



Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

INTERVENCIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

Presentado en la Universidad Católica Andres Bello

Por:

Lic. Daniela C. López

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría de la Profesora: Maria Elena Hoffman

Caracas, 10 de Abril de 2014

DEDICATORIA

*A Dios, por acompañarme en todos y cada uno de los momentos en los que
lo he necesitado, sin parpadear un segundo*

*A mi familia, padres y hermana por apoyarme en todos los proyectos que me
he propuesto. Gracias*

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente y de forma especial a...

Mi familia, padres y hermana por apoyarme en todos los proyectos que me he propuesto

Mi gran amiga y compañera de tesis Nahomi Mier y terán, por su apoyo incondicional, por compartir esta experiencia conmigo y las que vendrán

Mis queridas amigas, compañeras de clases y tesis Sirait Rodríguez y Albimari Hernández, una de las mayores recompensas y satisfacciones que me ha dejado este recorrido, gracias por su apoyo

Nuestra amiga Grisel Arteaga, por recibirnos siempre con su mejor sonrisa, consentimiento y apoyo para el logro de nuestro objetivo

El Team M.C. por haber llegado en el momento justo, de forma incondicional, por ser como son, siempre los mejores

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	11
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 Justificación De La Investigación.....	13
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1. Historia Breve de la Organización.....	15
2.2. Visión y Misión	17
2.4. Objetivo.....	19
2.5. Estructura	19
CAPÍTULO III.....	20
MARCO TEÓRICO	20
3.1 Antecedentes de la Investigación	20
3.1.2 La Comunicación.....	20
3.1.3 El Feedback	21
3.2 Bases Teóricas	22
3.2.1 Cambio Planeado	22
3. 2.2 Elementos del Cambio Planeado	22
3.2.3 El Proceso de Cambio Planeado.....	23
3.2.4 Equipos de Trabajo	23
3.2.5 Características de un Equipo de Trabajo	23
3.2.6 La Comunicación.....	24
3.2.7 Proceso de la Comunicación.....	26
3.2.8 Dirección de la Comunicación	27
3.2.9 Barreras a la Comunicación	28
3.2.10 Comunicación Asertiva.....	29
3.2.11 Técnicas Verbales Asertivas	30
3.2.12 Cohesión Grupal.....	30
3.2.13 El Feedback	31

3.2.14 Algunos principios de reforzamiento para fortalecer el Feedback de acuerdo con (Jane, 2002):.....	32
3.2.15 Pasos para una sesión de Feedback efectiva:	32
3.2.16 Modelo de Investigación – Acción	33
3.2.17 Fases del Modelo Investigación – Acción.....	34
3.2.18 Características Investigación – Acción: Kemmis y Mc Taggart (1988).....	36
3.2.19 Aprendizaje	36
3.2.20 Aprendizaje de Adultos.....	37
3.2.21 Cualidades del Aprendizaje - Promoviendo las Relaciones entre los Adultos. Brookfield, S. D. (1983).....	38
3.2.22 Principios del Aprendizaje de Adultos. Brookfield, S. D. (1983) ..	39
3.2.23 Modelo de Experiencias de Aprendizaje	41
3.2.24 Fases del Modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizaje. David Kolb, (1984).....	42
CAPÍTULO IV	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
4.1. Tipo de Investigación.....	46
4.2 Diseño de la Investigación.....	47
4.2.1 Estrategia Metodológica	47
4.3 Técnicas E Instrumentos	48
4.3.1. Diseño Instruccional	51
4.4 Población	58
4.5 Cronograma	59
4.5.1 Cronograma Específico	59
4.6 Procedimiento Seguido.....	60
CAPÍTULO V	62
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	62
5.1 Análisis De Los Resultados	62
5.2 Estrategia De Intervención	62
5.3 Procesamiento (Debriefing).....	64
5.4 Evaluación Reactiva	67
5.5 Evaluación del Período de Aprendizaje	68
5.6 Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tres tipos de barreras de la comunicación. Fuente Idalberto Chiavenato (2009).....	28
Tabla 2. Operacionalización de variables. Fuente elaboración propia.....	45
Tabla 3. Hoja de trabajo para taller de comunicación. Fuente elaboración propia.....	53
Tabla 4. Hoja de trabajo para taller de feedback. Fuente elaboración propia.....	57
Tabla 5. Cronograma general del proceso de intervención de cambio grupal. Fuente elaboración propia	59
Tabla 6. Cronograma de actividades específicas de la intervención de cambio grupal. Fuente elaboración propia	60
Tabla 7. Ciclo de aprendizaje de Kolb. Fuente David Kolb, 1984	61
Tabla 8. Preguntas aplicadas para constatar principios de aprendizaje. Fuente David Kolb, 1984.....	66
Tabla 9. Resultados de evaluación reactiva aplicada a gerentes. Fuente elaboración propia	67
Tabla 10. Resultados de evaluación reactiva aplicada a gerentes. Fuente elaboración propia	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valores del laboratorio farmacéutico	19
Gráfico 2: Organigrama dirección de mercadeo	19
Gráfico 3: Modelo del proceso de comunicación. Fuente stephen p. Robbins (2004)	27
Gráfico 4: Barreras en el proceso de la comunicación humana. Fuente idalberto chiavenato (2009)	29
Gráfico 5: Modelo inicial: investigación - acción - investigación – acción. Fuente kurt lewin (1944)	34
Gráfico 6: Evolución modelo: investigación-acción investigación- acción. Fuente kemmis y mc taggart (1988)	35
Gráfico 7: Diagramación de la Teoría Explicativa. Fuente Hoffman, M.E., s.f.....	38
Gráfico 8: Modelo de david a. Kolb, experiential learning, 1984	41
Gráfico 9: Modelo de walter dick y lou carey (1990, 1996)	44
Gráfico 10: Planificación de la facilitación. Fuente maría elena hoffmann, s.f.	48
Gráfico 10. Mapa conceptual. Fuente elaboración propia.....	42



Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

TÍTULO

INTERVENCIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

Autor: Daniela López
Asesor: María Elena Hoffmann

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la comunicación y el feedback para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del aprendizaje vivencial. Para ser abordado los objetivos específicos, se diseñó un evento con técnicas y destrezas para generar la Comunicación en el Equipo de Trabajo, y otro para desarrollar las habilidades de Feedback adecuado y oportuno con el equipo de trabajo, y ambos acontecimientos facilitaron dicha adquisición de habilidades.

Se realizó el proceso de intervención de cambio grupal, implementado entre los meses octubre y diciembre del año 2013, con la aplicación de 2 talleres en una población de 22 colaboradores, dividido en 18 y 4 participantes para abordar los tópicos Comunicación y Feedback respectivamente. El modelo empleado durante el proceso de intervención grupal fue Investigación-Acción de Lewin, K. (1946), para el diseño se empleó el enfoque de Dick, W. y Carey, L. (1990, 1996), la estrategia metodológica fue aplicada (Bunge, 1971), se fundamentó en los principios de Aprender Haciendo de Kolb, D. (1970) y Aprendizaje Vivencial, según Association of Experiential Education, 1995, donde se favoreció la participación, interacción y procesamiento de la experiencia de los participantes.

Palabras Clave: Comunicación, Feedback, Intervención Grupal, Investigación Acción, Aprender Haciendo, Aprendizaje Vivencial.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas abiertos que están conformadas por grupos de personas que se interrelacionan, comparten percepciones, ideas y objetivos en común. Existe una gran diferencia entre grupos y equipos de trabajo dentro de una organización, los grupos de trabajo comparten información de alguna forma casual, mientras que los equipos de trabajo establecen metas y responsabilidades compartidas, complementan sus habilidades, competencias y destrezas para ofrecer resultados óptimos y oportunos, orientando sus esfuerzos al desempeño colectivo y logro de metas comunes.

El presente trabajo de investigación se realizó en un Laboratorio Farmacéutico, con amplia trayectoria y liderazgo en la comercialización de productos médicos en el país. La iniciativa para realizar este estudio se basó en la necesidad de afianzar la comunicación y el feedback como habilidades y destrezas para el trabajo en equipo, buscando incrementar su potencial, rendimiento y sinergia orientados hacia los objetivos propuestos por la Dirección de Mercadeo.

Los miembros de un equipo de trabajo tienen normas, creencias, valores, códigos, tradiciones, precedentes y prácticas establecidas, convirtiéndose en reglas y lineamientos que les indican de forma consciente e inconsciente cómo participar, y cómo actuar ante las diferentes situaciones o tareas a resolver organizacionalmente.

Los equipos de trabajo están conformados por un grupo de personas altamente organizados, orientados hacia el cumplimiento de objetivos, adoptan e intercambian roles de acuerdo a sus capacidades individuales,

habilidades, fortalezas y competencias, a fin fomentar la sinergia, optimizar sus procesos y el logro de sus objetivos de forma exitosa.

La comunicación fluida, el feedback adecuado y oportuno entre los integrantes de un equipo de trabajo son de gran importancia para optimizar sus procesos e interacciones. Estos aspectos son complejos de desarrollar de forma óptima, y pueden crear barreras en la comunicación entre sus integrantes, impactando en forma negativa el desarrollo como equipo de trabajo en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

La presente investigación de intervención de cambio grupal se operacionalizó mediante la modalidad o formato de taller, para cuyo diseño se aplicó el modelo adaptado Walter Dick, et al, The Systematic Design of Instruction (2011) y se sustentó en la aplicación de la estrategia metodológica Aprender Haciendo, donde los participantes percibieron, procesaron y aplicaron tanto la comunicación como el feedback en la organización, sustentando sus habilidades y conductas en las experiencias vividas durante el proceso.

Mediante dichas experiencias, los participantes demostraron la aplicación de técnicas y destrezas para mejorar el proceso de comunicación fluido, adecuado y oportuno, en un ambiente de participación y apertura.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Entre los meses de Junio y Septiembre de 2013, se realizó en la Dirección de Mercadeo de un Laboratorio Farmacéutico el proceso de Intervención Diagnóstica, el cual consistió en medir el funcionamiento como equipo de trabajo de la Dirección, el mismo arrojó como resultado que el área de oportunidad de mejora sería la dimensión de la Comunicación como su elemento Feedback, ambos tópicos constituyendo factores relevantes a ser abordados para la optimización y mejoramiento del Equipo de Trabajo.

La Comunicación es inherente a la condición humana y forma parte fundamental dentro de una empresa, porque mantiene a todos sus componentes unidos - entre ellos a los individuos que la conforman - e interactuando de manera dinámica. Constituye una herramienta de gestión en las organizaciones que desarrolla las relaciones de trabajo de forma equilibrada, planificada y concreta, para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de diversos departamentos facilitando la dirección u orientación sinérgica debido a la retroalimentación constante, con la finalidad de optimizar el direccionamiento de las actividades a desempeñar y cumplir, orientados a las metas y objetivos estratégicos de la organización.

De no existir la comunicación o no efectuarse de forma adecuada la organización corre el riesgo de desorientación, división, segmentación, incertidumbre y ambigüedad hasta llegar a su desmoronamiento total.

