



---

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**LIDERAZGO Y DESARROLLO  
DE EQUIPOS: EL CASO DE  
UNA ENTIDAD DEPORTIVA**

Presentado por:

***David Rodríguez de Prado***

*Valladolid, 17 de Julio de 2017*

1.	RESUMEN .....	2
2.	INTRODUCCIÓN .....	4
3.	OBJETIVOS .....	5
4.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
4.1.	¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL? .....	5
4.1.1.	Comportamiento Organizacional y Desarrollo Organizacional .....	5
4.1.2.	Objetivos que persigue .....	10
4.1.3.	Consultor DO: atributos, papel y actuación. ....	13
4.1.4.	Las intervenciones para el DO: fases y modelos.....	16
4.2.	EL LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS CON ENFOQUE DO .	20
4.2.1.	El liderazgo y desarrollo de equipos .....	20
4.2.2.	El liderazgo y desarrollo de equipos desde el enfoque DO .....	24
5.	METODOLOGÍA .....	25
6.	ESTUDIO DE CASO: Intervención a través de una Investigación – Acción – Participativa en una entidad deportiva con enfoque DO.....	29
6.1.	CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA ENTIDAD .....	29
6.2.	OBJETIVOS A TRABAJAR DURANTE LA INTERVENCIÓN .....	31
6.3.	CRONOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....	31
6.4.	CONSIDERACIONES FINALES Y REFLEXIONES PARA EL FUTURO.	43
7.	CONCLUSIONES .....	45
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	46

## 1. RESUMEN

El liderazgo y desarrollo de equipos son procesos estratégicos para la optimización del rendimiento de cualquier organización. Hay sin embargo distintos enfoques posibles para llevarlos a cabo.

Uno de los principales objetivos del enfoque conocido como Desarrollo Organizacional es provocar una mejora en la organización a partir de unas acciones muy definidas. La mayoría de estas acciones están generalmente dirigidas a hacer partícipe a las personas en el proceso de mejora, fomentando su desarrollo personal y humano a partir de determinadas experiencias que benefician también a la organización.

Para este TFG, se ha diseñado y llevado a cabo una propuesta de intervención basada en el liderazgo y desarrollo de equipos con enfoque de Desarrollo Organizacional y apoyada en la metodología Investigación – Acción - Participativa (IAP). El presente trabajo se centra por tanto en la descripción y análisis de esta experiencia o caso en una entidad deportiva, como es el Club San Agustín de Valladolid. Los resultados obtenidos muestran una mejora sustancial tanto en la estructura como en el rendimiento de los equipos del club, y abren la puerta a una innovadora y satisfactoria implementación de la metodología propuesta en entidades similares.

**Palabras clave:** liderazgo, desarrollo de equipos, desarrollo organizacional, metodología Investigación – Acción – Participativa.

**Códigos Clasificación JEL:** M12 y M14.

### **Abstract**

Leadership and team development are basic qualities to take into account in the process of performance optimization of any organization.

One of the main aims in organizational development is to generate an improvement in the organization through a series of very definite actions. Most

of these actions are generally addressed to promote the active participation of the person in the process, encouraging his or her human and social development.

To fulfill this objective, it is necessary to design an intervention proposal based on leadership with an organizational development approach supported on the Participatory action research (PAR) methodology.

This study is focused on the implementation and analysis of the mentioned methodology on an sportive institution, since it is the Club San Agustín Valladolid. Main results have shown a substantial improvement in teams' structure and performance, leading the way on promising implementations of this innovative methodology on similar entities.

**Keywords:** leadership, team development, organizational development, Participatory action research (PAR) methodology

## 2. INTRODUCCIÓN

Un año después de iniciar mis estudios superiores en Administración y Dirección de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, comencé otro tipo de formación paralela con el objetivo de ser entrenador nacional de fútbol. Ambas formaciones tienen en común el hecho de prepararte para gestionar grupos humanos y potenciar su rendimiento en busca de objetivos en el contexto de diferentes organizaciones. Uniendo ambas experiencias en el mundo directivo y deportivo, el principal motivo que justifica el siguiente trabajo es el de mejorar mis competencias en materia de gestión de equipos en entidades deportivas. En este caso, pondremos el foco en entidades dedicadas al fútbol, dado que es la actividad deportiva que me acompaña en mi vida diaria.

Bajo mi punto de vista, en todo proceso organizativo importa mucho cómo lo llevemos a cabo. Es por ello que siempre he tratado de basar mi gestión de equipos en una orientación y no en una imposición. Además, creo firmemente en la participación activa de todos los componentes del grupo y su sentido de pertenencia al mismo para conseguir las metas fijadas. Esta manera concreta en la que vengo trabajando desde años atrás se asemeja en muchos aspectos al enfoque de Desarrollo Organizacional (DO), el cual se convierte en la esencia de este trabajo. Profundizaremos por tanto en su conocimiento para comprender los fundamentos del enfoque DO

El TFG se centra en el análisis del caso dónde, por medio de una intervención por el método investigación – acción – participativa (IAP), se diseñaron y pusieron en práctica a lo largo del curso 2016 – 17 los fundamentos del DO en una entidad deportiva, más concretamente en el Club Deportivo San Agustín de la ciudad de Valladolid.

Finalmente se recogerán las conclusiones del estudio de caso y una valoración de posibles líneas de mejora, al tomar la decisión de dar continuidad al proyecto iniciado.

### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos del presente trabajo son:

1. Conocer qué es el Desarrollo Organizacional para una posterior aplicación.
  - 1.1. Profundizar sobre los fundamentos del DO.
  - 1.2. Comprender la función de liderazgo y el desarrollo de equipos dentro del enfoque DO
2. Diseñar, implementar y analizar una propuesta de intervención basada en el liderazgo con enfoque DO en una entidad deportiva apoyada en la metodología Investigación – Acción – Participativa (IAP).
  - 2.1. Ejecutar diferentes técnicas basadas en DO para interactuar con los participantes.
  - 2.2. Analizar si la intervención ha sido beneficiosa o no para la organización.

### **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **4.1. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?**

En este apartado vamos a profundizar en los aspectos más importantes relacionados con el DO, centrándonos especialmente en el concepto, los fundamentos del enfoque, sus objetivos y tipos de intervenciones y el rol del consultor.

##### **4.1.1. Comportamiento Organizacional y Desarrollo Organizacional**

Con el fin de poder dar significado a las próximas líneas, considero adecuado hacer un símil entre organización/equipo y máquina. Si a una máquina la

tuviéramos que reducir a su mínima expresión, nos quedarían las piezas que la componen. Para que dicha máquina funcione y se pueda sacar rendimiento con su uso, todas sus piezas tienen que estar perfectamente conectadas o engranadas. Del mismo modo, en una organización, estas piezas serían las personas. Por ello, entiendo que las relaciones interpersonales que se generen serán las potenciadoras del rendimiento de la organización.

En el mundo de las organizaciones, a la disciplina que recoge conocimiento acerca de las habilidades y relaciones interpersonales se le denomina comportamiento organizacional (CO). Más explícitamente, el CO es “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p. 10)

El estudio del CO puede realizarse desde diferentes puntos de vista. Uno de ellos, en el que nos vamos a centrar, es el denominado Desarrollo Organizacional (DO).

Podríamos decir que las organizaciones, dónde interviene el DO, son entes vivos y complejos. Esta complejidad también la podríamos aplicar a la hora de encontrar una única definición al DO. Son varios los autores que han tratado de definirlo desde la segunda mitad del siglo pasado. Muchos se han aproximado en sus interpretaciones; otros tantos han tomado distancia en sus opiniones.

Después de una búsqueda documental, la siguiente tabla recoge las definiciones de los autores más relevantes de la materia. Además, he considerado necesario identificar los elementos clave de cada una de ellas reflejados en la tercera columna de esta. Estos elementos clave nos permitirán sacar puntos en común entre las distintas definiciones con lo que podremos tener una visión general de lo que significa el DO.

**Tabla 4.1. Definiciones de desarrollo organizacional**

AUTOR	DEFINICIÓN	ELEMENTOS CLAVE
<b>R.Beckard (1969)</b>	Esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento	Cambio dirigido
		Incrementar efectividad organizacional
		Ciencias del comportamiento
<b>Bennis (1969)</b>	Estrategia educativa, adoptada para lograr un cambio planeado de la organización y una respuesta al cambio; una compleja estrategia educativa con el fin de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos	Estrategia educativa
		Cambio planeado
		Mejor adaptación a lo nuevo
<b>Blake y Mouton (1969)</b>	Modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa	Sistemático, proceso
		Alcanzar excelencia
		Corporación, colectivo
<b>Lippitt (1969)</b>	Fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos	Procesos humanos
		Mejora sistema
		Alcanzar objetivos
<b>Hornstein y Burke (1971)</b>	Proceso de creación de una cultura, que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos; especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización	Creación de cultura
		Cambio
		Comportamientos
<b>Schumuck y Miles (1971)</b>	Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto – analíticos y de reflexión	Cambio planeado
		Ciencia Comportamiento
		Perfeccionamiento del sistema
<b>Gluek (1971)</b>	Enfoque a los problemas organizativos que pone énfasis principalmente en las personas, intentando integrar las organizaciones formal e informalmente para la eficacia empresarial	Personas
		Integrar organizaciones
		Eficacia empresarial
		Desarrollo
Estructura organizacional		



**Tabla 4.1. Definiciones de desarrollo organizacional (continuación)**

AUTOR	DEFINICIÓN	ELEMENTOS CLAVE
<b>Friedlander y Brown (1974)</b>	Facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales	Cambio
		Desarrollo
		Estructura organizacional
<b>Gasalla (1992)</b>	Búsqueda de la calidad integral en “el hacer” y “el conseguir” de la organización, a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización creciendo desde adentro de cada uno de ellos, en relaciones de interdependencia	Calidad integral
		Proceso impulsado/orientado
		Relaciones de interdependencia
<b>Arias (1994)</b>	Esfuerzo planificado que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficiencia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización, utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta	Cambio planificado dirigido
		Incrementar eficiencia organización
		Intervención desde ciencia de la conducta
<b>Robbins (1996)</b>	Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas – democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados	Cambio planeado
		Intervenciones sobre valores
		Mejorar eficacia
<b>De Faria Mello (2004)</b>	Proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados	Cambio planeado
		Sistemas abiertos
		Aumento eficacia

*Fuente:* Elaboración propia en base a (Castrillón, 2005) y (Gasalla, 2014)

En resumen y, como hemos podido ver en las definiciones propuestas por varios autores, existe disparidad de criterios para concretar qué es el desarrollo organizacional. Como antes hemos mencionado, convergen aspectos comunes en la gran mayoría de ellas que podrían servir de referencia para caracterizar al DO.

Entre estos aspectos comunes podemos destacar que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado y dirigido. La persona

encargada de liderar el proyecto o intervención es la que orienta al resto de participantes. El cambio no surge por sí solo, no es espontáneo.

