AAS2292

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE CAMBIO PARA EL MANEJO ADECUADO DEL ESTRÉS Y SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN EN UNA EMPRESA ASEGURADORA VENEZOLANA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

JINETT XIOMARA ORTIZ HIDALGO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Félix Arcila

Caracas, junio de 2011

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de estudiar y obtener un logro más a nivel profesional....

A la Universidad Católica "Andrés Bello" por haberme permitido formarme como profesional de esa importante casa de estudios....

A los profesores del Postgrado, en la Especialización de "Desarrollo Organizacional", por su apoyo y por todos los conocimientos ofrecidos....

A los profesores Ana Teresa Albella y Félix Arcila, por su apoyo en la última etapa de esta meta lograda...

A mis compañeros de clases y a mis amigos, por los buenos momentos compartidos....

A Dorkys y Jorge, por su amistad, amabilidad y atención incondicional ante cualquier solicitud....

Y muy especialmente a la profesora María Elena Hoffmann, quien con su apoyo, orientación y amistad sincera hizo más fácil la culminación de esta Especialización....

A todos ustedes, muchísimas gracias....

DEDICATORIA

A mis hijas, Alisson y Alejandra, espero que este gran esfuerzo les sirva de inspiración en su futuro personal y profesional….

Las amo…

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	**ii**
DEDICATORIA	**iii**
ÍNDICE GENERAL	**iv**
LISTA DE CUADROS	**vii**
LISTA DE GRÁFICOS	**viii**
LISTA DE FIGURAS	**xi**
RESUMEN	**xii**
INTRODUCCIÓN	**13**
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	**16**
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	**16**
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	**16**
1.2. Justificación de la Investigación	**19**
1.3. Objetivos de la Investigación	**20**
1.3.1. Objetivo General	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	**22**
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	**26**
3.1. Bases teóricas	**26**
3.1.1. Las Organizaciones	26
3.1.2. Las empresas aseguradoras	28
3.1.3. Desarrollo Organizacional	30
Definiciones de Desarrollo Organizacional (D.O.)	30

Características del Desarrollo Organizacional (D.O.) 32
Metas del D.O. 33
Importancia y Necesidad del D.O. 34
Cambio planificado 35

3.1.4. Modelo Investigación-Acción 36

3.1.5. Modelo de Consultoría de Procesos 38

3.1.6. Ciclo de Aprendizaje de Kolb 41

3.1.7. El estrés 46

3.1.7.1. El estrés y la tensión laboral u organizacional 49

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA 55

4.1. Tipo de Investigación 55

4.1.1. Según su finalidad 55

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados 55

4.1.3. Según la estrategia teórica-metodológica 56

4.1.4. Según sus objetivos 56

4.1.5. Por el grado de control del investigador sobre las variables 57

4.1.6. Por el momento en que se recogen los datos 57

4.2. Diseño de la Investigación 58

4.3. Técnicas e Instrumentos 59

4.3.1. Técnicas de recolección de datos 59

4.3.2. Instrumentos 60

Herramientas de dinámica grupal 61

4.4. Población y muestra 63

4.5. Procedimiento a Seguir 63

4.6. Cronograma 70

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 71

5.1. Resultados del taller 71

5.2. Resultados tabulados e interpretados de la evaluación reactiva ... 94

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112

6.1. Conclusiones 112

6.2. Recomendaciones 116

REFERENCIAS 118

ANEXOS 122

LISTA DE CUADROS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Cronograma de actividades	70
2	Expectativas y aplicabilidad Grupo A (Turno de la mañana)	74
3	Expectativas y aplicabilidad Grupo B (Turno de la tarde)	75
4	Elementos estresores expresados por los participantes Grupo A (Turno de la mañana)	78
5	Elementos estresores expresados por los participantes Grupo B (Turno de la tarde)	79
6	Establecimiento de relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos Grupo A (Turno de la mañana)	85
7	Establecimiento de relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos Grupo B (Turno de la tarde)	86
8	Verificación de expectativas Grupo A (Turno de la mañana)	92
9	Verificación de expectativas Grupo B (Turno de la tarde)	93

LISTA DE GRÁFICOS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
1A	Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas (Turno de la mañana)	95
1B	Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas (Turno de la tarde)	95
2A	Me pareció un taller ordenado en su estructura, secuencia y contenido (Turno de la mañana)	96
2B	Me pareció un taller ordenado en su estructura, secuencia y contenido (Turno de la tarde)	96
3A	Encontré en este taller la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo (Turno de la mañana)	97
3B	Encontré en este taller la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo (Turno de la tarde)	97
4A	Los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller (Turno de la mañana)	98
4B	Los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller (Turno de la tarde)	98
5A	Me sentí atraído por los tópicos del taller (Turno de la mañana)	99
5B	Me sentí atraído por los tópicos del taller (Turno de la tarde)	99
6A	Jugando aprendí más sobre mi conducta (Turno de la mañana)	100
6B	Jugando aprendí más sobre mi conducta (Turno de la tarde)	100
7A	Participé activamente en el taller (Turno de la mañana)	101
7B	Participé activamente en el taller (Turno de la tarde)	101
8A	Conté con los recursos necesarios para cada actividad (Turno de la mañana)	102
8B	Conté con los recursos necesarios para cada actividad (Turno de la tarde)	102
9A	Los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller (Turno de la mañana)	103
9B	Los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller (Turno de la tarde)	103
10A	Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes (Turno de la mañana)	104
10B	Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes (Turno de la tarde)	104
11A	No le encontré sentido a este taller (Turno de la mañana)	105
11B	No le encontré sentido a este taller (Turno de la tarde)	105

LISTA DE GRÁFICOS
(CONTINUACIÓN...)

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
12A	Se saltaron de un tópico a otro sin justificación (Turno de la mañana) ...	106
12B	Se saltaron de un tópico a otro sin justificación (Turno de la tarde)	106
13A	No me involucré en las actividades (Turno de la mañana)	107
13B	No me involucré en las actividades (Turno de la tarde)	107
14A	El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente (Turno de la mañana)	108
14B	El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente (Turno de la tarde) ..	108
15A	Temí preguntar o manifestar mi desacuerdo (Turno de la mañana)	109
15B	Temí preguntar o manifestar mi desacuerdo (Turno de la tarde)	109
16A	Sentí que el tiempo pasó volando en este taller (Turno de la mañana) ...	110
16B	Sentí que el tiempo pasó volando en este taller (Turno de la tarde)	110
17A	Logré las expectativas que tenía al participar en este taller (Turno de la mañana)	111
17B	Logré las expectativas que tenía al participar en este taller (Turno de la tarde)	111

LISTA DE FIGURAS

Nº	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Ciclo de Aprendizaje de Kolb	44
2	Mapa mental	76
3	Mapa mental detallado	90

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE CAMBIO PARA EL MANEJO ADECUADO DEL ESTRÉS Y SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN EN UNA EMPRESA ASEGURADORA VENEZOLANA

Autor: Jinett Ortiz H.
Tutor: Félix Arcila
Fecha: junio, 2011

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado estuvo orientado a efectuar un proceso de intervención con el fin que los colaboradores de Estar Seguros, S. A. adquirieran, reforzaran y/o desarrollaran un conjunto de habilidades y destrezas para el manejo adecuado de impulsos y emociones ante situaciones novedosas, de estrés o de tensión ante el cambio, con lo cual mejore la atención al cliente y la calidad del servicio prestado. Para ello se plantean las siguientes interrogantes: (a) ¿Cuáles son las situaciones que le generan estrés laboral a los colaboradores de las Gerencias de Administración Regional Caracas y la de Reclamos (Personas)? (b) Cuáles son los elementos disparadores de esas situaciones, que les generan situaciones de estrés y de tensión. (c) ¿Qué relaciones hay entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas e inesperadas? (d) ¿Cuáles son las acciones adecuadas de atención a los clientes, a fin de de optimizar la calidad del servicio en la empresa aseguradora?. Este trabajo teóricamente está fundamentado en los conceptos de organizaciones, empresas aseguradoras, desarrollo organizacional, el modelo de Consultoría de Procesos, el ciclo de aprendizaje vivencial de Kolb y el estrés. La investigación según su finalidad es aplicada, la fuente de los datos trabajados es primaria, según la estrategia teórica metodológica es de tipo cualitativa, según sus objetivos es descriptiva, no experimental por el grado de control sobre las variables y de tipo Transversal por el momento en que se recogieron los datos. Se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos como lo son: el ciclo de aprendizaje de Kolb, las herramientas de dinámica grupal. La población estuvo representada por los veintiocho (28) colaboradores de las Gerencias en estudio.

Palabras clave: estrés, impulsos, tensión, situaciones novedosas, cambio.

INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, las cuales no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer. Hay algunos cambios que provocan una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La mejor opción es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Por otra parte, la mayoría de las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar o por no saber cómo actuar. Puesto que lo nuevo no es algo definido, en consecuencia, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y rechazando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Para que las personas se comprometan no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

El cambio ocurre a través de las personas, y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Adicionalmente, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto

principal del cambio organizacional resultan mucho más dificultoso y hasta pueden terminar en un rotundo fracaso.

En Estar Seguros, durante el año 2009 se percibieron importantes cambios que impactaron básicamente en el talento humano, por el crecimiento abrupto de la organización, la incorporación de sistemas automatizados y el manejo de altos volúmenes de trabajo, entre otros.

No se hizo un manejo adecuado del cambio, lo que trajo como consecuencia que la empresa presente una disminución en el nivel de la calidad del servicio prestado, percibido por el aumento de las quejas presentadas por clientes (tanto internos como externos), como lo son los propios trabajadores, los asegurados, intermediarios (corredores), proveedores y público en general.

Los colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas) manifestaron no haber sido tomados en cuenta para el diseño del sistema, ni haber recibido capacitación oportuna en el manejo del mismo, además el aumento de las responsabilidades y de la carga de trabajo asignada, más allá de la atención diaria con clientes que están ajenos al proceso de cambio que vivió la empresa aseguradora, se ha combinado para que los empleados de éstas gerencias se sientan agobiados y estresados, y reaccionen de manera inadecuada al ejecutar sus actividades cotidianas.

Es por ello que se hizo necesario realizar un proceso de intervención a fin de proveer a los colaboradores de Estar Seguros de las herramientas y conocimientos para iniciar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión, con lo cual se buscó reorientarlos en la optimización de los procesos operativos y de negocios, asociados con la calidad del servicio prestado.

La investigación quedó estructurada en seis (6) capítulos: el primero se refiere al Planteamiento del Problema, en el mismo se hace la descripción y formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de la misma.

El segundo capítulo está referido al Marco Organizacional, en donde se hace una breve historia de la organización objeto de estudio, su visión, misión, valores, entre otros.

El tercer capítulo contiene el Marco Teórico, en el cual se señalan los aspectos teóricos que sustentan la investigación.

En el capítulo cuatro, Marco Metodológico, se presenta el tipo de investigación, según su finalidad, la fuente de datos trabajados, la estrategia teórica-metodológica, sus objetivos, el grado de control del investigador sobre las variables y por el momento en que se recogen los datos; además se señala el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de los datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir y el cronograma de actividades correspondiente.

En el quinto capítulo se procedió al Análisis de los Resultados obtenidos, mientras que en el sexto capítulo se culmina con las Conclusiones y Recomendaciones, con el fin de introducir mejoras en la empresa Estar Seguros, S. A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema.

La actividad aseguradora comenzó a desarrollarse en Venezuela en el siglo XIX, cuando surge en 1886 la primera empresa aseguradora denominada Seguros Marítimos, en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia. No obstante, desde 1862 se había comenzado a regular este sector, al contemplarse la actividad aseguradora en el Código de Comercio.

En la década de los 90's se presentaron cambios notorios en el sector asegurador venezolano, con la aprobación de la Ley de Seguros de 1995, lo cual permitió la entrada de capital internacional al mercado asegurador venezolano.

Desde entonces algunas compañías transnacionales comenzaron a adquirir las principales aseguradoras venezolanas. Finalizando la década la situación cambió y el mercado asegurador venezolano registró una disminución constante de la utilidad neta promedio y un aumento de la siniestralidad pagada. En ese momento de las primeras cinco (5) aseguradoras, cuatro (4) eran extranjeras.

A partir de 2000 cambia el panorama de las aseguradoras en Venezuela, cuando comienzan a crecer las empresas de capital venezolano con lo que se conoce como bancaseguros. Para el año 2005 el despegue del sector fue significativo al lograr crecer un 40% más que el año anterior.

El crecimiento de las compañías venezolanas fue tal que en 2009 ocupan ocho (8) de las primeras diez (10) aseguradoras del país, en contraste con la década que le precedía.

En el caso de la empresa de seguros inglesa Royal & SunAlliance, S. A., en el año 2008 transfirió la propiedad a un grupo de inversionistas venezolanos, constituyéndose así la empresa Estar Seguros, S. A., capitalizando una identidad robusta, profesional, dinámica e innovadora, y con una profunda experticia técnica que pone a disposición de sus asegurados, intermediarios y proveedores.

Dada la demanda que la aseguradora ha tenido en el mercado, ha generado un crecimiento sustancial de su capital humano en los últimos meses, y ha producido cambios importantes que van desde la implantación de nuevos sistemas y por ende la definición de nuevos procedimientos, entre otros.

No obstante, hasta el mes de marzo de 2009 los empleados de Estar Seguros recibían capacitación en temas como motivación, atención al cliente y calidad de servicios, enmarcado en el programa "Escuela de Valores", con el fin de mantener alineados a los trabajadores con las nuevas estrategias de la organización.

En el año 2010 se realizó un estudio diagnóstico, con el fin de evaluar la problemática planteada por los niveles gerenciales de Estar Seguros. Los resultados de dicho estudio reflejan que hubo una inadecuada implantación de los nuevos sistemas, se presentaron problemas de presupuesto y la falta de espacios físicos en donde poder ofrecer la capacitación a los empleados, todo esto aunado al crecimiento abrupto que ha tenido la empresa, dificultó la continuidad del programa de capacitación, lo cual trajo como consecuencia que los empleados que ingresaron en el año 2010 no estén alineados con el resto del personal que sí la ha recibido.

El diagnóstico también reflejó que los empleados (nuevos y de mayor antigüedad) de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y la Gerencia de Reclamos (Personas) de Estar Seguros, S. A., se perturban al enfrentar día a día situaciones de estrés y de tensión, asociadas a altos volúmenes o cargas de trabajo por el crecimiento de la cartera de clientes y por la tensión de lo que significa la atención al público, lo cual evidentemente redunda en la calidad del servicio prestado y la atención directa, personal y especializada de la organización, que es el mayor compromiso de la empresa aseguradora.

Adicionalmente, asegurados, intermediarios (corredores) y proveedores, presentaron quejas formales en cuanto a la desmejora en la atención al cliente, la falta de estandarización en los procedimientos llevados a cabo y en la disminución de la calidad del servicio prestado.

Por todo lo anterior se consideró necesario atender las causas que estaban originando tal problemática, con el fin de reorientar a Estar Seguros en la optimización de los procesos operativos y de negocios.

La finalidad de este estudio fue realizar un proceso de intervención que les permitiera a los colaboradores de Estar Seguros, S. A. adquirir, reforzar y/o desarrollar un conjunto de habilidades y destrezas para el manejo adecuado de impulsos y emociones ante situaciones novedosas, de estrés o de tensión ante el cambio, con lo cual mejore la atención al cliente y la calidad del servicio prestado.

Para ello se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las situaciones que le generan estrés laboral a los colaboradores de las Gerencias de Administración Regional Caracas y la de Reclamos (Personas)?.
- ¿Cuáles son los elementos disparadores de esas situaciones, que les generan situaciones de estrés y de tensión a los colaboradores de la Gerencia en estudio?.

- ¿Qué relaciones hay entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas e inesperadas?.
- ¿Cuáles son las acciones adecuadas de atención a los clientes, a fin de de optimizar la calidad del servicio en la empresa aseguradora?

1.2. Justificación de la investigación.

Actualmente existe en Estar Seguros una gran demanda de clientes directos e indirectos, corredores y otros usuarios que sobrepasó la capacidad operativa, por lo cual la empresa se vio en la necesidad de incorporar mayor cantidad de capital humano y tecnología acorde con la demanda.

El crecimiento abrupto del capital humano ocurrido en los últimos meses, así como la reducción de los espacios físicos, el aumento de las responsabilidades y los volúmenes de trabajo, trajo como consecuencia que los empleados estén pasando por situaciones de estrés y de tensión, por ende se ha dificultado óptima calidad del servicio prestado.

Adicionalmente, la falta de capacitación oportuna en la implantación de los nuevos sistemas a los empleados recién incorporados, como a los de mayor antigüedad ha desencadenando una merma en la calidad de servicio de la organización, por lo que es importante realizar un proceso de intervención que les permita a los colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de la Gerencia de Reclamos (Personas) de Estar Seguros, S. A., la adquisición, desarrollo y/o reforzamiento de un conjunto de habilidades y destrezas para el manejo adecuado de los impulsos y emociones ante situaciones novedosas, de estrés o de tensión ante el cambio.

De no atenderse esta situación, traerá como consecuencia que siga deteriorándose la calidad del servicio prestado, la fuga de talento humano y el

incremento del estrés en los colaboradores, quienes incluso pudieran verse afectados desde el punto de vista de su salud.

Esto indudablemente afectaría en mayor proporción la calidad del servicio y la pérdida de clientela.

Por el contrario, el hecho de atender a tiempo la problemática planteada redundará en trabajadores motivados y con las herramientas necesarias para enfrentar las situaciones cotidianas de estrés y de tensión, producto del día a día en la organización y de lo que implica la atención al público, ya que no se deben olvidar las implicaciones de ello, toda vez que los colaboradores de éstas gerencias en su mayoría son la representación de la empresa ante el público.

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo General.

- Efectuar un proceso de intervención con el fin de proveer a los colaboradores de Estar Seguros de las herramientas y conocimientos que les permitan iniciar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión, con lo cual se buscará reorientarlos en la optimización de los procesos operativos y de negocios, asociados con la calidad del servicio prestado.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Los integrantes de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas) describirán las situaciones que le generan estrés laboral a los colaboradores de las

Gerencias en estudio, formulando las opciones que les permitan el manejo adecuado de las mismas.

- Identificarán los elementos disparadores que generan situaciones de estrés y de tensión a los colaboradores de la Gerencia de Administración Regional Caracas y la Gerencia de Reclamos Personas.
- Establecerán las relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas e inesperadas.
- Determinarán las acciones adecuadas de atención a los clientes, de manera de optimizar la calidad del servicio en la empresa aseguradora.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

Desde el año 1862 se comenzó a regular el sector asegurador, al contemplarse en el Código de Comercio.

La primera empresa aseguradora en Venezuela fue Seguros Marítimos, la cual fue creada en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia.

Posteriormente se creó Seguros La Venezolana en 1893, Seguros La Previsora 1914 y Seguros Fénix en 1925, ésta última fusionada posteriormente con Seguros La Previsora.

En 1936 Royal & SunAlliance Seguros designa un representante en la ciudad de Maracaibo para dar inicio a la gestión de sus negocios en el país, y así se fueron conformando un número importante de empresas aseguradoras en Venezuela.

En el año 1947 es fundada la Compañía Nacional de Seguros El Caribe, C.A., siendo sus principales accionistas, empresas aseguradoras inglesas en conjunto con un grupo de inversionistas locales.

En los años 90 se presentaron cambios notorios en el sector asegurador venezolano, con la aprobación de la Ley de Seguros de 1995, lo cual permitió la entrada de capital internacional al mercado asegurador venezolano.

Posteriormente algunas compañías transnacionales comenzaron a adquirir las principales aseguradoras venezolanas, Liberty Mutual adquirió Seguros Caracas,

Mayberry Corporation a Seguros Pan American, MAPFRE a Seguros La Seguridad, AGF Internacional a Adriática de Seguros y Zurich Financial Services a Seguros Sud América.

Al finalizar los años 90 el mercado asegurador venezolano registró una disminución constante de la utilidad neta promedio y un aumento de la siniestralidad pagada

En 2005 el crecimiento del sector fue significativo al lograr un incremento del 40% sobre el año anterior, el efecto se repetiría en menor medida pero constante durante el resto de la década. Las compañías venezolanas crecieron de forma tal que en 2009 ocupan ocho (8) de las primeras diez (10) aseguradoras del país, contrario a lo ocurrido en la década anterior.

Por su parte, la empresa de seguros inglesa Royal & SunAlliance, S. A., transfirió en el año 2008 la propiedad a un grupo de inversionistas venezolanos, constituyéndose así la empresa Estar Seguros, S. A., la cual inicia sus operaciones como sociedad mercantil en Octubre de 2008.

A pesar del reciente nacimiento de la organización, la herencia en técnica de seguros se remonta a más de 70 años, desde que en 1936 Royal & SunAlliance Seguros designa un representante en la ciudad de Maracaibo para dar inicio a la gestión de sus negocios en el país.

Estar Seguros, S.A. capitaliza lo mejor de esos 70 años de operaciones, fundando una nueva identidad robusta, profesional, dinámica e innovadora, y con una profunda experticia técnica que ponen a disposición de sus asegurados, intermediarios y proveedores, siendo su mayor compromiso la calidad del servicio y la atención directa, personal y especializada.

La Visión de la empresa aseguradora es:

- Ser la primera referencia en calidad e innovación del mercado asegurador nacional.

Su Misión:

- Empresa aseguradora joven, dinámica, líder en innovación y calidad; caracterizada por el profesionalismo de su talento humano y su crecimiento sostenible.

Valores

- Compromiso con el cliente, con la empresa y sus resultados.
- Iniciativa e Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Mística en el trabajo y deseo de triunfo.
- Ética y Honestidad.

Proposición de Valor

- Productos y servicios de primera calidad, robustos, vanguardistas, dinámicos y eficientes.
- Socios comerciales íntegros y confiables.
- Equipo humano motivado, comprometido y de alto desempeño.
- Tecnología de avanzada con sentido humano.
- Presencia en todo el territorio nacional.

La empresa ha conformado un equipo comercial con el firme propósito de hacer del trato personalizado una diferencia.

Cuenta con un equipo de gerentes y ejecutivos de alto desempeño con habilidades de venta y conocimientos técnicos, que les permiten ofrecer una importante capacidad de negociación para atender las distintas necesidades de su fuerza de ventas y sus clientes.

Estar Seguros ofrece a sus clientes pólizas de automóvil, salud, productos patrimoniales y de fianzas, ésta última ofrece protección integral garantizando las obligaciones asumidas por sus clientes en contratos ante terceros.

Mientras que las pólizas de automóvil ofrecen una amplia variedad de coberturas, con descuento sobre las primas de renovación, descuento sobre las primas de emisión, con coberturas que protegen a los ocupantes del vehículo, además cuentan con precios personalizados para los clientes, según zona geográfica, edad, sexo y estado civil, y ponen a disposición de su clientela una amplia red de talleres a nivel nacional, órdenes de reparación inmediatas y servicio de atención en horario corrido.

La póliza de salud ofrece consultas preventivas por año póliza, renta diaria por hospitalización y Cobertura de SIDA, descuentos en emisión para grupos familiares de 3 ó más integrantes, descuento sobre las primas de renovación y además ponen a la disposición de sus asegurados una amplia red de centros de salud a nivel nacional, servicio de atención las 24 horas del día los 365 días del año.

Finalmente, para ofrecen protección integral para los asegurados en productos Patrimoniales, respaldándoles en su actividad comercial o industrial, sin importar las dimensiones del negocio, todos estos servicios los pueden encontrar en sus oficinas ubicadas en las principales ciudades del país, las cuales cuentan con un equipo profesional capacitado y con la mejor disposición de atender a sus clientes.

La empresa aseguradora Estar Seguros, S.A., compite con otras aseguradoras del país como lo son: Seguros Mercantil, Seguros Altamira, Seguros Horizonte, Seguros La Previsora, Seguros Nuevo Mundo, Adriática de Seguros, entre otras.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Bases teóricas

3.1.1. Las Organizaciones.

Hay una cantidad indefinida de lo que significa el término de organización, e igualmente infinidad de temas desarrollados y relacionados con ella. A continuación se reflejarán sólo unos pocos de algunos investigadores conocidos con los cuales se hará una breve referencia al tema en cuestión.

No obstante, vale destacar que la perspectiva en este caso está referida a las organizaciones como estructuras sociales, no como una función de la administración.

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los líderes persiguen metas comunes. Estas metas son producto del proceso de planificación, suelen ser ambiciosas y de largo alcance.

Los líderes quieren estar seguros que sus organizaciones podrán permanecer en el tiempo. Además, los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Las organizaciones son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida que compromete la atención, tiempo y energía de numerosas personas.

La organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos es definida según Terry (1997) como "cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social" (p. 137).

Por su parte, Chiavenato (2001) las define como "unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos" (p. 44).

Con base en lo anteriormente expuesto, las organizaciones sociales son de gran importancia ya que son consecuencia de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos sociales de otros, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Es por ello que se pueden tipificar de acuerdo al sector o naturaleza de que se tratan, bien sea públicas o privadas, y de acuerdo al objetivo o la actividad que desarrollen, pudiendo pertenecer al sector industrial, comercial y de servicios.

En el caso de las empresas de tipo industrial, su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas, como lo son las empresas manufactureras tanto de producción como de consumo final.

En cuanto a las empresas comerciales son las intermediarias entre el productor y el consumidor; teniendo como función primordial la compra/venta de productos terminados.

Finalmente, las empresas de servicio (públicos y privados), brindan servicio a la comunidad tales como transporte, educación, salud, turismo, financiera, servicios

públicos (energía, agua, comunicaciones) y servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo) y aseguradoras.

En el caso de la intervención realizada, se practicó en una empresa de seguros. A continuación se expone brevemente qué es la actividad aseguradora y se hace una breve reseña de la evolución de este tipo de empresas en Venezuela.

