulthood: New insights from the unpublished papers*. Oxford University Press, USA.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. sage.

Hurst, D. K. (2013). Practical wisdom: Reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research News*, 36(8), 759-766. 10.1108/MRR-11-2012-0256.

Irazabal-Obieta, J. (2018). Organizaciones autogestionadas: Qué son, cuáles son sus características, y qué modelos existen.

Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Harvard University Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker Brussels.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Locaso, P., Louie, A., Albrecht, S. L., y De Sanctis, M. (2023). Validating the intentional adaptability quotient for uses in consulting psychology. *Consulting Psychology Journal*.

Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., y Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.

López de Atalaya Olcina, E. (2018). Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva-TEAL: Motivaciones de los millenials.

López-Pérez, B., Fernández-Pinto, I., y Márquez-González, M. (2008). Educación emocional en adultos y personas mayores. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 6(15), 501-522.

Luna, F., & Saratxaga, K. (2009). Koldo Saratxaga: " No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas". *Cuadernos De Pedagogía*, (394), 40-45.

Martínez- Miguélez, M. (2009). Dimensiones básicas de un desarrollo humano integral. *Polis.Revista Latinoamericana*, (23).

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227.

Mikulic, I. M., Caballero, R., Vizioli, N., y Hurtado, G. (2017). Estudio de las competencias socioemocionales en diferentes etapas vitales. *Anuario De Investigaciones De La Facultad De Psicología*, 3(1), 374-382.

- Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, January-February.
- Morán, C., Landero, R., y González, M. T. (2010). COPE-28: Un análisis psicométrico de la versión en español del brief COPE. *Universitas Psychologica*, 9(2), 543-552.
- Moreno Romero, A., Martínez López, M., y Maroto Bravo, A. (2018). La transición hacia organizaciones evolutivas teal. *Economía Industrial*, (407), 61-72.
- Neugarten, B. L. (1965). Personality and patterns of aging. *Anthropology & Medicine*.
- Neugarten, B. L., Moore, J. W., y Lowe, J. C. (1965). Age norms, age constraints, and adult socialization. *American Journal of Sociology*, 70(6), 710-717.
- Olivé Morett, L. (1996). Diversidad cultural, conflictos y racionalidad. *Estudios Sociológicos*, 14(41), 375-391.
- Ospino, C. (2019). El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI.
- Pérez-Guerrero, J., & Ahedo, J. (2020). La educación personalizada según García hoz. *Revista Complutense De Educación*.
- Ramón-Cortés, F., & Galofré, A. (2015). *Relaciones que funcionan: Cómo entenderte hasta con tu peor enemigo*. Conecta.
- Ríos González, M. F. (2005). Aprendizaje permanente y desarrollo integral de la persona. *Notas: Educación De Personas Adultas*.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. Penguin.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Rogers, C. R. (1961). The process equation of psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 15(1), 27-45.

Rogers, C. R. (1995). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.

Sainz, M. A., & Valle, K. X. A. (2017). Nuevo estilo de relaciones en la sociedad del conocimiento. la gestión de conflictos en las organizaciones de ner group en el país vasco. *Revista Galega De Economía*, 26(1), 31-47.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Saratxaga, K. (1997). Las claves de la internacionalización de irizar. *Harvard Deusto Finanzas Y Contabilidad*, (20), 36-38.

Saratxaga, K. (2007). Un nuevo estilo de relaciones. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar.

Saratxaga, K., Walker, A. G., Etxenike, P. M., y Sagarna, A. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones: Para el cambio organizacional pendiente*. Pearson Educación.

Saratxaga, K., & Salcedo, J. (2010). El éxito fue la confianza. *Una Historia Real Ocurrida En El País Vasco*.

Saratxaga, K. (2012). Sentimientos, pensamientos y realidades. *K2K Emocionando*.

Saratxaga, K (2023). *Entrevista a Koldo Saratxaga sobre el Nuevo Estilo de Relaciones*. Entrevistado por Alicia González. <https://youtu.be/JomC-mgajfM>

Schmitt, D. P., & Allik, J. (2005). Simultaneous administration of the Rosenberg self-esteem scale in 53 nations: Exploring the universal and culture-specific features of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(4), 623.

Semler, R. (1993). *Maverick: The success story behind the world's unusual workplace.*

Senge, P. (1990). *The fifth discipline.* currency doubleday. *New York.*

Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal.*

Sinclair, M. A., Siemieniuch, C. E., Haslam, R. A., Henshaw, M., y Evans, L. (2012). The development of a tool to predict team performance. *Applied Ergonomics, 43*(1), 176-183.