Este cambio planeado y dirigido persigue un fin común. Consiste en la búsqueda del perfeccionamiento de la organización o una mayor eficacia y eficiencia organizacional. Además, también se vuelve imprescindible el desarrollo humano de las personas que componen la organización. Es decir, a través de distintas técnicas o acciones se pretende mejorar la situación de la organización. Evolucionar como ente, mejorar su rendimiento y desarrollo personal.

Otra de las conclusiones sacadas, es la importancia que toma la participación activa en el proceso. En el DO se generan contextos dónde los miembros de la organización involucran de forma directa en el devenir de ésta, ya sea actuando de forma individual o colectiva.

Por último, y como venimos apuntando, las ciencias del comportamiento y las personas como sujetos toman especial protagonismo en el proceso. Son los protagonistas directos de que el cambio en la organización se produzca a través de una orientación por parte del consultor. Desde las ciencias de la conducta se busca sacar lo más valioso de cada persona para que rinda en un contexto de calidad, a poder ser. De esta manera, ese desarrollo personal repercutirá en una mayor eficiencia de la organización.

El siguiente gráfico señala lo que a mí entender son los cuatro aspectos más destacados del DO:

**Gráfico 4.1.** Principales aspectos del DO



*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.1.2. Objetivos que persigue**

Comparto la idea de Castrillón (2005, p.39) cuando afirma que “aunque cualquier esfuerzo del DO debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desea modificar, existen objetivos más generales”.

Este autor ha enumerado una serie de objetivos básicos o generales que se pueden aplicar, aunque no de manera obligatoria, en cada situación objeto de DO, y que resumimos a continuación.

**Tabla 4.2. Objetivos generales de un proceso de DO**

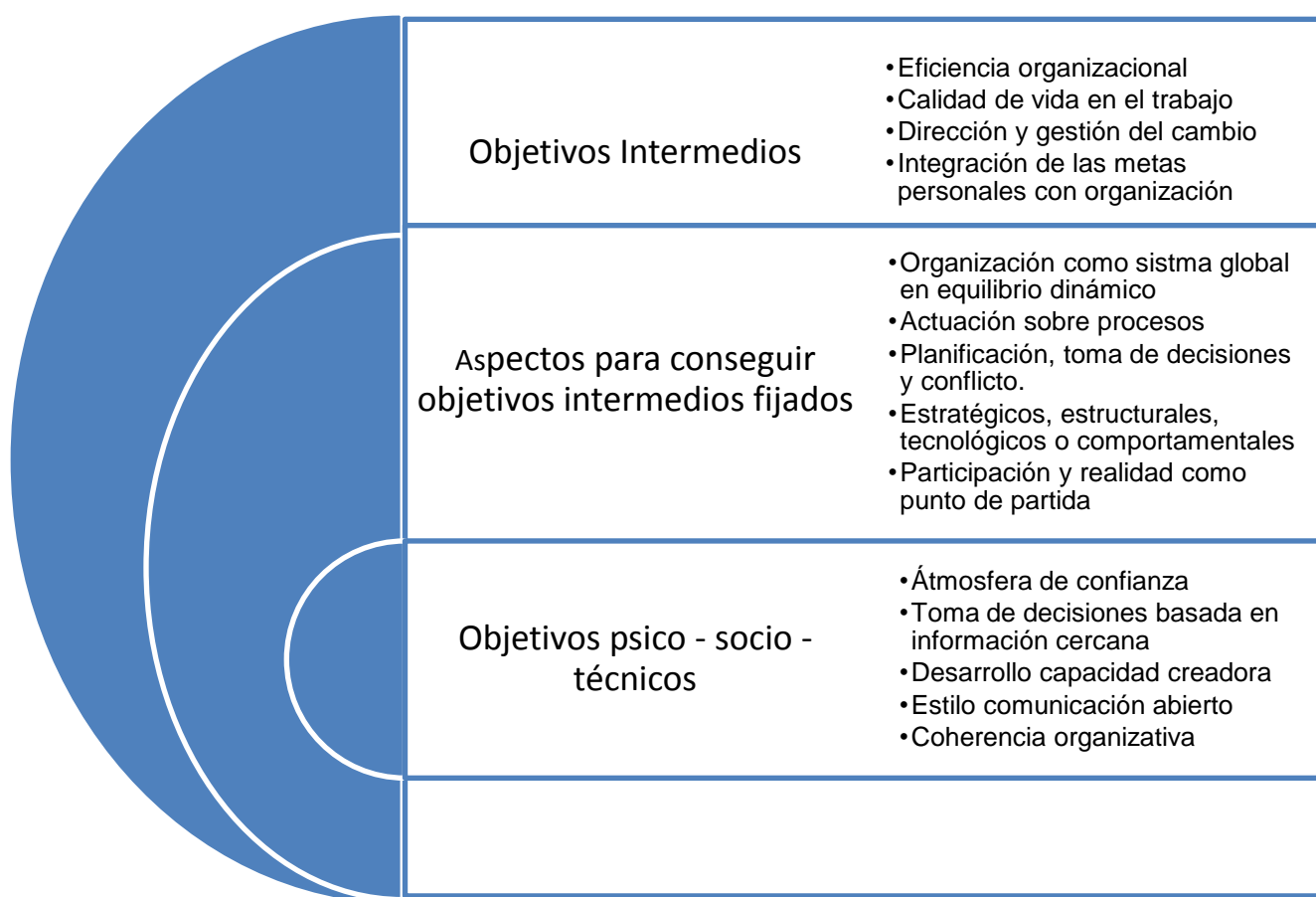
OBJETIVOS GENERALES DEL DO
Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar el feedback de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente
Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura, para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias
Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados
Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.
Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones sobre la mesa, y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados, y orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características
Procurar asociar la autoridad legal y el status funcional a las "tres competencias"
Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información, en el nivel adecuado al tipo de solución

*Fuente: (Castrillón, 2005, pp. 39-40)*

En otro punto de vista y, completando lo mencionado por Castrillón, se encuentra Gasalla. Éste aporta la idea de que existen unos “objetivos intermedios conducentes a una actuación eficiente y eficaz a largo plazo”

(Gasalla, 2014, p.168) y otros objetivos concretos o específicos. Para conseguir los objetivos intermedios, según autor, son necesarias algunas cuestiones clave. En el siguiente gráfico podemos ver dichos objetivos, clasificados en intermedios y psico – socio - técnicos, a la vez que los aspectos a seguir para conseguir los objetivos intermedios.

**Gráfico 4.4.** Clasificación de objetivos de un proceso de DO.



*Fuente:* Elaboración propia en base a (Gasalla, 2014, pp. 168-169)

Vistas ambas clasificaciones, podemos afirmar que son complementarias. Coinciden en muchos aspectos, dado que los objetivos mencionados en el fondo persiguen el mismo fin: mejorar la eficiencia y rendimiento de la organización. Para ello es fundamental fijarse tanto objetivos procesuales como sociales. Ambos son importantes, ya que en mi opinión, la manera más eficaz de conseguir un cambio en la organización es cuidar los dos aspectos y que

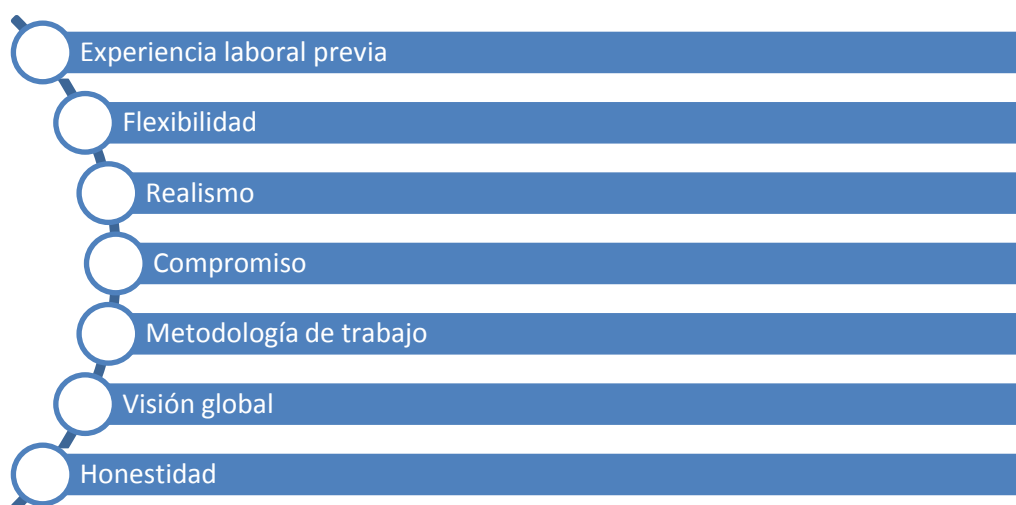
vayan de la mano. Definir bien el camino a seguir y desglosar las etapas oportunas será clave, pero no lo es menos el cómo se realiza ese camino. De ahí la importancia que toman hoy en día los aspectos humanos en las organizaciones. De la manera en qué interactúen los participantes del proceso, podrán sumar e incluso multiplicar esfuerzos hasta conseguir el fin pretendido. Siendo negativos, también puede ocurrir que esas interacciones no produzcan las sinergias pretendidas y resten durante el proceso.

#### **4.1.3. Consultor DO: atributos, papel y actuación.**

El consultor en DO, entendido como agente de cambio, es la persona encargada de orientar a la organización en busca de una mayor eficiencia. La figura del consultor es fundamental para que la intervención que se realice llegue a buen puerto. No puede ser cualquier persona, debe reunir una serie de aptitudes, o al menos aproximarse a ellas, para que el cambio en la organización sea eficiente.

Gasalla (2014) identifica una serie de atributos que caracterizan a un consultor DO. A través del siguiente gráfico podemos ver cuáles son estas capacidades destacadas.

**Gráfico 4.2.** *Atributos de un consultor en DO*



*Fuente:* Elaboración propia en base a (Gasalla, 2014, p.177)

En nuestro caso, trataremos de aproximarnos lo máximo posible a estos atributos que debe tener un consultor, dado que yo, como encargado de liderar el proceso, no puedo considerarme ningún experto. Nunca he tenido una experiencia como consultor en DO. Lo que si podré aportar es la experiencia de haber gestionado distintos grupos humanos durante mi etapa como entrenador de fútbol. Siempre he tratado de liderar los equipos dónde he trabajado basándome en un estilo democrático, provocando la participación de los implicados durante el proceso. La flexibilidad y el compromiso también forman parte de mi profesión, ya que gestionar equipos requiere capacidad de adaptación y constancia para evolucionar.

Otro atributo como consultor es ser realista a la hora fijarnos objetivos de rendimiento o formación, bajo una metodología de trabajo específica en función del contexto y tener una visión global u holística, también son afines a mi forma de ser. Finalmente, considero que las personas son lo más importante del proceso. Ser honestos, sinceros y mantener una relación de confianza, servirá para potenciar su rendimiento y ,por ende, el de la organización.

Todas estas razones no son más que una argumentación de por qué pienso que puedo desempeñar el papel de consultor en un enfoque de DO. Me gustaría reiterar que aunque en el proceso haga referencia a mi papel como consultor, no me podré considerar un experto. Esta experiencia me servirá como primer paso hacia un mayor conocimiento del desempeño de esta profesión.