3.1.2. Las empresas aseguradoras.

En este aparte se hablará de las empresas aseguradoras, por cuanto fue en este tipo de empresas dónde se desarrolló la intervención de cambio. Antes de hablar de ellas, es conveniente establecer qué se entiende por actividad aseguradora, siendo una operación económica mediante la cual a cambio de una contraprestación en dinero, existe la obligación por parte del asegurador de prestar un servicio a un asegurado, para que en caso de que ocurra un acontecimiento futuro e incierto y que no dependa exclusivamente de la voluntad del beneficiario, el asegurador compense al asegurado por la pérdida o daño producido debido a dicho acontecimiento.

El asegurador obtiene recursos mediante la contribución de otras personas igualmente expuestas a eventos económicamente desfavorables, acumulando pequeñas contribuciones (primas) de quienes quieren protegerse del riesgo de sufrir un daño aleatorio, creando así un fondo que queda a disposición de aquellos a quienes se les presente la necesidad.

Léger (2006), señala que el Seguro es un "contrato por el que el asegurador contrae el compromiso, mediante el cobro de una cantidad de dinero o prima para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura (a indemnizar), dentro de los límites pactados de resarcir el daño producido al asegurado, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas" (p. 5).

De lo anterior se desprenden dos principios básicos sobre los que se sustenta la institución aseguradora: el principio mutual y la organización empresarial.

El principio mutual, o de compensación entre sujetos expuestos al mismo riesgo, es aquel al que se llega a través de la idea de contribución y solidaridad.

En cuanto a la organización empresarial, es aquella bajo la cual debe necesariamente llevarse a cabo la acumulación de las aportaciones en común, por ser la única organización capaz de desarrollar la actividad con las suficientes garantías de solvencia y estabilidad.

En Venezuela se regula el sector a partir de 1862, cuando se contempla ésta actividad en el Código de Comercio y creándose en 1886 la primera aseguradora venezolana.

A partir de 1935 mediante la Ley de Inspección de Vigilancia de las Empresas de Seguros, se creó la figura de la Fiscalía de Seguros como dependencia del (para ese entonces) Ministerio de Fomento.

En 1958 se cambia la denominación del ente rector de Fiscalía de Seguros a Superintendencia de Seguros, la cual en 1976 pasa de pertenecer a la cartera de Fomento a la de Hacienda (hoy Planificación y Finanzas).

En 1995 con la aprobación de la nueva Ley de Seguros se permitió la entrada de capital internacional al mercado venezolano, desde entonces algunas compañías transnacionales comenzaron a adquirir las principales aseguradoras venezolanas.

A partir del año 2000 las aseguradoras venezolanas empezaron a crecer, por la inyección de capital venezolano a través de instituciones bancarias que poseían aseguradoras, especializadas en pólizas de vida, accidentes personales y seguro funerario.

En 2007 el gobierno venezolano anunció la creación de Bolivariana de Seguros con el fin de dejar la dependencia de todos los asegurados de las instituciones del Estado con las aseguradoras privadas. Sin embargo hasta el segundo trimestre de 2009 la empresa no había entrado en operaciones.

En el año 2010 la Asamblea Nacional de Venezuela decretó la Ley de la Actividad Aseguradora, con el fin de establecer un marco normativo para el control,

vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora, que garantice los procesos de transformación socioeconómicos que adelanta el Estado venezolano, en resguardo del interés general representado por los derechos y garantías de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina prepagada y de los asociados de las cooperativas que realicen actividad aseguradora de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.

Esta Ley fue publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.990 Extraordinaria, de fecha 29 de julio de 2010, reimpresa por error material en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.481 de fecha 05 de agosto de 2010.

Con la promulgación de esta Ley se creó la Superintendencia de la Actividad Aseguradora que reemplaza la Superintendencia de Seguros.

3.1.3. Desarrollo Organizacional.

Definiciones de Desarrollo Organizacional (D.O.).

El Desarrollo Organizacional ha sido investigado y definido por diferentes estudiosos de la materia, a continuación presentamos algunas de las definiciones encontradas:

Beckard (1969), citado por French y Bell (1995), define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (p. 26).

Para Bennis (1969), citado por French y Bell (1995), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo" (p. 27).

Friedlander y Brown (1974), citado por Torres (2006), presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales" (p. 5).

Torres (2006) también señala que según Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión" (Op. cit.).

Para Beckhard (1969) citado por French y Bell (1995), el desarrollo organizacional es un "esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Op. cit).

Según French y Bell (1995) el desarrollo organizacional es:

> "un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problema de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción" (Op. cit).

Finalmente, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2007) exponen que el desarrollo organizacional es "el proceso de preparar y administrar el cambio organizacional" (p. 24).

Características del Desarrollo Organizacional (D.O.).

Según French y Bell (1995), las principales características que distinguen al desarrollo organizacional son:

- El enfoque en la cultura y los procesos.
- Fomento de la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Da importancia a los equipos de todas clases para el desempeño de las tareas, siendo objetivos de las actividades del D.O.
- Concentración primordialmente en el aspecto humano y social de organización
- Al hacer lo anterior interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- Participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en resolución de problemas y en la toma de decisiones
- Orientación en el cambio del sistema total, considerando a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del D.O. son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- Busca lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, en donde los practicantes del D.O. promueven la enseñanza de

las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos.

- Considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
- Busca una perspectiva del desarrollo orientada al mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.
- Persigue el logro de soluciones "en las que todos ganan".

Metas del D. O.

Según Pariente (1998), las metas del D.O. pueden resumirse en los siguientes enunciados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.

- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos, los problemas de comunicación, conflictos entre grupos, dirección y jefatura, identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o la eficiencia organizacional.

Esta estrategia busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la cual se constituirá en la base para la acción posterior.

No obstante, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su "cultura", es decir, transformar los sistemas de vida, creencias de valores y formas aceptadas de relaciones entre las personas que conviven en ella. Además, se debe lograr que sus miembros tengan sentido de pertenencia, de ser efectivamente parte de la institución.

Cambio planificado.

Según French y Bell (1995) cambio significa que "el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas" (p 13). El desarrollo organizacional ayuda a los líderes/clientes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza.

Los requerimientos de cambio pueden originarse a nivel interno y externo de la organización. A nivel interno por la incorporación de un nuevo miembro a la organización, por la introducción de un nuevo producto o servicio, o por el mejoramiento de lo ya existente, una nueva dirección estratégica, entre otras y muy variados razones. A nivel externo por los clientes, el mercado, los competidores, las políticas, economía, las regulaciones gubernamentales, las nuevas tecnologías y la sociedad en general. En todo caso, se hace necesario comprender el cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional.

Según los autores, el cambio puede ser de diferentes tipos. Puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). Puede ser un cambio de pequeña o gran magnitud. Puede afectar a pocos o a muchos elementos de la organización. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo).

Puede tratarse de un cambio fundamental, en donde el nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (también conocido como cambio de "segundo orden"), puede tratarse de un cambio incremental, en donde el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (conocido también como cambio de "primer orden").

3.1.4. Modelo Investigación-Acción.

La investigación-acción es un proceso de diagnóstico, que consiste en (a) ejecutar una acción, (b) volver a diagnosticar y (c) iniciar una nueva acción. Según French y Bell (1995), el modelo de investigación-acción consta de varias etapas, a saber:

- Un diagnóstico preliminar.
- La recopilación de datos del grupo cliente.
- La retroalimentación de datos al grupo cliente.
- La exploración de los datos por el grupo cliente.
- La planificación de la acción por el grupo cliente, y una acción emprendida por el grupo cliente, con un practicante del Desarrollo Organizacional que actúa como facilitador durante todo el proceso.

El modelo de investigación-acción es fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional, por ser un método de resolución de problemas basado en datos.

French y Bell opinan que la investigación-acción es "especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del D.O. desde sus inicios"... y agregan "es un método para aprender y hacer–aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio" (p. 111).

Kurt Lewin, citado por los autores, propuso la investigación-acción como "una nueva metodología en las ciencias de la conducta debido a su interés en erradicar los problemas de la sociedad" (p. 111).

Lewin creía que la investigación acerca de los programas de acción, en especial de los programas del cambio social, era importante si se quería hacer algún progreso en la resolución de los problemas sociales.

Mediante la investigación-acción se podía atender varias insuficiencias en forma simultánea: a) la necesidad de mayores conocimientos acerca de las causas y la dinámica de los males sociales; b) la necesidad de comprender las leyes del cambio social; c) la necesidad de una mayor colaboración; de) la de necesidad de tener mayor información acerca de los problemas del mundo real; y e) la de necesidad descubrir soluciones prácticas y factibles para los problemas; entre otras.

En las organizaciones, la investigación acción debe utilizarse como un método para recopilar en forma sistemática datos de un sistema o situación actual, determinando su objetivo, meta o necesidad (es como una fotografía o una imagen estática de una organización); posteriormente se deben alimentar nuevamente esos datos al sistema y emprender acciones por medio de la manipulación de variables alternativas seleccionadas dentro del referido sistema, con base tanto en los datos como en las hipótesis (es hacer algo de una manera diferente a cómo siempre se ha hecho). Finalmente han de evaluarse los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales (se toma una segunda fotografía del sistema con el fin de examinar los efectos de la acción emprendida).

Esto es un proceso iterativo y cíclico de diagnóstico, recopilación de datos retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y la acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende atrabajar unido en una forma más efectiva.

El modelo de investigación-acción es normativo para el aprendizaje, o un modelo para el cambio planificado. Frente a una acción debe existir un objetivo, aunque sea confuso o distorsionado. Y antes de la acción debe tener lugar una planificación, aunque el conocimiento de los caminos que conduzcan al objetivo sea inadecuado. La acción misma debe emprender un paso a la vez, y después de cada paso es conveniente efectuar alguna indagación de los hechos. La indagación de los

hechos puede revelar si el objetivo es realista, si está más cerca o más distante que antes, y si se necesita alguna modificación.

Mediante la indagación de los hechos, es posible evaluar la situación actual y esta información, junto con la información acerca del objetivo, se puede emplear en la planificación del próximo paso en el proceso de iteración.

El modelo de investigación-acción es muy poderoso, ya que produce el cambio basado en las acciones emprendidas y a la vez un nuevo conocimiento, que es el resultado luego de la acción.

Hay muchas similitudes entre el desarrollo organizacional y la investigación-acción, lo que hace que ésta última sea uno de los fundamentos más importantes para el D.O.

3.1.5. Modelo de Consultoría de Procesos.

La consultoría de procesos fue introducida por Edgar Schein (1988), quien la define como un "conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en su medio ambiente y a influir en ellos" (p. 35).

Schein señala que los elementos de procesos de los cuales se puede aprender son principalmente acciones o procesos humanos que se dan en la organización, ya que la atención del consultor de procesos se centra en los medios o procesos por los cuales se logran las metas.

La consultoría de empresas ha recibido influencia de las modalidades de asesorías individuales centradas en el cliente, en las cuales se les ayuda a diagnosticar sus problemas y resolverlos por sí mismos, en lugar de depender de las opiniones y respuestas de sus consejeros.

En muchas ocasiones el consultor debe desempeñar ambos roles de manera conjunta y ambas pueden ser utilizadas, pero la función de experto y analizador revolvedor de problemas unilateralmente prácticamente no es usada hoy en día.

El modelo de la consultoría de procesos está basado en los siguientes supuestos:

- El cliente no sabe exactamente cuál es su problema. Sabe que "algo" anda mal y, la ayuda que realmente necesita es para descifrar qué es exactamente, una vez que llega a determinar cuál es el verdadero problema, con frecuencia el cliente mismo determina su propia solución o forma de atacarlo.
- Los clientes por lo general no conocen los tipos de ayuda para resolver su problema. La ayuda que necesitan en este caso es para determinar quién o qué puede ayudarlos mejor.
- El cliente se beneficia al participar en el diagnóstico de su problema, dado que de alguna manera él es parte del mismo.
- El cliente sabe qué forma de intervención funcionará para su problema, dado que sólo él sabe si la solución será acorde a su personalidad, estilo, forma de trabajar, cultura organizacional, entre otros.
- El cliente se beneficia del proceso de aprendizaje en la forma cómo resolver problemas, de manera que los problemas que surjan en el futuro podrán ser manejados efectivamente por el mismo cliente.

Estos supuestos de la Consultoría de Procesos implican que, quien tiene el rol de ayudar en un proceso o relación de ayuda (consultor) debe eliminar su propio sesgo y prejuicios al inicio de su intervención y, además crear un proceso de indagación con el fin de crearle la responsabilidad al cliente en el establecimiento de qué es lo que anda mal y cómo resolverlo, al tiempo que el consultor transfiere al

cliente algo de sus habilidades diagnósticas y de intervención, ayudando al cliente a "aprender a aprender".

Además del modelo de Consultoría de Procesos, Schein habla de otros dos modelos de ayuda, como lo son el de ayuda experta y el modelo de doctor.

El modelo experto opera bajo ciertos supuestos, que no siempre se cumplen como lo son:

- El cliente sabe cuál es el problema.
- El cliente ha comunicado cuál es el verdadero problema.
- Quien ayuda posee la información válida y correcta que el cliente requiere.
- El cliente ha reflexionado en las consecuencias de pedir y recibir ayuda.

Por su parte, el modelo de "doctor" se maneja según los siguientes supuestos:

- El cliente revelará toda la información necesaria para un buen diagnóstico. No obstante, la información aportada por el cliente pude no ser válida debido a que el cliente puede negar el problema, los síntomas, o bien los exagera.
- El consultor posee la experiencia necesaria para llegar a un diagnostico correcto.
- El cliente aceptará y creerá en el diagnóstico aportado.
- El cliente aceptara e implementará lo que el "doctor" recomienda.
- El cliente permanecerá sano después de que el "doctor" ha hecho su trabajo.

Este modelo no siempre funciona ya que generalmente uno o varios de estos supuestos no se cumplen.

En algunos casos el cliente no acepta la experiencia del consultor, obviando sus recomendaciones en vez de tomarlas como base para actuar. En otros casos el cliente confunde o malinterpreta dichas recomendaciones, o al desaparecer el

"doctor" regresa a la condición inicial que originó la relación de ayuda. El modelo funciona sólo cuando las condiciones y supuestos se cumplen.

El modelo experto o de doctor es contrario a lo que ocurre en la Consultoría de Procesos, en este modelo el cliente transfiere su problema al consultor quien es una suerte de doctor/experto, que acepta tanto el problema como la responsabilidad de hacer algo al respecto, mientras el cliente espera a que le lleguen las soluciones y recomendaciones del consultor.

La posición del cliente en este caso es muy cómoda, pudiendo distanciarse de lo que el consultor aporte en caso de que no le satisfagan las soluciones y recomendaciones que le aporte.

En la Consultoría de Procesos es esencial crear la situación donde el cliente sigue siendo el dueño de sus problemas, y el consultor, un socio o auxiliar, no alguien a quien le pueda transferir la carga que de hecho le pertenece al cliente.

3.1.6. Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El Ciclo de Aprendizaje de David Kolb, está basado en la idea del Aprendizaje experiencial o vivencial desarrollada por John Dewey y Jean Piaget.

Piaget, citado por Henríquez (2011) postuló que "los niños y niñas necesitan aprender a través de experiencias concretas, en concordancia a su estadio de desarrollo cognitivo. La transición hacia estadios formales del pensamiento resulta de la modificación de estructuras mentales que se generan en las interacciones con el mundo físico y social" (p. 2).

Por su parte, Kolb (c. p. Henríquez, 2011) define el aprendizaje como "el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación experiencial" (p. 2).

Kolb establece dos (2) fuentes de experiencia: la experiencia concreta o vivencial, la cual es captada a través de la aprehensión e implica la interacción del individuo con su entorno y con otras personas. Mientras que la experiencia mental de conceptualización abstracta que es captada mediante la comprensión, teniendo un carácter más privado, ya que comprende los pensamientos e ideas del individuo a lo interno.

Henríquez señala que el aprendizaje y el conocimiento que plantea Kolb, se genera cuando un tipo de experiencia (la experiencia concreta o vivencial) se transforma en otro (la experiencia mental de conceptualización abstracta), esto es por ejemplo, cuando la experiencia concreta o vivencial mediante la observación reflexiva se convierte en experiencia conceptual, cuando la experiencia abstracta de conceptualización se transforma mediante el proceso de experimentación activa en experiencia concreta.

Este Ciclo de Aprendizaje de Kolb contempla una secuencia de actividades que se inician con una etapa exploratoria, la que conlleva la manipulación de material concreto, prosigue con actividades que facilitan el desarrollo conceptual a partir de las experiencias recogidas durante la exploración y, finalmente, se desarrollan actividades para aplicar y evaluar la comprensión de esos conceptos.

Por otro lado, Hoffmann (2010) opina que el Aprendizaje vivencial o experiencial "es un proceso que consiste en obtener significados de la experiencia directa" (p. 1).

En él se describe la manera en que las personas aprenden y cómo pueden manejar las ideas y situaciones cotidianas. Al mismo tiempo enfatiza que ningún modo de aprender es mejor que otro y que la clave para un aprendizaje efectivo es ser competente en cada modo cuando se requiera.

Este modelo supone que existe una secuencia para el ciclo de enseñanza-aprendizaje que se logra cuando el individuo se enfrenta a actividades formativas que

se procesan activamente y que resaltan sus experiencias, la reflexión, la conceptualización y la experimentación.

El interés de Kolb se centra en los procesos que tienen lugar para dar sentido a experiencias concretas y la construcción de conceptos a partir de ellas, así como a los diferentes estilos de aprendizaje que pueden implicarse en esta metodología.

Kolb citado por Hoffmann (2010), señala que:

> "dicho proceso de Aprendizaje comprende un ciclo conformado por cuatro (4) fases en el cual el participante del aprendizaje: (a) Hace algo concreto o tiene una experiencia específica que suministra la base para (b) la observación y reflexión sobre la experiencia y aumenta respuesta a ella. Estas observaciones son entonces (c) asimiladas dentro de una plataforma conceptual o relacionadas con otros conceptos en la experiencia pasada y conocimiento desde donde pueden (d) derivarse, probadas y aplicadas implicaciones para la acción en diferentes situaciones" (p. 1).

Con la figura Nro. 1 que se muestra a continuación se representa el referido Ciclo de Aprendizaje de Kolb:

Figura Nro. 1
Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Nota. Tomado de Henríquez (2011).

Los cuatro (4) estadios o modos de aprender indicados por Kolb son:

1. Por experiencia concreta, en donde el individuo percibe la información de forma concreta y la procesa reflexivamente. Se aprende sintiendo.
   El Aprendizaje inicialmente ocurre cuando una persona encuentra una experiencia concreta nueva y se involucra en ella en términos de observaciones, sentimientos y reacciones.
2. Por observación reflexiva, en la que el individuo percibe la experiencia de forma abstracta y se procesa reflexivamente. Se aprende escuchando y observando.

A medida que las personas observan la situación vivenciada en el estadio 1, agregan o ajustan sus percepciones basados en el aprendizaje previo. Este proceso obliga a la persona a reflexionar en experiencias pasadas y pensar acerca de la experiencia actual como encajando o no en patrones previos.

3. Por conceptualización abstracta, en donde se percibe la experiencia de manera abstracta y se procesa activamente. Se aprende pensando.

   Si la experiencia encaja en el patrón, el individuo puede formar una generalización y un conjunto conceptos para definir la situación. A medida que desarrolla estos conceptos y generalizaciones, su pensamiento incluye contenidos imaginados de otras experiencias concretas y surgen invariablemente nuevas preguntas. Las respuestas a ellas requieren otras experimentaciones y acompañarse con el desarrollo de nuevos conceptos. El propósito de este estadio es enlazar la experiencia de aprendizaje actual con las teorías que las describen y con una mayor comprensión de las mismas relacionadas con la experiencia de aprendizaje diseñada.

4. Por experimentación activa, mediante la cual se procesa la información de manera concreta y se procesa activamente. Se aprende haciendo.

   Es cuando el individuo se percata que las respuestas construidas en el estadio 2, pueden ser actividades para extrapolar lo aprendido a otras situaciones como su trabajo, su familia, su organización, entre otros, donde podrán probarlas.

La lógica del ciclo es hacer muchas mejoras pequeñas y progresivas. Cuando los individuos hacen estas mejoras éstas se incrementa en el tiempo. Así mismo, cuando este ciclo de aprendizaje se ha internalizado y convertido en habitual el resultado es una mejora continua.

3.1.7. El estrés.

Así como de los temas anteriores, existe una amplia literatura sobre el estrés, desde la perspectiva del estrés como estímulo, como respuesta o como consecuencia.

Desde 1935, Selye, (c. p. Alonso, 2011), quien es considerado padre del estrés, introdujo el concepto de estrés como un "síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas no especificas del organismo a diferentes agentes nocivos del ambiente de naturaleza física o química" (p. 1).

También se concibe como el resultado de la interacción entre las características de la persona y las demandas del medio.

Se considera que una persona está en una situación estresante o bajo un estresor cuando ha de hacer frente a situaciones que conllevan demandas conductuales que le resulta difícil poner en práctica o satisfacer.

El estrés o stress, es un fenómeno que se presenta cuando las exigencias de la vida se perciben como difíciles. La persona se siente ansiosa, tensa y hasta amenazada, percibiendo mayor rapidez en los latidos del corazón.

El cuerpo responde a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. Estas respuestas pueden ser de tipo fisiológica, psicológica y de comportamiento, las cuales provocan tensión y ansiedad, ya que el individuo busca adaptarse y reajustarse a presiones tanto internas como externas.

Esta es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio, con la cual éste se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación, por lo que se considera que no es algo "malo" en sí mismo, sino al contrario, facilita el disponer de recursos para enfrentarse a situaciones que se suponen excepcionales.

Dichas respuestas pueden favorecer la percepción de la situación y sus demandas, su rápido procesamiento y el conocimiento sobre la información

disponible, y además, facilitar la búsqueda de soluciones y la selección de conductas adecuadas para hacer frente a las demandas de la situación.

Si la situación es episódica no habrá problemas, pues el organismo tiene capacidad para recuperarse: no obstante, si se repite con excesiva frecuencia, intensidad o duración, pueden producir la aparición de trastornos de la salud.

También se activa en una forma más sencilla cuando la persona está tensa, aunque no corra peligro, cuando una persona se prepara para una fiesta o cuando está haciendo un examen final. Un poco de estrés de este tipo puede ayudar al individuo a mantenerlo atento, listo para hacerle frente a cualquier reto. Y el sistema nervioso vuelve a su normalidad, listo para responder de nuevo cuando sea necesario.

Por otra parte, el estrés no es siempre una reacción a cosas inmediatas o momentáneas. Eventos progresivos o a largo plazo, como un divorcio o el traslado a un nuevo vecindario o escuela, también pueden ser causantes de estrés. Las situaciones a largo plazo pueden producir un estrés de poca intensidad, pero perdurable, ocasionando dificultades al individuo. El sistema nervioso siente una tensión continua y se mantiene relativamente activo a fin de continuar liberando hormonas adicionales durante un período de tiempo prolongado.

Cualquier suceso que genere una respuesta emocional puede causar estrés, lo cual incluye tanto situaciones positivas como negativas. Entre las situaciones positivas podemos encontrar el nacimiento de un hijo, el acto del matrimonio, la obtención de un título, la adquisición de una vivienda, lo cual se considera como un estrés positivo (eutrés), Entre las negativas encontramos pérdida del empleo, muerte de un familiar, pérdida de bienes materiales, éste es tipificado como estrés negativo o distrés.

El estrés resulta muy conveniente en algunas situaciones de riesgo o de peligro, pues prepara al individuo de manera instantánea para responder oportunamente y poner la vida a salvo. Muchas personas en medio de situaciones de

peligro desarrollan una fuerza insospechada, pudiendo hacer maniobras prodigiosas o saltar grandes obstáculos.

Pero también el estrés puede causar consecuencias nocivas sobre todo el organismo: como elevación de la presión sanguínea, gastritis y úlceras en el estómago y el intestino, disminución de la función renal, problemas del sueño, agotamiento, alteraciones del apetito, indigestión, sarpullido, disfunción sexual, nerviosismo, problemas relacionándose con otros, tensión en el cuello, fluctuaciones en el peso, entre otras.

Además, el estrés produce cambios químicos en el cuerpo. En una situación de estrés, el cerebro envía señales químicas que activan la secreción de hormonas. Las hormonas inician una reacción en cadena en el organismo: el corazón late más rápido y la presión arterial sube; la sangre es desviada de los intestinos a los músculos para huir del peligro; y el nivel de insulina aumenta para permitir que el cuerpo metabolice más energía.

Estas reacciones permiten evitar el peligro. A corto plazo, no son dañinas. Pero si la situación persiste, la fatiga resultante será nociva para la salud general del individuo. El estrés puede estimular un exceso de ácido estomacal, con cual se puede dar origen una úlcera. O puede contraer arterias ya dañadas, aumentando la presión y precipitando una angina o un paro cardiaco. Así mismo, el estrés puede provocar una pérdida o un aumento del apetito con la consecuente variación de peso en la persona.

Sin embargo, el estrés no siempre es malo. De hecho, un poco de estrés resulta positivo. La mayoría de las personas no pueden hacer deportes, bailar, trabajar, estudiar, sin sentir la presión de la competición. Sin el estrés de alcanzar la meta, los individuos no serían capaces de terminar un proyecto o de llegar a trabajar con puntualidad.

Hay una cantidad importante de consejos que permiten afrontan o disminuir los efectos del estrés en el ser humano, entre ellos podemos encontrar:

- No preocuparse acerca de las cosas que no puedan controlar.

- Preparase lo mejor que pueda para sucesos que se saben pueden ocasionar estrés.
- Esforzarse por resolver los conflictos con otras personas.
- Meditar, Hacer ejercicios, practicar deportes, asistir a eventos sociales y pasatiempos.
- Evitar actividades diarias que causen estrés.
- Ver los cambios como desafíos positivos, no como amenazas.

3.1.7.1. El estrés y la tensión laboral u organizacional.

Las presiones competitivas del mundo moderno llevan a las organizaciones a exigir a sus líderes y empleados lograr más con menos, lo cual puede ser contraproducente, ya que ocasiona menor productividad y mayor ausencia laboral y, por consiguiente, menor rentabilidad y más costos a las organizaciones.