El Feedback, también llamado retroalimentación es una respuesta en el proceso de comunicación verbal y no verbal, en el que se manifiesta información sobre la conducta o comportamiento de una o más personas, a través de un componente perceptual y otro componente emocional. Cumple la finalidad de reforzar comportamientos con impacto positivo y los que han de ser modificados en función del impacto negativo que ejercen, pudiendo afectar el desempeño.

La Comunicación y el Feedback, son factores fundamentales en el funcionamiento de un equipo de trabajo, es por ello que el proceso de intervención estará basado en ambos tópicos a fin de mejorar su desempeño en la Dirección de Mercadeo del laboratorio farmacéutico.

En tal sentido, se realizará un proceso de intervención que proporcionó las técnicas y destrezas necesarias para la mejora y optimización de los canales de comunicación, patrones de flujo y su elemento Feedback del Equipo de Trabajo.

En función de lo expuesto hasta ahora, es necesario enfocar la investigación a responder la siguiente interrogante:

Pregunta de Investigación

¿Cómo podemos aplicar las habilidades comunicacionales y de feedback para fortalecer el funcionamiento del equipo de trabajo?

1.2 Justificación de la Investigación

Esta investigación se llevó a cabo para de mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo, creando las condiciones adecuadas para la aplicación de técnicas y destrezas que permitirían incrementar la sinergia, optimizando tanto la comunicación como el feedback, tópicos arrojados durante el diagnóstico realizado.

El proceso de intervención grupal constó de dos sesiones de trabajo en formato taller que les permitió a los integrantes del equipo desarrollar mayor interacción entre los líderes y colaboradores de Dirección, acciones orientadas a optimizar el trabajo en equipo. Al finalizar ambos talleres, los líderes demostraron la aplicación de las técnicas y destrezas adquiridas en aras de mejorar el proceso de comunicación haciéndolo más fluido, adecuado y oportuno.

La comunicación constituye un elemento esencial en el buen funcionamiento de equipos y a su vez en la organización, por lo que el intercambio de roles emisor-receptor cuando es bidireccional se retroalimentan mutuamente, facilitan el flujo de transmisión de ideas, el intercambio de información y la diversidad de pensamientos. En este sentido, a través de la comunicación los individuos pueden llegar a acuerdos, establecer metas, y son capaces de coordinar estrategias que impacten de forma positiva el logro de los objetivos planteados por la organización.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Pascuali, A. (1978). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral*. Tesis de Maestría publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado el 14 de enero de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7124.pdf>

concluye que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la Comunicación y el Feedback para mejorar el funcionamiento del Equipo de Trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del aprendizaje vivencial.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Diseñar un evento para desarrollar las técnicas y destrezas para reforzar la comunicación en el Equipo de Trabajo

1.3.2.2. Diseñar un evento para desarrollar las habilidades de Feedback adecuado y oportuno con el Equipo de Trabajo

1.3.2.3. Facilitar a los integrantes las técnicas y destrezas apropiadas para reforzar la comunicación como equipo de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia Breve de la Organización

El Laboratorio farmacéutico objeto de estudio, es una subsidiaria de una Corporación Internacional desde Junio 2000, compañía que, desde su fundación en el año 1959 se dedica a fabricar, distribuir y mercadear productos farmacéuticos de eficiencia y vanguardia tecnológica comprobada en el mejoramiento de la salud. Es una gran empresa transnacional, innovadora en la industria farmacéutica, resultado de un grupo de visionarios que apoyados por un excelente equipo de colaboradores, han logrado convertir una pequeña empresa de representaciones farmacéuticas, en la gran compañía líder en prescripción que hoy brinda productos de confianza llevando salud y vida a todos sus consumidores.

Inició como una casa de representaciones de marcas con importante posicionamiento para aliviar el malestar de gripe y congestión nasal. Incursionaron en la terapia cardiovascular, segmento pediátrico y más adelante en el sector crónico contando con una Unidad de Apoyo al Paciente (UAP), que presta asistencia a pacientes en terapias prolongadas, para garantizar el cumplimiento del tratamiento. Posteriormente, inaugura la planta de manufactura en Guacára Edo. Carabobo, que representó el fortalecimiento de la visión de la empresa.

Poseen altos estándares de calidad, empleados en la selección de los productos que integran su portafolio y aunado a la comprobada capacidad en el mercadeo de los mismos, le han permitido crecer a un ritmo

acelerado sin precedentes en el mercado farmacéutico venezolano, a la vez de mantener un alto nivel en relación a sus competidores, el laboratorio sigue experimentando un crecimiento en el mercado que lo ubica entre los diez primeros laboratorios del país. Sin duda alguna, la garantía de calidad de sus productos lo ha convertido en la primera opción del gremio médico y de los pacientes al momento de escoger sus medicinas.

En el ámbito de responsabilidad social, son aliados en Operación Sonrisa y expanden su rango de acción a más comunidades para brindar ayuda a quienes más lo necesitan.

La Dirección de Mercadeo, nuestro cliente, se encuentra conformada por un total de veintidós (22) colaboradores, de los cuales dieciocho (18) son Gerentes de Producto, un (01) Director de Mercadeo y tres (03) Gerentes de Mercadeo, que ocupan las tres (3) Unidades de Negocios. La división de productos éticos, es la encargada de todos aquellos productos que requieren prescripción médica y es la unidad que maneja la mayor parte del portafolio del laboratorio. La segunda división, canaliza todos aquellos productos que se adquieren sin prescripción médica y se encuentran en los anaqueles de autoservicio en las farmacias, cuenta con un portafolio dirigido a diversas especialidades agudas, con especial enfoque en el segmento pediátrico, cuidado de la salud femenina entre otras. Y la división de productos genéricos y Neuro-Oncológicos, tiene como enfoque principal atender patologías de alto costo y cuidados intraclínicos, como el cáncer, la esclerosis múltiple, enfermedades cardiovasculares entre otras, y también la promoción y comercialización de una cartera extensa de medicamentos genéricos.

Poseen un portafolio de ciento siete (107) productos, ochenta y cuatro (84) terapéuticos, ochenta y tres (83) farmacológicos, sesenta y siete (67) con prescripción facultativa y treinta y nueve (39) productos sin ella.

2.2. Visión y Misión

Visión

Seremos una empresa reconocida internacionalmente en pro de la salud, logrando la satisfacción de nuestros clientes en un mercado dinámico y exigente, a través de estrategias claras, desarrollo científico y tecnológico, con una cultura de trabajo en equipo conformado por gente capacitada, identificada y con altos niveles de motivación, en una organización moderna, ágil y proactiva.

Misión

Empresa farmacéutica internacional dedicada a la producción y comercialización de medicamentos de calidad, al servicio de la medicina. Comprometidos con la plena satisfacción de nuestros clientes, apoyados en la competencia de nuestros recursos humanos, innovación, desarrollo de productos, tecnología actualizada con estrictos controles de la calidad. Influyendo positivamente en la calidad de vida de la comunidad y con el apoyo constante de los accionistas a quienes se les garantiza el retorno de la inversión.

2.3. Valores

Para el laboratorio objeto de estudio, la Guía de Valores representa una cadena continua de comportamientos y un proceso que proyecta la naturaleza de su forma de trabajar:

Integridad

- Actuamos con honestidad
- Somos claros en nuestras decisiones

- Cumplimos con nuestras promesas
- Hacemos lo correcto

Respeto

- Tratamos a todas las personas con dignidad y respeto
- Alentamos y animamos a las personas
- Creemos en la importancia de la diversidad y la inclusión
- Nos valoramos unos a otros

Colaboración

- Pensamos y actuamos teniendo en cuenta el “panorama general”
- Fomentamos el trabajo en equipo y la comunicación abierta
- Valoramos el intercambio de ideas y conocimiento
- Somos exitosos trabajando en equipo

Excelencia

- Brindamos la más alta calidad en todo lo que hacemos
- Impulsamos la innovación y la mejora continua
- Nos esforzamos por alcanzar y subir el nivel
- Nos apasiona marcar la diferencia

Liderazgo

- Demostramos coraje y determinación.
- Perseguimos objetivos ambiciosos y marcamos la pauta.
- Inspiramos a través de nuestras palabras y acciones.



Gráfico 1. Valores de Laboratorio Farmacéutico

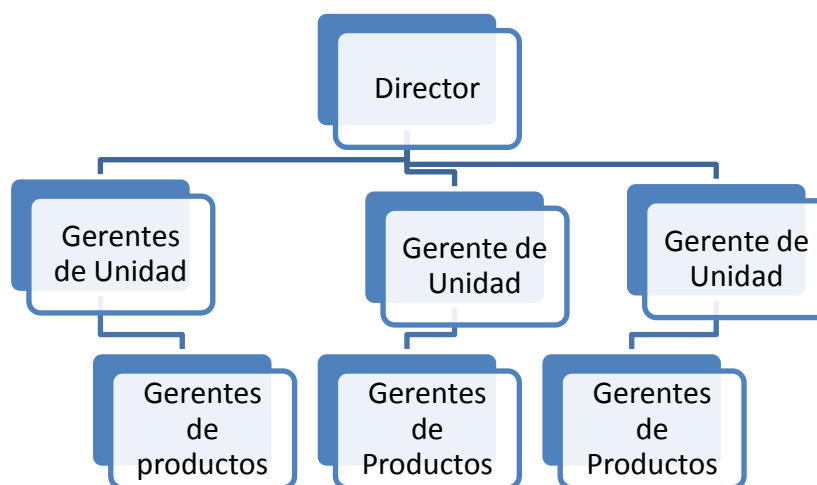
2.4. Objetivo

Los Objetivos se mantienen en confidencialidad, ya que la Dirección objeto de estudio es estratégica dentro de la organización.

Se infiere que desean mantener el nivel dentro del nicho en el mercado con excelencia y orientación al paciente – cliente, incrementando el posicionamiento de sus productos.

2.5. Estructura

Gráfico 2: Organigrama Dirección de Mercadeo



El material facilitado por la empresa farmacéutica es de carácter confidencial.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la Investigación

3.1.2 La Comunicación

El desarrollo más significativo, relacionado a la comunicación organizacional de acuerdo a lo expresado por el Dr. Federico Varona Madrid (1993) fue en Estados Unidos a principios de los años setenta con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de teorías de la comunicación. El primer procedimiento, según Goldhaber (1986) es conocido como “ICA Communication Audit” (1971), incluye como técnica de evaluación un cuestionario de 122 preguntas, además de entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas y un diario de comunicación.

El segundo antecedente es llamado “The LTT audit System” (1971), diseñado en Finlandia por Osmo A. Wilo y Martti Helsila, quienes desarrollaron un cuestionario de preguntas cerradas y dos cuestionarios de preguntas abiertas como técnicas de evaluación.

El tercer estudio o procedimiento fue desarrollado por Downs y Hazen en 1976, en el que utilizaron un cuestionario llamado “Communication Audit Questionnaire” en el que evaluaron el nivel de satisfacción de los empleados en una organización.

Para 1974 fue incorporada la práctica de la comunicación organizacional en la mayoría de las universidades en Estados Unidos, posteriormente en 1980 aparecieron las primeras publicaciones sobre la auditoria de la comunicación organizacional.