La figura del consultor en DO requiere un papel específico a la hora de trabajar. El siguiente gráfico enumera distintas acciones que engloban el papel del consultor en el proceso.

**Gráfico 4.3. Papel y actuación del consultor en DO**

Impulsar, apoyar el desarrollo	Replantear lo obvio	Cuestionar lo aparentemente incuestionable
Co - pensar	Hacer de espejo	Co - sentir
Catalizar y facilitar	Descubrir fantasías	Estimular el análisis, la síntesis, la crítica, el razonamiento independiente, etc.
Dominar la distancia de intervención	Proponer la duda en beneficio del cambio, no en beneficio de la duda	Asesorar en los límites de los subsistemas
Actuar en lo posible en contraste con lo ideal	Conseguir la máxima sinergia entre consultor externo y consultor interno	Tener en cuenta la importancia, su posicionamiento y función
Buscar el rigor, no la exactitud	Saber y reconocer lo que se puede, y lo que no se puede hacer	Estar dentro y fuera del problema

*Fuente:* Elaboración propia en base a (Gasalla, 2014, pp. 180 - 185)

A la vista de las funciones que debería desempeñar un consultor en DO podemos comentar que gran parte de ellas se aproximan al papel de acompañante en el proceso. No se trata de una persona que ordene y mande, sino todo lo contrario, que sirva de ejemplo en muchas ocasiones. Oriente con sus acciones hacia un mayor rendimiento individual, empatice para conseguir optimizar el desarrollo personal y emocional o genere contextos dónde emerjan las capacidades deseadas.

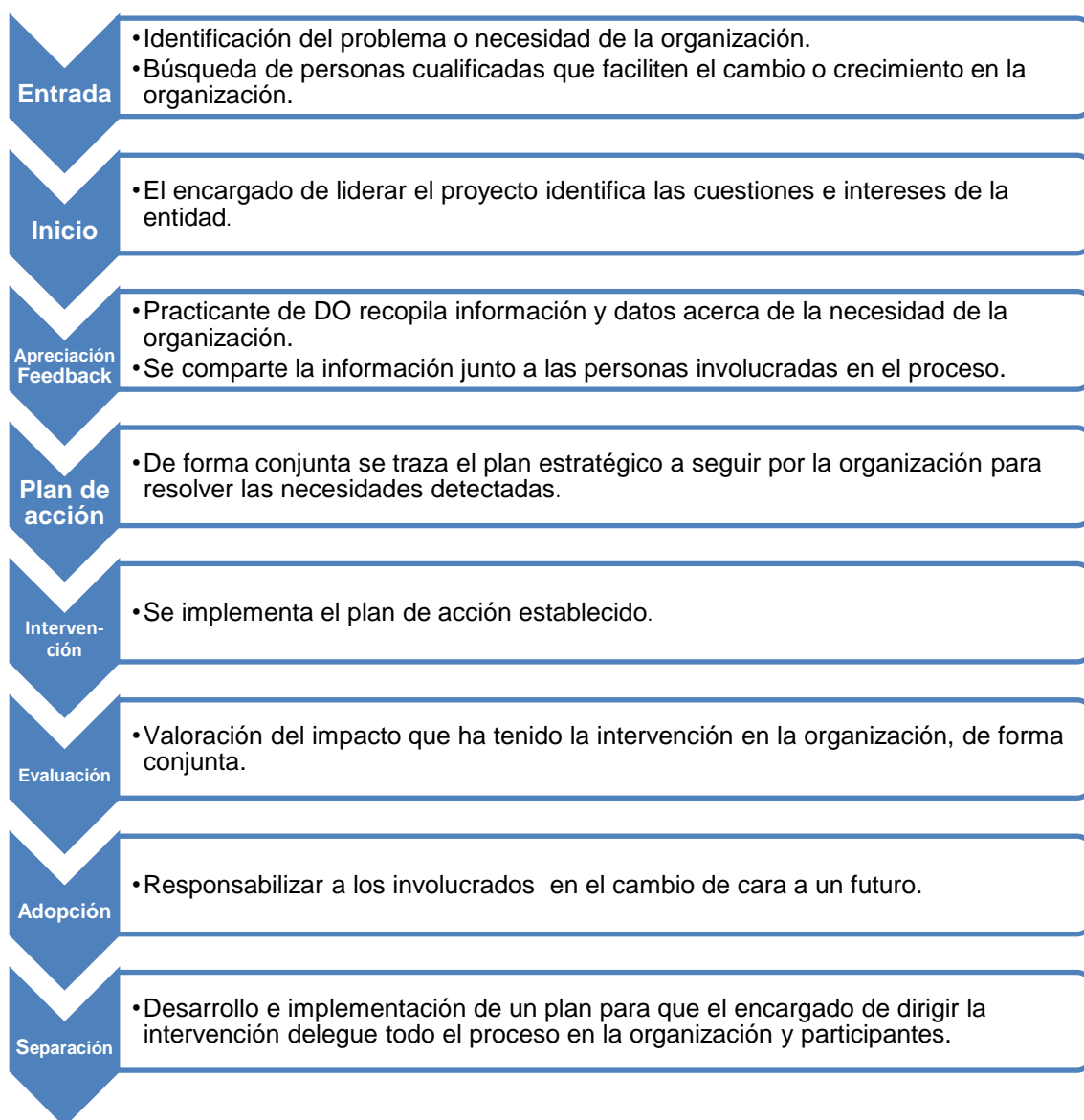
Estas funciones, como antes mencionamos, serán metas a conseguir durante el proceso, porque nos encaminarán al éxito del mismo.



#### 4.1.4. Las intervenciones para el DO: fases y modelos

Como todo proceso, una intervención con enfoque de DO tiene sus etapas o fases. Estas fases son orientativas y no es necesario que se den todas ellas, ya que cada intervención es única y específica, Debemos tener en cuenta las peculiaridades de la organización, la situación, el grupo, su historia, etc., para adaptar estas fases a sus necesidades. La siguiente tabla resume la interpretación a la hora de subdividir el proceso completo en una intervención de DO.

**Gráfico 4.5.** *Fases tipo de un proceso de intervención en DO*



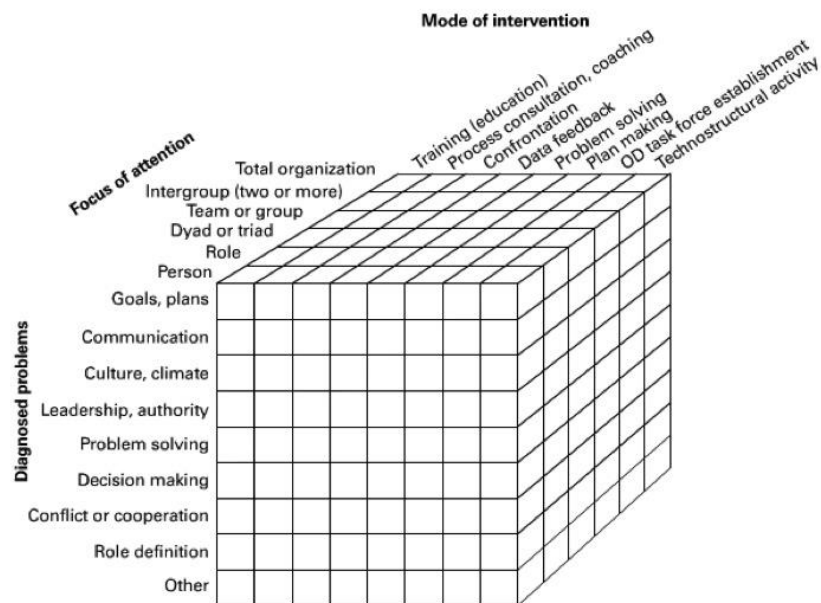
*Fuente:* Elaboración propia en base a (Fragoso, 2012, pp. 8 – 9)

Estas fases son orientativas y no es necesario que se den todas ellas, ya que cada intervención es única y específica, Debemos tener en cuenta las peculiaridades de la organización, la situación, el grupo, su historia, etc., para adaptar estas fases a sus necesidades.

Como acabamos de ver, en un proceso de DO, una vez llevado a cabo el plan de acción, se implementa la intervención escogida.

R. Schmuk y M. Miles en 1971 propusieron una forma de clasificar las intervenciones a través del “OD Cube” o cubo de la tecnología de DO. Se trata de un modelo dónde se referenciaba la intervención según tres criterios: problema detectado (Diagnosed problems), foco de atención (Focus of attention) y la técnica de intervención (Mode of intervention).

**Imagen 4.1. Modelo de intervención en DO: OD Cube**



*Fuente:* (Foster, 2012)

A través de este cubo tridimensional, seleccionamos la situación en la que vamos a desarrollar la intervención. Primero hay que realizar un diagnóstico del problema o problemas a los que se enfrenta la organización, su naturaleza y dimensiones. A su vez, hay que ver a quien afecta este problema, si a toda la organización, parte de ella, a un solo individuo, etc. Finalmente se decide que

técnicas implementar para solucionar dichos problemas y se ponen en marcha las iniciativas ideadas.

El siguiente gráfico desglosa cada dimensión del cubo, para tener una idea más general del funcionamiento del mismo y qué opciones existen.