Según el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) (2011), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) "estima que la depresión asociada al estrés en los centros laborales representa 3,5% del PIB mundial y propicia la pérdida de 200 millones de días de trabajo al año" (p. 3).

El estrés se asocia junto con la creciente competencia global y las presiones sobre los gerentes y empleados a quienes se les exige más con menos, y a la coerción que emite la misma demanda de puestos de trabajo que día a día se dan en condiciones más precarias.

En la actualidad la tendencia en las organizaciones es hacer más con menos recursos y gente, lo que repercute en mayores cargas de trabajo contra metas más exigentes que cumplir. Esto trae implicaciones profundas en las empresas, pues se afecta el clima organizacional y a su vez el logro de los objetivos organizacionales.

Un gerente que tenga un estilo de liderazgo coercitivo (castigador, que grite e insulte y no escuche) o que se muestre impaciente, intolerante, que no se detenga a dar indicaciones a su personal, generará confusión o falta de claridad y provocará un ambiente de tensión en el trabajo.

Por otra parte, la falta planificación, el trabajo improvisado, el retrabajo, errores constantes y poco entendimiento del personal de lo que debe hacer y los tiempos en los que debe entregar, también provocan tensión y estrés entre los trabajadores.

En investigaciones en organizaciones a nivel mundial, se ha determinado que entre las principales causas del estrés se destacan: mayor competencia, el entorno económico, la falta de efectivo y bajos márgenes de ganancia, regulación y burocracia, presión para adaptarse a las innovaciones tecnológicas, internet, falta de tiempo para amigos y familia y el terrorismo.

Solaas (2011) indica que según estudios recientes de la agencia estadounidense Niosh, "el estrés es un problema costoso y común en el continente americano. Por ejemplo, reporta que 25% de los empleados en Estados Unidos considera sus trabajos como la causa primera del estrés en sus vidas" (p. 2).

Los estudios reflejan que las condiciones que generan tensión y situaciones estresantes de trabajo están asociadas con el absentismo, la tardanza, y un número elevado de intenciones de deserción.

Afirma que los problemas de la salud están más asociados con los problemas en el trabajo, que con cualquier otra causa del estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros y/o familiares.

Ante ello, los especialistas recomiendan masajes relajantes de unos veinte (20) minutos, o tiempos de ocio reducidos para continuar con las largas jornadas de trabajo, delegar responsabilidades y no asumir toda la obligación y realizar programas preventivos del estrés.

En dicho estudio se determinaron algunas causas típicas de tensión y de estrés en las organizaciones, tales como:

- Ocupar puestos cuyo nivel de trabajo está por debajo del propio potencial, y con menor frecuencia por encima del mismo.
- Ser desconocido en la necesidad de aplicar la propia capacidad a pleno.
- Tener un gerente cuya capacidad es igual o menor que la propia.
- No saber por qué se tienen que hacer las cosas.
- Ser evaluado por el logro de resultados que dependen de factores ajenos al propio control.
- No tener los recursos o la autoridad necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas.
- Sentir que la remuneración recibida no es equitativa en relación con las de los demás.
- No tener certidumbre sobre cómo es evaluado el propio trabajo.

Siendo los sistemas con los cuales se puede prevenir el estrés laboral, los siguientes:

- Evaluación del potencial.
- Selección interna y externa.
- Mentoring.
- Planificación de carreras.
- Condiciones y prácticas del liderazgo gerencial.
- Diseño de estructura.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema de remuneraciones.
- Políticas y prácticas gerenciales en consolidación del liderazgo gerencial.

Además se debe garantizar un clima organizacional que favorezca la productividad y propiciar la integración entre el individuo que trabaja y la organización.

En Venezuela, no se puede negar la relevancia e importancia que el estrés representa en la actualidad de la actividad empresarial, especialmente en su capital humano.

Los trabajadores diariamente están afrontando situaciones de tensión que han dado pie a que se manifieste el estrés, por muchos factores tanto externos a la organización como internos, que se convierten en estímulos negativos e inciden significativamente en el comportamiento organizacional de muchas empresas, de manera improductiva, presentando un clima organizacional inadecuado.

Entre los factores externos se encuentra, en primer lugar, la inestabilidad política y económica propiciada por el gobierno nacional que ha dado paso a la generación de incertidumbre y riesgo, lo cual afecta a la operatividad de las empresas, la seguridad y confianza de lograr sus objetivos.

Tanto PYMES, como grandes empresas han dejado de funcionar, yéndose a otros mercados más seguros y prometedores en el continente, y otras han sido intervenidas o expropiadas, lo cual ha propiciado temor no sólo a sus dueños, sino también a sus líderes y trabajadores, quienes temen por su seguridad laboral. Esto aunado a la realidad económica que se torna cada vez más inflacionaria, repercute significativamente en la calidad de vida del trabajador venezolano.

Así mismo, la incertidumbre política ha conllevado a que el estrés se haga presente en muchas empresas venezolanas, en donde los resultados son muy visibles y significativos, dado a las tensiones que se manifiestan en paros y protestas de diferente índole.

Por otro lado, el aspecto económico, la inflación, el alto costo de la vida en el actual escenario ha dado paso a que muchos trabajadores se sientan tensos y

estresados por los sueldos y salarios devengados, con los cuales no logran cubrir plenamente las necesidades de la calidad de vida requerida.

Otro factor externo es el referido a la inseguridad, diariamente se ve en los periódicos tanto locales como regionales el alto índice de crímenes, robos y secuestros, lo que han conllevado a la presencia de estrés en la gran mayoría de los venezolanos, especialmente, en aquellos trabajadores que están propensos a robos, asaltos, aún en los transportes públicos como el metro o las unidades del transporte superficial, o aquellos que son privados como taxis o carros libres que lo trasladan a las organizaciones donde trabajan.

En cuanto a los factores internos, muy descuidados por las organizaciones están los referidos a la rotación de personal, ausencia de sistemas administrativos adecuados, gestión de procesos deficientes, cultura organizacional inadecuada o ausente, ausencia de capacitación y desarrollo del capital humano, liderazgo poco motivacional y participativo, funciones a desempeñar mal definidas, tecnología deficiente, entre otros.

La gerencia venezolana debe además prestar más atención y considerar que cada persona que sufre de tensión y estrés laboral, además de estar pagando de un alto precio por su salud personal, representa un alto costo la empresa para la cual trabaja, ya que trae como consecuencia:

- Ausentismo laboral.
- Rotación del personal.
- Disminución del rendimiento físico.
- Afectaciones en la calidad del trabajo realizado.
- Accidentes laborales.
- Improductividad.
- Clima organizacional negativo.

Todo lo anterior no sólo afecta al venezolano como ser humano, sino que además redunda de manera negativa en la economía nacional, por lo que se hace imperante la necesidad de implementar herramientas administrativas y de autoayuda que den paso a acciones que contrarresten los efectos del estrés y de tensión, que garanticen un buen liderazgo motivacional y genere un comportamiento organizacional positivo y efectivo, con lo cual aumente la operatividad y la productividad de las organizaciones, y finalmente lleve a Venezuela a retomar el camino hacia su desarrollo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Según su finalidad.

La presente se considera una investigación de tipo aplicada, ya que la realización del estudio parte de un marco teórico, y buscar además incrementar los conocimientos científicos, formular nuevas teorías o modificar las existentes.

Según Méndez (1998) la investigación aplicada "tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico..." (p. 87).

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados.

Según la fuente de los datos trabajados, se considera como una investigación de tipo primaria, ya que la fuente de los datos es propia, al hacerse la investigación en el lugar donde ocurren los hechos, a saber, en la empresa Estar Seguros, S. A.

Según Méndez (1998) la fuente primaria es aquella "información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento" (Op. cit.).

4.1.3. Según la estrategia teórica-metodológica.

Se considera el tipo de investigación según la estrategia teórica metodológica, del tipo cualitativa, la cual es definida por Méndez (1998) como "aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa" (Op. cit.).

Para el desarrollo de esta investigación el consultor se ubicó en el lugar donde se efectuó el estudio, esto es, en las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y la de Reclamos (Personas), con el fin de efectuar la recolección de los datos mediante los instrumentos correspondientes.

4.1.4. Según sus objetivos.

Según sus objetivos esta investigación es de tipo Descriptiva, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2003) citando a Danhke (1989) definen como "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 117).

La investigación se considera de tipo descriptiva debido a que se estudia y describe un fenómeno determinado, recolectándose información sobre los hechos, situaciones o eventos relacionados con el manejo del estrés y las situaciones novedosas y de tensión en las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas), de Estar Seguros, S. A.

4.1.5. Por el grado de control del investigador sobre las variables.

Se considera que esta investigación, además es No experimental, ya que el investigador no tuvo ningún grado de control sobre las variables objeto de estudio.

Según Hernández y otros (2003) las investigaciones No experimentales pueden definirse "como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables" (p. 267).

En la investigación, la consultora no varió intencionalmente las variables, sólo observó el fenómeno tal y como sucedía en su contexto natural, con el fin de analizarlo posteriormente.

4.1.6. Por el momento en que se recogen los datos.

La investigación es de tipo transversal, ya que los datos se recogen en un solo momento.

Hernández y otros (2003) establecen que el propósito de este tipo de investigaciones es el de "describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 270).

En este sentido, la intención del estudio fue determinar cuáles eran las variables o elementos estresores, y analizarlos con el fin de establecer las relaciones entre el estrés, las emociones y los impulsos, y posteriormente determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes (corredores, proveedores, etc.) que reorientaran a la empresa aseguradora en la optimización de sus procesos operativos y de negocios.

4.2. Diseño de la investigación.

Los modelos de Investigación-Acción, Investigación Desarrollo e Investigación Evaluativa son diseños de investigación aplicada. En caso de esta investigación se tomó el modelo de investigación-acción, el cual es definido por French y Bell (1995) como "un proceso de diagnóstico, que consiste en emprender una acción, volver a diagnosticar y emprender una nueva acción" (p. 37).

Según los autores, para que este modelo se lleve a cabo se deben mezclar los siguientes elementos: (a) la naturaleza altamente participativa del desarrollo organizacional, (b) el papel de colaborador y co-aprendiz del consultor, y (c) el proceso iterativo del diagnóstico y la acción.

French y Bell comentan que el modelo de investigación-acción consta de varias fases, las cuales se mencionan a continuación:

- Un diagnóstico preliminar.
- La recopilación de datos del grupo cliente.
- La retroalimentación de datos al grupo cliente.
- La exploración de los datos por el grupo cliente.
- La planificación de la acción por el grupo cliente, y una acción emprendida por el grupo cliente -con un practicante del D.O. que actúa como facilitador durante todo el proceso.

En la investigación desarrollada se planteó seguir los pasos establecidos en este modelo, con el fin de proporcionar a las Gerencias Técnicas objeto de estudio de Estar Seguros, el acompañamiento necesario con el fin de que los colaboradores cuenten con las herramientas y conocimientos básicos y necesarios que les permitan iniciar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión, con lo cual se busca

reorientarlos en la optimización de los procesos operativos y de negocios, asociados con la calidad del servicio prestado.

4.3. Técnicas e instrumentos

4.3.1. Técnicas de recolección de datos.

La técnica utilizada está basada en el modelo de aprendizaje de David Kolb, el cual comprende un ciclo conformado por cuatro (4) fases en el cual el individuo objeto del aprendizaje: (a) Hace algo concreto o tiene una experiencia específica que suministra la base para (b) la observación y reflexión sobre la experiencia y aumenta respuesta a ella. Estas observaciones son entonces (c) asimiladas dentro de una plataforma conceptual o relacionadas con otros conceptos en la experiencia pasada y conocimiento del participante desde donde pueden (d) derivarse, probadas y aplicadas implicaciones para la acción en diferentes situaciones.

Dicho ciclo describe la manera en que las personas aprenden y cómo pueden manejar las ideas y situaciones cotidianas. Al mismo tiempo enfatiza que ningún modo de aprender es mejor que otro y que la clave para un aprendizaje efectivo es ser competente en cada modo cuando se requiera.

Este modelo presupone que existe una secuencia para el ciclo de enseñanza - aprendizaje que se logra cuando el individuo se enfrenta a actividades formativas que se procesan activamente y que resaltan sus experiencias, la reflexión, la conceptualización y la experimentación.

Entonces, con el método propuesto "vivencial", los participantes descubrirán significados por sí mismos y validarán su propia experiencia.

Para cada paso del ciclo de Kolb, Hoffmann (2010) presenta algunas preguntas de procesamiento "con el fin de generar respuestas relacionadas con los

objetivos de la actividad, con lo que pase durante ella, con las conclusiones que los participantes generarán" (p. 4).

Para el primer estadio, el de "experimentar", con lo que suele comenzar el proceso, los Consultores dan las instrucciones para realizar un ejercicio. Los participantes – al seguir las instrucciones – están inmensos en una actividad, vivenciándola, generando su actuación conductas que tienen un significado y razón de ser.

Esta actividad puede ser un juego, una simulación, una reunión, una interacción, una visualización guiada, un cuestionario, etc., y los Consultores-Facilitadores observan cuidadosamente.

En el segundo estadio, "compartir e interpretar", una vez que los participantes han compartido la vivencia, los Consultores-Facilitadores están listos para difundir entre el grupo las reacciones y observaciones, darle significado a lo vivenciando asociándolo, haciéndoles preguntas. La finalidad es recolectar información abiertamente.

En la tercera fase o estadio los participantes trabajan para abstraer conocimientos específicos que han obtenidos de sí mismos, y de su grupo. Mientras que la cuarta fase o estadio los participantes se ocupan de emplear lo aprendido y vivenciado en el mundo real y en situaciones concretas, con la ayuda de los Consultores-Facilitadores.

4.3.2. Instrumentos.

Sabino (1996) define al instrumento de recolección de datos como "cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 129).

Herramientas de dinámica grupal.

La herramienta empleada para recolectar información fue la de dinámicas grupales, mediante las cuales se puede comprender y explicar fenómenos grupales.

Las dinámicas grupales son métodos de enseñanza/aprendizaje basados en actividades variadas y estructuradas, con el fin de que los participantes aprendan en un ambiente de alegría y diversión. Las dinámicas grupales se fundamentan en la formación por la experiencia vivencial.

Las dinámicas grupales adquieren un valor específico de diversión que no sólo estimulan la creatividad y la sociabilización, sino que también introducen estados diversos de emoción y dinamismo que facilitan el aprendizaje significativo de los participantes.

Según Ocaña (2011), a través de las dinámicas grupales se "fortalece el aprendizaje de los alumnos, puesto que construyen conocimientos, las aportaciones de cada miembro del equipo son válidas, emplean su ingenio y creatividad, así como también se fortalece la interacción por el contacto que tiene el alumno con sus compañeros y les crea un sentido de pertenencia, pues el alumno se siente parte del grupo y es aceptado como tal (p. 1).

Por su parte, Acosta (2011) afirma que:

> "Las técnicas grupales son herramientas metodológicas que se desarrollan mediante la planeación consecutiva de una serie de actividades con el fin de llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje, en los que los individuos forman parte activa del proceso. Dichas técnicas son variadas según su finalidad, el contexto, las características del grupo, etc." (p. 1).

En el caso de Estar Seguros, S. A., se aplicaron diferentes dinámicas como las que se mencionan a continuación:

- El rompehielo: cuyo objetivo fue el de crear un ambiente propicio para la participación e interacción de los participantes en grupo.
- La Noticia: como un activador utilizado a mitad del taller, luego del descanso, con el fin de elevar el ánimo y la participación de los asistentes.
- Método de casos: mediante los cuales los participantes de las gerencias objeto de estudio compartieron sus experiencias de estrés y situaciones de tensión en la vida cotidiana y laboral, actuando de forma activa en los procesos de discusión de la situación reflejada en el caso, con lo cual pudieron construir su propio aprendizaje. Los casos representados son:
  - La descripción e identificación de las situaciones y elementos que le generan estrés laboral a los colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y la Gerencia de Reclamos (Personas).
  - El establecimiento de las relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión.
  - La determinación de las acciones adecuadas de atención a los clientes, de manera de optimizar la calidad del servicio en la empresa aseguradora.

Con la utilización del método de casos, se aplicaron los cuatro (4) estadios del ciclo de Kolb (de experimentar, compartir e interpretar, abstraer conocimientos y emplear lo aprendido).

4.4. Población y muestra.

Según Tamayo y Tamayo (1998), población "Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p. 114).

La población objeto del estudio estuvo representada por las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas), comprendiendo un total de veintiocho (28) trabajadores, entre gerentes, coordinadores, analistas, cajeros, entre otros (ver anexo A).

La población se caracterizó por ser adultos jóvenes, estudiantes universitarios, en edades comprendidas entre los 18 y 25 años de edad, cuyas fechas de ingreso a la empresa son a partir del año 2008 (75% aproximadamente, ver anexo A). Además son personas responsables, orientadas al trabajo en equipo, con disposición y compromiso y dispuestas a trabajar bajo presión.

4.5. Procedimiento a seguir.

La modalidad de instrucción utilizada fue el taller, que Hoffmann (2010) tipifica como "una situación natural de aprendizaje donde las operaciones mentales y la afectividad forman una parte constitutiva, que busca incentivar el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, así como la adquisición de herramientas de diversa índole" (p. 2).

Hoffman (2010) afirma que el taller es "un lugar de co-aprendizaje, donde todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan y practican habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias. La combinación de aspectos cognitivos y conductuales es equilibrada y utiliza el enfoque de aprender haciendo y vivenciando" (Op. cit.).

Dentro de este espacio, se diferencian los roles de participante y consultor-facilitador o facilitador, en función de la mejoría de la calidad del producto colectivo de trabajo, suele tener una duración mínima de ocho (8) horas, aunque actualmente, suele hacerse hasta en cuatro (4) horas.

Con el fin de que los participantes adquirieran, procesaran, construyeran, transformaran y transfirieran el conocimiento se diseñó un taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión" (Op. cit.).

El taller estuvo fundamentado en el modelo de Aprendizaje vivencial de David Kolb, es decir orientado a la adquisición de nuevas conductas por parte de los asistentes, a través del aprendizaje de sí mismos y de sus compañeros de trabajo, participando expresando, comprendiendo y proponiendo soluciones a sus necesidades laborales actuales.

Dicho taller tuvo una duración de tres (3) horas, dirigido a todos los participantes de las gerencias objeto de estudio, el cual fue administrado en dos (2) subgrupos, que aunque inicialmente era dirigido a catorce (14) personas cada uno, sólo asistieron nueve (9) colaboradores en el primer grupo y ocho (8) en el segundo, de manera de garantizar la operatividad en la atención a los clientes tanto internos como externos.

El primero de los grupos participó en el turno de la mañana, en el horario comprendido entre las 9:00 a.m. y las 12:00 m., mientras que el grupo de la tarde participó en el horario comprendido entre la 1:15 a.m. y las 3:15 p.m.

De acuerdo a las etapas de Preparación, Inicio, Desarrollo y Cierre, planteadas por Hoffmann (1990), dicho taller fue planificado de la siguiente manera:

- **Etapa de preparación:**
  - Se hizo una revisión exhaustiva de los temas referidos al estrés, las situaciones novedosas y de tensión, con el fin de tener dominio de los mismos.

- Se elaboró y reprodujo el material a ser entregado a los participantes en carpetas (ver anexos B y C).
- Se diseñó un tríptico que sirviera a los colaboradores, con información que pudieran tener a la mano para su rápida consulta (ver anexo D).
- Se diseñó un formato de evaluación reactiva, con el fin de obtener retroalimentación sobre la percepción de los participantes a cerca del taller, en términos de la dinámica, el contenido, la participación de los consultores, entre otros (ver anexo E).
- Se estructuró el resto de la logística para dictar el taller, que comprendió entre otras cosas, la ubicación del local (salón) donde iba a ser dictado el taller, la disponibilidad del mobiliario (sillas y mesas), equipos y recursos materiales tales como marcadores de colores, resaltadores, lápices, bolígrafos, hojas de papel bond, así como los refrigerios correspondientes.

- **Etapa de Inicio:**
  - Se propició el desarrollo de un clima psicológico de participación entre todos los asistentes al taller, para ello se hizo una dinámica de rompehielo.
  - Se determinaron las expectativas de los asistentes o participantes del taller.
  - Se presentaron los objetivos o propósitos del taller y mapa conceptual, mediante una presentación en power point, con el fin de ofrecer una perspectiva general de la secuencia en los contenidos que se iban a dar a conocer a los participantes del taller (ver anexo F).

- Se establecieron los acuerdos de convivencia, con los cuales se les indicó a los participantes cuáles eran las normas que regularían su actuación durante el desarrollo del taller.
- Se hizo la verificación de la comprensión de esta etapa de inicio, formulando preguntas tales como:
  - ¿En qué creen que consiste el taller?
  - ¿Qué esperan lograr con el taller?
  - ¿Qué están dispuestos a hacer para lograrlo?
  - ¿Está claro el objetivo del taller?
  - ¿Consideran que el mapa conceptual cubre toda la información requerida?
  - ¿Hay alguna otra información relacionada con el tema, que requiera abordar?
  - ¿Tienen alguna duda?, ¿Algún comentario?
  - ¿Tienen alguna propuesta de acuerdo de convivencia?

- **Etapa de Desarrollo:**
  - Se realizó la primera actividad (simulación), ofreciendo previamente las instrucciones y explicando que el objetivo es el de "Elaborar una lista con las situaciones generadoras de estrés para los participantes del taller, donde se identifiquen los elementos disparadores del estrés para cada uno de los participantes".
    - ✓ Se observó el desarrollo de las actividades
    - ✓ Se procesaron las actividades desarrolladas con preguntas tales como:
      - ¿Qué ocurrió en la dramatización?

- ¿Cuál fue la reacción de los participantes?
- ¿Cómo se sintieron?
- ¿Qué elementos de la dramatización son generadores de estrés?
- ¿Cómo los identifica?
- ¿Quién se identifica con lo sucedido?
- ¿Qué otras experiencias pueden compartir?
- ¿Qué elementos pueden identificar como estresores?
- ¿De qué tomaron conciencia?
- ¿Qué aprendieron?
- ¿Qué pueden evitar?
- ¿Cómo pueden favorecer la situación?

✓ Se explicó brevemente la teoría asociada con los generadores de estrés o estresores individuales, grupales, organizacionales y/o externos.

✓ Se verificó la comprensión de esta etapa.

o Se realizó la segunda actividad (discusión) de desarrollo, ofreciendo previamente las instrucciones y explicando que el objetivo era el de "construir relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas y de tensión".

✓ Se observó el desarrollo de las actividades

✓ Se procesaron las actividades ejecutadas con preguntas tales como:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Se ha sentido identificado con esa conducta?
- ¿Le sorprendió la actitud del (de la) trabajador(a)?
- ¿Cree que esto puede suceder en realidad?
- ¿Cuáles emociones identificaron?

- ✓ Se expuso brevemente la teoría asociada con los síntomas físicos, mentales, emocionales y sociales generados por el estrés.
- ✓ Se verificó la comprensión del tema tratado. Los participantes no manifestaron dudas.

o Se realizó la actividad de desarrollo de tipo simulación/retroalimentación, ofreciendo también previamente las instrucciones y explicando que su objetivo era el de "conformar una lista de acciones que pueden llevar a cabo los participantes del taller, con el fin de manejar el estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión".

- ✓ Se observó el desarrollo de las actividades
- ✓ Se procesaron las actividades con preguntas tales como:
  - ¿Qué sucedió?
  - ¿Qué observaron?
  - ¿Cómo se sintieron?
  - ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias expuestas por el grupo?
  - ¿Qué aprendieron?
  - ¿Cómo podrían mejorar sus situaciones de estrés?
  - ¿Cómo pueden aplicarlo en el trabajo?
- ✓ Se realizaron ejercicios de estiramiento y de relajación, de manera que el grupo de participantes conocieran y contaran con herramientas de ayuda a futuro para el manejo del estrés y las situaciones de tensión
- ✓ Se verificó la comprensión de lo tratado. No se manifestaron dudas en este caso.

- Otra actividad de desarrollo realizada fue la de "suministrar herramientas con el fin de que los participantes del taller puedan manejar el estrés y las situaciones novedosas y de tensión".
  - ✓ Se entregó y revisó junto con todos los participantes el material preimpreso relacionado con el tema tratado (ver anexos B y C).
  - ✓ Se procesó la actividad con preguntas tales como:
    - ¿Qué opinan?
    - ¿Creen que les servirá de ayuda?
    - ¿Qué les parecieron las técnicas?
    - ¿Creen que pueden aplicar éstas técnicas en el trabajo?
    - ¿Cuáles técnicas podrían aplicar?
    - ¿En qué creen que les ayudaría?
  - ✓ Se expuso brevemente las cualidades que el individuo debe tener para el manejo del estrés y las situaciones novedosas y de tensión.
  - ✓ Verificar comprensión y aclarar dudas, si las hubiere

- **Etapa de Cierre:**
  - Se realizó la actividad de resumen del aprendizaje, haciendo la revisión del mapa conceptual inicialmente señalado (ver anexo E).
  - Se verificó el logro de las expectativas y objetivos.
  - Se aplicó el instrumento de evaluación reactiva, con el fin de obtener retroalimentación del taller.
  - Se realizaron actividades de cierre, tales como la despedida, agradecimiento al grupo y la entrega de certificados de participación.

Para administrar el taller de manera planificada se elaboró una guía de trabajo o guión del consultor (ver anexos G y H), el cual sirvió de apoyo en el orden de ejecución de las actividades programadas.

Una vez concluido el taller, se procedió a tabular los datos de la evaluación reactiva, y a elaborar el informe al cliente, cuyo contenido fue el siguiente: propósito del informe, objetivo del taller, actuación de los participantes, logro de expectativas, valor agregado y ganancias, resultados de la evaluación, observaciones y sugerencias, agradecimiento (ver anexo J).