Slater, J. (1990). Effecting personal effectiveness: Assertiveness training for nurses. *Journal of Advanced Nursing, 15*(3), 337-356.

Solinís, R. N. ¿Caos y excelencia?: El caso de Irizar S. Coop.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

Steele, C. M. (1998). Stereotyping and its threat are real.

Stockport, G. J. (2010). Semco: Cultural transformation and strategic leadership. *International Journal of Technology Marketing, 5*(1), 67-78.

Super, D. E. (1980). A lifespan, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader, 56*(65).

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

Thomas, K. M., Lavner, J. A., Johnston, Z. E., & Scofield, C. (2020). Diversity performance, social surveillance and rescinding human rights: Understanding the health outcomes of diversity resistance. *Diversity resistance in organizations* (pp. 1-20). Routledge.

Ugarte, L. (2004). *¿Sinfonía o jazz?: Koldo Saratxaga y el modelo Irizar: Un modelo basado en las personas*. Granica.

Vaello Orts, J., & Vaello Pecino, O. (2018). Competencias socioemocionales del profesorado. *Participación Educativa*.

Varela, A. S., & Mustaca, A. E. (2021). Habilidades sociales e intolerancia a la frustración en adultos argentinos. *ConCiencia EPG*, 6(2), 99-116.

Vazquez, G. (2022). Aportes para pensar y actuar en la gestión de las organizaciones autogestionadas. *Otra Economía*, 15(27), 33-48.

Verdugo Alonso, M. Á, Monjas Casares, M. I., San José Rodríguez, T., San Román Muñoz, M. E., y Alonso Alfageme, P. (2003). *PHS: Programa de habilidades sociales: Programas conductuales alternativos*. Salamanca: Amarú, 2003.

Wade, J. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. *Journal of Transpersonal Psychology*, 46(2), 255.

Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-17847.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.

Yamgnane, K., Beltrán, E., Dupuis, J., Cançado, A. A., Segura, A., Orizo, F. A., Saratxaga, K., Poupard, P., Figaredo, E., y Garrido, J. A. (2003). *Movimientos de personas e ideas y multiculturalidad-vol. I*. Universidad de Deusto.

Anexo A. Actividades

Actividad 1. Mes 1.

Título: "Empoderando la Transformación: Descubriendo la Autogestión en las Organizaciones"

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

1. Interiorizar el funcionamiento de las organizaciones de equipos autogestionados. (Objetivo 1)
 - Entender los principios y dinámicas subyacente a la autogestión (Objetivo 1.1.).
 - Explorar los desafíos y características clave que definen la autogestión (Objetivo 1.2.).
 - Sentar las bases comportamentales que permitan abordar los objetivos de la actividad organizacional (Objetivo 1.3.).
 - Promover el cambio de forma grupal compartida (Objetivo 1.4.).
2. Medir la adaptabilidad personal inicial.

Se realizarán las siguientes pruebas psicométricas para evaluar el punto inicial.

Intentional Adaptability Quotient Test (Locaso et al., 2023)

Cuestionario Breve *Brief-COPE Inventory* (Carver, 1997)

Escala de Resiliencia de Connor-Davidson *CD-RISC* (2003)
3. Asimismo, desde esta primera actividad y hasta la finalización del programa también se trabajarán los siguientes objetivos:
 - Promover la colaboración y el trabajo en equipo (Objetivo 3.2.5.)
 - Fortalecer la capacidad de construir y mantener relaciones saludables (Objetivo 3.2.6.)
 - Desarrollar habilidades de autorreflexión y autoevaluación (Objetivo 5.1.).

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales y actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales, como presentaciones de diapositivas, para apoyar la

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, pruebas psicométricas en papel y en formato electrónico mediante sus dispositivos electrónicos (teléfono móvil, tablet, ordenador portátil)

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (5 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Ronda de exposición de expectativas personales de la sesión en una frase.

- ✓ Realización de pruebas psicométricas.

Instrucciones y realización del *Intentional Adaptability Quotient Test* (Locaso et al., 2023) (25 min).

Instrucciones y realización del cuestionario COPE-28 (Morán et al., 2010), versión en español del Cuestionario Breve Brief-COPE Inventory (Carver, 1997) (25 min).

Instrucciones y realización de la Escala de Resiliencia de Connor-Davidson *CD-RISC* (2003) (25 min)

- ✓ Fundamentos de la autogestión (30 minutos).

Presentación teórica sobre los principios y dinámicas subyacentes a las organizaciones de equipos autogestionados (orientación, valores, interdependencia, comunicación, toma de decisiones, priorización de objetivos y diversidad).

- ✓ Desafíos y características clave (20 minutos).