**Gráfico 4.6.** Dimensiones del cubo de la tecnología de DO u OD Cube

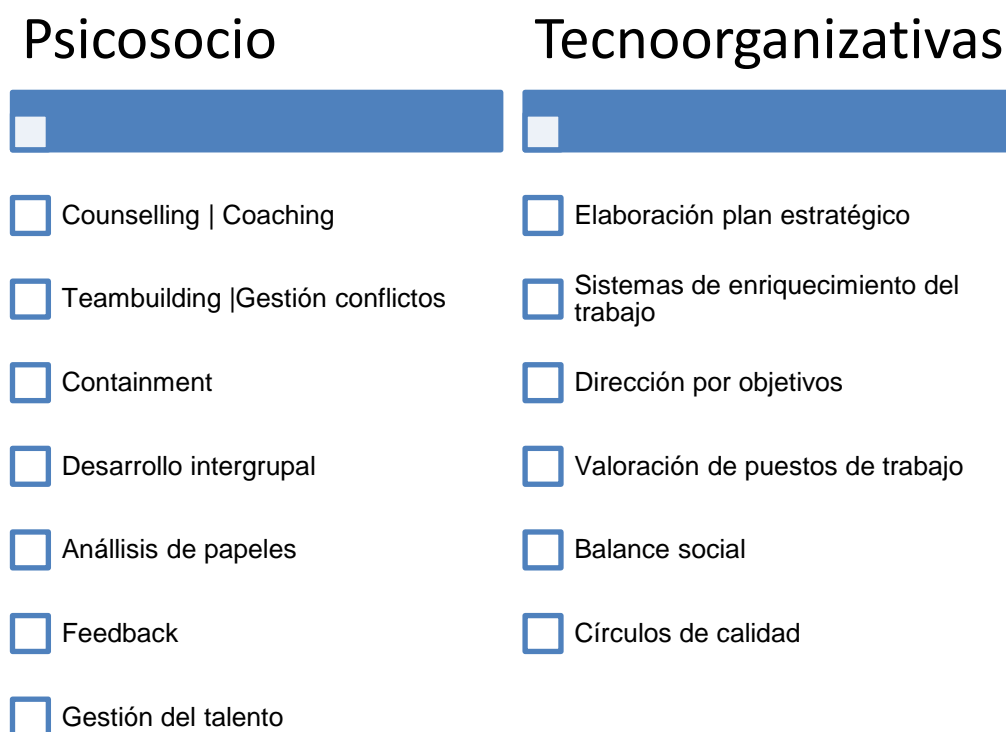
Problema diagnosticado	Foco de atención	Técnica Intervención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas   Presiones</li> <li>• Metas   Planes   Estructuras</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Cultura   Clima</li> <li>• Motivación   Valores   Expectativas</li> <li>• Poder   Liderazgo   Autoridad</li> <li>• Comunicación   Información</li> <li>• Proceso de solución de problemas</li> <li>• Toma de decisión</li> <li>• Competencia   Conflicto   Cooperación</li> <li>• Superposición   Falta definición de papeles</li> <li>• Normas   Procedimientos   Métodos</li> <li>• Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización total   Sistema</li> <li>• Subsistema   Entre grupos</li> <li>• Zona jerárquica</li> <li>• Equipo   Grupo</li> <li>• Doble   Triple</li> <li>• Especialidad   Función   Papel</li> <li>• Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Consultoría de proceso</li> <li>• Censo y retroinformación de datos</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Dinámica de grupos</li> <li>• Dramatización   Negociación de papeles</li> <li>• Confrontación   Ejemplo   Acuario</li> <li>• Grupos - Tarea   Proyectos</li> <li>• Perfeccionamiento técnico   estructural   administrativo</li> <li>• Entrenamiento   Curso   Desarrollo individual</li> <li>• Administración de RRHH</li> <li>• Consultoría individual</li> <li>• Integración interpersonal</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia basado en (Mello, 2004, p.118)*

Una vez diagnosticado el problema y definido el foco de atención a través del modelo de cubo de la tecnología de DO, podemos diferenciar distintas técnicas de intervención utilizadas para solucionar los problemas detectados. Para ello podemos utilizar las propuestas por R. Schmuk y M. Miles, pero también existen otras alternativas como las de Gasalla.

Centrándonos en las de este último autor, vamos a ver su clasificación y cuál es el foco de actuación de cada una de ellas. Gasalla (2014) explica cómo no se pueden utilizar las mismas técnicas en DO para todos los grupos u organizaciones, dado que cada uno puede pertenecer a una cultura distinta o estar arraigado a una tecnología diferente. Por eso diferenció entre técnicas de proceso psicosocio y técnicas tecnoorganizativas, dónde cada una agrupa una serie intervenciones citadas en el grafico siguiente.

**Gráfico 4.7. Técnicas de intervención en DO**



*Fuente:* Elaboración propia basado en (Gasalla, 2014, pp. 175 – 176)

En primer lugar, las técnicas de procesos psicosocio, “se utilizan con el objetivo de producir cambios a nivel individual y de interdependencia”. Por otro lado, las técnicas tecnoorganizativas persiguen “facilitar la utilización y optimización de las nuevas tecnologías y la modificación y aplicación de nuevas estructuras y estrategias empresariales” (Gasalla, 2014, pp.175 - 176).

Esta es solo una muestra de las posibles distinciones a la hora de clasificar las intervenciones de DO, dado que no existe un criterio estándar definido.

De todas las intervenciones mencionadas por ambos autores, las de mayor utilidad y relevancia para nuestra intervención práctica son la creación de dinámicas de grupo, resolución de problemas y el feedback. Esto se debe a que es un proceso nuevo y se deberán mantener muchas conversaciones en distintas etapas del mismo. Además, al ser un grupo de trabajo, se busca generar contextos donde de forma común se avance en la organización.

## **4.2. EL LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS CON ENFOQUE DO**

Podría decirse que el liderazgo es una de las herramientas fundamentales para generar rendimiento dentro de un grupo humano. Dependiendo qué proceso se lleve a cabo desde la gerencia, influirá de una u otra manera en los resultados conseguidos por sus ejecutores. A continuación nos centraremos en comprender qué es el liderazgo y el desarrollo de equipos, haciendo referencia a su desempeño desde el enfoque DO.

### **4.2.1. El liderazgo y desarrollo de equipos**

El concepto de liderazgo no es novedoso, dado que se lleva estudiando por distintas disciplinas y autores desde hace varias décadas. En 1959 Warren Bennis llegó a afirmar que “

*“De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...” (Vadillo, 2013, p. 21)*

Fruto de muy diversos estudios por parte de tantos autores, surge la dificultad de resumir en pocas palabras un concepto complejo. Haciendo referencia a la etimología del concepto de liderazgo, podemos afirmar que el vocablo proviene del inglés “leader”. Su interpretación es guía, conductor o persona que marca la dirección. Por lo tanto, en este proceso existe una relación interpersonal asimétrica entre al menos dos personas, dónde una de ellas influye (líder) y la otra es influida (seguidor).

Sin embargo, caeríamos en un grave error si consideramos como liderazgo a toda aquella relación existente entre la persona que influye y las personas que son influidas. El cómo se lleva a cabo ese proceso de influencia es motivo de debate para muchos autores, los cuales han tratado de diferenciar el concepto de directivo (mando) y líder.

La siguiente tabla presenta las principales diferencias que exista entre la función de dirigir y liderar desde el punto de vista de varios autores de la materia.

**Tabla 4.3.** *Diferencias entre director y líder*

Autor/es	Dirigir	Liderar
<b>Kotter (1990)</b>	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden, y consecución de resultados para los stakeholders	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito, resultando un incremento notable en la competitividad
<b>Kotter (1999)</b>	El objetivo es mantener el actual sistema funcionando	El objetivo es producir cambios exitosos
	Trabaja para la jerarquía y los sistemas	Trabaja para la gente y la cultura
<b>Kotter (2001)</b>	Hace frente a la complejidad	Hace frente a los cambios
	Controla y resuelve problemas	Motiva e inspira a los demás
	Organiza y dota de personal	Aliena a las personas
	Planifica y presupuesta	Establece una dirección clara

Autor/es	Dirigir	Liderar
<b>Bennis (2003)</b>	Es una copia	Es un original
	Conserva	Desarrolla
	Se concentra en sistemas y estructura	Se concentra en las personas
	Se vale del control	Inspira confianza
	Tiene una visión cortoplacista	Tiene una perspectiva a largo plazo
	Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y porqué
	Siempre fija la vista en los beneficios	Mira al horizonte
	Imita	Origina
	Acepta el "status quo"	Lo desafía
	Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer
<b>Zalenick (2004)</b>	Énfasis en lo racional y el control	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos
	Resuelve problemas	Desarrolla nuevas ideas
	Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad	Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía
	Los objetivos dan respuesta a las necesidades	Los objetivos se derivan de la visión
	Da respuesta a las ideas	Da forma a las ideas
	Prefiere trabajar con personas	A menudo le gusta estar solo
	Sigue el curso de la vida	Considera que hay muchas vidas
<b>Spigener (2004)</b>	Rol funcional	Rol cultural
	Enfocado en las tareas	Enfocado en las prácticas y los objetivos
	Dirige	Coach
	Dirige/regula las actividades de los demás	Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente

Fuente: Elaboración propia en base a (Vadillo, 2013, pp. 18 - 19)

Por lo tanto, tras visualizar la tabla podemos confirmar que existe una gran diferencia entre ambas funciones. La función del líder va más allá de lo meramente utilitarista, preocupándose además por la humanidad del proceso. Un líder sirve de orientador para que cada persona descubra sus capacidades y las ponga a disposición del colectivo. Esto no significa que un modo de gestionar sea mejor que el otro, sino que un eficiente gestor de personas

deberá saber adaptarse a las circunstancias y combinar las competencias propias del directivo con las del líder.

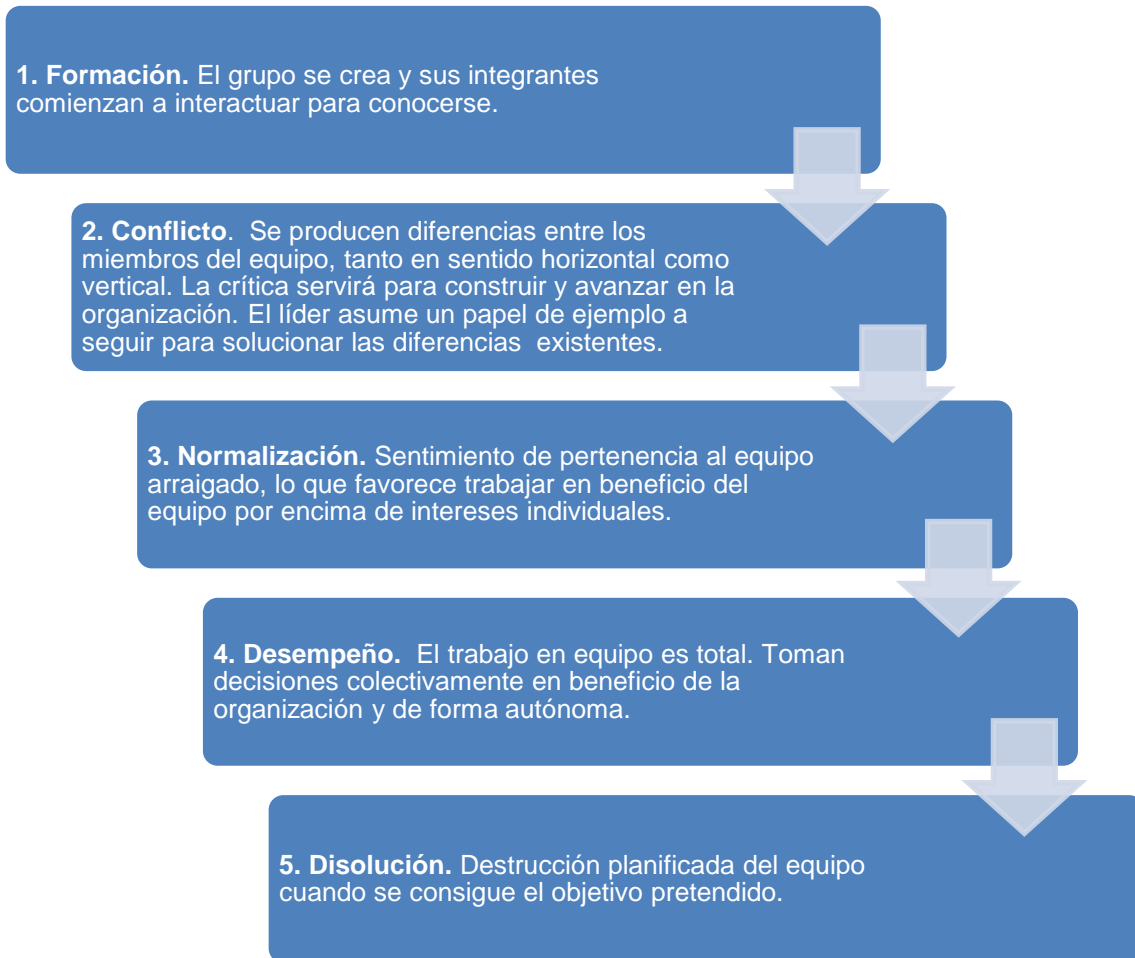
Relacionado con el liderazgo, se encuentra el desarrollo de equipos. Podríamos definir equipo de trabajo como un grupo de personas que interactúan y se relacionan directa e indirectamente. Dónde al mismo tiempo, todos comparten un fin común u objetivo, para cuya consecución establecen un código interno de funcionamiento. Estas normas deberían ser acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte.

