AAT 1580

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN QUE OFRECE SERVICIOS INTEGRADOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, COMUNICACIONES Y SEGURIDAD

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
Anna Karina PONTILES REY

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:
Pedro NAVARRO

Caracas, Abril de 2015

Para todas aquellas personas que se atreven a soñar lo imposible,
que se atreven a creer que merecen más de la vida,
que gritan a los cielos porque se creen merecedores de mucho más.
Para todos aquellos que hacen lo imposible,
rompen las reglas y desafian la moral,
retan a los otros a pensar diferente
y creen que el camino al éxito se mide por la libertad en ser tu mismo
y luchar ferozmente por lo que quieres.

Para aquel que merece el sudor, la sangre y las lágrimas de una vida,
la constancia de perseguir un sueño y romper las propias barreras,
desafiar el estatus quo e ir en contra del mundo,
para aquel que vale tanto que el mundo no es suficiente sino logra tenerlo a su lado, para
aquel que significa una vida de éxito y una leyenda de pasión,
para aquel que roba el corazón y transforma el alma.
Para aquel que se convirtió en una leyenda de vida

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a la persona que hizo todo esto posible, a mi compañera de trabajo y gran amiga Oriana Mendoza. Durante todo el postgrado ha sido una constante en mi vida, una persona en quien confiar, no solamente a nivel profesional sino a nivel personal. Sin tu ayuda y apoyo constante no hubiera podido finalizar el postgrado con esta sensación de éxito y logro que poseo. Tu amistad ha sido muy valiosa para mí y agradezco que hayamos compartido estos dos años y medio y nos hayamos convertido en grandes amigas.

Quiero agradecer a la profesora Maria Helena Hoffman por habernos prestado todo su apoyo y conocimiento. El trayecto de los últimos tres trimestres fuer arduo, sin embargo, fueron de mucho aprendizaje y agradezco su constante apoyo, presión y seguimiento durante todo este trayecto.

Quiero agradecer a la empresa que nos abrió las puertas y que permitió que realizáramos la presente investigación en su organización. Agradezco el tiempo invertido y el entusiasmo con el que nos recibieron.

Finalmente, quiero agradecer a cada una de las personas que permitieron la culminación exitosa de este postgrado. El aporte que cada uno dio permitió que escalara cada vez más y pudiera llegar a la cima de una meta más de mi vida profesional. A todos ustedes, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

PORTADA i

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTOS iii

INDICE GENERAL iv

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS vi

INDICE DE ANEXOS vii

RESUMEN viii

I. INTRODUCCIÓN 1

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

Planteamiento del problema 3

Justificación de la investigación 4

Objetivos de la investigación 5

III. MARCO ORGANIZACIONAL 6

Historia de la organización 6

Misión y visión 7

Valores 7

Estructura 8

IV. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 9

Desarrollo organizacional 9

Intervención en desarrollo organizacional 11

Diseño instruccional 11

Modelo de aprendizaje de Kolb 14

Organización matricial 18

Escucha activa 19

Retroalimentación constructiva 20

Modelo de roles de interacción de Bales 23

V. MARCO METODOLÓGICO 25

Tipo y diseño de investigación 25

Técnicas e instrumentos 26

Población y muestra 35

Procedimiento 36

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS 38

Análisis de las actividades del Taller vivencial 38

Análisis del cuestionario de validación 44

VII. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 47

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48

ANEXOS 50

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Pág.

Figura 1. Estructura matricial del sistema cliente 8

Figura 2. Estilos de Aprendizaje de Kolb 16

Figura 3. Gráfico de las puntuaciones totales por ítem del Cuestionario de validación del taller 46

Tabla 1. Descripción del programa del taller vivencial 26

Tabla 2. Diseño instruccional del taller vivencial 27

Tabla 3. Planificación de las actividades 33

Taller 4. Preguntas de Kolb por cada actividad del taller vivencial 34

Tabla 5. Tabulación de datos del Cuestionario de validación del taller 45

INDICE DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Caso escrito de la actividad "Feedback" del rol del supervisor, del taller "Somos un solo equipo" 51