4.6. Cronograma

A continuación, el cuadro Nro. 1 presenta el cronograma con las actividades necesarias para la ejecución del taller.

Cuadro Nro. 1
Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3
Diseño del taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión".	x	x	
Preparación de la logística para dictar el taller.		x	
Aplicación del Taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión".		x	
Elaboración y presentación del informe de resultados.			x

Nota. La autora (2011).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Resultados del taller.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del taller administrado a los dos (2) grupos de colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y la de Reclamos (Personas) de Estar Seguros, S.A., incluyendo los gráficos generados producto de la aplicación de la evaluación reactiva.

Luego de iniciar dándoles la bienvenida a los asistentes al Taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión", se ejecutaron las actividades basadas en el "Guión del Consultor" (ver anexos G y H), para ambos grupos (turno de la mañana y turno de la tarde).

Dicho Guión fue la herramienta que permitió establecer en forma secuencial las actividades de los facilitadores en el momento de llevar a cabo el Taller.

Estuvo conformado por trece (13) actividades, las cuales se describen de forma detallada a continuación:

- Se inició el taller con una actividad de **"Rompehielo"**, con el fin de crear un ambiente propicio para la participación individual. Éste se desarrolló de la siguiente manera:
  - Se dio la instrucción al grupo de forma de que se enumeraran del uno (1) al dos (2).
  - Se dirigió a ambos grupos a una mesa donde se encontraban treinta (30) objetos diversos, los cuales se encontraban cubiertos previamente con un mantel.
  - Se les dieron las instrucciones sobre la actividad a realizar.
  - Se alzó el mantel por unos segundos, indicándosele a los participantes que debían visualizar y memorizar los objetos que allí se encuentran (ver lista de objetos, anexo I).
  - Se cubrieron nuevamente los "objetos".
  - Se le indicó a los participantes que debían volver a sus puestos de origen con el fin de elaborar una lista con los objetos que recordaran haber visto, en la hoja de papel suministrada al inicio de la actividad.
  - Se le otorgó a los equipos un espacio de tiempo de cinco (5) minutos y posteriormente se les preguntó a un equipo y al otro sobre los objetos de la lista conformada.
  - Se chequeó con la lista de objetos previamente elaborada (ver anexo I), los objetos identificados por cada uno de los equipos.
  - Se le asignó dos (2) puntos al equipo correspondiente, por cada acierto obtenido.
  - Se le restó un (1) punto al equipo correspondiente, por cada desacierto cometido.
  - Finalmente, se totalizaron ambas listas y al obtenerse los resultados se procedió a entregarle caramelos a los miembros del equipo ganador, y

el equipo ganador procedió a imponerle una penitencia a los miembros del equipo perdedor.

Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:

- ¿Cómo se sintieron con la "actividad"?.

  Todos los participantes dijeron que se sintieron bien con la actividad.
- ¿Qué les llamó más la "atención"?.

  Los objetos utilizados para el rompehielo.

El concepto asociado en esta primera actividad fue la generación de un clima psicológico de participación.

- La segunda actividad realizada fue la **"Exploración de expectativas"**, cuyo objetivo fue el de conocer lo que esperan los participantes con el desarrollo del taller. Ésta actividad se desarrolló de la siguiente manera:
  - Se le indicó a los participantes que se enumeraran del uno (1) al dos (2) y formaran un grupo, los numero uno (1), y otro grupo los numero dos (2).
  - Se les entregaron dos (2) cartulinas a cada miembro de grupo y se les solicitó que escribieran en una de ellas cuáles eran sus expectativas y en la otra cómo esperaban aplicar lo aprendido en el ámbito laboral.
  - Se les otorgó un espacio de tiempo de tres (3) minutos, con el fin que escribieran compartieran sus expectativas y aplicabilidad de lo aprendido, con los miembros del grupo.
  - Culminado el tiempo se preguntó sobre las expectativas compartidas, invitándoles a colocar las cartulinas en el rotafolio.
  - A medida que se iban colocando las cartulinas en el rotafolio, se iban revisando con el participante que las "expresaba".
  - Finalmente resaltaron las expectativas y aplicabilidades coincidentes.

La pregunta formulada (procesamiento) en este caso fue:

- "¿Qué esperan lograr con el taller?".

Las respuestas a la pregunta formulada se pueden visualizar en los cuadros Nro. 2 y Nro. 3:

Cuadro Nro. 2
Expectativas y aplicabilidad
Grupo A (Turno de la mañana)

EXPECTATIVAS	APLICABILIDAD
1. Obtener información que me permita ser más paciente.	✓ Desarrollar aptitudes en situaciones laborales.
2. Desarrollar mecanismos para manejar situaciones de estrés (2). *	✓ Ver lo positivo de las situaciones. ✓ Dominar el escenario.
3. Aprender a dominar mis impulsos, carácter - control del carácter (2). *	✓ Aprender a manejarme en situaciones de estrés. ✓ Mejorar la interacción y el impacto de mis emociones.
4. Aprender a manejar el tiempo.	✓ Dar un buen servicio al cliente.
5. Aprender a escuchar al cliente.	✓ Mejorar la atención al cliente.
6. Adquirir herramientas para ofrecer soluciones.	✓ Manejar emociones adecuadamente.
7. Aprender a manejar el estrés y la ansiedad.	✓ Controlar las emociones.

(*) Expectativas coincidentes entre dos (2) participantes.

Nota. La autora (2011).

Cuadro Nro. 3
Expectativas y aplicabilidad
Grupo B (Turno de la tarde)

EXPECTATIVAS	APLICABILIDAD
1. Aprender cómo manejar el estrés (4). *	✓ Ser más tolerante en mi puesto de trabajo. ✓ Aprender a manejar el estrés en mi puesto de trabajo a pesar de la demanda. ✓ Dar una mejor atención al público. ✓ Controlar las emociones y los impulsos.
2. Cómo tratar bien al cliente en cuanto a sus dudas.	✓ Darle la razón al cliente si efectivamente la tiene.
3. Aprender a dominar los impulsos.	✓ Manejar la atención al público sin dejarme llevar por el estrés.
4. Cómo manejar al cliente.	✓ Dar un buen servicio al cliente (respeto, tolerancia con compañeros de trabajo y clientes).
5. Cómo atender al público.	✓ Dar una mejor atención al público.

(*) Expectativa coincidente entre cuatro (4) participantes.

Nota. La autora (2011).

- "¿Qué están dispuestos a ofrecer para lograrlo?".

  Las repuestas coincidieron al expresar que prestar la mayor atención y aprovechar al máximo el taller.

  El concepto asociado en esta actividad fue la generación de un clima psicológico de participación.

- La tercera actividad realizada fue **"Objetivos y Mapa Conceptual"**, cuya finalidad fue la de dar a conocer el contenido del taller, desarrollándose de la siguiente manera:

- Se le indicó a los participantes cuáles eran los objetivos del taller y el mapa de ruta mental, apoyándonos en la visualización de una presentación en power point (ver figura Nro. 2).
- Se hizo una breve exposición a cerca de las definiciones de estrés, así como los tipos de estrés existentes (Eutrés y Distrés).

Figura Nro. 2
Mapa mental

Nota. La autora (2011).

Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:

- "¿Tienen alguna duda?".
- "¿Algún comentario?".

En este caso específico no hubo ningún planteamiento o interrogante. Los conceptos asociados en esta actividad fueron: Concepto de estrés y definiciones de eutrés y distrés, ejemplos de cada uno de ellos.

- Otra actividad realizada fue el establecimiento de los **"Acuerdos de convivencia"**, cuya finalidad fue indicarle a los participantes cuáles serían las normas que iban a regular la actuación de los participantes en el taller. Los facilitadores se apoyaron en la visualización de la presentación en power point (ver diapositiva 5, anexo F).

  Las preguntas formuladas (procesamiento) fueron:

  - "¿Tienen alguna duda?".
  - "¿Algún comentario?".
  - "¿Tienen alguna propuesta de acuerdo de convivencia?".
  - "¿Están de acuerdo?".

  Todos los participantes convinieron en los acuerdos de convivencia previamente establecidos. No hicieron ningún comentario para refutarlos o complementarlos.

  El concepto asociado en esta actividad fue la generación de un clima psicológico de participación.

- La siguiente actividad fue la de **"Describir situaciones e identificar elementos que les generan estrés laboral"**, cuyo objetivo era elaborar una lista con las situaciones generadoras de estrés para los participantes del taller y reconocer los elementos disparadores del estrés para cada uno de los participantes.

  Para el desarrollo de esta actividad se realizó lo siguiente:

  - Se señalaron y explicaron los tipos de elementos estresores (a nivel individual, grupal, organizacional y externo) con la visualización de una lámina en power point (ver diapositiva 6, anexo F).
  - Los participantes fueron identificando los estresores a nivel individual, grupal, organizacional y externo, y se fueron anotando en el rotafolio

(ver cuadros Nro. 4 y 5, "Elementos estresores expresados por los participantes" para ambos grupos).

- Se le preguntó a los participantes quién había tenido recientemente una situación de estrés con algún cliente.
- Se seleccionó del grupo a dos (2) participantes, con el fin de que dramatizaran una situación que les haya generado estrés, durante su experiencia laboral en Estar Seguros, mientras se solicitó al resto del grupo observar la dramatización.
- Culminada la dramatización, se les preguntó en orden aleatorio qué elementos de la situación, detectaban como generadores de estrés y de tensión (ver preguntas de procesamiento).
- Se preguntó en orden aleatorio, cuáles otras situaciones durante su tiempo de trabajo en Estar Seguros, han sido estresantes o de tensión (ver preguntas de procesamiento).

Cuadro Nro. 4
Elementos estresores expresados por los participantes
Grupo A (Turno de la mañana)

INDIVIDUAL	GRUPAL
✓ Control familiar (hogar, hijos).	✓ Interacción grupal. ✓ Comunicación. ✓ Conflicto de roles. ✓ Volumen de trabajo.
ORGANIZACIONAL	**EXTERNO**
✓ Falta de comunicación. ✓ Manejo de la información. ✓ Estilo gerencial. ✓ Volumen de trabajo. ✓ Capacidad de respuesta. ✓ Uso de la tecnología. ✓ Conflicto de roles.	✓ El clima. ✓ El metro u otros medios de transporte. ✓ La cola.

Nota. La autora (2011).

Cuadro Nro. 5
Elementos estresores expresados por los participantes
Grupo B (Turno de la tarde)

INDIVIDUAL	GRUPAL
✓ Preocupación por la atención a requerimientos de los clientes. ✓ El metro u otros medios de transporte. ✓ Volumen de trabajo. ✓ Deudas. ✓ Presión del cliente y del líder. ✓ Hijos / familia. ✓ Carga operativa. ✓ Relaciones interpersonales. ✓ Obligaciones del hogar.	✓ Falta de cohesión. ✓ Interacción grupal. ✓ Comunicación.
ORGANIZACIONAL	**EXTERNO**
✓ Presión del líder. ✓ Carga de trabajo (Volumen de trabajo). ✓ Falta de comunicación (Decisiones). ✓ Estilo gerencial.	✓ El clima. ✓ Servicios deficientes. ✓ La cola. ✓ Ubicación geográfica vivienda vs. Trabajo. ✓ El metro u otros medios de transporte.

Nota. La autora (2011).

Las preguntas formuladas (procesamiento) para el grupo A fueron:

- "¿Qué ocurrió en la dramatización?".

  Los asistentes explicaron:

  Un participante personificó a un cliente (productor de seguros) exigente y que siempre está estresado e inconforme, mientras que el otro participante personificó a un cajero que atiende al cliente desde el "front" de la Gerencia de Administración Regional Caracas. El solicitante se disponía a efectuar un pago en la caja, y el cajero le indicó que le faltaba un documento (recibo), el cliente se indignó y empezó a alterarse y a hablarle en voz alta al cajero, éste último trató de

sobrellevar al cliente, pero no tenía la disposición de atenderlo bien y terminó molesto y sin resolverle el problema. Incluso le sugirió que hablara con el Gerente del área. El cliente también se retiró molesto.

- "¿Quién se identifica con lo sucedido?".

  El cajero que dramatizó la situación se identifica plenamente con lo sucedido, así como otros participantes que han tenido que atender a este y otros clientes de actitud similar.

- "¿Qué elementos de la dramatización fueron identificados como generadores de estrés?".

  - ✓ Actitud y predisposición del cliente y del trabajador.
  - ✓ Irrespeto mutuo.
  - ✓ Procedimientos estándares a seguir.
  - ✓ Fallas en la data/pólizas/recibos.
  - ✓ Fallas en la comunicación.
  - ✓ Falta de información y documentación oportuna.

- "¿Qué otras experiencias pueden compartir?".

  Los participantes respondieron que este tipo de situaciones se repite con bastante frecuencia, con este cliente y con otros en momentos anteriores. Y expresaron tener muchas experiencias al respecto.

- "¿De qué tomaron conciencia?".

  Se debe tener una mejor actitud ante el cliente, aun cuando no tenga la razón, Además de manejar un procedimiento estándar, de manera que la atención al cliente siempre sea llevando a cabo los pasos de la misma manera.

- "¿Qué pueden evitar?".

  Tomar las situaciones a título personal.

Las preguntas formuladas (procesamiento) para el grupo B fueron:

- "¿Qué ocurrió en la dramatización?".

  Los asistentes explicaron:

  Una colaboradora personificó a un cliente que siempre está apurado e inconforme, mientras que el otro participante personificó a un analista de caja que atiende al cliente desde el "back" de la Gerencia de Reclamos (Personas).

  Al cliente que venía a retirar un cheque, se le indicó que aún no se le podía entregar el reembolso debido a que el cheque aún no estaba listo, el cliente se molestó y el analista de caja le dijo que no podía hacer nada.

  El cliente reclamó airadamente ya que tiene más de tres (3) meses esperando por el reembolso, y el analista le sugirió que pasara después. El cliente se retiró molesto por no poder retirar su cheque.

- "¿Quién se identifica con lo sucedido?".

  Los analistas del back expresan que a veces no se les da la información correcta a los clientes y se generan con cierta regularidad situaciones parecidas a la anteriormente descrita.

- "¿Qué elementos de la dramatización fueron identificados como generadores de estrés?".

  ✓ Exigencias del cliente.

  ✓ Fallas en la comunicación.

  ✓ Procedimientos estándares a seguir.

  ✓ Actitud/estado de ánimo del cliente y del trabajador).

  Los conceptos de experimentar, compartir e interpretar, generalizar y aplicar del Modelo de Kolb, fueron los asociados en esta actividad.

- A mitad del taller, luego del break o descanso, que duró diez (10) minutos, se realizó un **"Activador"**, con el fin de elevar el ánimo y la participación en momentos de cansancio o de decaimiento del grupo. Para ejecutar el Activador, se realizó lo siguiente:
  - Se les solicitó a los participantes que se enumeraran del uno (1) al cuatro (4), con el fin de conformar varios grupos.
  - Se le indicó al grupo de participantes uno (1) y tres (3) que debían anotar en las hojas de papel previamente entregadas, las dos (2) noticias más felices de su vida. Y posteriormente compartir dichas noticias con los miembros de su grupo.
  - También se les indicó a los grupos de participantes dos (2) y cuatro (4) que debían anotar en las hojas de papel previamente entregadas, las dos (2) noticias más estresantes de su vida. Para posteriormente compartirlas con los miembros de su grupo.
  - Se les otorgó tres (3) minutos para realizar la tarea.
  - Culminado el tiempo, se solicitó a los grupos uno (1) y tres (3) que comentaran sus noticias en plenario, el orden de la intervención fue espontáneo.
  - Mientras uno de los facilitadores dirigía la actividad, el otro tomaba nota en el rotafolio.
  - Posteriormente se le solicitó a los grupos dos (2) y cuatro (4) que comentaran sus noticias en plenario, el orden de la intervención también fue espontáneo.
  - Finalmente, se hizo una votación para determinar cuál de las noticias transmitidas se consideró la más feliz y cuál fue la más estresante (basándose en la forma en que la expresó el participante).
  - Como noticia más feliz para el grupo A (turno de la mañana) resultaron como ganadoras "día del matrimonio" y "adquisición de auto" y para el

grupo B (turno de la tarde) resultaron como ganadoras "Nacimiento de hijo(a)" y "aprobación de tesis".

- Como noticia más estresantes resultaron ganadoras para el grupo A (turno de la mañana) las siguientes: "Cambio de Nombre" (crecimiento de la organización) y la asociada a "Problemas personales" y para el grupo B (turno de la tarde) resultaron como ganadoras: "Estafa" y "Desempleo".
- A los ganadores se les regalaron caramelos y aplausos del resto de los asistentes.

Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:

- "¿Qué les pareció la actividad?".

  A todos les pareció bien la actividad.
- "¿De qué tomaron conciencia?".

  Los participantes manifestaron que hay noticias buenas y malas y que a pesar de ello hay que seguir adelante.

Para esta actividad el concepto asociado fue la generación de un clima psicológico de participación.

- En la actividad referida a **"Establecer relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión"**, cuyo objetivo era el de construir relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas y de tensión, se ejecutaron las siguientes acciones:
  - Describir videos (4) a los participantes, donde se presentaban situaciones de estrés. Esta descripción se llevó a cabo debido a que se tenía programado reproducir los citados videos mediante un enlace con la página de YOUTUBE. No obstante, por políticas de restricción de la

aseguradora, este tipo de páginas se encuentran bloqueadas en el servidor, por lo cual no se pudo hacer la demostración.

Dadas las limitaciones en la demostración de los videos, se limitó formulación de las preguntas (procesamiento) en este caso fueron:

- "¿Te has sentido identificado con alguna de estas conductas?".

  Algunos participantes de ambos grupos dijeron sentirse a veces con ganas de batir una computadora contra el suelo, o lanzarse por una ventana, producto del estrés y la tensión. A otros simplemente les causó gracia lo descrito.

- "¿Crees que puede suceder en realidad?".

  Para ambos grupos, la mayoría de los participantes expresaron creer que sí pueden darse estas situaciones en la vida real.

Posteriormente, se identificaron y anotaron en el rotafolio nuevos elementos estresores, a partir de la dramatización anteriormente efectuada, y se reflexionó sobre la mejor manera de manejar del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas y de tensión. En los cuadros siguientes se muestran los elementos estresores identificados por ambos grupos:

Cuadro Nro. 6
Establecimiento de relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos Grupo A (Turno de la mañana)

ELEMENTOS ESTRESORES IDENTIFICADOS CON BASE EN LA DRAMATIZACIÓN	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES ENTRE EL MANEJO DEL ESTRÉS, LAS EMOCIONES Y LOS IMPULSOS	
✓ Actitud y predisposición del cliente y del trabajador.	✓ A medida que el colaborador muestre predisposición negativa al atender al cliente, y el cliente también se encuentre predispuesto de forma negativa. No se logrará el objetivo.	✓ El colaborador debe demostrar permanentemente una actitud positiva, educada y receptiva ante todos los clientes.
✓ Irrespeto mutuo.	✓ Mientras exista el irrespeto y la intolerancia entre cliente y colaborador, no se lograra una atención adecuada y de calidad.	✓ El colaborador debe demostrar una actitud de respeto y tolerancia, e inducir a que el cliente actúe de la misma manera.
✓ Procedimientos estándares a seguir.	✓ De no contarse con los procedimientos previamente establecidos y difundidos entre los colaboradores, cada colaborador ejecutará las acciones como crea que debe hacerlo.	✓ Al ejecutarse los procedimientos establecidos, se prestará el servicio de la misma manera para un cliente u otro.
✓ Fallas en la data/pólizas/recibos.	✓ Las diferencias entre la data cargada en el sistema, las pólizas y recibos ocasionan molestias a los clientes tanto internos como externos de Estar Seguros.	✓ Los colaboradores deben informar a tiempo sobre las diferencias encontradas y tramitar ante las instancias competentes, con el fin de dar solución a los problemas encontrados, evitando así futuros inconvenientes.
✓ Fallas en la comunicación y falta de información y documentación oportuna.	✓ La comunicación inadecuada y el manejo de información incorrecta trae como consecuencia malestares e inconvenientes en la interacción con otros, y además obstaculiza el desarrollo óptimo de las actividades.	✓ La comunicación clara, exacta y oportuna permite la generación de un ambiente armónico y de confianza, facilita la interacción y la ejecución de las tareas.

Nota. La autora (2011).

Cuadro Nro. 7
Establecimiento de relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos
Grupo B (Turno de la tarde)

ELEMENTOS ESTRESORES IDENTIFICADOS CON BASE EN LA DRAMATIZACIÓN	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES ENTRE EL MANEJO DEL ESTRÉS, LAS EMOCIONES Y LOS IMPULSOS	
✓ Exigencias del cliente.	✓ La diversidad de personalidades y exigencias de los clientes puede poner en evidencia las debilidades e inexperiencia de quienes ejecutan una actividad rutinaria.	✓ La tolerancia, el respeto y la atención adecuada y el asesoramiento en momentos de desconocimiento de las acciones que se deben seguir, permitirá el manejo adecuado de la situación.
✓ Fallas en la comunicación.	✓ La comunicación inadecuada y el manejo de información incorrecta trae como consecuencia malestares e inconvenientes en la interacción con otros, y además obstaculiza el desarrollo óptimo de las actividades.	✓ La comunicación clara, exacta y oportuna permite la generación de un ambiente armónico y de confianza, facilita la interacción y la ejecución de las tareas.
✓ Procedimientos estándares a seguir.	✓ De no contarse con los procedimientos previamente establecidos y difundidos entre los colaboradores, cada colaborador ejecutará las acciones como crea que debe hacerlo.	✓ Al ejecutarse los procedimientos establecidos, se prestará el servicio de la misma manera para un cliente u otro.
✓ Actitud/estado de ánimo del cliente y del trabajador.	✓ A medida que el colaborador muestre predisposición negativa al atender al cliente, y el cliente también se encuentre predispuesto de forma negativa. No se logrará el objetivo.	✓ El colaborador debe demostrar permanentemente una actitud positiva, educada y receptiva ante todos los clientes.

Nota. La autora (2011).

- Posteriormente se visualizó la presentación en power point (ver láminas 9 al 12, anexo F), sobre los síntomas físicos, mentales, emocionales y sociales que pueden derivarse del estrés.

Los conceptos de experimentar, compartir e interpretar, generalizar y aplicar del Modelo de Kolb, fueron los asociados en esta actividad.

- La actividad de **"Determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos"**, cuyo objetivo era el de conformar una lista de acciones que pueden llevar a cabo los participantes del taller, con el fin de manejar el estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión, se ejecutó de la siguiente manera:
  - Se seleccionaron a dos (2) participantes, con el fin de que dramatizaran la misma situación generadora de estrés vista en la dramatización anterior (un cliente exigente/estresado y un colaborador atendiéndole, pero esta vez manejando las emociones con base en la información que hasta ese momento había sido suministrada).
  - Se preguntó en orden aleatorio, cuáles fueron las diferencias entre una dramatización y otra, y se indagó sobre qué otras acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias en este sentido, expuestas por el grupo.

  Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:
  - "¿Qué observaron en esta nueva dramatización?"

    Los participantes del grupo A establecieron las siguientes diferencias:
    - ✓ Pese a que la actitud inicial del cliente fue la misma, el trabajador se mostró mucho más tolerante y menos predispuesto, y se fue ganando el respeto y la tolerancia del cliente.
    - ✓ Se mostró más respeto entre ambos.
    - ✓ Aún cuando existían las fallas en la data/pólizas/recibos, la mejor disposición del trabajador le permitió manejar la situación de una manera más adecuada.

Los participantes del grupo B establecieron las siguientes diferencias:

- ✓ A pesar de que prevalecían las exigencias del cliente, el colaborador fue más explícito y comunicativo con el cliente
- ✓ La actitud demostrada por el trabajador fue de mayor disposición, con lo cual el cliente se vio "desarmado" al hacer su reclamo.

- "¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias expuestas por el grupo?".
  En ambos casos los participantes coinciden en que deben ser más pacientes con el cliente y tratar de resolver los problemas, y en caso de ser necesario buscar el apoyo y asesoría con otros colaboradores.
  Los conceptos de experimentar, compartir e interpretar, generalizar y aplicar del Modelo de Kolb, fueron los asociados en esta actividad.

- La actividad referida a las **"Diez (10) maneras de manejar el estrés"**, cuyo objetivo era el de suministrar herramientas con el fin de que los participantes del taller pudieran manejar el estrés, los impulsos y las emociones, ante situaciones de tensión, se desarrolló de la siguiente manera:
  - Se suministró a los participantes una carpeta contentiva de dos (2) artículos referidos al manejo del estrés (ver anexos B y C). Así como de un tríptico (ver anexo D) contentivo de información sobre las diez (10) técnicas fáciles de manejar el estrés.
  - Se hizo la lectura del tríptico con la intervención de todos los participantes del taller.
  - Posteriormente se visualizaron las láminas 13 y 14 de la presentación en power point (ver anexo F), con el fin de resaltar algunos tips que contribuyen al manejo del estrés y las cualidades necesarias que debe tener el individuo para el manejo del estrés.

Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:

- "¿Qué les parecieron las técnicas?".

  Los participantes de ambos grupos coincidieron en expresar que les parecieron interesantes y que las van a practicar en los momentos oportunos.

- "¿Creen que estás técnicas les servirán de ayuda?".