Al igual que existen teorías sobre el liderazgo, surgen modelos que explican el desarrollo de equipos. Uno de los modelos de desarrollo de equipos más destacado es el que en 1965 publicó el psicopedagogo americano Bruce Tuckman. Este modelo identifica cuatro fases por las cuales debe pasar todo equipo de trabajo para poder alcanzar su máxima efectividad como organización. En 1977, junto con la ayuda de Mary Ann Jensen, redefinió y desarrollo su nuevo modelo agregándole una quinta fase.

Gráficamente se recogen las distintas fases y se explican brevemente en la siguiente página.



**Gráfico 4.8.** *Fases de un proceso de desarrollo de equipos*



*Fuente:* Elaboración propia en base a (López)

#### **4.2.2. El liderazgo y desarrollo de equipos desde el enfoque DO**

Una vez definido que es el liderazgo y el desarrollo de equipos, debemos enfocarlo desde el DO puesto que es la base de nuestra propuesta. Como ya sabemos, el DO se caracteriza por fomentar una participación activa en el proceso de trabajo, buscar un desarrollo personal o trabajar en ambientes de colaboración y cooperación.

A la hora de liderar o desarrollar equipos, puede llevarse a cabo de diferentes formas. El estilo de liderazgo es fundamental, porque condicionará el entorno

de trabajo. No es lo mismo llevar a cabo un liderazgo autocrático, dónde el líder impone y los liderados ejecutan, que un liderazgo democrático teniendo en cuenta la opinión de todos los pertenecientes a la organización.

El liderazgo desde el enfoque DO también se conoce como liderazgo organizacional. En él cobran especial importancia las circunstancias en las que el trabajador desempeña sus funciones. El clima laboral será fundamental en la consecución de los objetivos comunes, tratando de generarse contextos de respeto y confianza dónde la motivación y el grado de satisfacción aumenten en medida de lo posible.

Para que el liderazgo organizacional se produzca en una entidad, se tienen que dar dos elementos (Escuela Europea de Management, 2016):

- “Un proceso previo de planificación que permita obtener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores”.
- “La creación de relaciones sólidas y cercanas entre el líder y los subordinados, que faciliten la comunicación a través del respeto y la confianza.”

## **5. METODOLOGÍA**

La metodología escogida para el desarrollo del trabajo es el estudio de caso. En primer lugar, debemos tener una idea clara de qué entendemos por caso. En el ámbito de esta metodología, se interpreta un caso como una situación especial o entidad particular, la cual posee suficiente interés en sí misma como para ser investigada.

Refiriéndome ya a la propia metodología escogida, “el estudio de caso como estrategia para la gestión del conocimiento, nace con el surgimiento de las ciencias sociales en el siglo XIX y tiene un desarrollo paralelo al avance del conocimiento en el área cultural” (Díaz et al., 2011, p.6). Debido a este amplio desarrollo, resulta complejo encontrar una única definición de estudio de caso.

Existen múltiples interpretaciones dadas por diferentes autores en torno a qué es un estudio de caso.

**Tabla 5.1.** *Definiciones estudio de caso.*

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Goode y Hatt (1976)</b>	Forma o manera de organizar los datos obtenidos en base a una unidad de análisis
<b>Walker (1983)</b>	Examen de una acción cuando está sucediendo
<b>R. Yin (1989)</b>	Investigación empírica orientada a investigar una unidad social como un todo, sin obviar el contexto en el que se encuentra
<b>Feagin, Orum y Sjoberg (1991)</b>	Investigación multifacética encaminada a la comprensión holística de un fenómeno social en acción, por medio de métodos cualitativos
<b>Arnal, Del Rincón y Latorre (1994)</b>	Estrategia dirigida a generar hipótesis y orientar la toma de decisiones
<b>Pérez Serrano (1994)</b>	Definición intensiva y holística de una unidad a analizar
<b>Wolcott (1999)</b>	Estrategia metodológica como camino para el diseño de una investigación
<b>Crespo (2000)</b>	No es una herramienta para analizar o diagnosticar antes de la intervención, sino una metodología de investigación
<b>R. Stake (2005)</b>	Análisis de la particularidad y complejidad de un objeto de estudio concreto con el fin de comprender su funcionamiento. Puede basarse en evidencias cualitativas o cuantitativas
<b>Yacuzzi (2005)</b>	Fuente que permite profundizar en la causalidad y posteriormente concretarlo en una teoría

*Fuente:* Elaboración propia en base a (Arzaluz Solano, 2005, pp. 112-113), (Álvarez Álvarez & San Fabián Maroto, 2012, pp. 2-3) y (Díaz de Salas, Mendoza Martínez, & Porras Morales, 2011, p. 5)

Después de un análisis acerca del estudio de caso y de haber analizado las distintas definiciones, vamos a explicar a continuación cual puede ser la esencia de esta metodología y lo que ha motivado su elección para desarrollar este trabajo. Consiste en estudiar de forma sistemática y profunda una situación particular o entidad social única, a la cual hemos denominado caso. Además, se intentará entender por qué el proceso objeto de estudio se desarrolló de esa manera, se analizarán los resultados obtenidos en el presente y qué aspectos requieren protagonismo en el futuro.

Debido a esa manera de poner el foco en una situación particular, se puede afirmar que el estudio de caso es una metodología flexible. Existen distintas modalidades de estudio de caso, como causa de dicha flexibilidad. La tarea más importante será elegir la modalidad adecuada del estudio de caso en función de su contexto y realidad.

**Tabla 5.2. Modalidades de estudio de caso**

AUTOR	¿DÓNDE PONE EL FOCO?	CLASIFICACIÓN
<b>R. Yin (1989)</b>	Unidad de análisis (siendo simple una unidad de análisis y múltiple más de una) y diseño (holístico o incrustado)	Caso simple, diseño holístico
		Caso simple, diseño incrustado
		Múltiples casos, diseño holístico
		Múltiples casos, diseño incrustado
<b>Pérez Serrano (1994)</b>	Informe de investigación	Descriptivo
		Interpretativo
		Evaluativo
<b>Stake (1995)</b>	Finalidad del caso	Intrínseco
		Instrumental
		Colectivo
<b>Heras Montoya (1997)</b>	Objeto de estudio, perspectiva y técnicas de recogida de información a emplear	Estudio organizativo histórico
		Estudio de historias de vida
		Estudio observacional

*Fuente:* Elaboración propia en base a (Arzaluz Solano, 2005, p. 15), (Álvarez Álvarez & San Fabián Maroto, 2012, pp. 6-7) y (Díaz de Salas, Mendoza Martínez, & Porras Morales, 2011, p.13)

Utilizaremos la tabla anterior para clasificar nuestro caso. De esta manera, dependiendo dónde pongamos el foco, tendremos varias maneras de caracterizar el caso. Clasificando el caso en función de la unidad de análisis y su diseño, diremos que nuestro caso es simple con diseño holístico. La razón es que el estudio se desarrolla sobre una sola situación y con una unidad de análisis.

Según el informe de investigación, podemos decir que el caso es evaluativo, dado que describimos y explicamos el caso con el fin de poder emitir juicios sobre lo acontecido. En función de la finalidad del mismo, el estudio de caso que aquí se desarrolla puede clasificarse como intrínseco, dado que posee

características específicas propias, tiene adquirido un valor en sí mismo y pretende conseguir una mejor comprensión de lo estudiado. Por último, fijándonos en el objeto de estudio, su perspectiva y las técnicas de recogida de información empleadas, diremos que el caso de estudio es organizativo histórico. Su principal argumentación es que tiene una perspectiva diacrónica desde julio de 2016 hasta la actualidad.

**Gráfico 5.1.** *Clasificación del caso objeto de estudio*



*Fuente:* Elaboración propia

El estudio de nuestro caso se centra en una intervención a través del método Investigación – Acción – Participativa en un club de fútbol, dónde se tratará de mejorar la eficiencia del mismo basándonos en el DO. La intervención se desarrolla en el C.D. San Agustín, equipo de la provincia de Valladolid, trabajando con 44 entrenadores/formadores pertenecientes al club desde el pasado agosto. Yo he sido el encargado de liderar el proyecto y ellos han sido y son los informantes en este caso. Todos los entrenadores/formadores han aportado información de tipo cualitativo a través de diferentes técnicas de trabajo en grupo, principalmente grupos de discusión. La mayor parte de los encuentros se han realizado en un aula del propio colegio San Agustín (Valladolid) dónde disponíamos de un espacio amplio, mesas, sillas, ordenador y proyector.

En el trabajo con los miembros de la entidad deportiva se ha aplicado la técnica de investigación – acción – participación (IAP), como herramienta de trabajo,

basada en el DO. El método IAP es una técnica que permite profundizar en el análisis de los problemas y a la vez propiciar la acción de las personas involucradas para su resolución. Como afirman expertos en esta metodología, “la finalidad de la IAP es cambiar la realidad y afrontar los problemas de una población a partir de sus recursos y participación” (Eizagirre & Zabala) ,

Podemos identificar distintas fases en el método IAP. En un primer lugar esta herramienta metodológica de intervención social se centra en obtener información útil de la organización y sus integrantes. Esto facilitará la posterior toma de contacto con los informantes. Tras analizar la organización y sus integrantes se deberá realizar un diagnóstico, para identificar las posibles carencias de la organización. Posteriormente se generan contextos de actuación y participación activa por parte de los informadores para solucionar dichas debilidades. Por último, se precisa una evaluación del proceso acontecido y posibles mejoras en el futuro.

## **6. ESTUDIO DE CASO: Intervención a través de una Investigación – Acción – Participativa en una entidad deportiva con enfoque DO.**

En este apartado desarrollaremos todo lo relacionado con el estudio de caso que se ha realizado. Definiremos las características organizativas de la entidad, comentaremos los objetivos que se persiguen, explicaremos cronológicamente el caso concreto y finalmente haremos unas valoraciones y reflexiones de cara al futuro.

### **6.1. CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA ENTIDAD**

La entidad dónde se centra el estudio de caso es el Club Deportivo San Agustín. Dicho club deportivo pertenece al Colegio San Agustín, histórico lugar de docencia vallisoletano desde el año 1966. Fue fundado en un primer momento por la Orden de Agustinos Recoletos el 1 de octubre de 1961 como

Seminario Nuestra Señora de la Consolación. La mala previsión de huéspedes y el boom industrial en Valladolid gracias a Fasa Renault hicieron que se aceptara la entrada de alumnos externos y la contratación de profesores Laicos. Todo ello motivó el cambio de nombre en 1966 llamándose Colegio San Agustín, tal y como hoy lo conocemos.