ANEXO B. Caso escrito de la actividad "Feedback" del rol del supervisado, del taller "Somos un solo equipo" 53

ANEXO C. Caso escrito de la actividad "Reunión de staff" del taller "Somos un solo equipo" 55

ANEXO D. Tarjetas de los diferentes roles de la actividad "Reunión de staff" del taller "Somos un solo equipo" 57

ANEXO E. Formato de observación de Bales para la actividad "Reunión de staff" del taller "Somos un solo equipo" 60

ANEXO F. Cuestionario de validación del taller "Somos un solo equipo" 62

ANEXO G. Material de apoyo entregado a los participantes durante el taller "Somos un solo equipo" 64

ANEXO H. Presentación proyectada durante la realización del taller "Somos un solo equipo" 70

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN QUE OFRECE SERVICIOS INTEGRADOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, COMUNICACIONES Y SEGURIDAD

RESUMEN

Autora: Anna Karina Pontiles

Asesor: Pedro Navarro

La presente investigación tiene como objetivo diseñar y ejecutar una estrategia de mejora en las habilidades interpersonales de los líderes del sistema cliente; teniendo como objetivos específicos el diseño de un taller vivencial en materia de habilidades interpersonales y la evaluación de la valoración de dicho taller por parte de los participantes. Para ello, se realizó un diseño instruccional centrado en la organización de un proceso de instrucción compuesto por fases, dentro de las cuales se desarrollan actividades que conforman procesos más específicos, enfocados en el logro de un objetivo particular. Dicho diseño, permitió el desarrollo de un taller vivencial basado en el modelo de aprendizaje de Kolb, quien señala que para aprender es necesario disponer de cuatro capacidades básicas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa; y de cuya combinación surgen los cuatro estilos de aprendizaje. Por otra parte, la investigación es de tipo aplicada, ya que su finalidad se centra en generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a una situación determinada; bajo la modalidad de investigación-acción. Considerando la fuente de los datos trabajados, podemos decir que la investigación es primaria; según su estrategia teórica metodológica es de enfoque cualitativo, ya que utiliza la recolección de los datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación; mientras que de acuerdo al momento en que se recolectan los datos es de tipo transversal, ya que se realizó en un punto de corte del tiempo. Se utilizó como técnica el diseño instruccional y el modelo de Kolb, y como instrumento un cuestionario para medir la valoración del taller, conformado por 15 ítems en una escala de tipo Likert. Se pudo observar que los participantes mostraron una actitud reflexiva durante las dinámicas, alcanzando a comprender y utilizar las diferentes técnicas y herramientas dadas en el taller; al igual que consideraron que el taller fue muy bueno y que cumplió con los objetivos planteados, satisfaciendo las expectativas del mismo.

Palabras claves: intervención organizacional, habilidades interpersonales, diseño instruccional, modelo de Kolb, organización matricial.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional busca abordar problemas y situaciones a mejorar dentro de las organizaciones, que pueden ser de todo tipo e índole, y cuyos problemas se encuentren circunscritos en el ámbito del desarrollo organizacional. Es por esto que, en su mayoría, consta de dos fases; una primera fase conocida como diagnóstico, en donde los consultores se encargan de diagnosticar la situación actual y la situación deseada de la organización, encargándose de enfocar e identificar los elementos más influyentes en ella. Posterior a esto se encuentra la segunda fase, conocida como fase de implementación del cambio o intervención, en ella los consultores se encargan de desarrollar, diseñar e implementar una propuesta o modalidad que tiene como finalidad responder a la necesidad originada del diagnóstico, para así poder alcanzar la situación deseada de la organización.

Para todo trabajo de desarrollo organizacional se busca cumplir estas dos fases, siendo la primera de mayor obligatoriedad, ya que sin un diagnostico apropiado podríamos no estar haciendo una implementación del cambio adecuada, perjudicando así a la organización. El presente trabajo no fue la excepción. Se realizó una fase de diagnóstico en donde se determinaron los mayores focos que necesitan atención y cuáles pueden ser tratados por el consultor en desarrollo organizacional; determinando así el objetivo de implementación del cambio. Sin embargo, el presente estudio no se centra en este momento.