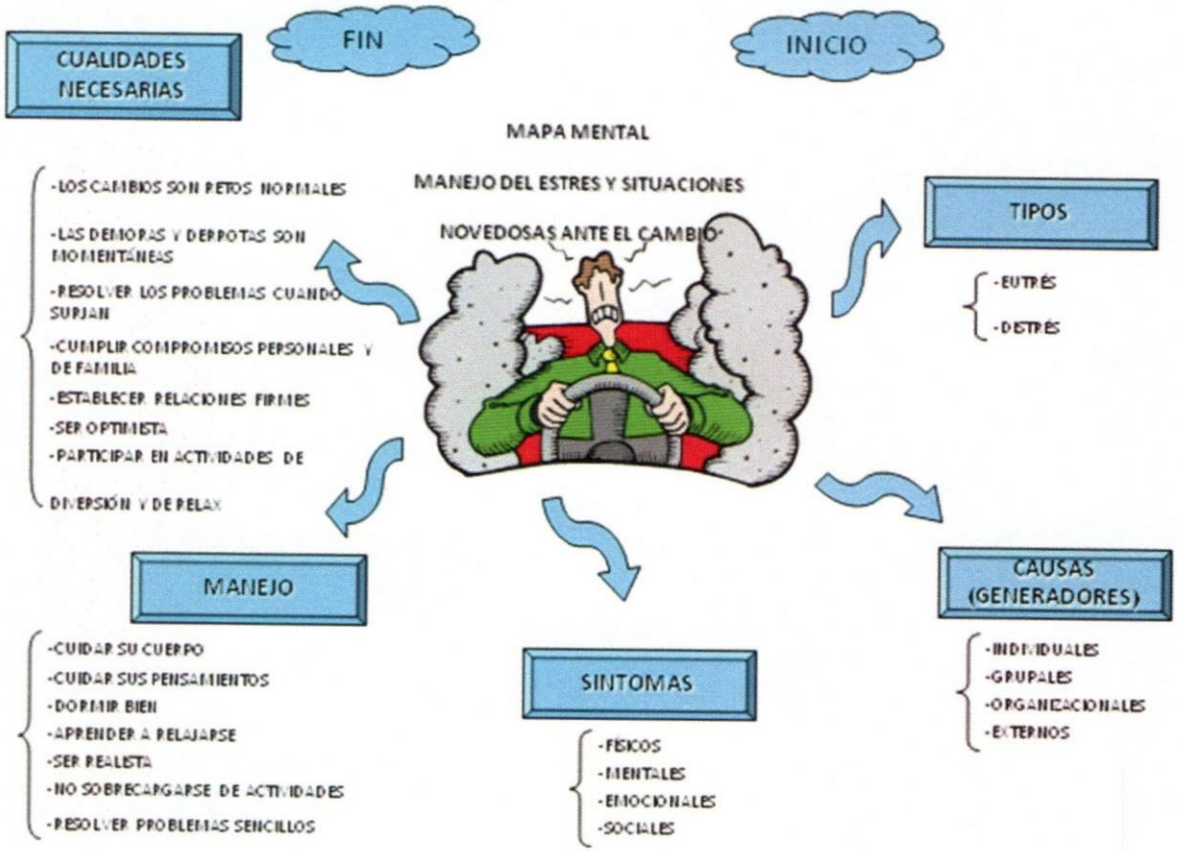
  Los participantes de ambos grupos creen que las técnicas si les servirán de gran ayuda.

  Se terminó la actividad, realizando ejercicios de estiramiento con todos los asistentes al taller.

Los conceptos asociados en esta actividad fueron los asociados al manejo del estrés.

- Por su parte, la actividad relacionada con la **"Síntesis o resumen"**, que tenía como objetivo repasar brevemente el contenido del taller, se desarrolló de la siguiente forma:
  - Se hizo un breve repaso por el contenido del taller, mostrando la presentación en power point con el mapa mental detallado (ver figura Nro. 3).

Figura Nro. 3
Mapa mental detallado



Nota. La autora (2011).

Las preguntas formuladas (procesamiento) en este caso fueron:

- "¿Tienen alguna duda?".
- "¿Quieren aportar alguna información complementaria?".
- "¿Qué se llevan ustedes?".

Las respuestas de los participantes fueron: las técnicas aprendidas, la experiencia del taller y los conocimientos con base en la información suministrada.

El concepto asociado fue "proceso tratado".

- Entre las últimas actividades efectuadas se encuentra la **"Comparación de expectativas y logros alcanzados"**, la **"Evaluación reactiva"** y la referida al **"Cierre"**, con el cual se dio por concluido el taller.

  La **"Comparación de expectativas y logros alcanzados"**, tuvo como objetivo comprobar si se cubrieron las expectativas de los participantes al taller, en comparación con el contenido visto.

  Para ello, se hizo una revisión de las láminas del rotafolio elaboradas al inicio del taller para cada grupo y, con base en las siguientes preguntas (procesamiento), cada colaborador verificó y expresó si se habían cubierto o no sus expectativas:

  - "¿Les gustó el taller?".
  - "¿Creen que el taller cubrió sus expectativas?".
  - "¿Creen que fueron suficientes sus aportes para cubrir expectativas?".

  En este sentido, los participantes de los grupos A y B respondieron afirmativamente.

  Adicionalmente, vale decir que en los gráficos 17A y 17B que se encuentran en el aparte relacionado con **"Resultados tabulados e interpretados de la evaluación reactiva"**, se observa que el 100% de los colaboradores consideran haber cubierto las expectativas que tenían al participar en el taller (ver gráficos en el aparte 5.2).

  A continuación se muestran los cuadros Nro. 8 y Nro. 9, con los cuales se intenta demostrar la verificación final de logro de los objetivos y satisfacción de expectativas, para cada grupo del taller.

Cuadro Nro. 8
Verificación de expectativas
Grupo A (Turno de la mañana)

EXPECTATIVAS
1. Obtener información que me permita ser más paciente.
2. Desarrollar mecanismos para manejar situaciones de estrés (2). *
3. Aprender a dominar mis impulsos, carácter - control del carácter (2). *
4. Aprender a manejar el tiempo.
5. Aprender a escuchar al cliente.
6. Adquirir herramientas para ofrecer soluciones.
7. Aprender a manejar el estrés y la ansiedad.

(*) Expectativas coincidentes entre dos (2) participantes.

Nota. La autora (2011).

Cuadro Nro. 9
Verificación de expectativas
Grupo B (Turno de la tarde)

EXPECTATIVAS
1. Aprender cómo manejar el estrés (4). *
2. Cómo tratar bien al cliente en cuanto a sus dudas.
3. Aprender a dominar los impulsos.
4. Cómo manejar al cliente.
5. Cómo atender al público.

(*) Expectativa coincidente entre cuatro (4) participantes.

Nota. La autora (2011).

El concepto asociado para estas actividades fue "proceso tratado".

- En cuanto a la **"Evaluación reactiva"** que se aplicó con el fin de obtener retroalimentación sobre la percepción que tuvieron los participantes a cerca del taller, en términos de la dinámica, el contenido del taller, la participación de los consultores, se desarrolló de la siguiente forma:
  - Se entregó un formato de evaluación y se les solicitó a los asistentes su llenado con el fin de evaluar el taller.
  - Se señaló que las evaluaciones eran anónimas, y se hizo énfasis en lo importante su objetividad.
  - Se fueron recibiendo las evaluaciones a medida en que cada uno de los participantes iba terminando.

La pregunta formulada (procesamiento) fue para conocer si tenían alguna duda, a lo que los participantes de ambos grupos respondieron que no.
El concepto asociado fue "proceso tratado".

- Con la actividad de **"Cierre"**, se dio por concluido el taller ofreciéndole las gracias a los colaboradores por su participación. Adicionalmente, se hizo la entrega de los certificados de asistencia/participación y de un obsequio a cada participante.
  En el desarrollo de esta actividad se formularon las siguientes preguntas:
  - "¿Alguien quiere aportar algo?".
  - "¿Algún comentario?".

    Las respuestas en ambos grupos fueron de agradecimiento, y de disposición a aplicar lo aprendido durante el desarrollo del taller.

  El concepto asociado fue "proceso tratado".

5.2. Resultados tabulados e interpretados de la evaluación reactiva

Al final de cada taller (el del turno de la mañana y turno de la tarde) se aplicó un instrumento de evaluación (ver anexo E) orientado a conocer las impresiones de los asistentes al mismo.

Se consideraron diecisiete (17) ítems, con el fin de que los participantes indicaran marcando con una equis (x), su percepción de acuerdo o desacuerdo con los planteamientos formulados.

A continuación se presentan los resultados por cada uno de los citados ítems, con el gráfico correspondiente:

Planteamiento Nro. 1:

Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.

GRÁFICO 1A

GRÁFICO 1B

En los gráficos 1A y 1B se observa que el 100% de los participantes creen haber dado su aporte a la solución de las situaciones planteadas.

Planteamiento Nro. 2:

Me pareció un taller ordenado en su estructura, secuencia y contenido.

GRÁFICO 2A

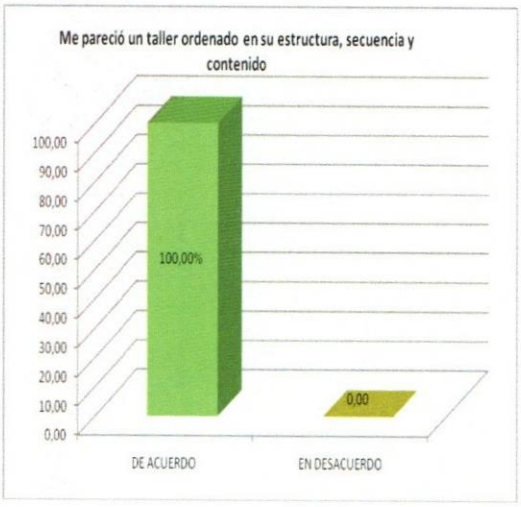
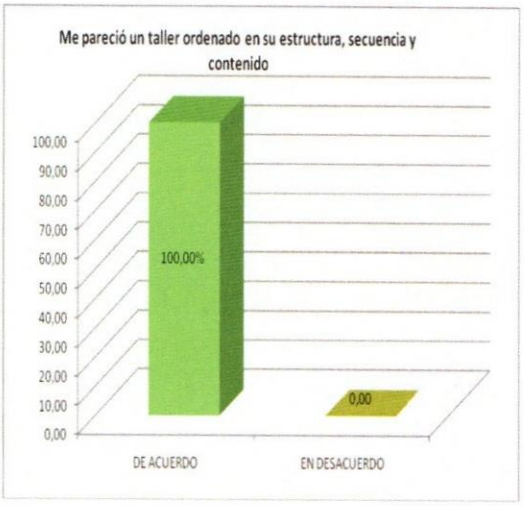


GRÁFICO 2B



Los gráficos 2A y 2B muestran que el 100% de los participantes les pareció que el taller fue ordenado en su estructura, secuencia y contenido.

Proposición Nro. 3:

Encontré en este taller la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.

GRÁFICO 3A

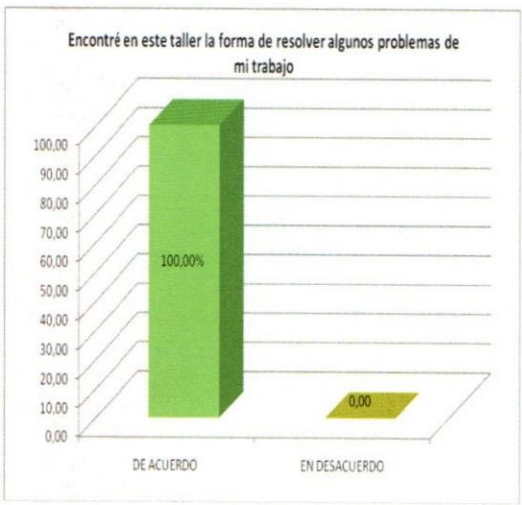
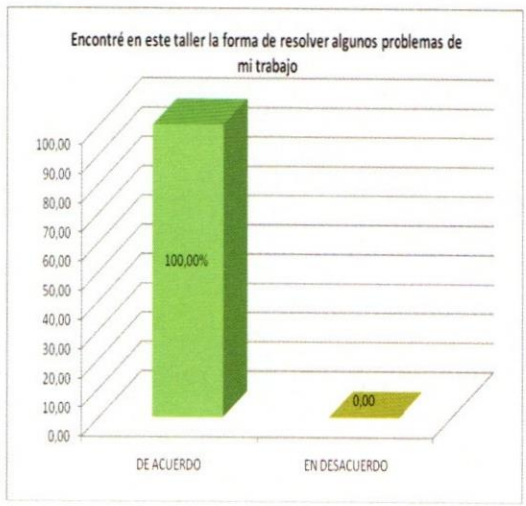


GRÁFICO 3B



Los gráficos 3A y 3B demuestran que el 100% de los participantes piensa que encontró en este taller la forma de resolver algunos problemas de su trabajo.

Proposición Nro. 4

Los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller.

GRÁFICO 4A

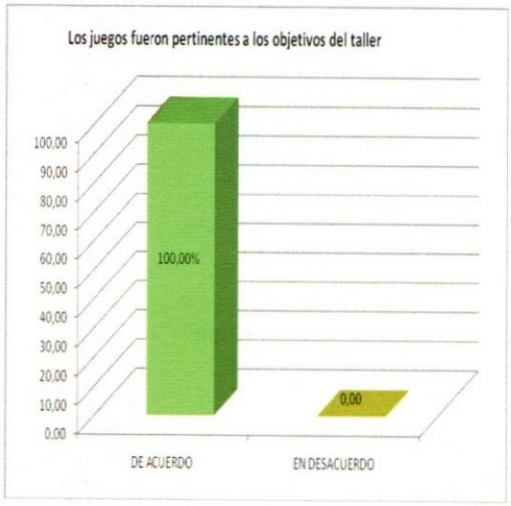
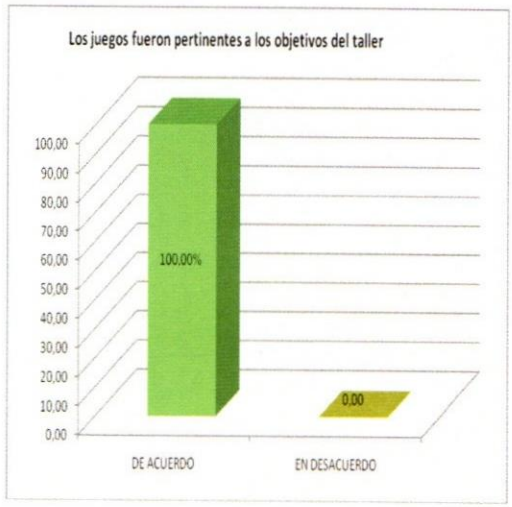


GRÁFICO 4B



En los gráficos 4A y 4B se observa que el 100% de los participantes consideran que los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller.

Planteamiento Nro. 5:

Me sentí atraído por los tópicos del taller.

GRÁFICO 5A

GRÁFICO 5B

En los gráficos 5A y 5B se observa que el 100% de los participantes se sintieron atraídos por los tópicos del taller.

Planteamiento Nro. 6:

Jugando aprendí más sobre mi conducta.

GRÁFICO 6A

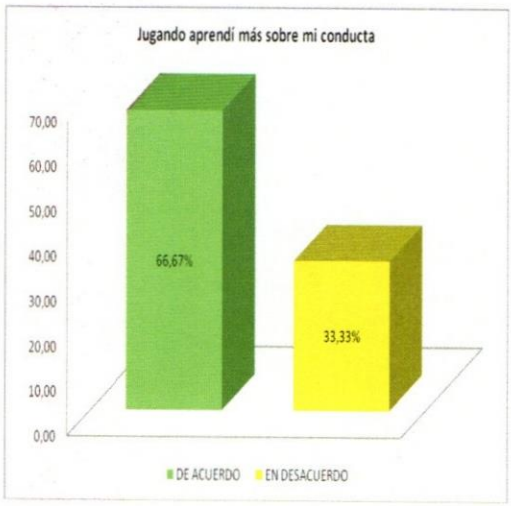
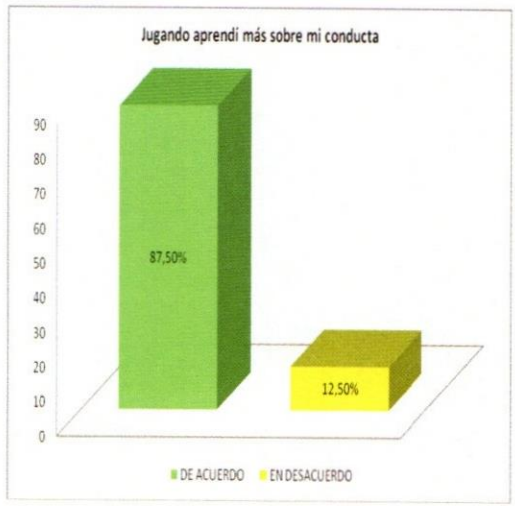


GRÁFICO 6B



En cuanto al ítem Nro. 6 del instrumento de evaluación, se observa en el gráfico 6A que un 66,67% de los asistentes piensan que jugando aprendieron más sobre su conducta, mientras que el 33,33% piensa lo contrario.

Por su parte, el 87,50% de los colaboradores del grupo de la tarde, representados en el gráfico 6B, consideran que jugando aprendieron más sobre su conducta, mientras que el 12,50% consideran de manera adversa.

Planteamiento Nro. 7:

Participé activamente en el taller.

GRÁFICO 7A

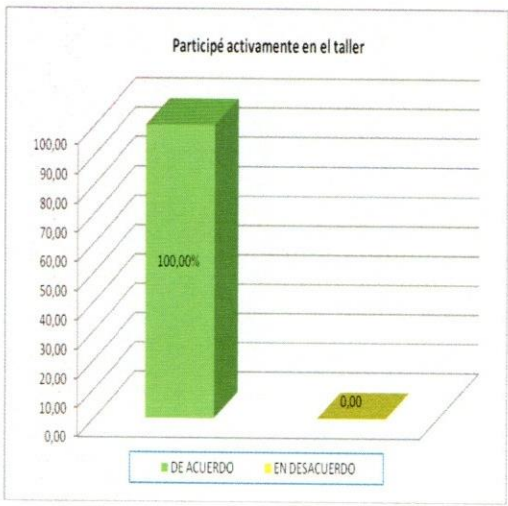
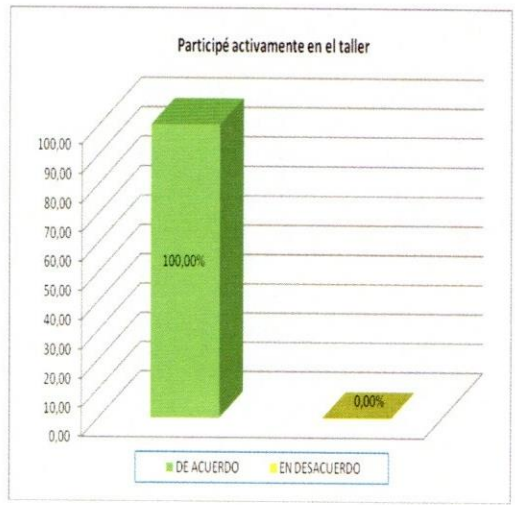


GRÁFICO 7B



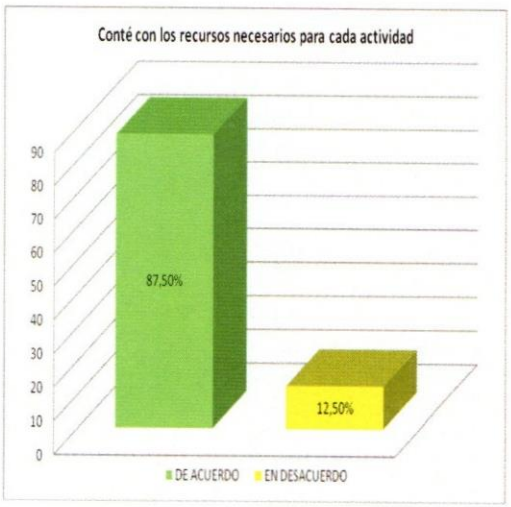
En relación a los gráficos 7A y 7B, correspondientes al ítem del mismo número en el referido instrumento, se denota que el 100% de los participantes cree haber participado activamente en el taller.

Proposición Nro. 8:

Conté con los recursos necesarios para cada actividad.

GRÁFICO 8A

GRÁFICO 8B



El gráfico 8A demuestra que el 100% de los participantes cree haber contado con los recursos necesarios para cada actividad.

En cuanto al gráfico 8B, se observa que el 87,50% de los colaboradores cree haber contado con los recursos necesarios para cada actividad, mientras que el 12,50% restante (representado por un participante) opinó que no contó con los referidos recursos.

Planteamiento Nro. 9:

Los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller.

GRÁFICO 9A

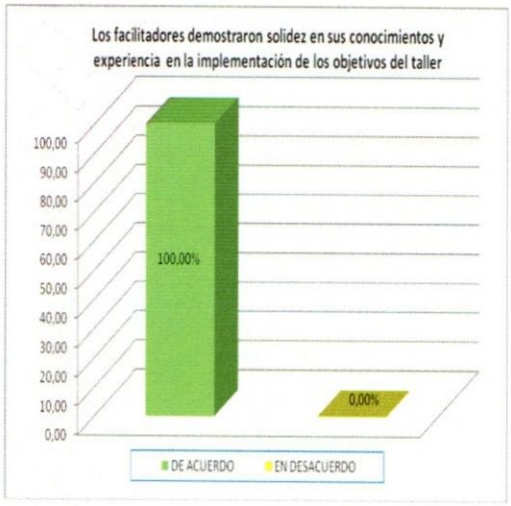
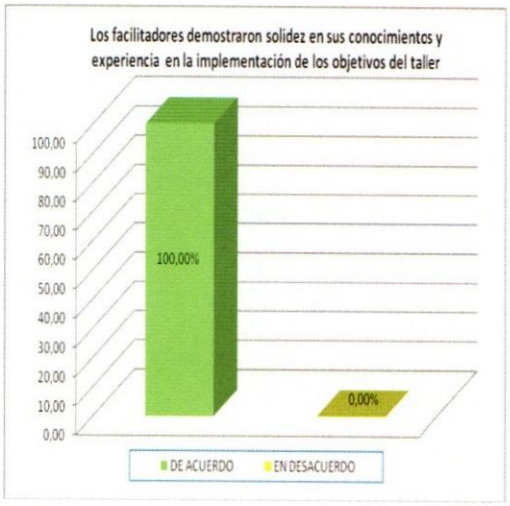


GRÁFICO 9B



En los gráficos 9A y 9B se observa que el 100% de los participantes piensan que los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller.

Proposición Nro. 10:

Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.

GRÁFICO 10A

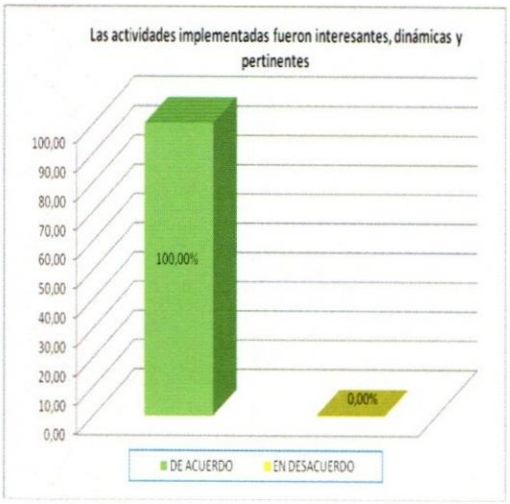


GRÁFICO 10B

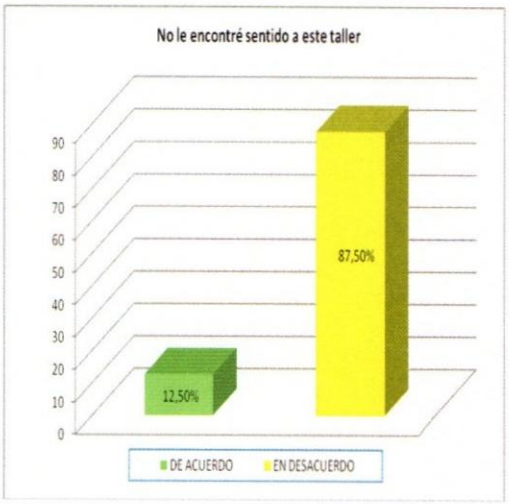
En cuanto a los gráficos 10A y 10B, correspondiente al ítem del mismo número en la evaluación reactiva, se denota que el 100% de los asistentes piensan que as actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.

Planteamiento Nro. 11:

No le encontré sentido a este taller.

GRÁFICO 11A

GRÁFICO 11B



En el gráfico 11A se evidencia que el 100% de los asistentes le encontró sentido al taller.

Así mismo, el gráfico 11B muestra que el 12,50% de los asistentes (representado por una persona) no le encontró sentido al taller, mientras que el 87,50% restante (representado por siete personas) si le encontró sentido.

Proposición Nro. 12:

Se saltaron de un tópico a otro sin justificación.

GRÁFICO 12A

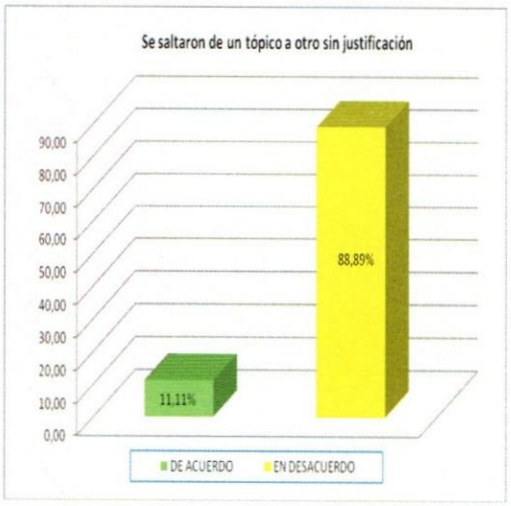
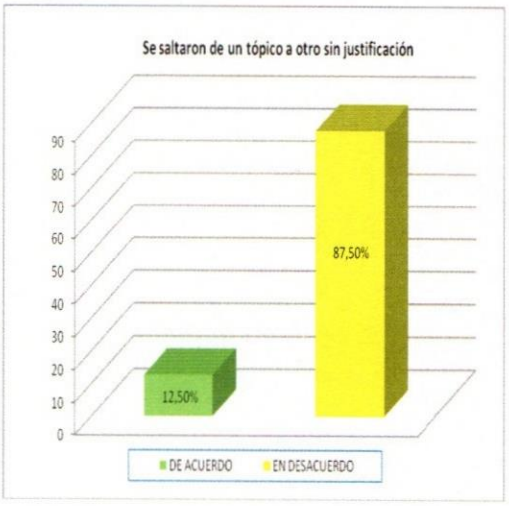


GRÁFICO 12B



El gráfico 12A denota que el 11,11% de los participantes (representado por una persona) piensa que los facilitadores se saltaron de un tópico a otro sin justificación, a diferencia del 88,89% opinan lo contrario.