3.1.3 El Feedback

En esta área figura como antecedente la investigación realizada por García y Ovejero, s.f. sobre la satisfacción laboral, señalan que los colaboradores perciben el feedback de manera distinta según el nivel de satisfacción laboral que poseían. También señalaron que los individuos tienen preferencias sobre qué tipo de información reciben según la fuente, y si es más o menos cercana psicológicamente al individuo. La finalidad de la investigación fue analizar si la fuente que lo proporciona y el tipo de feedback que realiza está más relacionado con las distintas dimensiones de la satisfacción laboral. El feedback laboral se ha medido a través del Cuestionario "Job Feedback Survey" de Herold y Parsons (1985) y la satisfacción laboral mediante el Cuestionario "Satisfacción laboral S20/23" de Meliá y Peiró (1989). La muestra estuvo compuesta por 775 trabajadores de un Ayuntamiento Asturiano con edades comprendidas entre los 21 y 64 años.

Los resultados del Análisis Factorial mostraron que la "Satisfacción con la supervisión" fue la dimensión con mayor relevancia entre las cuatro resultantes de la investigación, que guarda relación positiva con el feedback positivo que lo proporcionó, organización-supervisor y en menor medida de los compañeros y negativamente con el feedback negativo de estas mismas fuentes. Los resultados también arrojaron que las escalas de feedback que mejor predicen un nivel de satisfacción más alto, son también, aquellas que se refieren a la información que proviene de la organización y el supervisor, tanto positiva como negativa, especialmente para la satisfacción con la supervisión.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Cambio Planeado

El Cambio planeado está orientado a realizar esfuerzos en modificar una situación específica, generalmente no satisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias aplicadas posteriormente a la realización de un análisis extenso del sistema total.

El Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porrás y Robertson, 1992, c. p. French y Bell, 2007). Integración del equipo estratégico de la empresa CAPI, C.A. Tesis de Especialización en DO, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 20 de febrero de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8423.pdf>

3. 2.2 Elementos del Cambio Planeado

- El Sistema en el que se llevará a cabo el cambio, bien sea a un individuo o un grupo de personas.
- El Agente de Cambio, responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio. Conformado por una o varias personas cuya función es proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado, es decir las condiciones que el sistema debe alcanzar. Es el estado final o deseado que se desea alcanzar.

3.2.3 El Proceso de Cambio Planeado

Según los autores citados el proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación
- Determinación de la situación deseada
- Determinación de los cauces de acción a seguir
- Ejecución de las acciones
- Evaluación de los resultados.

3.2.4 Equipos de Trabajo

De acuerdo a Arévalo y Polgatti (2004) el equipo de trabajo se considera no sólo es un medio para conseguir una competitividad empresarial y/o productiva, sino que una metodología de trabajo que aumenta o provee la satisfacción al individuo que pertenece a él, mejora el clima de trabajo y genera una cultura más clara y aceptada.

3.2.5 Características de un Equipo de Trabajo.

Dichos investigadores mencionados describen al equipo de trabajo según estas cualidades:

- La comunicación está orientada a la búsqueda de consensos, salvo en algunos casos.
- Se conforman para la realización de grandes logros
- Favorece la integración y la orientación a resultados
- Estimula la sensación del sentido de pertenencia
- La especialización individual y en equipo es un factor primordial para elevar la productividad del equipo
- Desarrollan, estrategias para el logro de resultados
- Desarrollan estímulos al rol de Liderazgo de equipos.

3.2.6 La Comunicación

La comunicación es un proceso de intercambio de Información, ideas, pensamientos y sentimientos a través de un medio, teniendo como objetivo principal sea entendido de forma oportuna, fluida y coordinada de una persona a otra o entre miembros de un grupo. A continuación se presentan algunas definiciones de la Comunicación:

De acuerdo con James Gibson, la comunicación es definida como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor” (2001:55)

Según Don Hellriegel, Slocum, Jr., (2004) define la comunicación como la “Transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias,

actitudes y sentimientos mediante uno o más medios de difusión de generan una respuesta”

Chiavenato, I. (2009) define la comunicación como la “información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información”.

Otra definición de la comunicación de acuerdo con Robbins, S. (1998) “Transmisión de significados de una persona a otra en las que debe haber transferencia y entendimiento de su significado”.

Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, (2002) la definen como el “Proceso que consiste en transmitir información y significado. Se produce cuando todas las partes entienden el mensaje desde el mismo punto de vista”.

La Comunicación forma parte fundamental del éxito indiscutible de una empresa porque mantiene toda su estructura en buen funcionamiento sus servicios, calidad de sus productos. De acuerdo a Romeo y Roca (2005) la comunicación organizacional es definida como “el entramado de mensajes formado por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada en el marco de la organización” (p.51).

Por otro lado, Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Martínez y Nosnik, 1988:22)

Entonces la comunicación constituye una herramienta de gestión en las organizaciones que desarrolla las relaciones de trabajo de forma

dinámica, planificada y concreta, para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de diversos departamentos facilitando la dirección u orientación sinérgica debido a la retroalimentación constante, con la finalidad de optimizar el direccionamiento de las actividades a desempeñar y cumplir, orientados a las metas y objetivos de la organización.

De no existir la comunicación o no efectuarse de forma adecuada la organización corre el riesgo de desorientación, quebrantos, incertidumbre hasta su desmoronamiento como tal.

3.2.7 Proceso de la Comunicación. Robbins, S. (2009)

El proceso de la comunicación implica la intención de emitir un mensaje originando la interacción humana iniciándose desde el emisor, convirtiéndolo en una forma simbólica mediante códigos compartidos, transmitiéndose a través de un canal al receptor, retraduciendo y decodificando el mensaje enviado por el emisor.

El modelo consta de siete partes para completar el proceso de la comunicación:

- 1. Fuente de la Comunicación:** Inicia el mensaje a transmitir en el momento en que se codifica el pensamiento.
- 2. El Mensaje:** Es el producto de la codificación del pensamiento, en códigos y símbolos compartidos, cuando hablamos, escribimos, y/o gesticulamos.
- 3. Codificación:** Proceso de conversión del mensaje a símbolos compartidos.
- 4. Canal:** Medio a través del cual se transmite el mensaje. El emisor determina si el canal es formal o informal.

5. **Decodificación:** Comprende la traducción del mensaje por parte del receptor.
6. **Retroalimentación:** Comprobación del éxito de la transmisión del mensaje, si fue recibido y comprendido de forma exitosa.

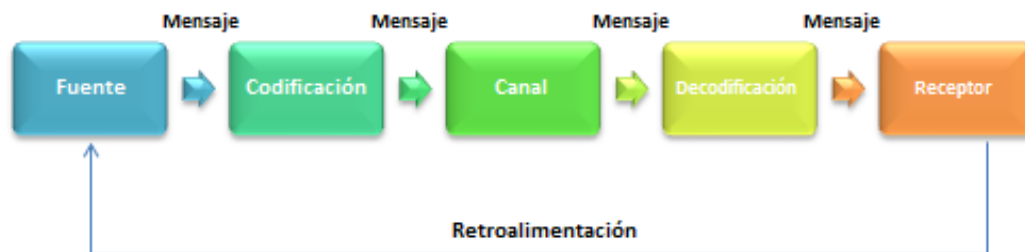


Gráfico 3. Modelo del Proceso de Comunicación. Fuente Stephen P. Robbins (2009)

3.2.8 Dirección de la Comunicación

La comunicación, según Robbins, S. (2009) puede fluir en dos direcciones dentro de las organizaciones, de forma Vertical, en sentido Vertical Ascendente - Vertical Descendente y de forma Horizontal.

Vertical Descendente: Constituye la forma más frecuente de comunicación dentro de las organizaciones que proviene de un jefe, superior o gerente, basándose en la autoridad que le confiere el desempeño de sus funciones para girar instrucciones a un grupo de colaboradores, pasando de un grupo u organización a un nivel inferior.

Vertical Ascendente: Comunicación dirigida a un nivel superior de la organización. Se genera para dar retroalimentación a los supervisores acerca del trabajo que desempeñan, los compañeros y la organización en general.

Horizontal: Forma parte de la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo que pertenecen al mismo nivel o rango dentro de una organización.

3.2.9 Barreras a la Comunicación

Durante el proceso de la comunicación, de acuerdo a Chiavenato, I. (2009) pueden suscitarse ciertas barreras que interfieren en transmisión del mensaje, convirtiéndose en obstáculos impidiendo un proceso óptimo de comunicación entre las personas. Las barreras a la comunicación pueden presentarse como sigue a continuación:

Barreras a la Comunicación

Humanas	Físicas	Semánticas
•Limitaciones Personales •Hábitos de escucha •Emociones •Preocupaciones •Sentimientos Personales - Motivacionales	•Espacio Físico •Interferencias Físicas •Fallas Mecánicas •Ruidos Ambientales •Distancias •Sucesos Locales	•Interpretación de Palabras •Transición del Lenguaje •Significado de Señales •Significado de Símbolos •Decodificación de Gestos •Sentido de los Recuerdos

Tabla 1. Tres tipos de barrera a la comunicación. Fuente Idalberto Chiavenato (2009)



Gráfico 4. Barreras en el proceso de la comunicación humana. Fuente Idalberto Chiavenato (2009)

3.2.10 Comunicación Asertiva

La asertividad se basa en saber pedir, negarse, negociar, ser flexible, incluso hacer, recibir cumplidos y quejas para poder conseguir lo que se desea expresando en forma clara nuestros sentimientos, respetando los derechos de las demás personas.

“La comunicación asertiva es la facultad de comunicarte con naturalidad sin miedos, ni agravios, partiendo del respeto.” (De León, s.f., s.p)

La comunicación asertiva se refiere a “Relaciones entre individuos sanos emocionalmente, con una autoestima fuerte, relaciones humanas saludables y significativas, donde se fomenta la autenticidad e independencia.” (De León, s.f., s.p)

3.2.11 Técnicas Verbales Asertivas

De acuerdo al autor citado anteriormente algunas técnicas verbales asertivas son:

La Respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada. Su finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar; actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

Un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona ni agrede y ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

3.2.12 Cohesión Grupal

La palabra cohesión se origina del latín *cohaesum*, refiere a la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. La cohesión, por lo tanto, implica algún tipo de unión o enlace.

De acuerdo a D. Cartwright y A. Zander, (1976) “La palabra cohesión se refiere a cosas como la moral, la eficiencia o el “espíritu” de grupo.

Constituye un valor necesario para la formación de equipos de trabajo, por lo que la cohesión grupal es definida como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las

necesidades afectivas de los miembros” (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 213)

La operacionalización de la cohesión más utilizada en la actualidad es la formulada por Carron con su Cuestionario del ambiente del grupo (GEQ), diseñado para medir la cohesión en equipos deportivos. Tiene cuatro factores:

1. Integración grupal-tarea: recoge la opinión individual de los miembros acerca del grado de unión del grupo en torno a la tarea grupal.
2. Integración grupal-social: recoge la opinión individual de los miembros acerca del grado de unión del grupo en el plano social.
3. Atracción interpersonal hacia la tarea del grupo: recoge la opinión de los miembros acerca de su implicación personal en la tarea, productividad y metas del grupo.
4. Atracción interpersonal hacia los aspectos sociales del grupo: recoge los sentimientos individuales de los miembros acerca de la aceptación personal y la interacción social que mantienen con el grupo.