Discusión en grupos pequeños sobre los desafíos y características clave de las organizaciones autogestionadas.

Puesta en común de las ideas y conclusiones de cada grupo.

- ✓ Creación de la alianza comportamental (30 minutos).

En grupos se trabajarán las expectativas comportamentales necesarias para el funcionamiento óptimo de la organización, así como las “líneas rojas” o conductas no admisibles.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Puesta en común de las conclusiones de cada grupo, debate sobre los significados de los términos empleados y acuerdo para generar y comprometerse con la alianza organizacional.

- ✓ Elección del equipo garante de la alianza (15 minutos).

Puesta en práctica de los principios de la autogestión de toma de decisiones, valores y diversidad, eligiendo a un equipo (el número de participantes dependerá de la magnitud del grupo de asistentes). Este equipo se encargará a lo largo de todo el programa educativo de garantizar y actualizar, en la medida que sea necesario, el cumplimiento de la alianza.

Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min).

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 2. Mes 2.

Título: "Descubriendo tu Esencia: Explorando las Dimensiones del Ser"

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

4. Abordar la importancia del autoconocimiento en el desarrollo personal (Objetivo 3.1.1.).
5. Explorar las diferentes dimensiones del ser humano: emocional, cognitiva, social y espiritual y los factores que forman parte de los comportamientos (Objetivo 3.1.2.).
6. Presentar la actividad-proyecto de desarrollo integral personal (Objetivo 5.2.).

Asimismo, a partir de esta sesión y hasta el final del programa educativo, se trabajará la inclusión de la diversidad organizacional dentro de los esquemas mentales y comportamentales (Objetivo 4.3.).

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales y actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ La importancia del autoconocimiento en el desarrollo personal.

Explicación, mediante diferentes audiovisuales de expertos en la materia, sobre la importancia del autoconocimiento y su impacto en el desarrollo personal (20 min)

- ✓ El autoconocimiento en el entorno laboral (20 min).

Dialogar en pequeños grupos sobre el aporte del autoconocimiento en el entorno laboral.

Puesta en común de las conclusiones.

- ✓ Dimensiones del Ser (60 minutos).

Emocional:

Definición de la dimensión emocional y su relevancia.

Actividad: Reflexión individual sobre cómo las emociones influyen en nuestras decisiones y relaciones. Exponer en pequeños grupos y compartir un ejemplo personal.

Cognitiva:

Explicación de la dimensión cognitiva y su papel en el autoconocimiento.

Discusión en grupos pequeños sobre estrategias para expandir la mente y promover el pensamiento crítico.

Social:

Descripción de la dimensión social y su importancia en la vida de cada individuo.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Dinámica de grupo: exponer desafíos laborales que muestren el aporte de la diversidad individual en los resultados y el aporte grupal a cada persona.

Análisis de cómo nuestras interacciones sociales influyen en nuestro bienestar y desarrollo personal.

Espiritual:

Exploración de la dimensión espiritual y su relación con el autoconocimiento.

Compartir experiencias y conclusiones sobre la importancia de una conexión espiritual.

✓ Factores del Comportamiento (55 minutos)

Identificación de los factores que influyen en nuestros comportamientos a través del Iceberg Neurológico de Robert Dilts (2003).

Presentación de conceptos como condicionamiento, motivación, disciplina y hábitos.

Práctica grupal: para identificar comportamientos y analizar sus causas.

Discusión grupal sobre cómo podemos cambiar o mejorar nuestros comportamientos.

✓ Presentación del proyecto de desarrollo personal (10 min).

Explicación del proyecto de desarrollo personal que se invita a llevar a cabo a cada persona con seguimiento y mentorización a lo largo del programa educativo.

El proyecto, que cada persona creará fuera del espacio temporal dedicado a las sesiones formativas grupales, deberá proponer un plan de evolución personal marcando objetivos, indicadores de medición, planes de acción y plazos de consecución.

Cada persona contará con tres tutorías personalizadas a lo largo del proceso educativo para poder orientar y hacer seguimiento de su proyecto.

✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 3. Mes 3.

Título: “Descubriendo tu Valor Interior: Desarrollo Personal y Autenticidad”

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

1. Identificar los valores personales y promover la toma de decisiones conscientes y alineadas con estos (Objetivo 3.1.3).
2. Entender la unicidad y la diversidad en cuanto a valores, creencias, fortalezas y debilidades y fomentar la autenticidad (Objetivo 3.1.4).
3. Fomentar la autoestima, la resiliencia y el manejo del estrés (Objetivo 3.2.4).
(El manejo del estrés se tratará de forma monográfica en la Actividad 8. Mes 8.).