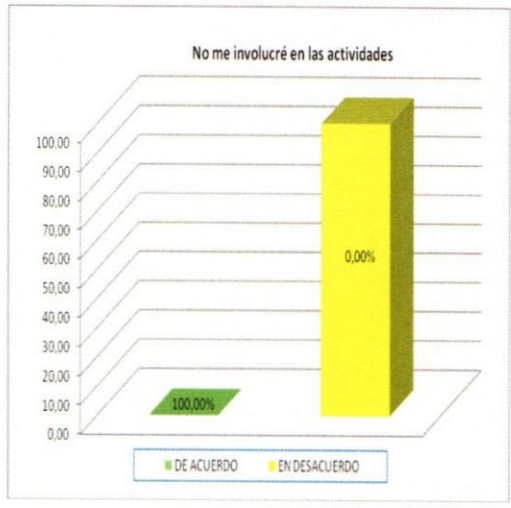
Por otra parte, el gráfico 12B demuestra que el 12,50% de los colaboradores (representado por una persona) piensa que los facilitadores se saltaron de un tópico a otro sin justificación, mientras que el 87,50% pensaron lo contrario.

Proposición Nro. 13:

No me involucré en las actividades.

GRÁFICO 13A

GRÁFICO 13B



En los gráficos 13A y 13B se observa que el 100% de los participantes piensa que sí se involucraron en las actividades asociadas al taller.

Planteamiento Nro. 14:

El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.

GRÁFICO 14A

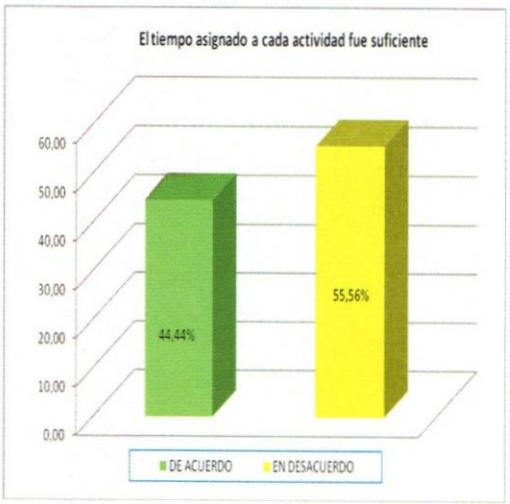
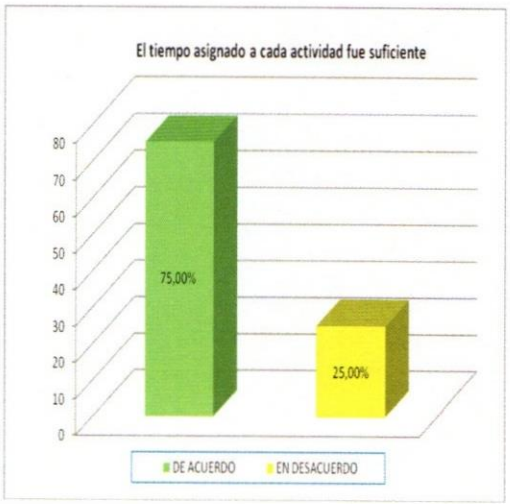


GRÁFICO 14B



El 44,44% de los participantes del grupo de la mañana, representados en el gráfico 14A opinan que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente, mientras que el 55,56% restante opina que el tiempo asignado a cada actividad fue insuficiente.

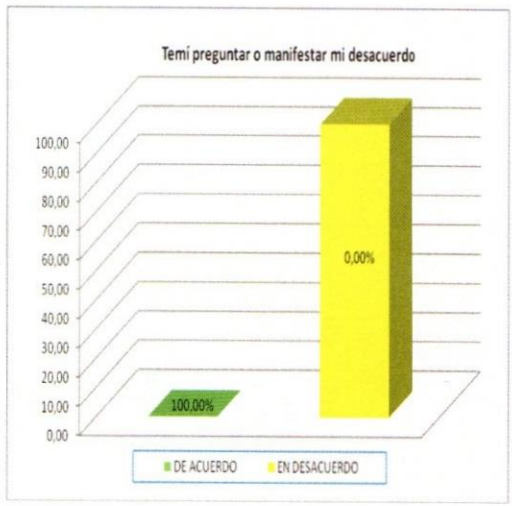
En cuanto a los participantes del grupo de la tarde, representados en el gráfico 14B, se observa que el 75% opina que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente. Por su parte el 25% restante piensa que el tiempo asignado a cada actividad fue insuficiente.

Planteamiento Nro. 15:

Temí preguntar o manifestar mi desacuerdo.

GRÁFICO 15A

GRÁFICO 15B



En los gráficos 15A y 15B, se muestra que el 100% de los colaboradores no temieron en preguntar o manifestar su desacuerdo en el desarrollo de los planteamientos del resto del grupo.

Planteamiento Nro. 16:

Sentí que el tiempo pasó rápido en este taller.

GRÁFICO 16A

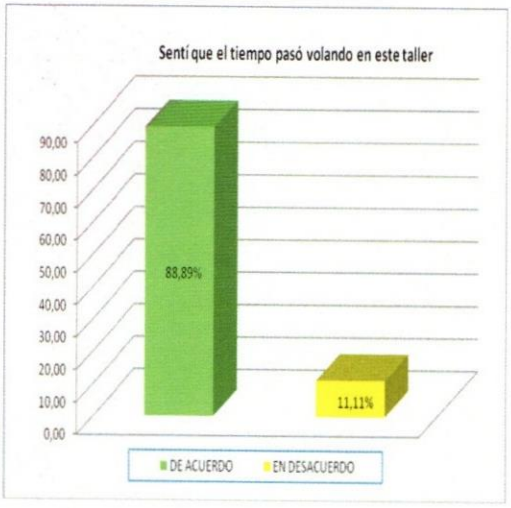
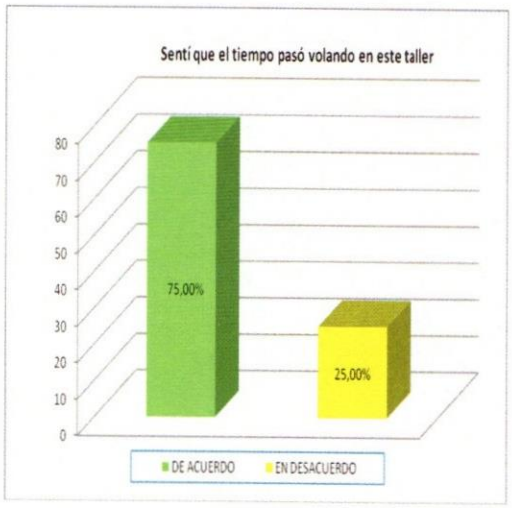


GRÁFICO 16B



Tal como se muestra en el gráfico 16A, el 88,89% de los colaboradores sintieron que el tiempo pasó rápido en este taller, a diferencia del 11,11% de los colaboradores (representado por una sola persona), considera lo contrario.

En cuanto al gráfico 16B, el 75% de los asistentes sintieron que el tiempo pasó rápido en este taller, a diferencia del 25% restante (representado por dos personas), quienes opinaron lo contrario.

Planteamiento Nro. 17:

Logré las expectativas que tenía al participar en este taller.

GRÁFICO 17A

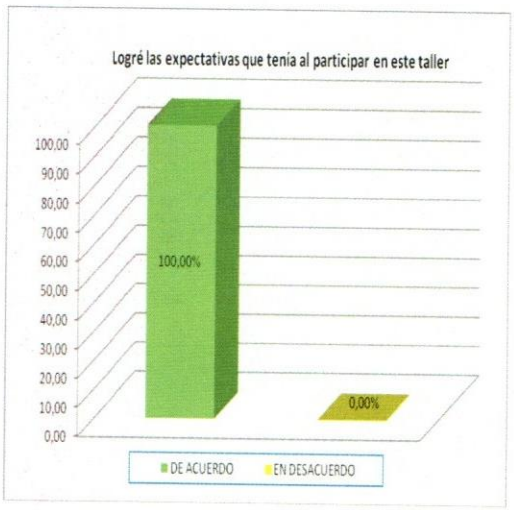
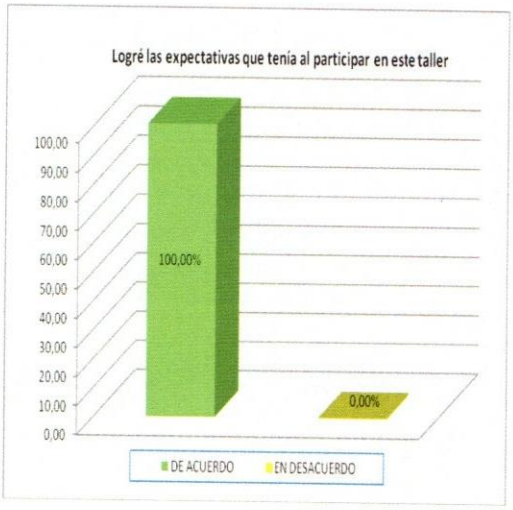


GRÁFICO 17B



Finalmente, en los gráficos 17A y 17B se observa que el 100% de los asistentes consideran haber logrado las expectativas que tenían al participar en este taller.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Luego de realizado el taller dirigido a los veintiocho (28) colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas), que fue administrado en dos (2) grupos (A y B), donde el Grupo A asistió en el turno de la mañana, en el horario comprendido entre las 9:00 a.m. y las 12:00 m., mientras que el Grupo B participó en el horario comprendido entre la 1:15 a.m. y las 3:15 p.m., se puede concluir lo siguiente:

- De los veintiocho (28) colaboradores de las Gerencias Técnicas invitados, catorce (14) para el turno de la mañana y catorce (14) para el turno de la tarde, asistieron sólo nueve (9) colaboradores y ocho (8), respectivamente.
- El taller estuvo conformado por las trece (13) actividades siguientes:
  - "Rompehielo".
  - "Exploración de expectativas".
  - "Objetivos y Mapa Conceptual".
  - "Acuerdos de convivencia".

- "Describir situaciones e identificar elementos que les generan estrés laboral".
- "Activador".
- "Establecer relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión".
- "Determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos".
- "Diez (10) maneras de manejar el estrés".
- "Síntesis o resumen".
- "Comparación de expectativas y logros alcanzados".
- "Evaluación reactiva".
- "Cierre".

- Los conceptos asociados con las actividades desarrolladas fueron: la generación de un clima psicológico de participación, conceptos de estrés y definiciones de eutrés y distrés, Modelo de Kolb (experimentar, compartir e interpretar, generalizar y aplicar), el manejo del estrés y el proceso tratado.

- Los elementos disparadores del estrés a nivel personal o individual, grupal organizacional y externos identificados por los participantes del taller fueron:
  - **A nivel individual:** Control familiar (hogar, hijos), preocupación por la atención a requerimientos de los clientes, el metro u otros medios de transporte, volumen de trabajo, hijos/familia, deudas, presión del cliente y del líder, carga operativa o de trabajo (Volumen de trabajo), relaciones interpersonales, obligaciones del hogar, falta de comunicación (Decisiones) y estilo gerencial.

- **A nivel grupal:** Falta de interacción grupal, comunicación, conflicto de roles, volumen de trabajo, falta de cohesión y el irrespeto mutuo.
- **A nivel organizacional:** Falta y fallas de comunicación, manejo de la información, estilo gerencial, volumen de trabajo, capacidad de respuesta, uso de la tecnología, conflicto de roles, procedimientos estándares a seguir, fallas en la data/pólizas/recibos, fallas en la comunicación, falta de información y documentación oportuna, actitud/estado de ánimo y/o predisposición del cliente y del trabajador y exigencias del cliente.
- **A nivel externo:** El clima, el metro u otros medios de transporte, el tráfico, los servicios públicos deficientes, amplia distancia entre la vivienda y el trabajo (personas que viven en guarenas, guatire, altos mirandinos y el litoral).

- Se establecieron las correspondientes relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, así como las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos:
  - A medida que el colaborador muestre predisposición negativa al atender al cliente, y el cliente también se encuentre predispuesto de forma negativa, no se logrará el objetivo. El colaborador debe demostrar permanentemente una actitud positiva, educada y receptiva ante todos los clientes.
  - Mientras exista el irrespeto y la intolerancia entre cliente y colaborador, no se logrará una atención adecuada y de calidad. El colaborador debe demostrar una actitud de respeto y tolerancia, e inducir a que el cliente actúe de la misma manera.
  - Es necesario difundir, entre los colaboradores, los procedimientos establecidos, de lo contrario, cada uno ejecutará las acciones como crea

que debe hacerlo. Regirse por los procedimientos permitirá que se preste un servicio similar a todos los clientes.

- Las diferencias entre la data cargada en el sistema, las pólizas y recibos ocasionan molestias a los clientes tanto internos como externos de Estar Seguros. Los colaboradores deben informar a tiempo sobre las diferencias encontradas y tramitar ante las instancias correspondientes, con el fin de dar solución a los problemas encontrados, evitando así futuros inconvenientes.
- La comunicación inadecuada y el manejo de información incorrecta trae como consecuencia malestares e inconvenientes en la interacción con otros, y además obstaculiza el desarrollo óptimo de las actividades. La comunicación clara, exacta y oportuna permite la generación de un ambiente armónico y de confianza, que facilita la interacción y la ejecución de las tareas.
- La diversidad de personalidades y exigencias de los clientes puede poner en evidencia las debilidades e inexperiencia de quienes ejecutan una actividad rutinaria. La tolerancia, el respeto y la atención adecuada y el asesoramiento en momentos de desconocimiento de las acciones que se deben seguir, permitirá el manejo adecuado de la situación.

- Los participantes de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas) acordaron, con base en la información suministrada en el taller, algunas acciones para la atención a los clientes, que permitirán optimizar la calidad del servicio en la empresa aseguradora. Entre éstas se pueden las siguientes:
  - Controlar lo que se puede, dejando atrás lo que no se puede controlar.
  - Reducir los elementos estresores.
  - Establecer prioridades.

- No predisponerse ante clientes díficiles.
- Mostrar respeto y tolerancia a los clientes.
- Asumir responsabilidades.
- Hacer uso de las técnicas suministradas en el taller orientadas al manejo del estrés como lo son: hacer ejercicios regularmente, practicar técnicas de relajación, entre otras.

6.2. Recomendaciones.

A partir de las conclusiones anteriores, se recomienda:

- Fomentar entre los trabajadores el uso de las técnicas y herramientas suministradas en el taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión", tales como: "Diez maneras de manejar el estrés", "Diez técnicas fáciles de manejar el estrés" y el "Método de Relajación" (Técnica Yóguica), entre otras, con la finalidad de manejar adecuadamente las situaciones de estrés y de tensión generadas por los estresores individuales, grupales, organizacionales y externos identificados por los colaboradores de las Gerencias Técnicas de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas); toda vez que el total de los participantes consideró haber encontrado en el referido taller la forma de resolver algunos problemas de su trabajo.
- Promover en los trabajadores de las citadas Gerencias, el uso de otras actividades de capacitación asociadas con la atención al cliente y calidad del servicio, con el fin de que demuestren permanentemente una actitud positiva, educada y receptiva ante todos los clientes. Esto redundará en mejorar la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente.

- Realizar periódicamente dinámicas que permitan mejorar la interacción grupal y los procesos de comunicación, con el fin de fortalecer el respeto y la tolerancia entre los trabajadores de ambas Gerencias, así como en los clientes internos y externos de Estar Seguros.
- Efectuar la revisión de los procedimientos formales, establecidos en Estar Seguros, y su actualización, de ser el caso, con el fin de servir como instrumentos orientadores para los trabajadores de la organización en la ejecución de manera estandarizada de las actividades.
- Difundir oportunamente los Manuales de Normas y procedimientos entre los colaboradores de las Gerencias involucradas, así como al resto de la organización.
- Gestionar la revisión y validación de la data cargada en el sistema, con el fin de evitar diferencias o inconsistencias de la información, e inconvenientes con los clientes al momento de ser atendidos (pérdida de tiempo y materiales, entrega de documentación inválida, entre otros).
- Estimular la comunicación clara, exacta y oportuna, entre los colaboradores de las Gerencias estudiadas, lo cual genera un ambiente armónico y de confianza, facilita la interacción y la ejecución de las tareas.
- Invertir mayor cantidad de tiempo en las actividades de capacitación, realización de dinámicas grupales, entre otras sugeridas, tomando en cuenta las características de los participantes, con el fin de que los colaboradores de Estar Seguros tengan espacios para la interacción y comunicación efectivos, al tiempo que se les ofrece capacitación. Así mismo, se hace importante estimular la participación masiva de los colaboradores de las distintas gerencias, en las actividades que se desarrollen con el fin de que éstas tengan impacto en la atención que la empresa brinde a sus clientes y en el clima organizacional.

REFERENCIAS

Acosta, Magda. (2011). *Definición de Técnicas grupales*. Disponible en: http://www.psicopedagogia.com/definicion/tecnicas%20grupales. [Consulta: 2011, febrero 10].

Alonso G., Reynaldo. (2011). *El estrés - Metodología de la investigación*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos14/estres/estres.shtml?monosearch [Consulta: 2011, enero 19].

Chiavenato, I. (2001). *Administración de procesos administrativos*. Colombia: Mc. Graw Hill.

French, W.y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ta. ed. México: PEARSON Prentice Hall.

Gibson Ivancevich, Donnelly y Konopaske. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 12 ma. ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Henríquez, George. (2011). *Aprendizaje Experiencial y el Método Inductivo*. Disponible en: http://www.google.co.ve/search?hl=es&source=hp&biw=1003&

bih=638&q=aprendizaje+experiencial+y+el+metodo+inductivo+George+henriquez&oq=aprendizaje+experiencial+y+el+metodo+inductivo+George+henriquez&aq=f&aqi=&aql=undefined&gs_sm=e&gs_upl=5375131172101661611013913910153114470l2-2.6.2.2112l. [Consulta: 2011, junio 13].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

Hoffmann, María Elena. (01 de octubre, 2010). *Leer y analizar. Aprendizaje experiencial o vivencial.* [Mensaje 238]. Mensaje enviado a https://mail.google.com/mail/?hl=es&shva=1#inbox.

Hoffmann, María Elena. (15 de octubre, 2010). *Planificando la facilitación.* [Mensaje 272]. Mensaje enviado a https://mail.google.com/mail/?hl=es&shva=1#inbox.

Hoffmann, María Elena. (15 de octubre, 2010). *Escogiendo y usando las modalidades adecuadas.* [Mensaje 273]. Mensaje enviado a https://mail.google.com/mail/?hl=es&shva=1#inbox.

Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH). (2011). *El Estrés... En el trabajo.* Disponible en: http://cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html. [Consulta: 2011, mayo 15].

Léger M., Héctor. (2006). *El Seguro*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos33/seguros/seguros.shtml?monosearch. [Consulta: 2011, enero 24].

Méndez, Carlos. (1988). *Metodología. Guía práctica para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Ocaña, María Esther. (2011). *Técnicas Grupales.* Disponible en: http://www.psicopedagogia.com/definicion/tecnicas%20grupales. [Consulta: 2011, febrero 10].

Pariente, José Luis. (1998). *Desarrollo Organizacional.* Disponible en: http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm. [Consulta: 2010, mayo 29].

Sabino, Carlos. (1996). *El Proceso de investigación.* Caracas: Panapo, C.A.

Shein, Edgar H. (1988). *Consultoría de Procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores.* Volumen 2. ed. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Shift Happens, *Aprendizaje y Cambio Personal y Organizacional. Consultoría de procesos como una filosofía de ayuda a sistemas humanos.* (2011). Disponible en: http://www.abielg.com/blog/?p=41#respond. [Consulta: 2011, enero 12].

Soolas, H. y Asociados. (2011). *La prevención del estrés en las Organizaciones de Trabajo.* Disponible en: http://solaas.com.ar/harald/es/estres. [Consulta: 2011, mayo 12].

Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El proceso de la investigación científica (Fundamentos de investigación)*. México: Limusa, S.A.

Terry, G. (1997). *Administración y control de oficinas*. México: Continental, S.A. (C.E.C.S.A.).

Torres, Sugey. (2006). *El Desarrollo Organizacional*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml. [Consulta: 2010, mayo 28].

ANEXOS

ANEXO A

LISTADO DEL PERSONAL ADSCRITO A LAS GERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL CARACAS Y DE RECLAMOS (PERSONAS)

NRO.	CÓDIGO NÓMINA	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE INGRESO	CARGO
	0100452 -	**GERENCIA ADMINISTRATIVA (RC)**		
1	3623	GARCIA TOVAR, VANESSA DEL VALLE	03/11/2008	GERENTE DE ADMINISTRACION REGIONAL CARACAS
2	1935	BRUSCO SALAZAR, ELBIA DEL CARMEN	05/04/1999	ANALISTA CREDITO Y COBRANZAS
3	1959	PATIÑO LEAL, SAMUEL ENOC	16/04/2000	COORDINADOR DE CREDITO Y COBRANZAS
4	3636	MONDRAGON RODRIGUEZ, RAIMARY ANABEL	11/12/2008	CAJERO
5	3723	OLIVARES UZCATEGUI, JOHN ALEJANDRO	11/05/2009	SUPERVISOR DE CAJA
6	3834	ROJAS ZAMBRANO, CRHISERLINE NAYSLHET	15/10/2009	CAJERO
7	3852	RODRIGUEZ GOMEZ, MAHOLI YURIMA	09/11/2009	CAJERO
8	3945	MALDONADO PEREZ, JUNIOR NORBERTO	24/05/2010	ANALISTA DE COBRANZA
9	3951	MANUEL SOSA	01/06/2010	ANALISTA DE COBRANZA
10	3952	RAFAEL GUZMAN	01/06/2010	ANALISTA DE COBRANZA
11	94	MORA ZAMBRANO, NUMIDIA FRANCISCA	28/04/1980	COORDINADOR DE CAJA
	0100148 -	**GERENCIA TECNICA (RC)**		
12	1878	GIL, MARÍA ADELA	01/10/1997	GERENTE DE RECLAMOS
13	3375	FLORES RODRIGUEZ, DAYANA DEL CARMEN	28/09/2006	EJECUTIVO DE CUENTAS (RECLAMOS)
14	3571	FLORES QUINTANA, FRANCIS YESENIA	16/07/2008	ANALISTA INTEGRAL
15	3588	ROMERO BRICEÑO, LILIANA JOSEFINA	19/08/2008	ANALISTA INTEGRAL
16	3617	ANGULO CUMANA, MARNIN MADELEY	27/10/2008	ANALISTA INTEGRAL
17	3640	BUSTAMANTE VIELMA, RAHYSBELIS KARINA	22/12/2008	ANALISTA INTEGRAL
18	3654	MARTINEZ MEDRANO, CARMEN CECILIA	02/02/2009	ANALISTA INTEGRAL
19	3669	CHACON MEJIAS, KELLY NASARETH	16/02/2009	ANALISTA INTEGRAL
20	3715	VILLASMIL BORGES, JECKSON ANTONIO	21/04/2009	ANALISTA INTEGRAL
21	3757	RAMIREZ CASTILLO, CARLOS ALBERTO	22/06/2009	ANALISTA INTEGRAL
22	3789	ABANCIN OSPINA, JOSE GUILLERMO	10/08/2009	ANALISTA INTEGRAL
23	3827	CACERES DURAN, DAVID NAZARETH	19/10/2009	ANALISTA INTEGRAL
24	3861	ORTEGANO JIMENEZ, JENIREE ALEJANDRA	23/11/2009	ANALISTA INTEGRAL
25	3919	TORRES SAAVEDRA, DAYETZA CAROLINA	17/03/2010	ANALISTA INTEGRAL
26	3934	ALBARRAN VILLAREAL, GILBER ANTONIO	03/05/2010	ANALISTA INTEGRAL
27	3016	NADALES HERNANDEZ, HAYDEE	16/06/2001	ANALISTA INTEGRAL
28	3355	PEINADO DE ROSARIO, DINA ESTHER	18/08/2006	ANALISTA INTEGRAL

ANEXO B

Maneja Tu Estrés
(Diez Maneras de Aliviar Tu Estrés)

Existen diez (10) maneras fáciles de aliviar el estrés, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Come y bebe con sensatez**. Puede parecer que el alcohol y el abuso de comidas reducen el estrés, pero en realidad lo aumentan.
2. **Házte valer**. Tú no tienes que cumplir con las expectativas o demandas de otras personas. Está bien decir "No". Recuerda, ser firme te permite defender tus derechos y creencias respetando, a su vez, las de los demás.
3. **Deja de fumar y otros malos hábitos**. Aparte de los obvios riesgos de salud que ocasionan los cigarros, la nicotina actúa como un estimulante y provoca más síntomas de estrés. Dáte a ti mismo el regalo de renunciar a los hábitos dañinos.
4. **Haz ejercicios regularmente**. Escoge ejercicios que no sean competitivos y establece metas razonables. Se ha demostrado que los ejercicios aeróbicos liberan endorfinas (sustancias naturales que te ayudan a sentirte mejor y a mantener una actitud positiva).
5. **Estudia y practica técnicas de relajación**. Relájate todos los días. Escoge una variedad de técnicas diferentes. Una manera segura de proteger tu cuerpo de los efectos del estrés es combinando ejercicios opuestos; por ejemplo tener un tiempo para la relajación profunda y un tiempo para ejercicios aeróbicos.
6. **Toma responsabilidad**. Controla lo que puedes y deja atrás lo que no puedes controlar.
7. **Reduce los estresadores (causas de estrés)**. Muchas personas encuentran que la vida está llena de demasiadas demandas y de muy poco tiempo a pesar que la mayoría de las veces, estas demandas han sido escogidas por nosotros mismos. Las habilidad de manejar el tiempo involucra el pedir ayuda cuando es apropiado, establecer prioridades, controlarse el tiempo y el tomarse tiempo para uno mismo.
8. **Examina tus valores y vive a través de ellos**. Te sentirás mejor en cuanto tus acciones reflejen tus creencias. No importa que tan ocupada sea tu vida, usa tus valores al escoger tus actividades.
9. **Establece metas y expectativas realistas**. Está bien y es saludable darse cuenta que no puedes ser exitoso en todo al 100% y al mismo tiempo.
10. **Véndete a ti mismo**. Cuando te estás sintiendo abrumado recuérdate a ti mismo qué cosa haces bien o en qué eres bueno. Ten un sentido de autoestima saludable.