La misión, visión y valores del Club Deportivo San Agustín va muy en consonancia con lo perseguido por el centro educativo. Como misión se persigue la formación e integración de las personas en la sociedad. La visión de este club deportivo se centra en ser un lugar referencial frente al resto de clubes de la provincia, generando buen ambiente de trabajo a la vez que rendimiento. Por último, valores como la amistad, el compañerismo y solidaridad definen a esta entidad. Muchos de los estudiantes que han pertenecido a los equipos como deportistas siguen perteneciendo al club como monitores o entrenadores. Esto es muy significativo, ya que el sentido de pertenencia que se intenta inculcar a todos los participantes es muy intenso y demuestra la gran familia que quiere ser el Club Deportivo San Agustín.

Dentro de sus disciplinas deportivas podemos encontrar equipos pertenecientes al fútbol, baloncesto o balonmano. Pero también existe la opción de desarrollarse en pádel, gimnasia rítmica, judo y capoira. Al inicio del curso pasado estaban inscritos 650 deportistas referentes a todos los deportes mencionados. En nuestro caso, nos centraremos en la rama futbolística. Para cada deporte existe un único coordinador que se encarga de gestionar de forma general toda la disciplina. La ayuda de todos los entrenadores/formadores se hace indispensable durante el año, generando un ambiente de trabajo familiar dónde todo depende de todos.

La población objeto de estudio son los cuarenta y cuatro entrenadores/formadores de fútbol que pertenecen en la temporada 2016 - 2017 al C.D. San Agustín. De los cuarenta y cuatro entrenadores/formadores, solamente siete de ellos superan los veinticinco años. Esto quiere decir que un gran porcentaje de la población es joven y con poca experiencia en los banquillos.

## 6.2. OBJETIVOS A TRABAJAR DURANTE LA INTERVENCIÓN

La misión de la intervención fue tratar de mejorar la eficiencia de la organización. Evolucionar desde un punto de vista formativo, pero también organizacional. A lo largo de todo el proceso de intervención, tratamos de acercarnos a dicho fin a través de diferentes técnicas, pero siempre con el DO como referencia. Una serie de objetivos orientan el proceso hasta esa mejora de la eficiencia organizativa antes mencionada. Éstos podemos verlos en la siguiente tabla.

**Tabla 6.1.** *Objetivos a perseguir durante la intervención*

OBJETIVOS A PERSEGUIR DURANTE LA INTERVENCIÓN
Diagnosticar puntos de mejora
Identificar debilidades que tengamos
Solucionar problemas de forma colectiva
Participar activamente en el proceso
Generar un clima de trabajo saludable
Fomentar valores como colaboración, cooperación y solidaridad
Compartir con los demás distintos recursos: conocimiento, tiempo, experiencia
Responsabilizar a cada persona de su tarea para que todos seamos importantes en el proceso
Cohesionar el grupo para enfrentarse a nuevos retos
Transmitir un sentimiento de pertenencia al grupo y la entidad
Conversar para corregir y evolucionar

*Fuente:* Elaboración propia

## 6.3. CRONOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

A través del siguiente cronograma podemos ver a simple vista qué actividades se han realizado y cuándo se han producido. Para ello, en un horizonte temporal anual dónde la temporada empieza en julio, interpretamos el mes 1 como julio de 2016 hasta llegar al mes 12, siendo junio de 2017.



**Tabla 6.2. Cronograma**

Tipo de actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Recogida de información</b>												
<b>Sesión 1</b>												
<b>Observación participante</b>												
<b>Sesión 2</b>												
<b>Actividades lúdicas</b>												
<b>Sesión 3</b>												
<b>Sesión 4</b>												
<b>Sesión 5</b>												
<b>Sesión 6</b>												
<b>Sesión 7</b>												
<b>Sesión 8</b>												
<b>Evaluación de la intervención</b>												

*Fuente:* Elaboración propia

En junio de 2016 y, tras dos temporadas entrenando en el primer equipo del Club Deportivo San Agustín, decidí tomar otro rumbo en mi carrera deportiva. Durante ese tiempo he hecho todo lo posible por contribuir al crecimiento del club, desde lo deportivo hasta lo organizacional. Valores como solidaridad, compromiso, competitividad han diferenciado al equipo en particular y al club en general en dichas temporadas. Es tal el poso dejado estos años en el club y los buenos momentos compartidos que el coordinador del club me hace una proposición antes de marchar: inculcar mi propia metodología de trabajo dentro del club. Reto que decido aceptar tratando de generar un cambio en la estructura del club que lo haga más eficiente.

Desde los primeros días de julio comienzo a trazar el plan estratégico a seguir. La misión consistía en provocar un cambio en el club que aumentase su eficiencia formativa y competitiva. Hacer partícipes activos del proceso a todos los entrenadores/formadores. Al mismo tiempo, priorizar un clima de trabajo favorable dónde la persona fuese lo primordial. Generaríamos contextos dónde estas premisas tuviesen protagonismo. Para ello, el enfoque más adecuado resultaba ser el DO.

El DO compartía los presupuestos establecidos en el plan estratégico. Es un proceso de cambio dirigido, en este caso por mí, dónde se busca el aumento de la eficiencia de la organización a la vez que prioriza a la persona.

Teniendo ya el contenido definido, debíamos establecer un modo de acción. Éste iba a ser la metodología Investigación – Acción – Participativa. Por cómo queríamos enfocar el proceso, necesitábamos una herramienta de trabajo que nos permitiese conocer y al mismo tiempo actuar. Además, que estuviese orientado al colectivo, el cuál participase de forma activa durante todo el proceso y por último, que estimulase una práctica transformadora en la organización.

Diferentes técnicas han sido utilizadas para transmitir los contenidos que pretendíamos: observación participante, foros de debate y conversaciones individuales, principalmente. A través de estas técnicas, inculcaríamos los contenidos técnico – tácticos o metodológicos al grupo en distintas sesiones o talleres de trabajo, siempre desde un punto de vista del DO. Habitualmente nos hemos reunido los sábados a primera hora de la mañana, buscando la disponibilidad de la mayoría de integrantes, aunque no siempre ha sido posible.

A lo largo del mes de julio, analizamos en profundidad al grupo en cuestión. Fue un mes puramente de investigación que me sirvió para recabar información de cada entrenador/formador. A través de entrevistas individuales adquirí un conocimiento mayor del que tenía. Salvo alguna excepción, el grupo era muy homogéneo. Gente joven, con edades comprendidas entre los 18 y 25 años, poco formada a nivel deportivo pero habiendo pertenecido en alguna etapa de su vida al Colegio o Club Deportivo San Agustín. Una manera de desglosar la estructura del club es a través de distintas modalidades de fútbol. Para facilitar más la interacción y no ser un grupo tan numeroso, en varias sesiones se dividiría al colectivo en dos modalidades. Por un lado los entrenadores/formadores pertenecientes a fútbol 11 (19) y por otro lado los pertenecientes a fútbol 7 (25).

Después de esa parte indagatoria que ocupó prácticamente todo el mes de Julio, comenzó la parte más referida a la acción y participación. En el mes de agosto se produjo la primera toma de contacto con el grupo a nivel colectivo. Como prácticamente el resto del año, la reunión de grupo generando un foro de debate fue la técnica escogida para ello.

Desde la primera sesión ya estuvieron presentes rasgos significativos del desarrollo y liderazgo organizacional. Principios como generar un clima de trabajo agradable, fijación de metas comunes y una actitud frente al cambio pudieron percibirse. En esta primera sesión y con el objetivo de diagnosticar problemas, se realizó una puesta en común sobre qué carencias podía tener la organización. Esto nos servía para encaminar las posteriores sesiones o reuniones que llevaríamos a cabo durante la temporada, abordando los temas propuestos. Las carencias iban referidas tanto a nivel deportivo como organizativo. Los asistentes compartieron sus preferencias por temas a abordar. Gran número de ellos requería formación conceptual del juego, tratando de aumentar sus conocimientos sobre este deporte. La manera de estructurar un entrenamiento también fue una de las debilidades reconocidas por su parte. El otro punto vital que se reconoció para trabajarlo era la gestión de un grupo humano como equipo, ya que había muchos entrenadores/formadores nóveles.

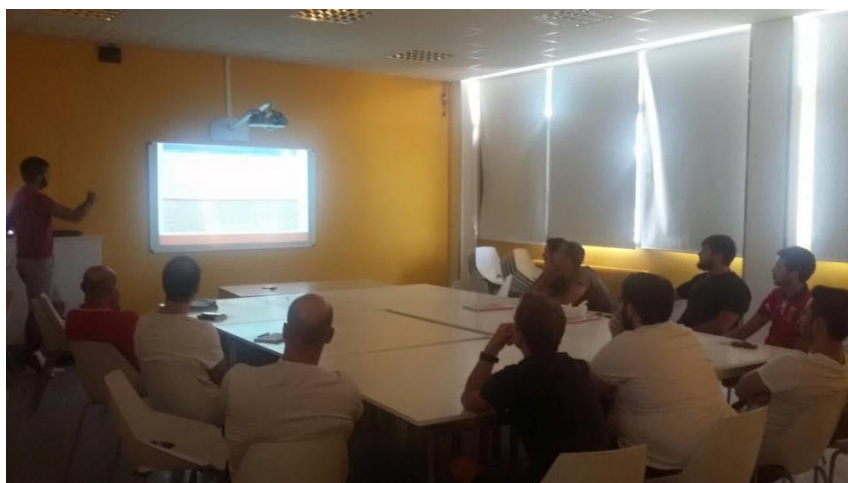
Ahora vamos a exponer de forma sistemática las principales actividades objetivas llevados a cabo con el grupo a lo largo del proceso. Para ello he diseñado unas fichas de recogida sintética de la información correspondiente a cada sesión de trabajo.

**Tabla 6.3. Sesión 1**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
1	17/08/2016	120 minutos	Total	30/44
<b>Objetivos de la sesión</b>				
Generar clima de confianza desde el primer día				
Presentar el proyecto a todos sus integrantes				
Compartir conocimiento				
Recabar información sobre posibles demandas a tratar durante la temporada				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Primera reunión en conjunto con todos los participantes donde el objetivo principal era conocernos todos. Uno a uno nos fuimos presentando. Generamos un ambiente de confianza y trabajo en equipo desde el primer momento que hiciese crecer posteriormente a la organización. Al terminar, se produjo una exposición de la metodología de entrenamiento que queríamos inculcar en el club y se recogieron opiniones de posible mejora. Finalmente se compartieron inquietudes o necesidades a tratar durante la temporada y así definimos la ruta a seguir.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Asistencia mayoritaria pero no completa debido a que varias personas estaban aún de vacaciones estivales. Participación activa por parte de tres personas principalmente, proponiendo opciones de mejora a la metodología de entrenamiento presentada.				