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, actividad lúdica, discusiones grupales y actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, audiovisuales seleccionados, juego de cartas “el valor de los valores”.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ Identificación de los valores personales (40 min).

Explicación de la Teoría Triaxial de los Valores de Simon Dolan (2006). Análisis de la relación estrés-valores, según esta teoría.

Identificación de los valores personales mediante el juego de cartas “El valor de los valores” y reflexión del equilibrio de estos según la Teoría Triaxial de los Valores (Dolan, 2006).

- ✓ Unicidad y Diversidad (30 minutos).

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Exploración de la unicidad y diversidad en cuanto a valores, creencias, fortalezas y debilidades. Cada persona escribirá en un papel sus cinco valores principales y los pegará en la pared (un papel por cada valor). Se agruparán para poder conocer el mapa de valores personales de la organización.

Reflexión grupal sobre la diversidad de valores personales y sus significados dentro de la organización según el mapa resultante.

- ✓ Autoestima y Resiliencia (45 minutos).

Presentación sobre la importancia de la autoestima y la resiliencia en el desarrollo personal mediante audiovisuales de ejemplos de superación (deportistas, personas que han sufrido una enfermedad, víctimas de situaciones traumáticas)

Práctica individual: identificación de fortalezas personales.

Discusión grupal sobre cómo fortalecer la autoestima y la resiliencia.

- ✓ Fomento de la Autenticidad (15 minutos).

Reflexión grupal sobre la importancia de ser auténtico y fiel a uno mismo.

- ✓ Toma de Decisiones Conscientes (35 minutos)

Práctica grupal: Cada grupo planteará a otro un dilema en el que, al menos, dos valores importantes para la organización entran en conflicto. Asimismo, cada grupo tendrá que argumentar su decisión del dilema planteado por otros.

Puesta en común de las argumentaciones y conclusiones.

- ✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 4. Mes 4.

Título: “Construyendo Relaciones Saludables: Desarrollo de Habilidades Socioemocionales”

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

1. Entender la importancia de las habilidades socioemocionales en el bienestar personal y las relaciones interpersonales (Objetivo 3.2 1).

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

2. Mejorar la comunicación efectiva, partiendo de la escucha activa (Objetivo 3.2.2)
(La asertividad, que forma parte del Objetivo 3.2.2 se tratará en la Actividad 7. Mes 7).

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, audiovisuales seleccionados.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ Importancia de las Habilidades Socioemocionales (30 minutos).

Definición de las habilidades socioemocionales y su influencia en el bienestar personal y las relaciones interpersonales.

Presentación de audiovisuales recopilados de expertos en la materia que destacan la importancia de estas habilidades.

Reflexión grupal sobre la relevancia de las habilidades socioemocionales en diferentes aspectos de la vida.

- ✓ Evidencias y Beneficios de Desarrollar Habilidades Socioemocionales (30 minutos)

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Presentación de estudios e investigaciones que respaldan los beneficios de desarrollar habilidades socioemocionales (Goleman, 1999,1998; Salovey & Mayer, 1990; Bizquerra, 2011)

Exposición de casos de éxito y testimonios que ilustran los impactos positivos de estas habilidades, mediante audiovisuales seleccionados.

Discusión en grupos pequeños sobre las evidencias y beneficios presentados.

- ✓ Reflexión y Aplicación Personal (30 minutos).

Momento de reflexión individual: identificar áreas en las que se puede mejorar el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Compartir experiencias y reflexiones en grupos pequeños.

- ✓ Comunicación Efectiva y Escucha Activa (25 minutos).

Importancia de la Comunicación Efectiva mediante audiovisuales de expertos en comunicación efectiva.

Reflexión sobre la importancia de la comunicación efectiva en las relaciones interpersonales.

Presentación de ejemplos de situaciones donde la comunicación efectiva marca la diferencia.

Discusión grupal sobre los beneficios y desafíos de la comunicación efectiva.

- ✓ Los Niveles de Escucha (20 minutos)

Explicación de los diferentes niveles de escucha: escucha superficial, escucha selectiva y escucha empática.

Ejemplos a través de audiovisuales que ilustran cada nivel de escucha.

Reflexión en parejas o grupos pequeños sobre experiencias personales relacionadas con los diferentes niveles de escucha.

- ✓ Técnicas de Escucha Activa (30 minutos)

Presentación de técnicas de escucha activa: atención plena, parafraseo y validación emocional.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Ejercicio práctico: parejas o grupos pequeños practican las técnicas de escucha activa entre sí.

Discusión en grupos sobre las experiencias y los beneficios de la escucha activa.

- ✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 5. Mes 5.

Título: “Conectando a través de la empatía: Desarrollo de Habilidades Relacionales y Emocionales”

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

1. Desarrollar habilidades de empatía y comprensión emocional (Objetivo 3.2.3.).
2. Entender la diversidad desde los diferentes estilos relacionales (Objetivo 4.1.).

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales y actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, audiovisuales seleccionados.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos)

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ Estilos relacionales (80 min).

Explicación del modelo BRIDGE de estilos relacionales (Ramón-Cortes & Galofré, 2015).

Práctica: En grupos del mismo estilo relacional preparar el evento del 50 aniversario de la organización. Una vez finalizado, crear grupos de estilos relacionales diversos y preparar la misma actividad.

Exponer las propuestas de evento iniciales y finales. Analizar las diferencias, ventajas e inconvenientes.

- ✓ Comprender la Empatía (40 minutos)

Definición de la empatía y su importancia en las relaciones interpersonales.

Exploración de los diferentes tipos de empatía (cognitiva, emocional y compasiva).

Visualización de experimentos sociales sobre empatía y dialogar sobre lo experimentado al verlo.

Actividad en grupos: identificar barreras para la empatía y buscar soluciones para superarlas.

- ✓ Empatía y Simpatía (15 minutos)

Explicación sobre las diferencias entre empatía y simpatía.

Introducción del concepto de sesgo cognitivo y profundización en el sesgo de afinidad.

Actividad grupal: Dialogar sobre la diferencia entre empatizar y simpatizar en el entorno laboral y sus posibles consecuencias.

- ✓ Comprensión Emocional (20 minutos)

Discusión en grupos pequeños sobre la necesidad de la comprensión relacional y emocional y exposición en plenaria.

Identificación de situaciones clave en el entorno laboral que requieren comprensión emocional.

- ✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Actividad 6. Mes 6.

Título: “Celebrando la Diversidad: Explorando las Diferencias Individuales y la Complementariedad Grupal”

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

3. Entender la diversidad desde las diferencias individuales, los diferentes tipos de inteligencia y los estilos de aprendizaje (Objetivo 4.1.). (Los estilos relacionales, también incluidos en este objetivo, se trataron en la Actividad 5. Mes 5).
4. Incluir en los esquemas mentales y comportamentales de cada persona y de la organización la diversidad organizacional (Objetivo 4.1.).
5. Presentación de la actividad-proyecto grupal de integración de la diversidad.

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, juego de mesa y actividades prácticas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, audiovisuales seleccionados, juego de mesa de scape-room.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ Diversidad desde las Diferencias Individuales (30 minutos)

Reflexión sobre las diferencias individuales: personalidad, habilidades, talentos y perspectivas únicas.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Presentación de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner y su implicación en la diversidad.

Introducción al concepto de rol y su relación con las diferencias individuales. Roles sociales, mentales y de acción.

Actividad grupal: identificación de las inteligencias y roles predominantes en cada participante y su importancia en un grupo diverso.

✓ III. Estilos de Aprendizaje (30 minutos)

Explicación de los diferentes estilos de aprendizaje: visual, auditivo y kinestésico.

Autoevaluación de estilos de aprendizaje individuales y reconocimiento de las preferencias de aprendizaje.

Dinámica en grupos pequeños: compartir experiencias y estrategias para adaptar el aprendizaje según los estilos individuales.

Exposición en plenaria y conclusiones.

✓ Reconocimiento del Ego Personal (45 minutos)

Exploración del concepto de ego y su impacto en las interacciones y relaciones grupales.

Reflexión individual: identificación de los propios patrones de ego y sus efectos en la dinámica grupal.

Discusión en grupos pequeños sobre estrategias para reconocer y manejar el ego personal de manera constructiva.

Exposición en plenaria y conclusiones.

✓ Valoración de la Complementariedad Grupal (65 minutos).

Importancia de la complementariedad en un grupo diverso: aprovechar las fortalezas individuales para el beneficio común.

Actividad en grupos de 5-6 personas: Resolver un scape-room (juego de mesa)

Identificación de las diferentes aportaciones al grupo, dinámica relacional, habilidades y roles.

✓ Presentación de la actividad-proyecto grupal de cultura organizacional (10 min).

Se plantea la realización (en grupos de 5-6 personas) de un proyecto de cultura organizacional que favorezca e incluya la diversidad de la organización en las nuevas

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

formas de hacer, generando oportunidades para desarrollar las inteligencias y roles predominantes o potenciales de cada persona.

El proyecto, que se desarrollará fuera del espacio temporal de las sesiones formativas grupales, se presentará y recibirá contraste de los otros grupos en la sesión 11 del mes 11.

✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min).

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 7. Mes 7.

Título: "Fortaleciendo la Asertividad: Impulsando Relaciones Interpersonales Saludables"

Duración: 180 minutos.

Objetivos:

6. Mejorar la comunicación a través de la asertividad (Objetivo 3.2.2). (La comunicación efectiva y la escucha activa, que también forman parte del Objetivo 3.2.2 ya fueron tratadas en la Actividad 4. Mes 4)

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, juego de mesa y actividades prácticas y role-play. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales: material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla y audiovisuales seleccionados.

Materiales:

Material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla y audiovisuales seleccionados.

Escaleta de la sesión:

- ✓ Introducción (10 minutos).

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ II. Definición y Fundamentos de la Asertividad (30 minutos)

Definición de asertividad y cómo se diferencia de otros estilos de comunicación.

Visualización de vídeos de expertos en asertividad.

Presentación de los fundamentos de la asertividad: derechos asertivos y la importancia de establecer límites saludables.

Ejemplos y casos prácticos para ilustrar la importancia de la asertividad en diversas situaciones.

Actividad grupal: Visualización de vídeos con comunicación pasiva o agresiva y ejercicio de transformación a comunicación asertiva.

- ✓ III. Habilidades Asertivas (60 minutos)

Desarrollo de habilidades de comunicación asertiva: expresar deseos y necesidades de manera clara y respetuosa.

Técnicas para el manejo de conflictos de manera asertiva.

Casos prácticos: cada persona proporcionará una situación difícil de comunicar por diferentes circunstancias y en grupos de 5 tendrán que presentar propuestas de comunicación asertiva de las mismas.

- ✓ Superando Obstáculos a la Asertividad (40 minutos)

Identificación de los obstáculos comunes para ser asertivo, como el miedo al rechazo

Estrategias para superar estos obstáculos y fortalecer la asertividad.

Reflexión y discusión grupal sobre las experiencias personales relacionadas con los obstáculos y las estrategias.

- ✓ Integración y Aplicación Práctica (30 minutos)

Aplicación práctica de la asertividad: ejercicios de simulación de situaciones desafiantes donde se requiere ser asertivo.

Retroalimentación y recomendaciones para la aplicación de la asertividad en situaciones reales.

- ✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min).

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 8. Mes 8.

Título: Equilibrio y Bienestar: El Manejo del Estrés y el Cuidado Integral

Duración: 180 min.

Objetivo:

1. Manejar el estrés (Objetivo 3.2.4 que no se trató anteriormente)

Metodología: La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, actividades prácticas de mindfulness. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales: material de escritura (papel y bolígrafos), pizarra digital o papelógrafo, proyector y pantalla, audiovisuales seleccionados y esterillas para el suelo.

✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

✓ El Estrés y su Impacto en la Salud (40 minutos)

Definición del estrés y su relación con la salud física, mental y emocional, mediante audiovisuales de expertos en la materia.

Presentación de evidencia científica sobre los efectos negativos del estrés crónico, mediante audiovisuales de expertos en la materia.

Reflexión grupal sobre las experiencias personales relacionadas con el estrés y su impacto.

✓ III. Cuidado Físico: Ejercicio y Nutrición (40 minutos)

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Importancia del ejercicio físico regular para reducir el estrés y mejorar el bienestar.

Introducción a prácticas de ejercicio físico adaptadas a diferentes necesidades y habilidades.

Orientación sobre una alimentación equilibrada y su relación con la gestión del estrés.

Discusión grupal sobre las estrategias y los desafíos para incorporar hábitos de ejercicio y nutrición saludables en la organización.

✓ Cuidado Mental y Emocional (40 minutos)

Técnicas de manejo del estrés basadas en la gestión de pensamientos y emociones.

Estrategias para promover el autocuidado y la resiliencia mental y emocional.

Reflexión en grupos pequeños sobre las prácticas y herramientas personales para el cuidado mental y emocional.

✓ Prácticas de Mindfulness (45 minutos)

Introducción al mindfulness y sus beneficios para la reducción del estrés.

Prácticas de mindfulness guiadas, incluyendo la atención plena al cuerpo, la respiración y las emociones.

Espacio para la reflexión personal sobre las experiencias durante las prácticas de mindfulness.

✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min).

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Sesión 9. Mes 9

Título: "Construyendo Juntos: Promoviendo la Colaboración y el Trabajo en Equipo"

Duración: 180 minutos

Objetivos:

1. Promover la colaboración y el trabajo en equipo.
2. Fortalecer la capacidad de construir y mantener relaciones saludables.