Hay otros variados métodos que puedes usar para relajarte o reducir el estrés, incluyendo:

- Ejercicios de respiración profunda
- Meditación
- Relajación progresiva del músculo
- Relajación de imágenes mentales

- Relajación con música
- Bioretroalimentación
- Consejería, para ayudarte a reconocer y a liberar el estrés

Bioretroalimentación

La bioretroalimentación ayuda a la persona a aprender habilidades para reducir el estrés proveyendo información sobre la tensión muscular, el ritmo cardíaco y otras señales vitales que suceden mientras una persona intenta relajarse. Es usada para ganar control sobre ciertas funciones del cuerpo que causan tensión y dolor físico.

La bioretroalimentación puede ser usada para ayudarte a conocer cómo responde tu cuerpo en situaciones estresantes y cómo sobrellevarlas mejor. Si un dolor de cabeza tal como la migraña, empieza lentamente, muchas personas pueden usar la bioretroalimentación para detener el ataque antes que éste explote.

¿Qué hacer si tienes problemas para dormir?

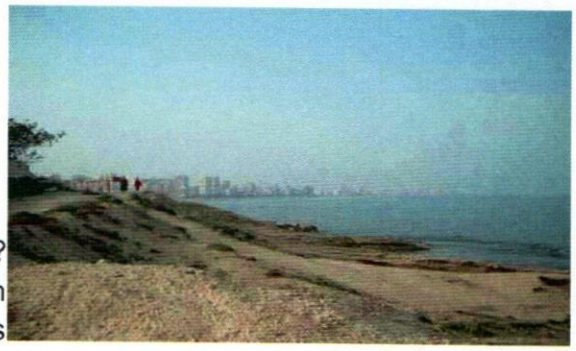
Puede ser que experimentes insomnia (inhabilidad para dormir) debido a malestares, estrés por preocupaciones personales o por efectos secundarios de tus medicinas. Si no puedes dormir, trata estos consejos:

- Establece un horario regular para dormir – anda a la cama y levántate todos los días a la misma hora.
- Asegúrate que tu cama y tu alrededor sean cómodos. Arregla las almohadas de tal manera que puedas mantener una posición cómoda.
- Mantén tu dormitorio oscuro y en silencio.
- Usa tu dormitorio solamente para dormir; no trabajes o mires TV en tu dormitorio.
- Evita tomar demasiadas siestas durante el día. Al mismo tiempo, recuerda balancear actividades con descanso durante la recuperación.
- Si te sientes nervioso o ansioso, habla con tu esposa (o), pareja o un amigo de confianza. Sácate los problemas de la cabeza.
- Escucha música relajante
- NO tomes píldoras para dormir – son muy dañinas cuando se toman junto con tus otras medicinas.
- Toma diuréticos o "píldoras de agua" más temprano, si es posible, para que no te tengas que levantar a la mitad de la noche para usar el baño.
- Si no puedes dormir, levántate y haz algo relajante hasta que te sientas cansado. No te quedes en la cama preocupándote acerca de cuándo vas a quedarte dormido.
- Evita la cafeína.
- Mantén una rutina de ejercicio regular; no hagas ejercicios durante las 2-3 horas previas a tu hora de dormir.

Esta información proviene de la Cleveland Clinic y no es su intención reemplazar el consejo de su médico o proveedor de servicios de salud. Por favor consulte a su proveedor de salud par información acerca de una condición médica específica. © The Cleveland Clinic 1995-2007.

Disponible en: http://www.clevelandclinic.org/health/sHIC/html/s8133.asp

ANEXO C



MÉTODO DE RELAJACIÓN
Técnica yóguica

¿Tiene estrés? ¿No descansa bien cuando duerme? ¿Se crispa con facilidad? ¿Tiene algún músculo en tensión mientras lee estas líneas: la mano, los dedos, la pierna...? ¿Le gustaría practicar un método de relajación anti-estrés en 45 minutos cada día?

El Yoga lleva milenios practicándose y obteniendo sorprendentes beneficios para la salud con la respiración, la relajación y una serie de posturas llamadas asanas. En estás líneas aspiramos solo a animarle a profundizar y a interesarse por esta técnicas milenarias.

Paso 1: Aprenda a respirar. Es fundamental para iniciar una relajación con resultados rápidos y efectivos. Hemos dedicado un amplio espacio a enseñar a respirar, es indispensable antes de seguir los ejercicios de relajación.

Paso 2: Un sitio y una respiración relajante. Prepare un sitio cómodo y tranquilo: sin interrupciones ni ruidos. Puede tenderse en una cama boca arriba, o en una manta en el suelo. Concéntrese unos minutos en su respiración. Déjese llevar por ella. No fuerce nada. Lenta, profunda y silenciosa. Piense solo en su respiración en cinco minutos. Primero concéntrese en hacer una espiración lenta y profunda. Deje entrar el aire en sus pulmones lentamente mientras inspira... Ensaye una respiración completa. Céntrese primero en la respiración abdominal, sienta como el diafragma desciende suavemente cuando inspira... Concéntrese en hacer una respiración relajada, silenciosa; respirar y relajar... Sienta que respire con su cuerpo, siente que sus ojos respiran, su cara, su frente, respira con sus órganos internos, su garganta, sus pulmones, su vientre, sus músculos... Tome conciencia de que todas las células de su cuerpo están respirando...(Haga esto unos diez minutos...).

Paso 3: Déjese llevar por la gravedad. Vaya tomando conciencia de su cuerpo mientras respira lenta, profunda y silenciosamente. Sea consciente de las fuerzas de la gravedad, la tierra nos atrae.. Deje que cada músculo de los pies, las piernas, los muslos, la espalda, los hombros, el cuello, la cabeza... sea atraído por la gravedad. Sienta cada músculo muy pesado, aleje de su mente cualquier necesidad de contracción muscular... concentre su pensamiento en la relajación. Deje que sus pies, piernas y muslos, los atraiga el suelo... sus brazos extendidos hacia arriba, su cuello sin tensión, relajando... (3 minutos).

Paso 4: Relaje los pies, las piernas y los muslos. Vaya dejando su respiración relajada y su cuerpo y centre su mente en partes muy concretas. Primero los pies, sus dedos, uno a uno...

Relájelos, abandone cualquier tensión que exista, relaje dedo a dedo, sienta calor conforme note su relajación, su respiración, lentamente, vaya relajando la planta del pié, los talones, cada tobillo, los gemelos de las piernas, sienta su pesadez.. la de sus muslos, su zona lumbar... No siga hasta que haya desaparecido cualquier tensión o signo de contracción muscular de las extremidades inferiores, observe mental y pasivamente como respiran... (6 minutos).

Paso 5: La relajación de la espalda, el cuello, el vientre, la caja torácica, el pecho, los hombros. Siga concentrándose en la relajación de cada músculo, relajándolo, sintiendo su descanso, su respiración... En realidad es su estado natural, aleje de cada músculo la tensión, no hay necesidad de tensión... Su cerebro ayuda a cada músculo a recuperar su estado natural en posición de descanso... Cuando llegue a la espalda, concéntrese vértebra a vértebra sienta que se ensancha y se extiende; deje que el diafragma de un masaje suave al abdomen al respirar relajándolo del todo, retire del cuello alguna rigidez que todavía quede... (8 minutos).

Paso 6: Relaje las manos, los brazos... Concéntrese en sus manos. Primero la relajación de sus dedos, uno a uno de cada mano. Pase a la las palmas de sus manos, sus muñecas, sus antebrazos y brazos (8 minutos).

Paso 7: Relajar la cabeza, la cara... Tómese un tiempo muy especial para su cabeza de forma muy minuciosa. Empiece por relajar las mandíbulas, la lengua, los labios... Relaje los músculos de sus ojos: sus cejas, sus pestañas... Sienta su frente amplia, relajada; relaje hasta los cabellos, el cuero cabelludo... (6 minutos).

Paso 8: Incluso... los órganos internos... Sienta su respiración y relajación. Vaya sintiendo la unidad de su cuerpo. Viaje por su cuerpo y observe que está perfectamente relajado... casi separado de usted. Vaya abandonando a su cuerpo ya perfectamente relajado, deje que su mente se recree con imágenes plácidas, el agua, el cielo, la naturaleza (2 minutos)

Paso 9: Relajación total. Abandone mentalmente su cuerpo, deje su mente flotar, viajar por el espacio, por un bosque la luz, su aire limpio, puro, la paz... Sienta que cambia de tamaño conforme camina.. siente que todo que le rodea tiene un tamaño enorme (los árboles, los troncos, las hojas siéntase una abeja que vuela, disfrute de la placidez de animales pacíficos una ardilla, los pájaros.. Perciba dimensiones de gran tamaño... disfrute de los detalles, las formas de las hojas, los colores de las flores, el tamaño inmenso de las flores, las gotas de agua de un a escarcha, el olor de humedad de la tierra, recorra los tallos de las platas, mire hacia arriba los inmensos arboles... camine y hágase un gigante de aire... vea una dimensión diferente, vea pequeños los árboles, las casas, los pueblos... respire mucho aire... flote. Navegue por las estrellas, por el espacio infinito... (todo el tiempo que quiera, que disfrute).

Comprobará que es uno de los mejores remedios para el nerviosismo, la tensión, el estrés...

Disponible en:
http://www.taringa.net/posts/offtopic/910841/Metodo-de-relajacion.html

DIEZ TÉCNICAS FÁCILES PARA LA RELAJACIÓN

El estrés más que desagradable, es peligroso.

Pruebe estas técnicas de relajación ahora mismo, y úselas cada vez que sienta aparecer la tensión.

1. Abandone la habitación en que se encuentra. Ésto es de mucha utilidad si lo que le está causando estrés se relaciona con la habitación donde usted está (oficina, consulta, etc.). Salga un rato.

2. Respire profundamente por la nariz cinco veces. Cierre los ojos y preste atención sólo a su respiración mientras la esté llevando a cabo. Ésto es como una mini-meditación.

3. Tome una ducha rápida. El agua caliente relaja los músculos, y constituye un momento de descanso de las actividades estresantes.

4. Tómese una tila. Tiene un suave efecto calmante para los nervios.

5. Deténgase y estudie qué está pasando en su mente. A menudo puede localizar los agentes estresantes que comienzan a invadirlo (hambre, preocupación, una llamada telefónica que debe realizar), resolverlos y sentirse más relajado.

6. Ría. Sabe por experiencia que la risa ayuda a relajarse, ¿verdad? Busque al compañero de trabajo que sepa los mejores chistes, recuerde algo que le haya hecho gracia o busque una situación cómica a su alrededor.

7. Escuche música relajante. Tenga a mano su cinta o CD favorito en el lugar donde más lo necesite.

8. Dé un paseo. Es una de las mejores técnicas de relajación, si tiene al menos diez minutos libres. Busque un sitio agradable para caminar y disfrútelo.

9. Abrace a alguien que aprecie. El abrazo de una persona querida puede ser verdaderamente relajante.

10. Rompa la rutina. Hable con el hombre que duerme en el banco del parque o tome el almuerzo en la terraza. Cualquier cosa que quiebre sus patrones habituales puede aliviar el estrés.

¿Por qué practicar estas técnicas de relajación?

Usted cambia con el tiempo, y aprende a estar más tranquilo. Pero si pensar en el trabajo que implican estos cambios lo estresa aún más, tómelo con calma.

Mientras tanto, las técnicas de relajación que le explicamos más arriba no son difíciles.

¿Por qué no probar una o dos hoy mismo?

Lic. Edwin Díaz y
Lic. Jinett Ortiz

Estar Seguros, S. A.

DIEZ TÉCNICAS FÁCILES PARA LA RELAJACIÓN

Taller para el "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión"

Caracas, Noviembre de 2010

ANEXO E

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Este instrumento de evaluación reactiva ha sido diseñado para recoger una valiosa información de retorno, con el fin de enriquecer futuras acciones similares.

A continuación encontrarás diecisiete (17) proposiciones relacionadas con el Taller para el "Desarrollo de Habilidades y Destrezas en el Manejo de las Emociones, Impulsos y Estrés en situaciones novedosas y de tensión".

Lee atentamente cada proposición. Algunas de ellas están formuladas en términos positivos y otras en términos negativos.

Determina si estás **de acuerdo o no** con la proposición que se hace, marcando con una equis **"X"** en la columna correspondiente.

Una vez que hayas respondido, colócalo en el lugar asignado para ello.

No es necesario que te identifiques.

¡Gracias por tu cooperación!

Evaluación Reactiva Estar Seguros, S. A.

TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"	De acuerdo	En Des-acuerdo
1. Los participantes dieron su aporte a la solución de las situaciones planteadas.		
2. Me pareció un taller ordenado en su estructura, secuencia y contenido.		
3. Encontré en este taller la forma de resolver algunos problemas de mi trabajo.		
4. Los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller.		
5. Me sentí atraído por los tópicos del taller.		
6. Jugando aprendí más sobre mi conducta.		
7. Participé activamente en el taller.		
8. Conté con los recursos necesarios para cada actividad.		
9. Los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller.		
10. Las actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.		
11. No le encontré sentido a este taller.		
12. Se saltaron de un tópico a otro sin justificación.		
13. No me involucré en las actividades.		
14. El tiempo asignado a cada actividad fue suficiente.		
15. Temí preguntar o manifestar mi desacuerdo.		
16. Sentí que el tiempo pasó rápido en este taller.		
17. Logré las expectativas que tenía al participar en este taller.		

ANEXO F

Taller "Desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión"

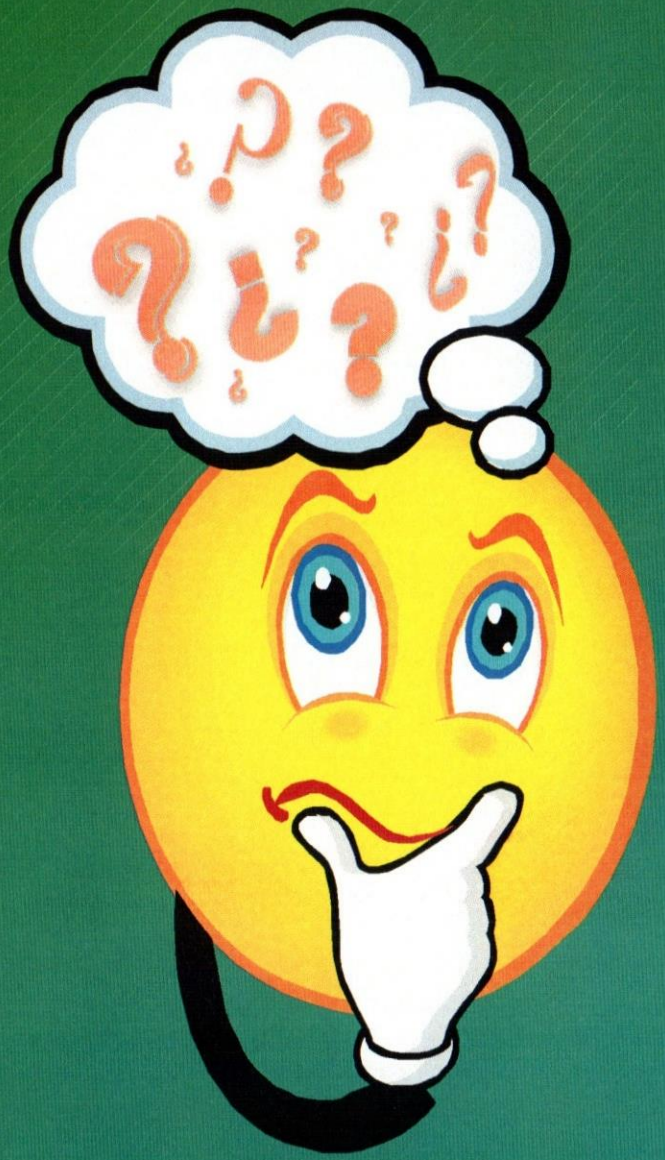
Estar Seguros, s. a.

Caracas, 22 noviembre de 2010

CONTENIDO

- ✓ Objetivos y mapa conceptual
- ✓ Acuerdos de convivencia
- ✓ Describir situaciones e identificar elementos que les generan estrés laboral
- ✓ Establecer relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión
- ✓ Determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos
- ✓ Diez (10) maneras de manejar el estrés
- ✓ Síntesis o resumen
- ✓ Evaluación reactiva

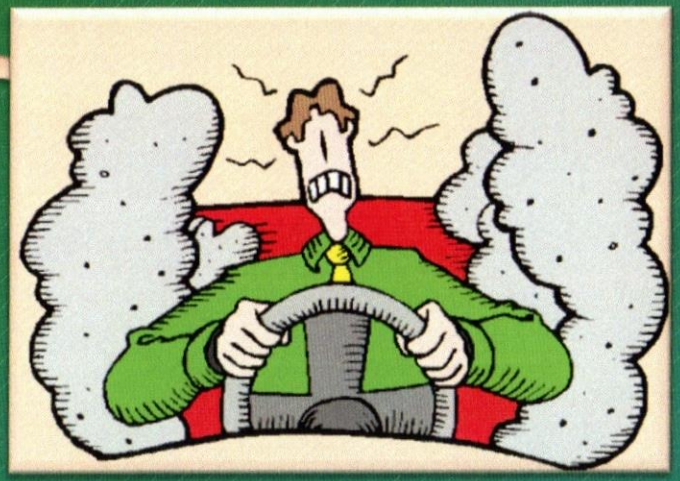
EXPLORACIÓN DE EXPECTATIVAS



SITUACIONES NOVEDOSAS ANTE EL CAMBIO

CUALIDADES NECESARIAS

DEFINICIONES



MANEJO

TIPOS

SÍNTOMAS

CAUSAS (GENERADORES)

ACUERDOS DE CONVIVENCIA

- Mantener una comunicación directa, franca y sincera y el dialogo entre los participantes y consultores.
- Cada participante demostrará respeto al resto del grupo, mediante la escucha activa, la atención, el "feedback" y el empleo de preguntas.
- En caso de requerir salir del salón, hazlo en silencio de manera de no interrumpir el taller.
- El uso de teléfonos celulares (texto, voz, internet, etc.) está limitado durante el tiempo del Taller. Se recomienda mantenerlo en modo de "vibrar".
- Se tendrá un break de 10 minutos. Debemos regresar en el tiempo indicado para continuar la actividad.

GENERADORES DE ESTRÉS

INDIVIDUALES

EXTERNOS

GRUPALES

ORGANIZACIONALES

BREAK ...

Video 1

Video 2

Video 3

Video 4

SÍNTOMAS FÍSICOS

* Aumento de la presión arterial y de la frecuencia cardíaca

* Dolores en el cuerpo (cabeza, digestivos, espalda, cuello, etc.)

* Malestares Cardio-Respiratorios y digestivos

SÍNTOMAS MENTALES

* Dificultad para la concentración y el pensamiento
* Falla de memoria
* Ansiedad y preocupación por el fu
* Incapacidad para tomar decisione
* Sensaciones de incapacidad
* Pérdida del sentido del humor
* Cambios de conducta

SÍNTOMAS EMOCIONALES

* Emotividad o agresividad exagerada
* Tristeza
* Culpa
* Miedo
* Angustia
* Problemas sexuales

SÍNTOMAS SOCIALES

* Cambio gradual en el comportamiento interpersonal
* Aislamiento
* Evasión de responsabilidades

MANEJO DEL ESTRÉS

- Cuidar su cuerpo
- Cuidar sus pensamientos
- Dormir bien
- Aprender a relajarse
- Ser realista
- No sobrecargarse de actividades
- Resolver los problemas sencillos
- Reducir las demandas
- Aumentar los recursos

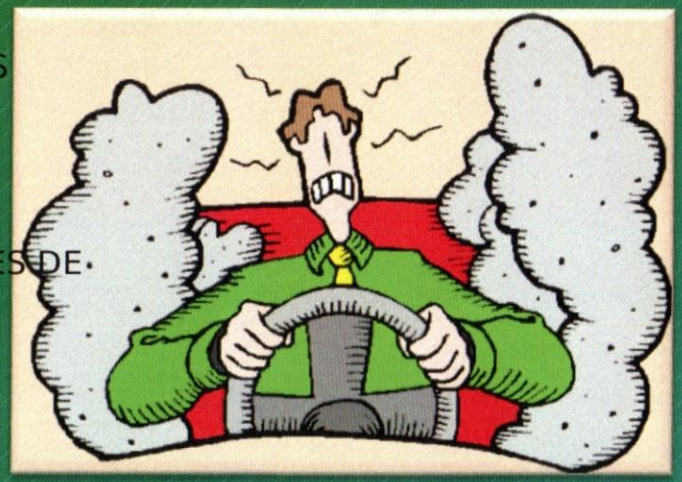
CUALIDADES NECESARIAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS

- Los cambios son retos normales
- Las demoras y derrotas son momentáneas
- Resolver los problemas cuando surjan
- Participar en actividades de diversión y de relax
- Cumplir compromisos personales y familiares
- Establecer relaciones firmes
- Ser optimista

MANEJO DEL ESTRÉS Y SITUACIONES NOVEDOSAS ANTE EL CAMBIO

CUALIDADES NECESARIAS

- -RESOLVER LOS PROBLEMAS CUANDO SURJAN
- -CUMPLIR COMPROMISOS PERSONALES Y DE FAMILIA
- -PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE DIVERSIÓN Y DE RELAX



DEFINICIONES Y TIPOS

- -EUTRÉS
- -DISTRÉS

CAUSAS (GENERADORES)

- -INDIVIDUALES
- -GRUPALES
- -ORGANIZACIONALES
- -EXTERNOS

SÍNTOMAS

- -FÍSICOS
- -MENTALES
- -EMOCIONALES
- -SOCIALES

MANEJO

- -CUIDAR SU CUERPO / PENSAMIENTOS
- -DORMIR BIEN
- -NO SOBRECARGARSE DE ACTIVIDADES
- -RESOLVER PROBLEMAS SENCILLOS

EXPECTATIVAS Vs. LOGROS

El estrés más que desagradable,
es peligroso.....

Cuide su salud!!!

ANEXO G

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"
ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / PRIMER GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Bienvenida								
Rompehielo	Crear un ambiente propicio para la participación individual.	15 minutos (8:00 a.m.)	El total de participantes será dividido en dos (2) grupos iguales, procurando conformarlos con el 50% de una gerencia y el 50% restante de la otra gerencia.	Salón donde será dictado el Taller. Amplio, iluminado y con buena acústica.	Una (1) mesa. Un (1) mantel. Veinte (20) objetos diversos. Hojas de papel bond y lápices. Caramelos	-Dividir al grupo en dos (2) partes y llevar a ambos grupos a la mesa donde se encuentran veinte (20) objetos cubiertos previamente con un mantel. -Suministrarles las instrucciones sobre la actividad a realizar. -Alzar por unos instantes el mantel, e indicarle a los participantes que deben visualizar y memorizar los objetos que allí se encuentran. -Cubrir nuevamente los objetos. -Indicar a los participantes que deben volver a sus puestos de origen con el fin de que elaboren una lista con los objetos que recuerdan haber visto, en la hoja de papel que se les suministró al iniciar la actividad. -Asignarle dos (2) puntos al equipo correspondiente, por cada acierto obtenido. Restarle un (1) punto al equipo correspondiente, por cada error cometido. -Entregarle caramelos a los miembros del equipo ganador. -Imponerle una penitencia a los miembros del equipo perdedor.	¿Cómo se sintieron con la actividad? ¿Qué les llamó más la atención?	Generación de un clima psicológico de participación.
Exploración de Expectativas	Conocer lo que esperan los participantes con el desarrollo del taller.	15 minutos (8:15 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores. Resaltadores. Piezas de cartulina. Lápices.	-Indicarle a los participantes que se enumeren del uno (1) al tres (3) y agruparlos. -Entregarle dos (2) cartulinas a cada miembro de grupo y solicitarle que escriban cuáles son sus expectativas con respecto al taller en el que van a participar. Y en qué creen que pueden aplicar a nivel laboral, lo aprendido. -Indicarle a los participantes que deben compartir sus expectativas y aplicabilidad de lo aprendido, con los miembros del grupo. -Preguntar en orden aleatorio, cuáles son las expectativas de cada uno de los grupos. -Anotar las expectativas en el rotafolio. -Resaltar las expectativas coincidentes, de ser el caso.	¿En qué creen que consiste el taller? ¿Qué esperan lograr con el taller? ¿Qué están dispuestos a ofrecer para lograrlo?	Generación de un clima psicológico de participación.