3.2.13 El Feedback

El Feedback, también llamado retroalimentación es la respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada). Sirve para reflejarle a los demás cuáles comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los

otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen con la finalidad de un mejor desempeño.

Zeus y Skiffington (2000) (1), definen feedback como es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

3.2.14 Algunos principios de reforzamiento para fortalecer el Feedback de acuerdo con (Jane, 2002):

- Proveer el reforzamiento de manera inmediata
- Reforzar el progreso hacia la conducta deseada
- Hacer reforzamiento en persona
- No confundir el reforzamiento con expectativas
- Ser específico en lugar de general. Cuanto más concreto sea el proporcionar feedback, mayor provecho obtendrá la persona que lo recibe.
- Ser descriptivo, no evaluativo
- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar
- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse
- Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones.

3.2.15 Pasos para una sesión de Feedback efectiva (Jane, 2002):

- Identificar un problema de escasez de rendimiento personal u organizativo de rendimiento alto.

- Comunicar el impacto, en caso de déficit proporcionando datos objetivos: Aspectos positivos, temas a cambiar, confianza hacia el cambio futuro.
- Analizar la causa del bajo o alto rendimiento
- Invitar al coache a evaluar su propio rendimiento
- Pedir permiso para proponer otras soluciones.
- Establecer objetivos y un plan de acción.

3.2.16 Modelo de Investigación – Acción

El término “investigación–acción” fue propuesto por primera vez en 1946 por el psicólogo social Kurt Lewin y fue utilizado inicialmente en 1944.

Parafraseando el autor mencionado, la investigación-acción es una forma de indagación introspectiva, con el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar, describe una forma de investigación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social, a través de programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales, dado que los problemas sociales emergen de lo habitual, la investigación-acción inicia el cuestionamiento del fenómeno desde lo habitual, transitando sistemáticamente, hasta lo filosófico. Mediante la investigación–acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica.

La investigación-acción es una forma de cuestionamiento auto reflexivo, llevada a cabo por los propios participantes descrita como una

espiral de pasos: “Planificación, implementación y evaluación del resultado de la acción”. Con un doble propósito, de acción para cambiar una organización o institución y de investigación para generar conocimiento y comprensión. Definición de Kurt Lewin Investigación- Acción Kurt Lewin (1944)

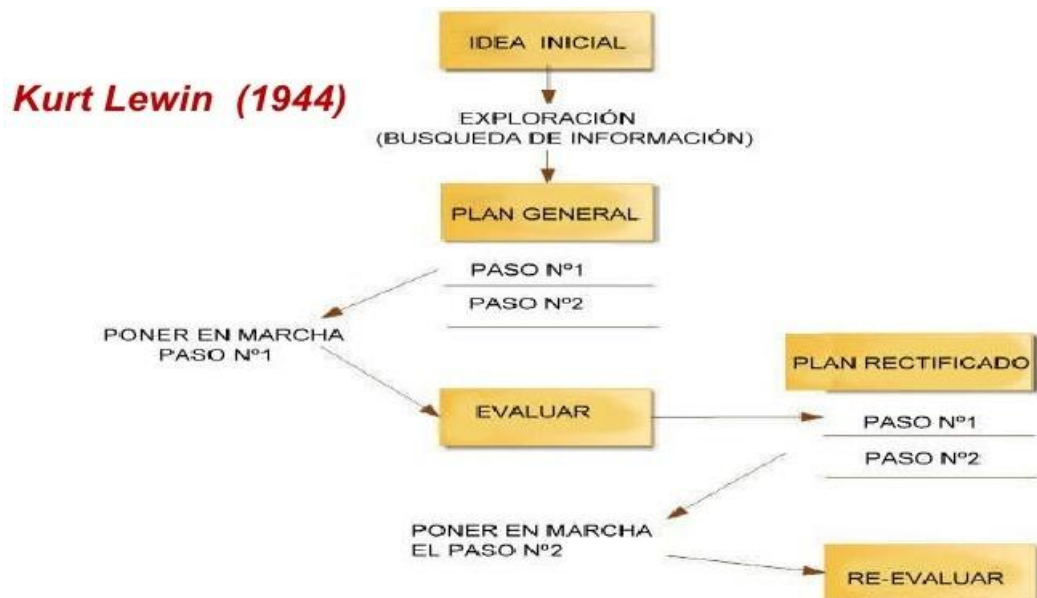


Gráfico 5. Modelo inicial: Investigación - Acción - Investigación – Acción. Fuente Kurt Lewin (1944)

3.2.17 ases del Modelo Investigación – Acción

Kurt Lewin (1946) establece tres fases iniciales en el Modelo Investigación -Acción, luego Kemmis y Mc Taggart (1988), proponen una cuarta (04) fase:

- **Observación:** Diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial.
- **Planificación:** Desarrollo de un plan de acción, críticamente informado, para mejorar aquello que ya está ocurriendo.
- **Acción:** Fase en la que reside la novedad. Actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos.
- **Reflexión:** En torno a los efectos como base para una nueva planificación. Investigación- Acción.



Gráfico 6. Evolución Modelo: Investigación-acción Investigación- Acción. Fuente Kemmis y Mc Taggart (1988)

3.2.18 Características Investigación – Acción: Kemmis y Mc Taggart (1988)

Los autores la describen como:

- Contexto situacional: diagnóstico de un problema.
 - Colaborativa: equipos de colaboradores suelen trabajar conjuntamente.
 - Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
 - Auto-evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente.
 - Acción - reflexión: reflexiona sobre el proceso de investigación y acumula evidencia empíricas (acción) desde diversas fuentes de datos.
 - Proceso paso a paso: se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores
 - Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimientos (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
 - Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones, redefiniciones, etc.
 - Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.
 - Aplicación inmediata: los hallazgos se aplican de forma inmediata.
- Características Investigación Acción

3.2.19 Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso continuo que cambia la conducta permanentemente de las personas como resultado de las experiencias

vividas, influyendo en la forma de adaptarnos y dominar el contexto de desenvolvimiento.

3.2.20 Aprendizaje de Adultos

Brookfield (1986), Knowles (1984), Imel (1989) y otros estudiosos del área de la educación para adultos, enfatizan que su enseñanza debe enfocarse desde una perspectiva distinta a la de los niños o adolescentes. A diferencia de los niños y de los adolescentes, los adultos experimentan una serie de cambios fisiológicos y sociológicos, sin que se afecte su habilidad para aprender (Cross, 1981). Sin lugar a dudas, puede señalarse que la naturaleza o particularidad de la educación para los adultos, la población a quien se educa y el modelo que se propone para atender esta clientela, exigen un educador con unas competencias particulares (Facultad de Educación, 1993).

El proceso de aprendizaje de adultos requiere una motivación especial o específica para la satisfacción de necesidades. La Teoría de la Expectativa indica que las personas sólo aprenden cuando ellas creen que pueden aprender y cuando ese aprendizaje les ayuda a obtener un incentivo que valoran, siendo aún más efectivo cuando este implica la satisfacción de sus necesidades, respondiendo a creencias y expectativas.

La teoría de la Expectativa explica lo siguiente:



Gráfico 7. Diagramación de la Teoría Explicativa. Fuente Hoffmann, M. E., s.f.

3.2.21 Cualidades del Aprendizaje - Promoviendo las Relaciones entre los Adultos. Brookfield, S. D. (1983)

- El aprendizaje es mayor y de forma más efectiva cuando es una actividad voluntaria.
- Cuando el clima de aprendizaje se basa en la confianza mutua el aprendizaje es más efectivo.
- El aprendizaje implica un equilibrio entre la acción y el auto reflexión.

- Las personas aprenden mejor cuando su aprendizaje es auto dirigido
- El medio más óptimo para el aprendizaje se caracteriza por el espíritu de colaboración.

3.2.22 Principios del Aprendizaje de Adultos. Brookfield, S. D. (1983)

- Aprender es una experiencia interna que ocurre dentro de la persona y es activa por ella.
- Aprender es el descubrimiento de significado personal y relevancia de ideas.
- El aprendizaje como cambio conductual es una consecuencia de la experiencia.
- El aprendizaje es un proceso evolutivo.
- Uno de los recursos más ricos para aprender es la propia persona: el aprendiz
- El proceso de aprender es tanto emocional como intelectual.

El Aprendizaje vivencial o experiencial es el proceso de obtener significado de la experiencia directa. David Kolb ayudo a popularizar la idea del Aprendizaje experiencial o vivencial, basándose profundamente en el trabajo de John Dewey y en Jean Piaget. El trabajo de Kolb ha contribuido grandemente a expandir la filosofía del aprendizaje vivencial.

De acuerdo al proceso de Aprendizaje descrito por Kolb, D. (1984), el ciclo está conformado por cuatro fases en las que el participante: (1) Hace algo concreto o tiene una experiencia específica que suministra la base para (2) la observación y reflexión del participante sobre la experiencia y aumenta respuesta a ella. Estas observaciones son entonces (3) asimiladas dentro de una plataforma conceptual o relacionadas con otros conceptos en la

experiencia pasada y conocimiento del participante desde donde pueden (4) derivarse, probadas y aplicadas implicaciones para la acción en diferentes situaciones

El proceso de Aprendizaje de Kolb indica cuatro modos de aprender:

1. **Experiencia concreta, concreto - reflexivo** Percibe la información de forma concreta y se procesa reflexivamente. Se aprende sintiendo.
2. **Observación reflexiva, abstracta - reflexiva** Percibe la experiencia de forma abstracta y se procesa reflexivamente. Se aprende escuchando y observando.
3. **Conceptualización abstracta, abstracto activo** Percibe la experiencia de manera abstracta y se procesa activamente. Se aprende pensando.
4. **Experimentación activa, concreto activo** Procesa la información de manera concreta y se procesa activamente. Se aprende haciendo.