Metodología: La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, actividades lúdicas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales: palillos de 20 cm, cuerda, cinta adhesiva, antifaces,

✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

✓ Dinámica: La Torres de Palillos (80 minutos)

Explicación de la dinámica: se crearán dos grupos con un número igual o similar de participantes. A un grupo se le pedirá que realice un número determinado de torres (en función del número de participantes y el tiempo que queramos dedicar a la actividad) y al otro se le pedirá que realice un 50% más. Si son 25 personas en cada grupo se les pedirá que realicen 15 torres en uno de los grupos y 30 en el otro en un tiempo de 40 minutos.

Las torres tienen que cumplir con las siguientes características:

Medir más de 35 cm de altura, sostenerse de pie por su propia estructura, estar compuesta por 20 palillos de 20 cm cada uno.

Se podrá utilizar un máximo de un metro de cinta adhesiva y un máximo de 1 m de cuerda por torre.

Finalizado el tiempo se mostrarán los resultados y se extraerán las conclusiones necesarias que marcarán los puntos clave para trabajar en equipos autogestionados de forma óptima (liderazgo, estrategia, comunicación, roles, decisiones, control del avance del objetivo)

✓ Dinámica: El Campo Minado (85 minutos)

La dinámica del "Campo Minado" es una actividad de *team building* diseñada para fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y la toma de decisiones en equipo.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Esta dinámica suele involucrar a un grupo de participantes que trabajan juntos para superar un desafío en un entorno simulado de "campo minado".

La dinámica se desarrolla de la siguiente manera:

Preparación: se establece un área de juego que representa el "campo minado", que puede ser una sala o un espacio al aire libre. En este campo, se colocan diferentes obstáculos o "minas" que los participantes deben evitar.

Formación de equipos: los participantes se dividen en equipos de tamaño adecuado, generalmente de 4 a 6 personas por equipo.

Roles asignados: cada equipo designa a un miembro como "navegante" y al resto como "mineros" que irán con los ojos tapados. El navegante es responsable de guiar a los mineros a través del campo minado de manera segura. Cada equipo generará su propio lenguaje sin palabras (se pueden utilizar chasquidos, palmas, silbidos, etc.) para conseguir el objetivo de cruzar el campo esquivando las "minas". Las personas no pueden tocarse entre ellas.

Instrucciones verbales: el navegante debe utilizar únicamente instrucciones con chasquidos de las manos para guiar a los mineros a través del campo y evitar las "minas".

Navegación del campo minado: los mineros, siguiendo las instrucciones del navegante, deben avanzar por el campo evitando las "minas". Si un minero toca una "mina", se considera que ha sido "herido" y se le llevará al punto de inicio.

Reflexión y aprendizaje: después de completar la dinámica, se realiza una reflexión grupal para analizar los desafíos encontrados, las estrategias utilizadas y los aprendizajes obtenidos. Se destacan las habilidades de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo necesarias para lograr el éxito.

- ✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Sesión 10. Mes 10

Título: " Adaptabilidad y Resolución de Conflictos: Promoviendo Relaciones Saludables"

Duración: 180 minutos

Objetivos:

3. Promover la adaptabilidad y la resolución de conflictos.

Metodología:

La sesión se desarrollará mediante una combinación de presentaciones teóricas, discusiones grupales, actividades lúdicas. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se utilizarán recursos visuales y audiovisuales, como presentaciones de diapositivas y vídeos, para apoyar la comprensión de los conceptos clave. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales:

Pizarra, papelógrafo o pantalla digital, puzles y material de escritura.

✓ Introducción (10 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Recuerdo y actualización, si aplica, de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

✓ Fundamentos de la Adaptabilidad Social y la Resolución de Conflictos (30 minutos)

Definición de adaptabilidad social y su importancia en las relaciones humanas.

Explicación de los diferentes tipos de conflictos y sus características.

Presentación de los principios básicos de la resolución de conflictos.

✓ Dinámica: "Fuera del Círculo" (45 minutos)

Explicación de la dinámica del "Círculo de la Empatía". La dinámica fuera del círculo es un ejercicio entretenido ya que involucra a todos en un escenario simple y poderoso.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Se coloca una cuerda formando un círculo cerrado en el suelo para crear un área de juego. Se solicitan dos voluntarios o voluntarias, que sean muy competitivos o que crean que son muy persuasivos, que se colocan en medio del círculo. El objetivo es persuadir a la otra persona para que salga completamente del área del juego, sin tocarla ni usar ninguna fuerza física. El resto del grupo podrá participar, solo de manera verbal, tomando partido por cualquier de los o las jugadoras.