ANEXO G

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"

ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / PRIMER GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Objetivos y mapa conceptual	Dar a conocer el contenido del taller.	10 minutos (8:30 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos .	Laptop y video beam.	-Indicarle a los participantes cuáles son los objetivos del taller (visualización en power point del mapa resumido, definiciones y tipos de estrés).	¿Tienen alguna duda? ¿Algún comentario?	Concepto de estrés. Teorías y definiciones.
Acuerdos de Convivencia	Establecer las reglas que orienten la participación y regulen la actuación de los participantes al taller.	10 minutos (8:40 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop y video beam.	-Indicarle a los participantes cuáles son las normas que van a regular la actuación de los participantes en el taller. (visualización en power point)	¿Tienen alguna duda? ¿Algún comentario? ¿Tienen alguna propuesta de acuerdo de convivencia?	Generación de un clima psicológico de participación.
Describir situaciones e identificar elementos que les generan estrés laboral	Elaborar una lista con las situaciones generadoras de estrés para los participantes del taller. Reconocer los elementos disparadores del estrés para cada uno de los participantes	30 minutos (8:50 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Preguntar a los participantes quién ha tenido recientemente una situación de estrés con algún cliente. -Seleccionar a dos (2) participantes, con el fin de que dramaticen una situación que les haya generado estrés, durante su experiencia laboral en Estar Seguros.-Anotar sucintamente las situaciones descritas en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio qué elementos de la situación descrita, detectan como generadores de estrés y de tensión. -Anotar sucintamente los elementos estresores descritos en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio, cuáles otras situaciones durante su tiempo de trabajo en Estar Seguros, han sido estresantes o de tensión.-Anotar sucintamente las situaciones descritas en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio qué elementos de las situaciones descritas, detectan como generadores de estrés y de tensión.-Anotar sucintamente los elementos estresores descritos en el rotafolio. -Identificar los elementos estresores más frecuentes (apoyándonos en una lamina de pp). -Anotar en el rotafolio los elementos estresores más frecuentes.	¿Qué ocurrió en la dramatización? ¿Cuál fue la reacción de los participantes? ¿Cómo se sintieron? ¿Qué elementos de la dramatización son generadores de estrés? ¿Cómo los identifica? ¿Quién se identifica con lo sucedido? ¿Qué otras experiencias pueden compartir? ¿Qué elementos pueden identificar como estresores? ¿De qué tomaron conciencia? ¿Qué aprendieron? ¿Qué pueden evitar? ¿Cómo pueden favorecer la situación?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"
ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / PRIMER GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Break	Descanso	10 minutos (9:20 a.m.)	100% del grupo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Activador (El Estrés).	Elevar el ánimo y la participación en momentos de cansancio o de decaimiento del grupo.	10 minutos (9:30 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Hojas de papel bond, lápices.	-Solicitarle a los participantes que se enumeren entre uno (1) y dos (2). -Conformar dos (2) grupos, los que tienen el número uno (1) conforman un grupo y los que tienen el número (2) conforman otro grupo. -Indicarle al primer grupo de participantes que deben anotar en las hojas de papel previamente entregadas las dos (2) noticias más felices de su vida (3 minutos). -Indicarle al segundo grupo de participantes que deben anotar en las hojas de papel previamente entregadas las dos (2) noticias más estresantes de su vida (3 minutos). -Comentar sus noticias en plenario, iniciando uno de los consultores, lo sigue su vecino de la derecha y así sucesivamente hasta terminar. Los demás participantes podrán emitir opiniones y hacer preguntas, si así lo desean. -Hacer una votación para determinar cuál de las noticias transmitida se considera más feliz (basándose en la forma en que la expresa el participante) y cuál es la más estresante. -Regalarle un caramelo o dulce a los ganadores.	¿Qué observaron? ¿Qué les pareció la actividad? ¿De qué tomaron conciencia?	Generación de un clima psicológico de participación.

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"
ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / PRIMER GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Establecer relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión.	Construir relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas y de tensión.	15 minutos (9:40 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam, cornetas. Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Mostrar videos (4) a los participantes. -Comentar lo sucedido. -Indagar aleatoriamente entre los participantes que no hayan intervenido, de las situaciones novedosas, inesperadas y/o de tensión les han provocado actuar impulsivamente. -Indagar sobre qué emociones han experimentado en esos momentos. -Abrir la participación de los otros asistentes. -Tomar nota de los aportes de los participantes del taller. -Visualizar lámina estresores (causas),en pp.	Qué sucedió? ¿Te has sentido identificado con esa conducta? ¿Te sorprendió la actitud del (de la) trabajador(a)? ¿Crees que puede suceder en realidad? ¿Cuáles emociones identificaron?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.
Determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos.	Conformar una lista de acciones que pueden llevar a cabo los participantes del taller, con el fin de manejar el estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión	15 minutos (9:55 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Seleccionar a dos (2) participantes, con el fin de que dramaticen una situación generadora de estrés (un cliente exigente/estresado) y cómo manejarla (colaborador nervioso, inexperto, etc.). -Preguntar en orden aleatorio, qué otras acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias en este sentido, expuestas por el grupo. -Tomar nota de las acciones aportadas por los participantes del taller. -Realizar ejercicios de estiramiento.	¿Qué observaron? ¡Cómo se sintieron? ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias expuestas por el grupo? ¿Qué aprendieron? ¿Cómo podrían mejorar sus situaciones de estrés? ¿Cómo pueden aplicarlo en el trabajo?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.
Diez (10) maneras de manejar el estrés.	Suministrar herramientas con el fin de que los participantes del taller puedan manejar el estrés.	5 minutos (10:10 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam. Material informativo.	-Suministrar información a los participantes sobre las diez (10) técnicas fáciles de manejar el estrés, (visualizar lámina en pp y entregar Material informativo).	¿Qué opinan? ¿Creen que les servirá de ayuda? ¿Qué les parecieron las técnicas?	Teorías, definiciones.

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN" ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / PRIMER GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Síntesis o resumen	Repasar brevemente el contenido del taller.	15 minutos (10:15 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam.	-Hacer un breve repaso por el contenido del taller, mostrando la lámina en pp con el mapa mental detallado.	¿Tienen alguna duda? ¿Quieren aportar alguna información complementaria? ¿Qué se llevan ustedes?	Proceso tratado.
Comparación de expectativas y logros alcanzados	Comprobar si se han cubierto las expectativas de los participantes al taller.	15 minutos (10:30 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores. Resaltadores.	-Validar si los objetivos del taller cubrieron las expectativas de los participantes, resaltando en el rotafolio aquellas que fueron cubiertas.	¿Les gustó el taller? ¿Creen que el taller cubrió sus expectativas? ¿Creen que fueron suficientes sus aportes para cubrir expectativas? ¿Están dispuestos a aplicar lo aprendido?	Proceso tratado.
Evaluación reactiva	Obtener retroalimen-tación sobre la percepción que tuvieron los participantes a cerca del taller, en términos de la dinámica, el contenido, la participación de los consultores.	10 minutos (10:45 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Formulario de evaluación del taller.	-Explicar que se les estará entregando un formulario para ser llenado por cada uno de los participantes con el fin de evaluar el taller. -Explicar que las evaluaciones son anónimas, pero importante su objetividad. -Recibir las evaluaciones de cada uno de los participantes a medida que vayan terminando.	¿Tienen alguna duda?	Proceso tratado.
Cierre		5 minutos (10:55 a.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop y video beam.	-Realizar la despedida y ofrecer agradecimiento a los colaboradores de Estar Seguros por la asistencia y participación en el taller. -Entregar Presentes.	¿Alguien quiere aportar algo? ¿Algún comentario?	Proceso tratado.

Lic. Jinett Ortiz

ANEXO H

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"

ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / SEGUNDO GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Bienvenida								
Rompehielo	Crear un ambiente propicio para la participación individual.	15 minutos (1:15 p.m.)	El total de participantes será dividido en dos (2) grupos iguales, procurando conformarlos con el 50% de una gerencia y el 50% restante de la otra gerencia.	Salón donde será dictado el Taller. Amplio, iluminado y con buena acústica.	Una (1) mesa. Un (1) mantel. Veinte (20) objetos diversos. Hojas de papel bond y lápices. Caramelos	-Dividir al grupo en dos (2) partes y llevar a ambos grupos a la mesa donde se encuentran veinte (20) objetos cubiertos previamente con un mantel. -Suministrarles las instrucciones sobre la actividad a realizar. -Alzar por unos instantes el mantel, e indicarle a los participantes que deben visualizar y memorizar los objetos que allí se encuentran. -Cubrir nuevamente los objetos. -Indicar a los participantes que deben volver a sus puestos de origen con el fin de que elaboren una lista con los objetos que recuerdan haber visto, en la hoja de papel que se les suministró al iniciar la actividad. -Asignarle dos (2) puntos al equipo correspondiente, por cada acierto obtenido. Restarle un (1) punto al equipo correspondiente, por cada error cometido. -Entregarle caramelos a los miembros del equipo ganador. -Imponerle una penitencia a los miembros del equipo perdedor.	¿Cómo se sintieron con la actividad? ¿Qué les llamó más la atención?	Generación de un clima psicológico de participación.
Exploración de Expectativas	Conocer lo que esperan los participantes con el desarrollo del taller.	15 minutos (1:30 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores. Resaltadores. Piezas de cartulina. Lápices.	-Indicarle a los participantes que se enumeren del uno (1) al tres (3) y agruparlos. -Entregarle dos (2) cartulinas a cada miembro de grupo y solicitarle que escriban cuáles son sus expectativas con respecto al taller en el que van a participar. Y en qué creen que pueden aplicar a nivel laboral, lo aprendido. -Indicarle a los participantes que deben compartir sus expectativas y aplicabilidad de lo aprendido, con los miembros del grupo. -Preguntar en orden aleatorio, cuáles son las expectativas de cada uno de los grupos. -Anotar las expectativas en el rotafolio. -Resaltar las expectativas coincidentes, de ser el caso.	¿En qué creen que consiste el taller? ¿Qué esperan lograr con el taller? ¿Qué están dispuestos a ofrecer para lograrlo?	Generación de un clima psicológico de participación.

ANEXO H

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN"

ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / SEGUNDO GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Objetivos y mapa conceptual	Dar a conocer el contenido del taller.	10 minutos (1:45 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos .	Laptop y video beam.	-Indicarle a los participantes cuáles son los objetivos del taller (visualización en power point del mapa resumido, definiciones y tipos de estrés).	¿Tienen alguna duda? ¿Algún comentario?	Concepto de estrés. Teorías y definiciones.
Acuerdos de Convivencia	Establecer las reglas que orienten la participación y regulen la actuación de los participantes al taller.	10 minutos (1:55 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop y video beam.	-Indicarle a los participantes cuáles son las normas que van a regular la actuación de los participantes en el taller. (visualización en power point)	¿Tienen alguna duda? ¿Algún comentario? ¿Tienen alguna propuesta de acuerdo de convivencia?	Generación de un clima psicológico de participación.
Describir situaciones e identificar elementos que les generan estrés laboral	Elaborar una lista con las situaciones generadoras de estrés para los participantes del taller. Reconocer los elementos disparadores del estrés para cada uno de los participantes	30 minutos (2:05 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Preguntar a los participantes quién ha tenido recientemente una situación de estrés con algún cliente. -Seleccionar a dos (2) participantes, con el fin de que dramaticen una situación que les haya generado estrés, durante su experiencia laboral en Estar Seguros.-Anotar sucintamente las situaciones descritas en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio qué elementos de la situación descrita, detectan como generadores de estrés y de tensión. -Anotar sucintamente los elementos estresores descritos en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio, cuáles otras situaciones durante su tiempo de trabajo en Estar Seguros, han sido estresantes o de tensión.-Anotar sucintamente las situaciones descritas en el rotafolio. -Preguntar en orden aleatorio qué elementos de las situaciones descritas, detectan como generadores de estrés y de tensión.-Anotar sucintamente los elementos estresores descritos en el rotafolio. -Identificar los elementos estresores más frecuentes (apoyándonos en una lamina de pp). -Anotar en el rotafolio los elementos estresores más frecuentes.	¿Qué ocurrió en la dramatización? ¿Cuál fue la reacción de los participantes? ¿Cómo se sintieron? ¿Qué elementos de la dramatización son generadores de estrés? ¿Cómo los identifica? ¿Quién se identifica con lo sucedido? ¿Qué otras experiencias pueden compartir? ¿Qué elementos pueden identificar como estresores? ¿De qué tomaron conciencia? ¿Qué aprendieron? ¿Qué pueden evitar? ¿Cómo pueden favorecer la situación?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.

ANEXO H

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN" ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / SEGUNDO GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Break	Descanso	10 minutos (2:35 p.m.)	100% del grupo.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Activador (El Estrés).	Elevar el ánimo y la participación en momentos de cansancio o de decaimiento del grupo.	10 minutos (2:45 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Hojas de papel bond, lápices.	-Solicitarle a los participantes que se enumeren entre uno (1) y dos (2). -Conformar dos (2) grupos, los que tienen el número uno (1) conforman un grupo y los que tienen el número (2) conforman otro grupo. -Indicarle al primer grupo de participantes que deben anotar en las hojas de papel previamente entregadas las dos (2) noticias más felices de su vida (3 minutos). -Indicarle al segundo grupo de participantes que deben anotar en las hojas de papel previamente entregadas las dos (2) noticias más estresantes de su vida (3 minutos). -Comentar sus noticias en plenario, iniciando uno de los consultores, lo sigue su vecino de la derecha y así sucesivamente hasta terminar. Los demás participantes podrán emitir opiniones y hacer preguntas, si así lo desean. -Hacer una votación para determinar cuál de las noticias transmitida se considera más feliz (basándose en la forma en que la expresa el participante) y cuál es la más estresante. -Regalarle un caramelo o dulce a los ganadores.	¿Qué observaron? ¿Qué les pareció la actividad? ¿De qué tomaron conciencia?	Generación de un clima psicológico de participación.

ANEXO H

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN" ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / SEGUNDO GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Establecer relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión.	Construir relaciones entre el manejo del estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas y de tensión.	15 minutos (2:55 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam, cornetas. Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Mostrar videos (4) a los participantes. -Comentar lo sucedido. -Indagar aleatoriamente entre los participantes que no hayan intervenido, de las situaciones novedosas, inesperadas y/o de tensión les han provocado actuar impulsivamente. -Indagar sobre qué emociones han experimentado en esos momentos. -Abrir la participación de los otros asistentes. -Tomar nota de los aportes de los participantes del taller. -Visualizar lámina estresores (causas),en pp.	Qué sucedió? ¿Te has sentido identificado con esa conducta? ¿Te sorprendió la actitud del (de la) trabajador(a)? ¿Crees que puede suceder en realidad? ¿Cuáles emociones identificaron?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.
Determinar las acciones adecuadas de atención a los clientes tanto internos como externos.	Conformar una lista de acciones que pueden llevar a cabo los participantes del taller, con el fin de manejar el estrés, las emociones y los impulsos, ante situaciones novedosas, inesperadas y de tensión	15 minutos (3:10 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores.	-Seleccionar a dos (2) participantes, con el fin de que dramaticen una situación generadora de estrés (un cliente exigente/estresado) y cómo manejarla (colaborador nervioso, inexperto, etc.). -Preguntar en orden aleatorio, qué otras acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias en este sentido, expuestas por el grupo. -Tomar nota de las acciones aportadas por los participantes del taller. -Realizar ejercicios de estiramiento.	¿Qué observaron? ¡Cómo se sintieron? ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para manejar las situaciones de tensión o estrés, basadas en las experiencias expuestas por el grupo? ¿Qué aprendieron? ¿Cómo podrían mejorar sus situaciones de estrés? ¿Cómo pueden aplicarlo en el trabajo?	Modelo de Kolb: Experimentar. Compartir e interpretar. Generalizar. Aplicar.
Diez (10) maneras de manejar el estrés.	Suministrar herramientas con el fin de que los participantes del taller puedan manejar el estrés.	5 minutos (3:25 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam. Material informativo.	-Suministrar información a los participantes sobre las diez (10) técnicas fáciles de manejar el estrés, (visualizar lámina en pp y entregar Material informativo).	¿Qué opinan? ¿Creen que les servirá de ayuda? ¿Qué les parecieron las técnicas?	Teorías, definiciones.

ANEXO H

GUIÓN DEL CONSULTOR PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER PARA EL "DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS EN EL MANEJO DE LAS EMOCIONES, IMPULSOS Y ESTRÉS EN SITUACIONES NOVEDOSAS Y DE TENSIÓN" ESTAR SEGUROS, S. A., NOVIEMBRE 2010 / SEGUNDO GRUPO

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TAMAÑO DEL GRUPO	LUGAR	MATERIALES	DESARROLLO	PROCESAMIENTO	CONCEPTOS ASOCIADOS
Síntesis o resumen	Repasar brevemente el contenido del taller.	15 minutos (3:30 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop, video beam.	-Hacer un breve repaso por el contenido del taller, mostrando la lámina en pp con el mapa mental detallado.	¿Tienen alguna duda? ¿Quieren aportar alguna información complementaria? ¿Qué se llevan ustedes?	Proceso tratado.
Comparación de expectativas y logros alcanzados	Comprobar si se han cubierto las expectativas de los participantes al taller.	15 minutos (3:45 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Rotafolio con láminas de papel bond, marcadores. Resaltadores.	-Validar si los objetivos del taller cubrieron las expectativas de los participantes, resaltando en el rotafolio aquellas que fueron cubiertas.	¿Les gustó el taller? ¿Creen que el taller cubrió sus expectativas? ¿Creen que fueron suficientes sus aportes para cubrir expectativas? ¿Están dispuestos a aplicar lo aprendido?	Proceso tratado.
Evaluación reactiva	Obtener retroalimentación sobre la percepción que tuvieron los participantes a cerca del taller, en términos de la dinámica, el contenido, la participación de los consultores.	10 minutos (4:00 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Formulario de evaluación del taller.	-Explicar que se les estará entregando un formulario para ser llenado por cada uno de los participantes con el fin de evaluar el taller. -Explicar que las evaluaciones son anónimas, pero importante su objetividad. -Recibir las evaluaciones de cada uno de los participantes a medida que vayan terminando.	¿Tienen alguna duda?	Proceso tratado.
Cierre		5 minutos (4:10 p.m.)	100% del grupo, es decir 14 personas.	Salón amplio, iluminado y con buena acústica. Con sillas para todos los participantes.	Laptop y video beam.	-Realizar la despedida y ofrecer agradecimiento a los colaboradores de Estar Seguros por la asistencia y participación en el taller. -Entregar Presentes.	¿Alguien quiere aportar algo? ¿Algún comentario?	Proceso tratado.

Lic. Jinett Ortiz

ANEXO I

LISTA DE OBJETOS

1er. grupo

- ☐ Cambures
- ☐ CD
- ☐ Cubo mágico
- ☐ Cuerda de saltar
- ☐ Dragón
- ☐ Engrapadora
- ☐ Ensalada de tomates, con lechuga y pepinos
- ☐ Gato
- ☐ Helado
- ☐ Lapicero
- ☐ Mike Wazowski (Monsters, Inc.)
- ☐ Medalla
- ☐ Naranja
- ☐ Nemo
- ☐ Papas fritas
- ☐ Pelotas
- ☐ Perro
- ☐ Pizza
- ☐ Plancha
- ☐ Pulsera
- ☐ Reloj
- ☐ Salchichas y perro caliente
- ☐ Shrek
- ☐ Snoopy
- ☐ Teléfono Celular
- ☐ Tetero
- ☐ Tiranosaurio Rex
- ☐ Uvas
- ☐ Yoyo
- ☐ Zanahorias
- ☐ Zapato

Total objetos acertados:

2do.grupo

- ☐ Cambures
- ☐ CD
- ☐ Cubo mágico
- ☐ Cuerda de saltar
- ☐ Dragón
- ☐ Engrapadora
- ☐ Ensalada de tomates, con lechuga y pepinos
- ☐ Gato
- ☐ Helado
- ☐ Lapicero
- ☐ Mike Wazowski (Monsters, Inc.)
- ☐ Medalla
- ☐ Naranja
- ☐ Nemo
- ☐ Papas fritas
- ☐ Pelotas
- ☐ Perro
- ☐ Pizza
- ☐ Plancha
- ☐ Pulsera
- ☐ Reloj
- ☐ Salchichas y perro caliente
- ☐ Shrek
- ☐ Snoopy
- ☐ Teléfono Celular
- ☐ Tetero
- ☐ Tiranosaurio Rex
- ☐ Uvas
- ☐ Yoyo
- ☐ Zanahorias
- ☐ Zapato

Total objetos acertados:

ANEXO J

Díaz & Ortiz
Organizational Change Consultants

INFORME FINAL ESTAR SEGUROS, S. A.

Consultores:

Lic. Edwin Díaz

Lic. Jinett Ortiz

[Diciembre, 2010]

Propósito

El presente informe tiene como finalidad presentar de manera sucinta los resultados de la intervención de cambio aplicada mediante el taller para el "Desarrollo de Habilidades y Destrezas en el Manejo de las Emociones, Impulsos y Estrés en Situaciones Novedosas y de Tensión", dirigido a los colaboradores de las Gerencias de Administración Regional Caracas y la Gerencia de Reclamos de Estar Seguros, S. A., como producto de la intervención de cambio propuesta.

Objetivo

El objetivo del Taller fue el de proveer a los colaboradores de Estar Seguros, S. A., las herramientas y conocimientos que les permitan iniciar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las emociones, impulsos y estrés en situaciones novedosas y de tensión, con lo cual se buscará reorientarlos en la optimización de los procesos operativos y de negocios, asociados con la calidad del servicio prestado por la empresa aseguradora.

Actuación de los participantes

El referido taller dirigido a los colaboradores de las Gerencias de Administración Regional Caracas y la Gerencia de Reclamos (Personas) se administró en dos (2) grupos, con el fin de garantizar la operatividad de ambas.

De un total de veintiocho (28) personas que integran ambas gerencias, asistieron nueve (9) colaboradores al taller administrado en el

turno de la mañana, y ocho (8) en el turno de la tarde, dando un total de diecisiete asistentes.

La participación de estas diecisiete (17) personas fue totalmente activa, por cuanto los colaboradores dieron a conocer sus experiencias, evaluaron y reflexionaron sobre sus acciones y obtuvieron información acerca de cómo manejar las emociones, impulsos y estrés ante situaciones novedosas y de tensión

Logro de expectativas, valor agregado, ganancia

El logro de las expectativas del grupo de participantes fue de un 100%, tal y como lo expresaron en la revisión efectuada acerca de si se habían logrado las expectativas y el total del grupo así lo manifestó.

Así mismo, al finalizar el taller se aplicó un instrumento de evaluación reactiva, donde los colaboradores tuvieron la oportunidad de ofrecer un feedback a los facilitadores en este sentido, además de otros aspectos que conformaron dicha evaluación.

En este sentido, los participantes expresaron su satisfacción en el logro de las mismas.

El valor agregado al taller fue la participación espontánea y la receptividad que tuvieron los asistentes. Como ganancia se obtuvo el logro de los objetivos y el compromiso de los colaboradores en aplicar las técnicas y conocimientos adquiridos en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

Resultados resumidos de la evaluación reactiva

Al final de cada taller (el del turno de la mañana y turno de la tarde) se aplicó un instrumento de evaluación orientado a conocer las impresiones de los asistentes al mismo.

Se consideraron diecisiete (17) ítems, con el fin de que los participantes indicaran marcando con una equis (x), su percepción de acuerdo o desacuerdo con los planteamientos formulados.

A continuación se presentan los resultados por cada uno de los citados ítems, con el gráfico correspondiente:

- El 100% de los participantes creen haber dado su aporte a la solución de las situaciones planteadas.
- El 100% de los participantes les pareció que el taller fue ordenado en su estructura, secuencia y contenido.
- El 100% de los participantes piensa que encontró en este taller la forma de resolver algunos problemas de su trabajo.
- El 100% de los participantes consideran que los juegos fueron pertinentes a los objetivos del taller.
- el 100% de los participantes se sintieron atraídos por los tópicos del taller.
- El 76,47% de los asistentes piensan que jugando aprendieron más sobre su conducta, mientras que el 23,53% opinaron lo contrario.
- El 100% de los participantes cree haber participado activamente en el taller.
- El 100% de los participantes cree haber contado con los recursos necesarios para cada actividad.

- El 100% de los participantes piensan que los facilitadores demostraron solidez en sus conocimientos y experiencia en la implementación de los objetivos del taller.
- El 100% de los asistentes piensan que as actividades implementadas fueron interesantes, dinámicas y pertinentes.
- El 94,11% de los asistentes le encontró sentido al taller.
- El 11,76% de los participantes piensa que los facilitadores se saltaron de un tópico a otro sin justificación, a diferencia del 88,24% restante que opinó de manera adversa.
- El 100% de los participantes piensa que sí se involucraron en las actividades asociadas al taller.
- El 58,82% de los participantes opinan que el tiempo asignado a cada actividad fue suficiente, mientras que el 41,18% restante opina que dicho tiempo fue insuficiente.
- El 100% de los colaboradores no temieron en preguntar o manifestar su desacuerdo en el desarrollo de los planteamientos del resto del grupo.
- El 82,35% de los colaboradores sintieron que el tiempo pasó volando en el taller, a diferencia del 17,65% de los colaboradores (representado por una sola persona), considera lo contrario.
- Finalmente, el 100% de los asistentes consideran haber logrado las expectativas que tenían al participar en este taller.

Observaciones y Sugerencias

Durante el desarrollo se observó que los colaboradores de ambos grupos expresaron que en algunos momentos los procedimientos se ejecutan de manera diferente, vale decir a veces se atiende a un cliente de una manera y otras veces de forma diferente.

Es por ello que se sugiere hacer una revisión de los procedimientos vigentes, con el fin de actualizarlos de acuerdo a la nueva dinámica de la organización o por el contrario reforzar los modos de acción.

Agradecimiento

Concluido el proceso de consultoría que comprendió tanto la intervención diagnóstica, como la intervención de cambio, realizado durante los meses de mayo a julio, en la primera fase, y septiembre a noviembre en la segunda, los consultores Lic. Edwin Díaz y Lic. Jjinett Ortiz, queremos agradecer a las personas que nos dieron su apoyo y aporte, así como la posibilidad de desarrollar esta importante actividad dentro de Estar Seguros.

Especialmente agradecemos a los colaboradores de las Gerencias de Administración Regional Caracas y de Reclamos (Personas), quienes nos suministraron la información necesaria para poder llevar a cabo este proceso de consultoría.

Así mismo, agradecemos al cliente contacto, Lic. Liz Granados, que nos permitió abordar esta experiencia en esa prestigiosa organización.

Quedamos a la orden para cualquier información o apoyo que requieran de nuestra parte.

Lic. Edwin Díaz
C. I. V.: 14.481.216

Lic. Jinett Ortiz
C. I. V.: 10.380.992