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

CICLO DE APRENDIZAJE VIVENCIAL DE KOLB

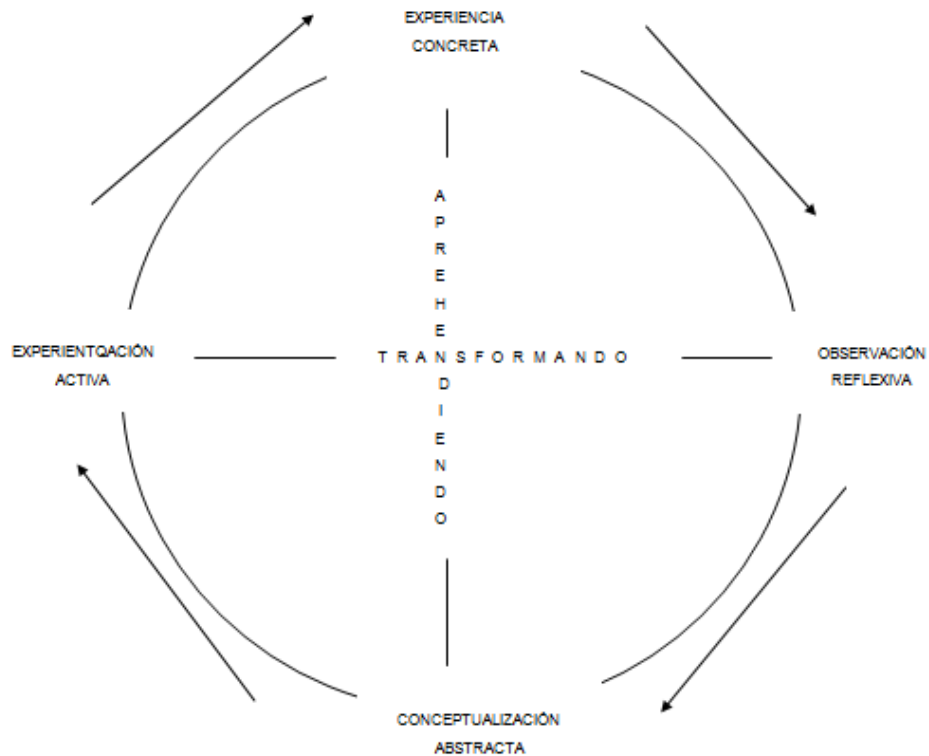


Gráfico 8. Modelo de David A. Kolb, Experiential Learning, (1984)

3.2.23 Modelo de Experiencias de Aprendizaje

El modelo de Walter Dick y Lou Carey (1990, 1996) es un sistema dinámico que parte del análisis de metas para el diseño de la Instrucción, está conformado por fases que interactúan entre sí, que comienza identificando las necesidades para identificar los objetivos, las metas de aprendizaje y termina con la Evaluación Sumativa.

3.2.24 Fases del Modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizaje. David Kolb, (1984)

Fase I. Identificar las metas de aprendizaje: Se determina lo que queremos que los participantes sean capaces de realizar al finalizar el proceso de instrucción.

Fase II. Conducir el Análisis de aprendizaje: Se determinan las destrezas necesarias para alcanzar las metas establecidas.

Fase III. Identificar las Conductas de entrada: Durante esta fase se redactan los objetivos específicos y detallados en base a las metas establecidas

Fase IV. Desarrollar Pre-Test: Se diagnostica el nivel de conocimientos previos que tienen los alumnos a través de pruebas cortas, preguntas concretas con los puntos necesarios para obtener información sobre los puntos que son prerrequisitos para el nuevo conocimiento.

Fase V. Desarrollar Estrategias Instruccionales: Se diseñan y deciden las actividades y las estrategias metodológicas a utilizar que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Fase VI. Seleccionar Materiales para posibilitar el aprendizaje: Se selecciona el material, ya sea impreso o en otro medio, a fin de apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Fase VII. Evaluación Formativa: Con el proceso de evaluación se pretende revisar y mejorar tanto los materiales utilizados como el proceso de instrucción.

Fase VIII. Evaluación Sumativa: Se realiza posterior a la evaluación formativa y busca estudiar la efectividad del sistema como un todo.

Fase IV. Revisar diseño de experiencia de aprendizaje: Se revisa todo el proceso para aplicar posibles correctivos en la etapa que lo requiera.

DISEÑO DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

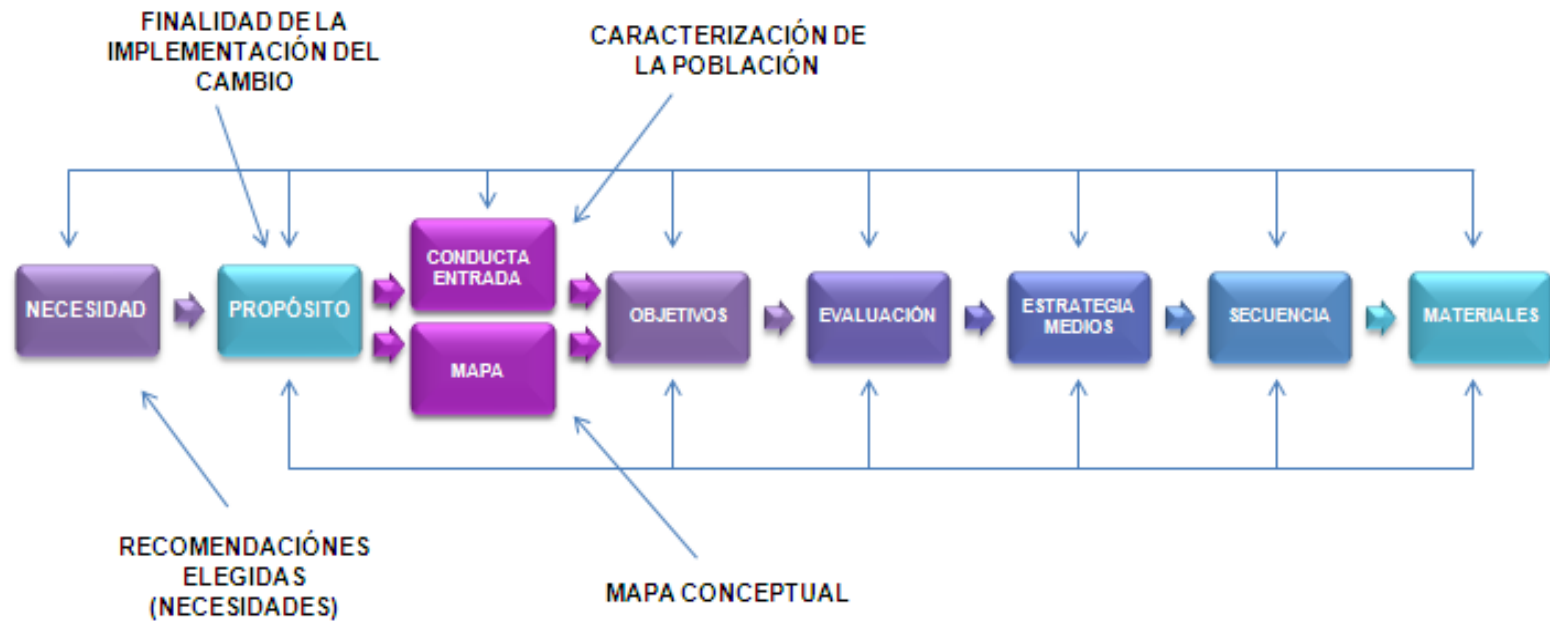


Grafico 9. Modelo de Walter Dick y Lou Carey (1990, 1996)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

INTERVENCIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE MERCADEO DE UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

Objetivo General	Objetivos	Dimensión	Sub Dimensiones	Técnica	Indicador	Temas
Desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la comunicación y el feedback para mejorar el funcionamiento del Equipo de Trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del aprendizaje vivencial.	1.- Diseñar un evento para desarrollar las técnicas y destrezas para reforzar la comunicación en el Equipo de Trabajo	Comunicación. De acuerdo con James Gibson, la comunicación es definida como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor” (2001:55)	Comunicación Asertiva. De acuerdo a Renny Yagozesky (2012) “La asertividad es una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que consideramos justo para nosotros y que obedece a los que sentimos y deseamos realmente.” Comunicación Organizacional. “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”. (Robbins, 2009). Cohesión. Stephen Robbins (2009), define la Cohesión como el “Grado en el que los miembros de un grupo se sienten unidos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo”	Diseño Instruccional	Comunicación Vertical Descendente. De acuerdo a Robbins (2009) “La Comunicación Descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior”.	Técnicas y herramientas de la Comunicación, Asertiva, Organizacional para lograr un mejor desempeño laboral
	2.- Diseñar un evento para desarrollar las habilidades de Feedback adecuado y oportuno con el Equipo de Trabajo	Feedback. Zeus y Skiffington (2000) (1), definen feedback como es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.			Comunicación Vertical Ascendente. Según Robbins (2009), “La Comunicación Ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización”.	Comunicación Verbal, no Verbal. Lenguaje Corporal
	3.- Facilitar a los colaboradores las técnicas y destrezas apropiadas para reforzar la comunicación como equipo de trabajo.	Equipo de Trabajo. Koontz-Weirich (2004) definen un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.			Comunicación Horizontal. Basado en Robbins (2009), “Cuando la Comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos, al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal”	Facilitar a los colaboradores técnicas y destrezas para reforzar el trabajo en equipo a través de las experiencias vividas en los talleres realizados.

Tabla 2. Operacionalización de Variables. Fuente Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación.

4.1.1. Según su finalidad la investigación fue aplicada, ya que el propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 1971), en su modalidad de investigación – acción, buscando cambiar el estado actual al estado futuro.

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados, fue una investigación primaria debido a que los datos procederán directamente de la población objeto de estudio, perteneciente a la Dirección de Mercadeo.

4.1.3. Según su estrategia, es una investigación cualitativa debido a que se aplicó el aprendizaje vivencial.

4.1.4 Según sus objetivos, el tipo de investigación fue de tipo descriptiva, fundamentalmente por caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más representativos o característicos. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, o cualquier otro fenómeno objeto de estudio, identificando la relación que existen entre dos o más variables.

4.1.5 Por el momento en el que recogen los datos, es transversal, es decir en un periodo corto, determinado y único, describiendo variables y analizando la relación que existen entre ellas en un momento dado.

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la estrategia de intervención se basó en investigación-acción por Kurt Lewin (1946) cuyo objetivo sugiere modificar el estado a través del proceso de intervención grupal.

Para el proceso de intervención de cambio grupal se aplicó el modelo propuesto por D. Kolb (1984). Describe la manera en que un individuo aprende y cómo puede lidiar con las ideas y situaciones de la vida diaria; a la vez, 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.

En tal sentido, la estrategia metodológica aplicada fue la siguiente:

4.2.1 Estrategia Metodológica

- a. Se generó una estrategia metodológica para facilitar el diseño a realizar; Se utilizarán los principios de Aprender Haciendo, Aprendizaje Vivencial.

Aprender Haciendo: David Kolb (1970), decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido. Identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento

Aprendizaje Vivencial: Proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, directamente desde la experiencia. Association of Experiential Education, (1995).

- b. En esta fase de Intervención predominó un estilo participativo e interactivo que permita a los participantes realizar algunas actividades prácticas que les guiarán a alcanzar los objetivos propuestos.
- c. Los participantes vivenciaron mediante dinámicas los conceptos de: Mapas Mentales, Estilos de Dirección, Reuniones.

De acuerdo a la estrategia metodológica implementada, la planificación del proceso de facilitación fue el siguiente:



Gráfico 10. Planificación de la Facilitación. Fuente María Elena Hoffmann, s.f

4.3 Técnicas e Instrumentos

La intervención se basó en el diseño de dos talleres los cuales fueron implementados en dos grupos, para un total poblacional de 22 personas. El tópico desarrollado fue la comunicación, como proceso fundamental para

mejorar el desempeño del equipo de trabajo, haciendo énfasis el feedback como una herramienta primordial del proceso.