La presente investigación se centra en el segundo momento conocido como implementación del cambio, en donde enfocó su esfuerzo en responder a la necesidad detectada durante la fase diagnóstico. Para la organización cliente, su foco principal radica en las dificultades o problemas que presentan los líderes de la organización en cuanto a las habilidades interpersonales, en especial entre ellos; reflejada así en las reuniones de staff que resultan cada vez menos eficientes.

Esta investigación busca determinar cuál es la estrategia más adecuada para mejorar las habilidades interpersonales, que es necesario precisar en la alta gerencia del sistema cliente. Por lo tanto, se realizó una intervención para mejorar las habilidades interpersonales de los líderes, a través del diseño de un taller vivencial en materia de

habilidades interpersonales, donde se refuercen las destrezas en escucha activa, retroalimentación y manejo de reuniones eficientes.

Es por ello, que la presente investigación se inició con el planteamiento del problema de investigación; seguido de la descripción de la organización o conocido como marco organizacional; la propuesta de las teorías y modelos que se estarán utilizando y que se encuentran detallados en el marco teórico; el marco metodológico en donde se señalará el tipo y diseño de investigación, población, técnicas e instrumentos, procedimiento y el cronograma; el análisis de los resultados y las conclusiones y recomendaciones al sistema cliente.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

El sistema cliente en donde se decidió realizar la presente investigación, señala que presenta diversos problemas en cuanto al trabajo en equipo en todas sus unidades, en especial entre algunas unidades y entre los líderes de la organización. Debido a que se buscaba trabajar con una población pequeña, el cliente decidió que la población de estudio fueran todos los líderes de la organización o mejor conocido como los miembros del staff.

El Country Manager comenta que los líderes de la organización muestran dificultades en cuanto a la cooperación y trabajo en equipo cuando son asignados a proyectos en conjunto, y que su mayor reflejo es durante las reuniones de staff donde no logran cumplir con los cometidos, no se escuchan entre ellos y no muestran cooperación unos con los otros. Adicionalmente, el Country Manager indica que dichos cambios pueden ser debidos a la implementación de una nueva forma de organización conocida como matricial, por lo que se solicitó realizar un diagnóstico a la alta gerencia de la organización para evidenciar los efectos que el cambio de estructura genera en ellos.

Para ello se realizaron una serie de entrevistas semi estructurada, basadas en el modelo de Weisbord que está conformada por seis dimensiones conocidas como: liderazgo, propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles y relaciones. Una vez realizada las entrevistas, se prosiguió al análisis cualitativo de las mismas, considerando las similitudes y diferencias del discurso entre los líderes. De este análisis se determinó que existen tres dimensiones críticas: mecanismos útiles, y recompensas

La primera hace referencia a la necesidad de generar perfiles de cargo y delimitar tareas y responsabilidades para cada colaborador, además de actualizar y generar procedimiento y manuales. La segunda, hace referencia a la necesidad de actualizar y mejorar los sistemas operativos informáticos así como el hardware que utiliza. Finalmente, la tercera hace alusión a las dificultades en cuanto al trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación asertiva entre los colaboradores. Debido a que las dos primeras no hacen alusión al desarrollo organizacional, se decidió trabajar con la última de las dimensiones.

Seguidamente, se realizó un cuestionario de 12 bloqueadores de Trabajo en Equipo de Dave Francis y Don Young, para determinar donde se encontraban los mayores obstaculizadores del trabajo en equipo en cuanto a los líderes. Una vez analizado los datos se determinó que los mayores bloqueadores son las relaciones intergrupales, el desarrollo individual y feedback.

Por lo tanto, el mencionado diagnóstico arrojó que los líderes consideran las interacciones o habilidades interpersonales como negativas y con deficiencias en áreas como la comunicación y cooperación, además de verse afectado en su propio desarrollo individual y en la manera en como realizan retroalimentación entre ellos, mejor conocida como feedback.