Las reglas son:

No se puede tocar ni usar la fuerza física sobre ninguna persona.

Pueden usar cualquier técnica de influencia que deseen, incluidos argumentos, conferencias, engaños, diplomacia, soborno, etc.

Pídale al resto del grupo que anime y aliente a las personas en el área de juego.

El juego termina si se convence a un concursante de salir del círculo o si se acaba el tiempo. El tiempo de juego es de 20 minutos.

Reflexiones y conclusiones en plenaria.

✓ Técnicas de Resolución de Conflictos (45 minutos)

Presentación de técnicas de resolución de conflictos, el enfoque de intereses y el enfoque colaborativo.

Ejemplos y situaciones de conflictos para analizar y practicar las técnicas de resolución.

Discusión grupal sobre los desafíos y las estrategias para aplicar las técnicas de resolución de conflictos en diferentes situaciones.

✓ Dinámica: "Rompecabezas del Trueque" (45 minutos)

Explicación de la dinámica: Para llevar adelante esta actividad es necesario (para un grupo de 50 personas) al menos 5 rompecabezas con 100 piezas cada uno. Se formarán 5 equipos de 10 personas. Se le debe entregar a cada grupo un rompecabezas diferente y el objetivo, por supuesto, es armarlo. Existe una pequeña trampa y es que se han intercambiado piezas entre los puzzles, que tendrán que conseguir negociando.

✓ Recapitulación de los principales puntos discutidos durante la sesión (5 min)

Resumen de los aprendizajes clave y su relevancia para la actividad organizacional.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Incentivo a la reflexión individual sobre cómo aplicar los conceptos de autogestión en el propio entorno laboral.

Actividad 11. Mes 11.

Título: " Presentación de los proyectos de cultura organizacional"

Duración: 180 minutos

Objetivos:

Exponer los 10 trabajos grupales con los proyectos de cultura organizacional. (10 min por grupo)

Dar y recibir retroalimentación de cada proyecto, argumentando las objeciones, si se diera el caso. (5 min por grupo)

Priorizar las ideas de los diferentes proyectos que resultan fundamentales o favorables para el funcionamiento óptimo de una organización autogestionada. (30 min)

Llegar a un acuerdo de proyecto de cultura organizacional.

Metodología:

La sesión se realizará con exposiciones verbales acompañadas de audiovisuales. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones.

Materiales:

Pizarra, papelógrafo o pantalla digital y material de escritura.

Actividad 12. Mes 12.

Título: "Evaluación final"

Objetivos:

1. Medir la adaptabilidad personal tras las 11 sesiones de programa educativo.
2. Realizar una valoración grupal del programa formativo.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Metodología: La sesión se desarrollará mediante una combinación de trabajo individual de realización de pruebas psicométricas y discusiones grupales. Se fomentará la participación de los asistentes a través de preguntas, intercambio de ideas y trabajo en grupos pequeños. Se promoverá un ambiente colaborativo y de respeto mutuo, donde todos los participantes puedan compartir sus opiniones y experiencias.

Materiales: pizarra, papelógrafo o pantalla digital y material de escritura. Se proporcionarán las pruebas psicométricas en papel y en formato electrónico por lo que se utilizarán también dispositivos electrónicos para su realización (teléfonos móviles, tablets u ordenadores portátiles)

- ✓ Introducción (15 minutos)

Bienvenida al grupo y presentación del objetivo de la sesión.

Balance del cumplimiento de la alianza por parte del equipo garante de la alianza.

- ✓ Realización de pruebas psicométricas (75 min)

Instrucciones y realización del Intentional Adaptability Quotient Test (Locaso et al., 2023) (25 min).

Instrucciones y realización del cuestionario COPE-28 (Morán et al., 2010), versión en español del Cuestionario Breve Brief-COPE Inventory (Carver, 1997) (25 min).

Instrucciones y realización de la Escala de Resiliencia de Connor-Davidson CD-RISC (2003) (25 min)

- ✓ Evaluación del programa formativo (85 min)

De forma individual, cada participante evaluará el programa formativo mediante el formulario que se detalla en el apartado de Evaluación.

En grupos de 5 personas se compartirán los aprendizajes destacables, las oportunidades de mejora del programa, posibles resultados perceptibles en el día a día y cualquier otro aspecto que resulte de su interés.

Exposición en plenaria de las conclusiones

- ✓ Cierre del programa educativo.

Propuesta de intervención educativa en organizaciones que transitan hacia la autogestión para favorecer la adaptación de las personas a la nueva estructura y gestión.

Agradecimiento a los participantes y cierre del programa educativo.