La finalidad o propósito de ambos talleres consistió en orientar y acompañar los integrantes de la dirección de mercadeo durante el proceso de implantación del cambio creando las condiciones adecuadas para que adquirieran las herramientas necesarias relacionadas con la comunicación y el feedback.

Durante la facilitación y de acuerdo al diseño de los talleres realizados se aplicó el ciclo de Aprendizaje de Kolb (cuatro pasos), experimentar, interpretar, generalizar y aplicar; que condujo a los participantes a desaprender y aprender conceptos, técnicas, destrezas, habilidades conductuales para el logro del propósito de la intervención.

La fase de diseño abarcó inicialmente la realización de un mapa conceptual que guiaría los dos eventos realizados.

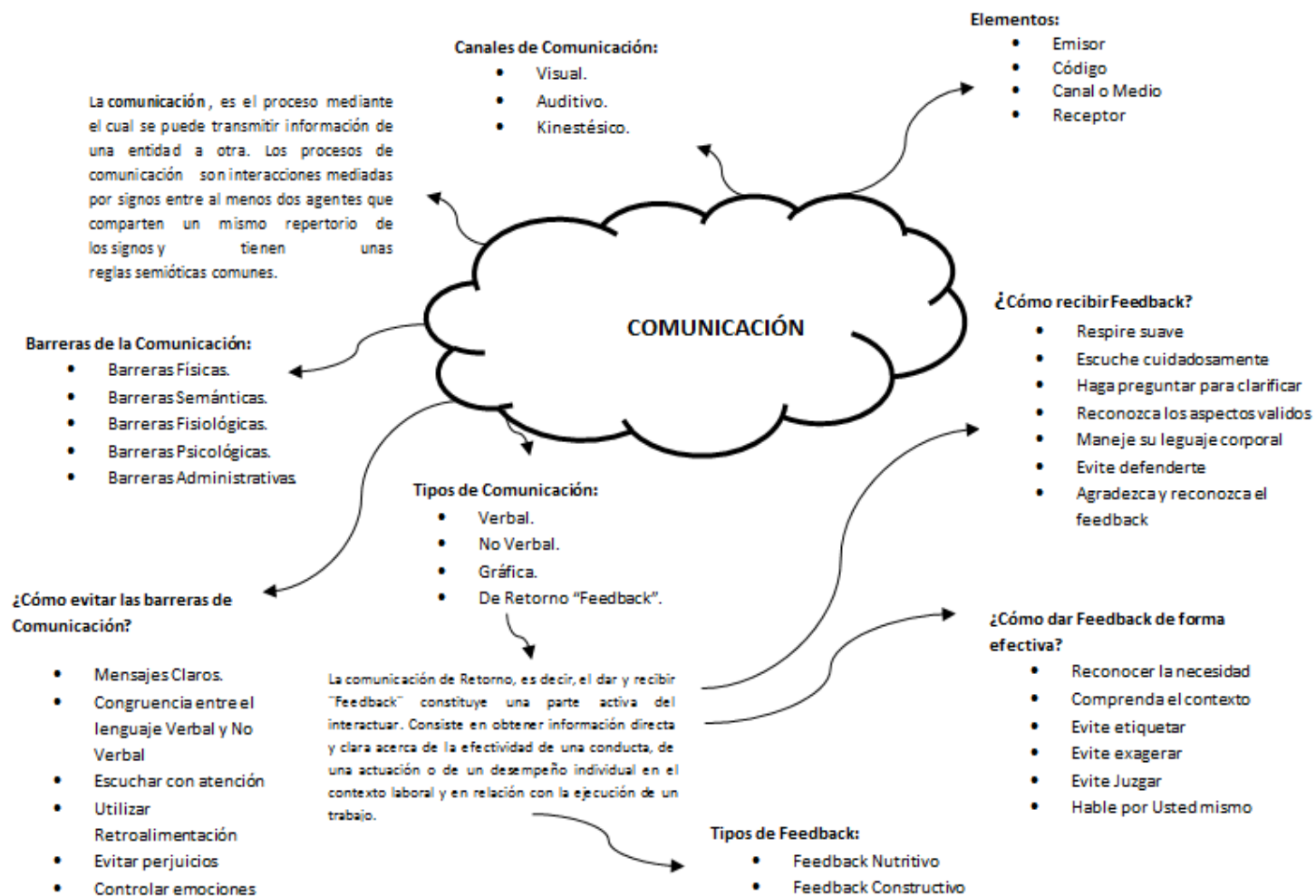


Grafico 10. Mapa Conceptual. Fuente Elaboración propia

4.3.1. Diseño Instruccional

De acuerdo a las necesidades del cliente, se realizaron dos diseños instruccionales basados en los tópicos o dimensiones a abordar:

Taller Comunicación.

Dirigido a: Gerentes de Producto

Duración: 3 horas

Objetivo General

Optimizar las capacidades de comunicación con la finalidad de facilitar la relación laboral, propiciando el entendimiento entre todos los colaboradores, reforzando los ejes de confiabilidad e influencia del líder.

El programa utilizó una metodología que expone al participante a un análisis crítico de la forma como comunica, negocia, lidera y toma decisiones, siendo la comunicación como competencia transversal el tema central de aprendizaje. Desde el aprendizaje participativo y vivencial, se analizó como casos de estudio, las situaciones reales que se presentan en la Organización, se realizan simulaciones, “role plaing”, entre otras técnicas. Desde la perspectiva pedagógica, el proceso formativo se apeló constantemente al darse cuenta y aprender haciendo, propiciando la toma de conciencia del participante que aprende y desarrolla el talento de sus recursos para comunicarse efectivamente, permitiéndole el cumplimiento de los estándares referidos a la adquisición de nuevas capacidades.

Contenido

Comunicación gerencial efectiva. Impacto de la comunicación en el desarrollo personal y laboral. Creación de espacios de comunicación (Líder – Equipos de trabajo).

La comunicación como competencia clave en la efectividad laboral y personal.

Fundamentos Generales de la Comunicación Efectiva

- Escucha Activa: Comprensión-Respeto Mutuo- Empatía-Acompasar
- Refuerzo Positivo. Parafraseo. Implicación. Ampliación. Preguntas
- Manejo de la Asertividad y la Persuasión: Construyendo relaciones efectivas y afectivas.
- Competencias conversacionales: Hablar y escuchar
- Juicios, Declaraciones y Afirmaciones. Tipos de conversación.
- Emociones, Corporalidad y Lenguaje. Proceso de integración del equipo
- La comunicación e interrelación humana.
- Características de un equipo de trabajo efectivo.
- Conductas que interfieren, ayudan y mantienen el equipo.
- Cooperación, Comunicación y Confianza, La Tarea En El Equipo
- Generar fluidez comunicacional

BITÁCORA 1									
Fecha: 06/12/2013 Duración: 6 Horas						Dirigido a: Gerentes de Productos			
Dimensión o Tópico a abordar: Comunicación						Facilitadoras: Nahomi Mier y terán / Daniela López			
	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hora	Duración	Actividad	Descripción	Objetivo	Competencia a Evaluar	Recursos
INICIO	Desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la Comunicación y el Feedback para mejorar el funcionamiento del Equipo de Trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del Aprendizaje Vivencial.	1.- Diseñar un evento para desarrollar las técnicas y destrezas para reforzar la Comunicación en el Equipo de Trabajo. 2.- Facilitar a los colaboradores las técnicas y destrezas apropiadas para reforzar la Comunicación como equipo de trabajo.	8:15 8:30	30 Min	Presentación	Presentación del Facilitador Presentación de los Participantes Acuerdos de Funcionamiento	-	Ninguna	Ninguno
			8:30 8:45	15 Min	Rompe Hielo	Las Frutas: ¿ Qué tanto nos conocemos? Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	-	Incrementar la interacción entre los participantes	Hojas Blancas y Lápices
			8:45 9:00	15 Min	Presentación del Taller	Objetivo del Taller Agenda del día	Chequeo de Expectativas	Comuncación	Lapto Video Beam
DESARROLLO			9:00 10:00	1 Hora	Incidente Crítico Retraso	Actividad Escrita - Lectura Individual ¿Cómo distiguir hechos de inferencias? Discución Grupal Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	Manejo de la Comunicación	Comuncación	Actividad escrita Lápices Escalera de Inferencia Lectura Comunocación e Inferencia
			10:00 10:30	30 Min	Cofee Breack	Ninguna	-	-	-
			10:30 11:30	1 Hora 30 Min	Presentación	Exposición en Power Point/ Conceptualización / Video Interactivo Ejercicio de PNL Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	Comunicación Asertiva: Herramientas de la comunicación asertiva para lograr un mejor desempeño laboral Actividad escrita Dinámica Grupal para la evaluación del aprendizaje	Comunicación	Lapto Video Beam Hojas Blancas Lápices Actividad Escrita
			11:30 12:00	30 Min	Evaluación	Chequeo de Expectativas Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	Evaluación del Taller	Comuniación	Hojas Blancas y Lápices
			12:30 1:00	30 Min	Evaluación Reactiva	Actividad Escrita	Evaluación de las Facilitadoras	Feedback	Instrumento de medición, lapices
3 MESES DESP.			Actividad de Seguimiento para la medición o evaluación en el desempeño del Equipo de Trabajo focalizado en los tópicos Comunicación y el Feedback						

Tabla 3. Hoja de Trabajo para taller de Comunicación. Fuente Elaboración propia

Taller Feedback.

Dirigido a: Director y Gerente de Unidades de Negocios

Duración: 4 horas

Objetivos General:

Identificar y practicar el Feedback como una herramienta de gran impacto en el trabajo del proceso humano en la empresa incrementando y/o generando habilidades básicas para su desempeño relacional en la organización.

Destacar lo importante de un feedback eficiente y constructivo, brindando herramientas que permitan a los líderes desarrollar habilidades para establecer vínculos, conseguir canales y establecer puentes en función de lograr acuerdos de mejora, reforzar buenas actitudes o reconocer oportunamente acciones que apoyan el logro de objetivos individuales o colectivos.

Objetivos Específico

- Distinguirá y manejará el feedback como una herramienta aplicada al proceso empresarial.
- Reconocerá en sí mismo posibilidades, limitaciones y espacios de aprendizaje, en la ejecución del feedback efectivo, a partir del trabajo personal realizado durante el entrenamiento.
- Aplicar las herramientas básicas de feedback en el proceso organizacional como valor agregado

Contenido

La experiencia contuvo:

- Herramientas para proporcionar Feedback - retroalimentación Constructiva.
- Entrega de Reconocimiento y Desarrollo de Competencias Comunicacionales.
- Entorno apropiado para mantener una comunicación abierta y efectiva durante el feedback.

Principios fundamentales ofrecer un feedback efectivo

- Reforzar, respaldar y acrecentar esfuerzos del colaborador. Aclarar y alinear expectativas.
- Reconocer los logros o avances. Ayudar a identificar y resolver problemas u obstáculos.
- Identificar y brindar recursos adecuados. Identificar los planes para desarrollar o mejorar habilidades.