*Fuente:* Elaboración propia

**Imagen 6.1. Sesión 1**



En el mes de septiembre no opté por reunirnos a nivel colectivo. El objetivo era dar cierto margen de trabajo para poder aplicar lo que se compartió en la primera sesión. Sin embargo, sí que hubo un feedback continuo con cada cuerpo técnico a través de conversaciones individuales. La aplicación de la tecnología nos permitía estar en contacto fluido y poder solucionar cualquier

tipo de duda o problema. Además, a través de una observación participante, presenciaba distintos entrenamientos para ver la adaptación de cada entrenador/formador a su contexto.

El segundo taller de trabajo se realizó a principios del mes de octubre. El objetivo era responsabilizar individualmente a cada individuo de su propia tarea de entrenamiento. Cada uno desarrolló una tarea los días previos y posteriormente tuvo que exponerla frente a sus compañeros en el aula de trabajo. En un ambiente de colaboración y cooperación tratamos de mejorar el trabajo de los demás. También dimos importancia al hecho de poder aprender de los consejos del resto, generando así un contexto de enseñanza – aprendizaje vital para el crecimiento individual y colectivo. Para poder ajustarnos lo máximo posible al entorno de cada entrenador/formador, se dividió al grupo por modalidades de fútbol 11 y fútbol 7. De esta manera, las reglas específicas de cada modalidad condicionaban cada tarea de entrenamiento y, por lo tanto, ambas sesiones.

**Tabla 6.4. Sesión 2**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
2	01/10/2016	120 minutos	Fútbol 7	24/25
<b>Objetivos de la sesión</b>				
Responsabilizarse de decisiones tomadas y tareas asignadas				
Exponer la tarea de entrenamiento según estructura común establecida				
Recabar propuestas sobre posibles mejoras de la tarea desde un punto de vista técnico - táctico				
Debatir si los objetivos y contenidos de la tarea se adecúan al contexto				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Los entrenadores/formadores debían acudir con una tarea de entrenamiento preparada a la sesión. Diferenciando la categoría dónde entrenasen, tenían que exponer en 5´ la tarea, según la estructura definida y aceptada por todos en la Sesión nº1. Tras la explicación de la tarea, el resto de los informadores debían tratar de proponer vías de mejora desde un punto de vista técnico - táctico. Por último, se generó un debate valorando si los objetivos y contenidos de la tarea eran oportunos a la edad de los realizadores.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Prácticamente asistencia completa. Participación activa por parte de todos al tener que exponer cada uno su trabajo y valorar el del compañero. Se generó un ambiente de trabajo saludable dónde todos trataban de ayudar al resto con sus opiniones. Empatizaron con el compañero tratando de introducirse en su contexto de trabajo para comprenderlo mejor.				

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 6.5. Sesión 3**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
3	01/10/2016	120 minutos	Fútbol 11	15/19
<b>Contenido de la sesión</b>				
Responsabilizarse de decisiones tomadas y tareas asignadas				
Exponer la tarea de entrenamiento según estructura común establecida				
Recabar propuestas sobre posibles mejoras de la tarea desde un punto de vista técnico - táctico				
Debatir si los objetivos y contenidos de la tarea se adecúan al contexto				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Los entrenadores/formadores debían acudir con una tarea de entrenamiento preparada a la sesión. Diferenciando la categoría dónde entrenasen, tenían que exponer en 5´ la tarea, según la estructura definida y aceptada por todos en la Sesión nº1. Tras la explicación de la tarea, el resto de los informadores debían tratar de proponer vías de mejora desde un punto de vista técnico - táctico. Por último, se generó un debate valorando si los objetivos y contenidos de la tarea eran oportunos a la edad de los realizadores.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Motivos laborales impidieron acudir a todos los asistentes. Las exposiciones y las vías de mejora fueron concisas. Este grupo de participantes, al gestionar categorías desde los 12 años en adelante, suelen tener más experiencia en el manejo de grupo que los pertenecientes a la modalidad de fútbol 7. Debate fluido dónde reinó un ambiente de colaboración y cooperación.				

*Fuente:* Elaboración propia

Durante los meses de noviembre y diciembre decidí generar contextos dónde todos pudiesen interactuar con todos fuera del aula. Con el fin de aumentar el grado de cohesión grupal celebramos una reunión en un contexto informal, cenando y compartiendo vivencias de lo que iba de temporada. Además, en diciembre y con motivo del parón navideño, organizamos la primera edición del torneo de Navidad de entrenadores del C.D. San Agustín. No será la última, porque dicho torneo fue una oportunidad para estimular emociones y sentimientos muy fuertes de pertenencia hacia el grupo creado meses atrás.

A mediados de enero de 2017, volvimos al aula para seguir aportándonos conocimiento futbolístico entre todos. Estos foros de debate brindan la oportunidad de aprender y compartir conocimientos a personas que por motivos laborales o económicos no pueden permitírselo, como así me lo hicieron saber.

En este nuevo taller el grupo estaría dividido. A través de trabajar en equipo hicimos florecer valores como la cooperación y el respeto a otras opiniones, los cuales queremos para nuestra organización. Desde una participación activa por parte de todos dieron solución a los problemas planteados.

**Tabla 6.6. Sesión 4**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
4	21/01/2017	120 minutos	Fútbol 7	22/25
<b>Contenido de la sesión</b>				
Compartir conocimientos técnico - tácticos: defensa en repliegue o presión				
Cuestionar a los informadores con situaciones reales del juego teniendo que resolverlas colectivamente				
Desarrollar la capacidad de colaboración y cooperación				
Llegar a un acuerdo de por qué defender de una manera u otra dependiendo la situación del juego				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Se comparten los conocimientos adquiridos relacionados con conceptos técnico - tácticos. Posteriormente, se generan problemas reales del juego a resolver. Los entrenadores/formadores deberán buscar la solución a cada problema de forma colectiva en pequeños grupos (4/5 personas) y argumentando sus razones. Finalmente, se pondrán en común las soluciones dadas y se aceptarán colectivamente las definitivas.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Desde un punto organizacional, la evaluación es positiva. Desempeñaron sus funciones como se pretendía, generando un ambiente de cooperación dentro de cada equipo y de respeto por las opiniones del resto de compañeros. Un punto a corregir fueron las exposiciones, ya que se produjo cierto desorden a la hora de compartir las soluciones elegidas.				

*Fuente:* Elaboración propia

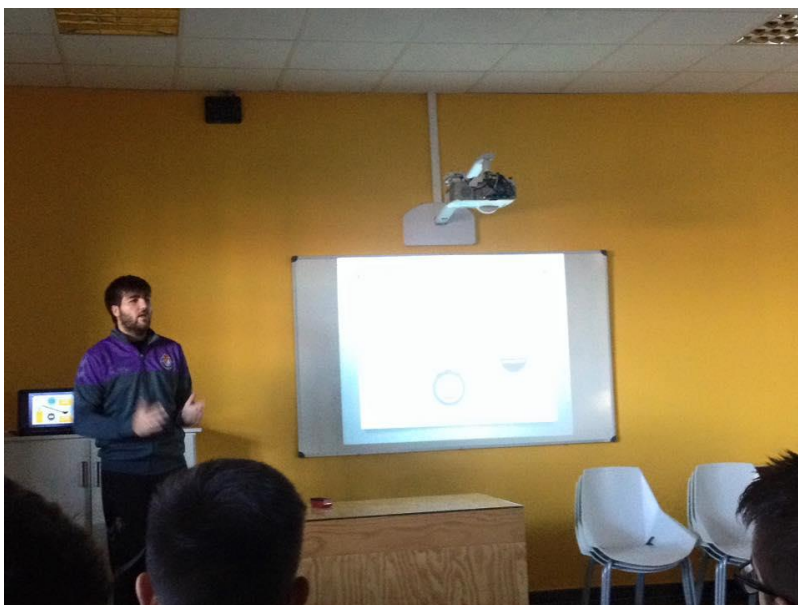
El hecho de separar el grupo nos permitía analizar las posibles diferencias entre los entrenadores/formadores y sus razonamientos. De este modo, el grupo perteneciente a la modalidad de fútbol 11 daba argumentos más aproximados a la respuesta idónea. Aptitudes como la experiencia y un mayor conocimiento del juego son variables diferenciales entre unos y otros.

**Tabla 6.7. Sesión 5**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
5	21/01/2017	120 minutos	Fútbol 11	18/19
<b>Contenido de la sesión</b>				
Compartir conocimientos técnico - tácticos: defensa en repliegue o presión				
Cuestionar a los informadores con situaciones reales del juego teniendo que resolverlas colectivamente				
Desarrollar la capacidad de colaboración y cooperación				
Llegar a un acuerdo de por qué defender de una manera u otra dependiendo la situación del juego				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Se comparten los conocimientos adquiridos relacionados con conceptos técnico - tácticos. Posteriormente, se generan problemas reales del juego a resolver. Los entrenadores/formadores deberán buscar la solución a cada problema de forma colectiva en pequeños grupos (3 personas) y argumentando sus razones. Finalmente, se pondrán en común las soluciones dadas y se aceptarán colectivamente las definitivas.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Desde un punto organizacional, la evaluación es positiva. Desempeñaron sus funciones como se pretendía, generando un ambiente de cooperación dentro de cada equipo y de respeto por las opiniones del resto de compañeros. Diversidad de opiniones debido al mayor conocimiento del juego.				

*Fuente:* Elaboración propia

**Imagen 6.2. Sesión 5**



Al igual que ocurriría en octubre, febrero fue un mes para permitir a los entrenadores/formadores poner en práctica lo aprendido en las formaciones técnico – tácticas. De este modo, repetiría la técnica utilizada meses atrás. Acudiendo a entrenamientos y presentando una observación participante



moderada, podría analizar si esos conocimientos se ponían en práctica. Al mismo tiempo y, en el fondo era la principal razón de la observación, estaba allí para ver cómo se transmitían esos conocimientos adquiridos. Si los valores inculcados y el modo de proceder de trabajar en equipo estaban dando sus frutos.

En marzo y con más de la mitad de temporada realizada, era momento de analizar el trabajo hecho hasta el momento. Divididos por modalidades, nos reunimos en el aula de trabajo de nuevo. Organizados por cuerpos técnicos, tendrían que realizar un DAFO de su propio equipo. Centrándose sobre todo en las debilidades para intentar corregirlas antes de finalizar la temporada. Otro de los objetivos ya característicos en estos foros de debate y reuniones, era tratar de cooperar e interactuar con otras personas lo máximo posible. Por esta razón en primer lugar trabajaban con su cuerpo técnico, como hemos dicho, tratando de poner solución a esas debilidades detectadas. Pero posteriormente deberían hacerlo con miembros de cuerpos técnicos distintos, tratando de poner solución a problemas propios y ajenos.