Deben evitar durante una sesión de Feedback

- Criticar personalidades o tratar de cambiarlas.
- Pasar por alto situaciones difíciles.
- Caer en la trampa de hablar sin parar como en un monólogo.
- Usar preguntas cerradas y retóricas.
- Estar todo el tiempo tomando notas; los resultados y las líneas de acción son más importantes.
- Criticar con severidad.
- Hacer comentarios personales sobre sus colegas.
- Tener miedo de objetar conclusiones o decisiones injustas.

- Tener miedo de pedir ayuda o consejos de su gerente o del área de Recursos Humanos.

Los principios fundamentales de un feedback efectivo

- Ser claro en lo que se dice y asegurarse de que la otra persona lo entienda correctamente.
- Ser específico. Basar el feedback en hechos y conductas reales.
- Decir a la persona lo que le gustaría que DEJE de hacer, EMPIECE a hacer o CONTINÚE haciendo.
- Asegurarse de que se relacione con algo que la persona puede modificar.
- Hacer preguntas abiertas en vez de afirmaciones.
- Comentar cosas que han sido hechas bien, no sólo las áreas que deben mejorarse.
- Demostrar que entiende las dificultades de la otra persona.
- Concentrarse en lo que quiere que la persona haga en el futuro.

Ofrecer soporte y hacer un seguimiento sobre las acciones acordadas.

BITÁCORA 2	
Fecha: 06/12/2013	Dirigido a:
Duración: 4 Horas	Director y Gerentes de Unidades de Negocios
Dimensión o Tópico a abordar: Feedback	Facilitadoras: Daniela López / Nahomi Mier y terán

	Objetivo General	Objetivo Específico	Hora	Duración	Actividad	Descripción	Objetivo	Competencia a Evaluar	Recursos
INICIO	Desarrollar estrategias de intervención de cambio focalizadas en la Comunicación y el Feedback para mejorar el funcionamiento del Equipo de Trabajo de la Dirección de Mercadeo a través del Aprendizaje Vivencial.	Diseñar un evento para desarrollar las habilidades de Feedback adecuado y oportuno con el Equipo de Trabajo	8:15 8:30	30 Min	Presentación	Presentación del Facilitador Presentación de los Participantes Acuerdos de Funcionamiento	-	Ninguna	Ninguno
			8:30 8:45	15 Min	Rompe Hielo	Fotocopiadora Humana	-	Comunicación Verbal Comunicación no Verbal Lenguaje Corporal	Hojas Blancas y Lápices Lectura: Decodificando el lenguaje corporal
			8:45 9:00	15 Min	Presentación del Taller	Objetivo del Taller Agenda del día	Chequeo de Expectativas	Feedback	Lapto Video Beam
DESARROLLO			9:00 10:30	1 Hora 30 Min	Juego de Roles	Actividad Escrita - Lectura Individual Cambio de Roles Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	Cómo dar Feedback Oportuno y de forma efectiva	Feedback	Actividad escrita Lápices Lectura ¿ Para qué dar feedback de forma efectiva? Guía para suministrar Feedback
			10:15 10:30	15 Min	Evaluación	Chequeo de Expectativas Procesamiento / Aprendizaje de Kolb	Evaluación del Taller	Feedback	Hojas Blancas y Lápices
			10:30 11:00	15 Min	Evaluación Reactiva	Actividad Escrita	Evaluación de las Facilitadoras	Feedback	Instrumento de medición, lapices
3 MESES DESP.			Actividad de Seguimiento para la medición o evaluación en el desempeño del Equipo de Trabajo focalizado en los tópicos Comunicación y el Feedback						

Tabla 4. Hoja de Trabajo para taller de Feedback. Fuente Elaboración propia

4.4 Población

Líderes: Un (1) Director + Tres (3) Gerentes.

Colaboradores: Dieciocho (18) Gerentes de Productos.

Características de la Población

- Personas adultas.
- Grupo mixto de hombres y mujeres.
- Orientados al logro.
- Poseen hábitos y gustos arraigados
- Alto nivel de compromiso hacia la Organización.
- Controlan sus respuestas emocionales.
- Aprenden haciendo.
- Aprenden cuando sienten la necesidad y el deseo de aprender.
- Responden a métodos y estrategias variados de enseñanza-aprendizaje.
- Tienen un nivel determinado de auto-estima
- Vivencian sentimientos fuertes ante situaciones de aprendizaje

4.5 Cronogramas

4.5.1 Cronograma General

Acción		Semana							
		1	2	3	4	5	6	7	8
A	Diseño de Propuesta de Intervención								
B	Presentación de la propuesta de Intervención								
C	Diseño de Dinámicas grupales								
D	Desarrollo de Dinámicas grupales								
E	Procesamiento								
F	Consolidación de Resultados								
G	Presentación del Informe Final de Resultados								

Tabla 5. Cronograma General del proceso de Intervención de Cambio Grupal. Fuente Elaboración propia

4.5.1 Cronograma Específico

DETALLE DEL CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN DE CAMBIO

SEMANA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Semana 1	Diseño de la Propuesta de Intervención	El equipo consultor, se reunirá con el fin de Planificar el proceso de intervención.
Semana 2	Presentación de la Propuesta de Intervención	Se solicitará una cita con el Director de Mercadeo, para presentarle la propuesta de intervención.

Semana 3	Diseño de Dinámicas Grupales	El equipo consultor se reunirá para dar inicio al diseño.
Semana 4	Desarrollo de Dinámicas Grupales	Se coordinará con el Director, la realización de dos encuentros para desarrollar dos talleres como parte del proceso de intervención de cambio.
Semana 5	Procesamiento	El equipo consultor se reunirá para dar inicio al procesamiento de datos, resultado de la intervención.
Semana 6	Consolidación de Resultados	Se consolidarán los resultados obtenidos y elaboración de informe correspondiente.
Semana 7	Presentación del Informe Final de Resultados	Se Coordinará una reunión con el Director de Mercadeo para realizar la entrega del informe de los resultado.

Tabla 6. Cronograma de actividades específicas de la Intervención de Cambio Grupal.
Fuente Elaboración propia

4.6 Procedimiento Seguido

Se realizaron experiencias estructuradas en las que se abordaron los tópicos Comunicación y Feedback basadas en dos talleres: un taller dirigido al Director de Mercadeo y Gerentes de la Unidad de Negocios y otro dirigido a los colaboradores de la Dirección de Mercadeo; ambos orientados a la práctica de sus habilidades a través del proceso de Aprendizaje Vivencial y Aprender Haciendo. Las dinámicas, los eventos y las actividades se desarrollaron bajo un ambiente propicio y adecuado que facilitó el aprendizaje de nuestro cliente, procesadas luego de ser implementadas

mediante las etapas descritas por Kolb, de acuerdo al modelo de preguntas presentadas a los participantes en cada fase visualizada en el siguiente gráfico:

Ciclo de Aprendizaje de Kolb				
	Experimentar o Vivenciar	Observar o procesar	Conceptualizar o Generalizar	Extraer o Aplicar
Preguntas	Preguntas Ciclo de Aprendizaje de Kolb	Preguntas Ciclo de Aprendizaje de Kolb	Preguntas Ciclo de Aprendizaje de Kolb	Preguntas Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Tabla 7. Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Fuente David Kolb, 1984

Las interrogantes planteadas de acuerdo al Ciclo de Aprendizaje de Kolb se utilizaron como base para el análisis de los resultados obtenidos al culminar la facilitación.

Previo a la finalización de los talleres, se utilizó el feedback como herramienta para valorar en el formato de evaluación reactiva las reacciones de los participantes con respecto a las experiencias vividas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis de los Resultados

Se realizó un proceso de intervención basado en proveer las herramientas necesarias para la mejora y optimización de los canales, patrones de flujo, medios de Comunicación y habilidades adecuadas y oportunas de su elemento Feedback en el Equipo de Trabajo.

5.2 Estrategia de Intervención

En esta fase de Intervención de cambio grupal, algunos participantes mostraron resistencia y dispersión moderada durante el inicio de las experiencias desarrolladas, sin embargo en la medida que evolucionaron las actividades se generó un clima psicológico de apertura, confianza, “rapport” y respeto mutuo propicio para el aprendizaje compartido entre los participantes, predominando una conducta distendida, un estilo participativo e interactivo que permitió realizar algunas actividades prácticas que los orientó en la obtención de técnicas, estrategias y herramientas para mejorar el proceso de comunicación fluida y habilidades de feedback adecuadas y oportunas, resaltando sus valores en espacios de aprendizajes significativos a través de la auto-exploración y experimentación del Aprendizaje Vivencial.

A través de esta poderosa metodología los participantes vivenciaron distintas dinámicas que les permitió extraer de cada uno el estilo propio,

capacidades, competencias y habilidades desde la individualidad, en el procesamiento de las experiencias de aprendizaje así como el análisis y reflexión de situaciones particulares de la cotidianidad organizacional, estableciendo criterios para generar cambios significativos en la Dirección de Mercadeo.

Evidenciaron la necesidad de generar mayor comunicación en el equipo y habilidades de feedback para reforzar estrategias que les permitirán incrementar y afianzar las acciones a tomar para lograr los objetivos de la Dirección.

Los participantes se mostraron comprometidos para la implementación de las técnicas, estrategias y herramientas facilitadas así como el reforzamiento de cada una de ellas conceptualizándolas a su realidad organizacional e inclusive personal.

Durante las actividades y talleres realizados el grupo desarrolló las habilidades necesarias para cada ciclo del aprendizaje, compartió sus experiencias, aportes y puntos de vista de forma asertiva y fluida, así como de manera oportuna se propició la concentración, interacción e integración entre los participantes observándose apertura, iniciativa y compromiso para generar cambios influyentes en la mejora de sus procesos.

Mostraron elevado interés en incrementar de forma eficiente las sesiones o reuniones de trabajo para interactuar sobre toma de decisiones, puntos de vistas, aportes, estrategias, estatus de procesos y objetivos de forma dinámica, planificada y concreta.

Expresaron la necesidad de brindar y recibir mayores sesiones de feedback, sin que sólo deba realizarse una vez al año en su evaluación sino

las veces que surja la necesidad a fin de reforzar, mejorar o transformar comportamientos, abriendo una puerta hacia el aprendizaje y la optimización de su desempeño.

La apertura al cambio y a nuevas experiencias de mejora por parte de los participantes proporcionó un factor de éxito para el cumplimiento de los objetivos de cada actividad que conformaron los talleres realizados, en el que los mismos indicaron alto grado de satisfacción durante el proceso de facilitación, evidenciando satisfacción en el cumplimiento de expectativas.

5.3 Procesamiento (Debriefing)

Es el proceso posterior a una vivencia o evento donde se analiza, reflexiona y extrae conclusiones e información.

Al finalizar la ejecución de cada actividad principal del taller, se aplicaron unas preguntas a los participantes basadas en el ciclo de aprendizaje vivencial de D. Kolb para constatar indicios de aprendizaje. A continuación se presenta tabla del autor mencionado de acuerdo al modelo de preguntas presentadas a los participantes en cada fase:

Ciclo de Aprendizaje de Kolb				
Preguntas	Experimentar o Vivenciar	Observar o procesar	Conceptualizar o Generalizar	Extraer o Aplicar
	¿Qué paso?	¿Quién reacciona diferente?	¿Qué significa esto para ti?	¿Cómo podrían aplicar o transferir esto?
	¿Qué sientes acerca de lo sucedido en la actividad?	¿Cuáles sorpresas hubo?	¿Qué les recuerda esto?	¿Cómo podrían mejorar esto?
	¿Qué es lo mejor o peor que pudo que puede suceder?	¿De qué forma tomaron conciencia?	¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente?	¿Qué modificaciones le harían?
	¿Qué aprendiste de ti?	¿Quiénes se sintieron de la misma manera?	¿Qué puedes inferir de tu conducta?	¿Cómo podría ser más significativo?

Tabla 8. Preguntas aplicadas para constatar principios de aprendizaje. Fuente David Kolb, 1984

Taller N° Uno – Gerentes

Ejecutada la dinámica clave del evento se procesó el ciclo seguido de Kolb y a continuación se registra lo obtenido:

Paso 1: Experimentar o Vivenciar. 68% reportó haber aprendido algo de la actuación y participación en la actividad y 44% que requiere mejorar mediante la desinhibición.

Paso 2: Observar o Procesar. 72 % expuso compartir reacciones y observaciones obteniendo datos de lo vivido, el 28% reflejó dificultad en llegar a hallazgos.

Paso 3: Conceptualizar o Generalizar. 70 % manifestó haber obtenido patrones y principios y el 30% consideró que tiene oportunidad de mejora al respecto.

Paso 4: Extraer o Aplicar. 80% expreso poder aplicar principios y transferirlo a su cotidianidad laboral, el 20% requiere reforzamiento adicional para poder hacerlo.

Taller N° Dos - Colaboradores

Respuestas de la aplicación del Ciclo de Aprendizaje de Kolb posterior a la actividad principal del taller:

Paso 1: Experimentar o Vivenciar. 80% de los participantes demostró internalizar la experiencia vivida, mediante la actuación y desenvolvimiento a lo largo del taller, mientras que un 20% manifestó requerir reforzamiento.

Paso 2: Observar o Procesar. 76% manifestó patrones y principios, mientras que el 24% indicaron la necesidad de refuerzo.

Paso 3: Conceptualizar o Generalizar. 68% expresó desarrollar principios, 32% manifestó que poseen un área de oportunidad de mejora al respecto.

Paso 4: Extraer o Aplicar. 82% de los participantes reportaron poder aplicar principios y transferirlos a su cotidianidad laboral, el 18% requiere reforzamiento adicional para poder hacerlo.

5.4 Evaluación Reactiva

En cada uno de los talleres realizados, se indicó a los participantes sintetizar el proceso vivido, para retroalimentar cada uno de ellos, calificando la experiencia a través de un instrumento de Evaluación Reactiva constituido de 3 categorías de medición:

- Programación de la actividad,
- Actuación de consultoras en facilitación
- Coordinación de la actividad de aprendizaje

Para evaluar, los participantes respondieron utilizando una escala de Likert con cinco opciones de respuesta: Muy bien, bien, aceptable, deficiente, no aplica, y el resultado arrojado se presente a continuación:

Taller Uno - Gerentes

Aspectos Evaluados	Resultados				
	Muy Bien	Bien	Aceptable	Deficiente	No Aplica
Programación de la Actividad	90%	10%	0%	0%	0%
Actuación de las Facilitadores	86%	14%	1%	0%	0%
Coordinación de la Actividad	96%	4%	0%	0%	0%

Tabla 9. Resultados de Evaluación Reactiva aplicada a Gerentes. Fuente Elaboración propia

Los participantes del **Taller Uno**, dirigido a los Gerentes de la Dirección de Mercadeo, indicaron alto grado de satisfacción durante el proceso de facilitación, evidenciando en el cumplimiento de las expectativas.

Taller Dos - Colaboradores

Aspectos Evaluados	Resultados				
	Muy Bien	Bien	Aceptable	Deficiente	No Aplica
Programación de la Actividad	95%	5%	0%	0%	0%
Actuación de las Facilitadores	92%	8%	0%	0%	0%
Coordinación de la Actividad	98%	2%	0%	0%	0%

Tabla 10. Resultados de Evaluación Reactiva aplicada a Gerentes. Fuente Elaboración propia

Los participantes del **Taller Dos**, dirigido a los Colaboradores de la Dirección de Mercadeo, indicaron alto grado de satisfacción durante el proceso de facilitación evidenciando en el cumplimiento de las expectativas.

5.5 Evaluación del Período de Aprendizaje

La intervención de cambio grupal fue planificada para ser ejecutada en un período de ocho (08) semanas, por consiguiente una vez culminada la intervención, se recomendó al cliente en un lapso no mayor de tres (03) meses realizar un proceso de seguimiento, a fin de identificar los cambios y resultados obtenidos en los tópicos Comunicación y Feedback en la mejora del funcionamiento del Equipo de Trabajo. Sin embargo, debido a la naturaleza del proceso, dinámica de trabajo del cliente, cronogramas ajustados del Posgrado en Desarrollo Organizacional y Dirección de Mercadeo del laboratorio objeto de estudio no fue posible coincidir para la implementación del proceso de seguimiento.

Los procesos de intervención de cambio grupal deben contener la etapa de seguimiento y control, teniendo como objetivo la recolección y análisis de datos para identificar los cambios producidos desde la condición base hasta el momento de la evaluación identificando así el nuevo desempeño de los equipos de trabajo.

5.6 Recomendaciones

Finalizada la intervención de cambio, se presentó a la Dirección de Mercadeo los resultados de la Evaluación Reactiva, así como un grupo de orientaciones y sugerencias que constituyen las recomendaciones para proseguir:

- Posibilitar la práctica de las habilidades y herramientas en un ambiente exento de juicio valorativo y proclive al aprendizaje.
- Modelar coherentemente desde los niveles de mando la comunicación transversal y vertical.
- Crear espacios de diálogo entre los gerentes y los colaboradores de la dirección, que faciliten el fortalecimiento del feedback como herramienta tanto de reconocimiento como de mejora.
- Reforzar de forma constante los canales de comunicación entre los líderes y los colaboradores de la Dirección.
- Efectuar reuniones periódicas entre los líderes y sus respectivos equipos de trabajo, con el fin de comunicar los avances de los objetivos y cualquier aspecto relevante del desempeño de sus funciones.
- Realizar actividades de seguimiento o evaluación del desempeño en un periodo aproximado de tres (03) meses partiendo desde la

finalización del proceso de intervención grupal, a fin de analizar el progreso en los tópicos abordados Comunicación y Feedback hacia el logro de los objetivos en el funcionamiento del equipo de trabajo.

- Establecer alianzas con Recursos Humanos para la realización de actividades de adiestramiento que permitan reforzar y mantener la comunicación y feedback entre los equipos de trabajo.
- De las alianzas establecidas, elaborar un plan de desarrollo personal y de trayectoria en la organización, a fin de incrementar aún más sus capacidades, técnicas, destrezas y conocimientos para cumplir las expectativas de la dirección, así como las necesidades de autorrealización y crecimiento personal de los colaboradores que conforman las unidades de negocio.

REFERENCIAS

Kolb, D. (1976) The Learning Style Inventory: Technical Manual, Boston, Ma.: McBer.

Kolb, David (1984): Experiential Learning: Experience as the source of Learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, D. A. and FRY, R. (1975) 'Toward an applied theory of experiential learning;', in C. Cooper (ed.) Theories of Group Process, London: John Wiley.

Brookfield, S. D. (1983) Adult Learning, Adult Education and the Community Milton Keynes Open University Press.

Hoffmann, M.E. (1995) The Coaching Workshop. Refinería ISLA - Training Department. Curaçao, N.A.

Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. Pearson Education. Mexico

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. (México D.F. (México)) McGraw-Hill

Sánchez, G. (2009) Antecedentes de la comunicación, conceptos, elementos y teorías de la comunicación. Recuperado el 07 de diciembre de 2013, de <http://gzbyb3r3.blogspot.com/2009/09/tema-comunicacion.html>

Rodríguez, L. (2009) La Comunicación Como Base del Trabajo en Equipo. Recuperado el 07 de diciembre de 2013, de http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/091101-comunicacion-como-base-del-trabajo-en-equipo.asp

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) (2013, junio). Comunicación en los equipos de trabajo. Recuperado el 07 de diciembre de 2013, de <http://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/newsletters/pymes-achs-al-dia/Paginas/comunicacion-efectiva.aspx#.Utm6xdJIVix>

Universidad Católica Andrés Bello (2006). Recuperado el 14 de enero de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7124.pdf>

Universidad Católica Andrés Bello (2010). Recuperado el 14 de enero de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8442.pdf>

Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperada el 20 de febrero de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8423.pdf>

Feedback laboral y Satisfacción. García, A. y Ovejero A. (s.f.). Recuperado el 14 de enero de 2014, de <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n0/>

Scribd. (s.f.). Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/31417539/3/CONCEPTOS-BASICOS-DE-CAMBIO-PLANEADO>

Origen y la Evolución de la Comunicación Organizacional en Antioquía, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas (s.f.). Recuperado el 13 de febrero de 2014 de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/59/1/65-90.pdf>

Modelo de Cambio Planeado . Recuperado el 01 de marzo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/4014866/modelo-de-cambio-planeado>

Marketing Ventas & Comunicaciones (s.f.). Recuperado el 26 de febrero de 2014, de <http://marvenco.com/wp-content/uploads/2009/09/COMUNICACION-ASERTIVA.pdf>

De Leon, M. (s.f.). Comunicación Asertiva en la Familia. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de <http://www.liceochapero.edu.gt/sites/default/files/Comunicacion%20Asertiva.pdf>

Definición.de. Definición de Cohesión. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de <http://definicion.de/cohesion/>

UNED – Apuntes de Grado en Psicología. Cohesión Grupal. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de <http://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-los-grupos/06-cohesion-grupal>

ANEXO

EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE FORMACIÓN	
Nombre de la Actividad:	
Fecha de Inicio:	Fecha de Fin:
Horas Invertidas:	
Lugar:	

Instrucciones:

Con la finalidad de conocer su opinión sobre la actividad de la cual asistió, agradeceríamos se sirva a completar con la mayor objetividad posible las proposiciones que a continuación se le presentan. Deberá marcar con una equis (X) la respuesta que considere pertinente de acuerdo a la siguiente escala:

Muy Bueno (MB) Bueno (B) Aceptable (A) Deficiente (D) No Aplica (NA)

PROGRAMACION DE LA ACTIVIDAD DE LA FORMACIÓN	MB	B	A	D	NA
Relación entre lo esperado de la actividad y lo recibido en la misma					
Relación entre el contenido y la duración de la actividad					
Los objetivos planteados estuvieron relacionados con su área de trabajo de forma					
El contenido de la actividad fue					
Utilidad del material de apoyo suministrado					
Calificación de la Actividad en forma global					