**Tabla 6.8. Sesión 6**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
6	08/03/2017	120 minutos	Fútbol 7	20/25
<b>Contenido de la sesión</b>				
Interactuar de forma "intra", "inter" y puesta en común				
Reflexionar acerca de la temporada hasta la fecha				
Solucionar colectivamente puntos débiles detectados				
Generar sinergias				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Se dividen a los participantes agrupados por cuerpos técnicos. Por equipos de trabajo diario, se realiza un DAFO sobre su propio equipo a nivel humano y futbolístico. Centrándonos en los puntos débiles detectados, tratarán de dar solución a ellos como cuerpo técnico. Posteriormente, cada persona deberá juntarse con miembros de distintos cuerpos técnicos con el fin de seguir aportando soluciones a esos puntos débiles. Finalmente, se produce una puesta en común.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Tarea enriquecedora que generó un ambiente de cohesión y colaboración. El hecho de tener que interactuar con distintos grupos de trabajo permitió generar un gran número de sinergias. A la hora de poner en común los puntos débiles y las soluciones para corregirlos se pudo ver que existían problemas coincidentes en distintos equipos del club.				

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 6.9. Sesión 7**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
7	08/03/2017	120 minutos	Fútbol 11	9/19
<b>Contenido de la sesión</b>				
Interactuar de forma "intra", "inter" y puesta en común				
Reflexionar acerca de la temporada hasta la fecha				
Solucionar colectivamente puntos débiles detectados				
Generar sinergias				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
<p>Se dividen a los participantes agrupados por cuerpos técnicos. Por equipos de trabajo diario, se realiza un DAFO sobre su propio equipo a nivel humano y futbolístico. Centrándonos en los puntos débiles detectados, tratarán de dar solución a ellos como cuerpo técnico. Posteriormente, cada persona deberá juntarse con miembros de distintos cuerpos técnicos con el fin de seguir aportando soluciones a esos puntos débiles. Finalmente, se produce una puesta en común.</p>				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
<p>El hecho de la poca presencia a la sesión podría parecer que dificultó el desarrollo de la sesión, pero no fue así. Los entrenadores/formadores desempeñaron un gran trabajo. Al no estar en todos los casos la totalidad del cuerpo técnico se agruparon por categorías, realizando así la primera interacción. Ambiente de colaboración y cooperación que permitió solucionar problemas ajenos.</p>				

*Fuente:* Elaboración propia

**Imagen 6.3. Sesión 7**



En el mes de abril tuvo lugar el último foro de debate. Motivado de nuevo por un contenido técnico – táctico de este deporte, se visualizaron partidos de expertos, como son los futbolistas profesionales. Colectivamente tenían que analizar a cada equipo y estructurar su modelo de juego. Para ello debían organizarse ellos mismos a la hora de trabajar y repartir funciones.

**Tabla 6.10. Sesión 8**

Sesión	Fecha	Duración	Tipo Participantes	Nº Participantes
8	01/04/2017	120 minutos	Total	40 / 44
<b>Contenido de la sesión</b>				
Observar y decidir qué es relevante referente a lo visualizado				
Analizar el juego de cada equipo de forma colectiva				
Respetar las opiniones de los demás tratando de llegar a una conclusión común				
Escuchar como herramienta aprendizaje y mejorar rendimiento individual				
<b>Desarrollo de la sesión</b>				
Tras visionar varios videos de equipos profesionales de fútbol, se analiza el modelo de juego de cada equipo. Perseguimos que de manera organizada y colectiva, se vayan sumando opiniones que estructuren dicho modelo de juego. Es necesario generar un contexto de respeto y escucha activa.				
<b>Evaluación de la sesión</b>				
Pese al gran número de participantes, no fue complicado generar ese ambiente de respeto y participación que buscábamos. De manera ordenada, los entrenadores/formadores fueron aportando su opinión de forma razonada.				

*Fuente:* Elaboración propia

Con la temporada finalizada en mayo y la imposibilidad de poder juntarnos por motivos académicos (prácticamente todos los entrenadores/formadores son estudiantes) decidimos dar uso de otras plataformas para estar en contacto. A través del correo electrónico, mantendríamos conversaciones colectivas para perfilar la última actividad del año. Yo generaría una planilla de análisis individualizado de un futbolista y entre todos se mejoraría aportando ideas en forma de variables a analizar. El objetivo era generar una base de datos con todos los futbolistas del club pertenecientes a esta temporada. De este modo y, más allá de tener a todos los futbolistas registrados, nos serviría para analizar y evaluar el desempeño del entrenador/formador a través de dichos informes. Podíamos ver si su conocimiento referido al juego había mejorado respecto al mes de agosto que comenzamos. También generar un sentimiento de

pertenencia, dado que su opinión sobre ese futbolista sería muy relevante para el club, y de colaboración – cooperación, puesto que esos informes servirían a otro entrenador para tener una idea más definida de la persona y el futbolista.

Actualmente, se están recibiendo los últimos informes por parte de los entrenadores/formadores que permitan completar la base de datos.

Por otro lado, el proceso global de la intervención está siendo evaluado junto con los participantes a través de entrevistas personales dónde hacen una valoración personal de todo el camino recorrido.

#### **6.4. CONSIDERACIONES FINALES Y REFLEXIONES PARA EL FUTURO**

Tras la explicación de la intervención, toca hacer balance y analizar el proceso acontecido. Por encima de todo, mi valoración del proceso va ligada al cumplimiento de los objetivos que perseguíamos. Todos ellos han tenido lugar en mayor o menor grado en la intervención.

A la hora de proceder, se ha conseguido definir un protocolo de actuación, dónde primero se diagnostica el problema por parte de los participantes. Posteriormente, se comienza la búsqueda de soluciones a la situación de partida que tenemos con la participación de todos los involucrados. Esta solución preferiblemente se busca de manera colectiva, dado que hemos tratado de fomentar la cooperación y colaboración en el proceso. Tras un periodo de debate, dónde se respetan y comparten las opiniones personales para solucionar el problema, se llega a una conclusión final aceptada por todos.

Uno de los puntos a seguir cuando se elaboró el plan estratégico consistía en poder conversar con cada individuo. Conocer a cada persona y ser un apoyo en su día a día en el club para que mejorase y así redundara en el colectivo. Son estas entrevistas las que me han servido de evaluación para ver si el proceso tenía sentido e íbamos bien encaminados. El feedback continuo que hemos podido mantener ha sido el motor de esta intervención. Ya no solo personalmente, sino también gracias a las nuevas aplicaciones tecnológicas y

redes sociales, hemos recabado información útil para corregir y mejorar en cada sesión desempeñada.

De estas reuniones que se han realizado desde el pasado agosto podemos extraer muchas conclusiones. Algunos argumentos han sido verbales, dónde los participantes han manifestado su agrado por el proyecto argumentando que es una posibilidad para poder formarse. Formación que por falta de recursos económicos o del más valioso de todos, el tiempo, no lo han podido hacer durante estos años. Por estas razones el programa puede adquirir también tintes sociales al servir de ayuda a personas que quieren pero por distintos motivos no pueden. Además de esas manifestaciones verbales, a través del lenguaje no verbal también hemos podido observar interés por aprender y mejorar. La escucha o participación activa e incluso el hecho de madrugar un sábado por la mañana para estar junto con el resto de personas son argumentos de peso y demuestran el compromiso adquirido.

Todo ello y la valoración positiva del coordinador parecen ser motivos suficientes como para dar continuidad a lo comenzado esta temporada. La idea es poder seguir mejorando la organización desde distintos aspectos, pero siempre con la participación activa de todos los entrenadores/formadores, ya que son el motor del club.

De cara al futuro nos queremos centrar en cómo buscar una mayor participación e involucrar a todos esos entrenadores/formadores que por distintas razones no lo han hecho. Este ha sido un punto a mejorar, dado que ha sido muy difícil encontrar momentos dónde absolutamente todos estuvieran juntos. Motivos laborales, estudios, viajes u horarios de partidos han justificado esa cuestión.

La formación tiene que ser los próximos años el pilar que sostenga al club. Viendo los buenos resultados conseguidos durante esta temporada, queremos ayudarnos de la tecnología para generar ese foro continuo de enseñanza – aprendizaje. Serviría de complemento a las sesiones o foros de debate que se han creado presencialmente. Hoy en día existen aplicaciones lúdicas que ayudan y fomentan el aprendizaje como es el caso de “Kahoot”. Aplicación

dónde a través de un cuestionario sumas puntos en función de respuestas acertadas.

Otro de los avances que hemos considerado oportunos es el hecho de grabar las sesiones de trabajo en el campo de entrenamiento. Es una herramienta potente para que el feedback sea más rico en contenido y los involucrados vean cómo actúan y reaccionan ante distintas situaciones.

## **7. CONCLUSIONES**

Este estudio de caso ha examinado el proceso de una intervención IAP basada en el enfoque DO y su efectividad en una entidad deportiva. Los resultados han mostrado que el Club Deportivo San Agustín ha vivido un proceso de cambio positivo. Todos los participantes se han involucrado en mayor o menor medida hacia el beneficio de la organización.

El enfoque DO ha potenciado el rendimiento de la entidad deportiva. En la actualidad, la organización presenta cambios referidos a:

- Formación interna
- Protocolo de actuación ante situaciones inesperadas o problemáticas
- Red de comunicación continua entre todos los componentes del mismo rango (entrenadores/formadores)
- Sentimiento de pertenencia arraigado al club
- Nuevos valores como cooperación, colaboración y solidaridad.

Gracias a la metodología IAP se ha conseguido la participación activa en el proceso y el trabajo colaborativo que se buscaba. Por otro lado, el estudio de caso ha resultado interesante a la hora de poder comunicar la intervención llevada a cabo desde el primero hasta último día.

Como estudiante en Administración y Dirección de Empresas también me ha supuesto una mejora en mis competencias de gestión de grupos humanos. Las

vivencias prácticas con la entidad deportiva me han permitido valorar el proceso in situ y sumar una serie de experiencias enriquecedoras.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Álvarez, C., & San Fabián Maroto, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 12.
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Scielo*, 38.
- Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Díaz de Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M., & Porras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, 25.
- Eizagirre, M., & Zabala, N. (s.f.). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>
- Fragoso, J. L. (2012). En J. Mendoza Moheno, M. A. Hernández Calzada, & L. A. Garza González, *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio* (págs. 11-38). Pachuca.
- Gasalla, J. M. (2014). *La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC)*. Madrid: Pirámide.
- Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional, Enfoque integral*. México DF: LIMUSA S.A.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Mexico: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Sánchez, J. A. (s.f.). *Dirección y Liderazgo*. Recuperado el 24 de Mayo de 2017, de <http://direccionyliderazgo.com/desarrollo-de-equipos-modelo-de-tuckman/>
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

## WEBGRAFÍA

Barboza, L. (1 de Junio de 2014). *Administrar, Gestionar y Comunicar*.

Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de

<http://agmcomorg2012.blogspot.com.es/2014/06/liderazgo-organizacional.html>

*Escuela Europea de Management*. (10 de Junio de 2016). Recuperado el 15 de

Mayo de 2017, de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Foster, C. (26 de Junio de 2012). *Organisation Development*. Recuperado el 10

de Mayo de 2017, de <http://organisationdevelopment.org/the-three-cubes-of-intervention-organisation-development/>

Sánchez, J. A. (s.f.). *Dirección y Liderazgo*. Recuperado el 24 de Mayo de

2017, de <http://direccionyliderazgo.com/desarrollo-de-equipos-modelo-de-tuckman/>