Es por ello, que una vez revisados y aprobados los resultados y las recomendaciones con el cliente se proceden a realizar una investigación sobre los tópicos relacionados con los resultados obtenidos, lo cual permite generar los objetivos para los participantes. Una vez establecidos los objetivos, se realiza una propuesta de intervención con la o las alternativas seleccionadas. Posteriormente, se le presentó la propuesta al cliente, y una vez aprobada, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la estrategia más adecuada para mejorar las habilidades interpersonales que es necesario precisar en los líderes del sistema cliente?

Justificación de la investigación

La importancia de las habilidades interpersonales se deriva de su importancia en el trabajo en equipo en las organizaciones. Para participar eficazmente en un equipo de trabajo, no bastan las habilidades técnicas, sino que son necesarias las habilidades interpersonales. Adicionalmente, la misma organización demuestra claridad en cuanto a la importancia que tienen la cooperación entre los miembros como motor fundamental que llevará al alcance de la estrategia organizacional. Esta cooperación es necesaria para el trabajo eficiente entre los miembros y la comunicación asertiva que puedan demostrarse unos a otros.

Al centrar la atención en las habilidades interpersonales, se espera demostrar la importancia de la misma y además que debe existir en una posición de liderazgo, y que repercute directamente en los procesos que lleva a cabo la organización. En esta línea,

se espera el mejoramiento de las habilidades interpersonales y que esto contribuya a la comprensión de errores cometidos, desarrollando al final el mejoramiento del desempeño.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Diseñar y ejecutar una estrategia de mejora en las habilidades interpersonales de los líderes del sistema cliente.

Objetivos específicos:

1. Diseñar un taller vivencial en materia de habilidades interpersonales para los líderes del sistema cliente.
2. Evaluar la valoración del taller vivencial por parte de los participantes, su percepción e importancia.

III. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la Organización

Las actividades del sistema cliente se iniciaron en 1956. Antonio Peral, doctor ingeniero de telecomunicaciones, fundó en ese año una empresa dedicada a la fabricación de porteros automáticos. En pocos años consiguió situarla en una posición inmejorable en el ámbito español de las telecomunicaciones convirtiéndose en uno de los principales proveedores de la Compañía Telefónica Nacional de España.

En 1982, Telefónica se hace con el control, de la que adquirió el 100% de su capital, convirtiéndola en su principal suministrador de equipos. En estos años, alcanzó una posición estratégica en el mercado español, convirtiéndose en interlocutor de algunas de las principales compañías multinacionales del campo de las telecomunicaciones que trataban de instalarse en España. De esta manera, se alió con AT&T para crear AT&T Network Systems (hoy, Lucent Technologies) y con Motorola, crearon Telcel. Años después, Thomson CSF, actualmente Thales, se convertiría en socio para el desarrollo de actividades en el ámbito de las comunicaciones tácticas militares, con la creación de Amper Programas de Electrónica y Comunicaciones.

En 1986, comenzó a cotizar en el mercado de valores y dio entrada a nuevos accionistas en su capital. Algunos grandes bancos españoles se incorporaron al accionariado. En la década de los noventa, la liberalización del mercado de las telecomunicaciones supuso un cambio de escenario que obligó a la compañía a realizar una profunda reconversión. Se abrió a nuevos clientes y suministradores y optó por un nuevo enfoque estratégico focalizado en las oportunidades de negocio que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Actualmente, para asegurar su crecimiento rentable, ha puesto en marcha un nuevo modelo operativo con el que maximizar la eficacia comercial y la eficiencia en el desarrollo de tecnología propia y la operatividad de la compañía. Ha transformado el anterior modelo, basado en unidades y empresas independientes, en otro más unificado orientado a soluciones y clientes en los mercados de España, América Latina y Exportación.

Misión y Visión

Su misión es facilitar la transformación del mercado hacia modelos de negocio, integrando soluciones sectoriales y tecnología de comunicaciones y apostando por mercados de alto potencial de crecimiento.

Su visión y estrategia es facilitar la transformación del mercado hacia modelos de negocio, integrando soluciones sectoriales y tecnología de comunicaciones y apostando por mercados de alto potencial de crecimiento. Ella apuesta por el desarrollo de sus actividades en las dos grandes divisiones en las que hemos centrado nuestra actividad (Defensa y Comunicaciones y Seguridad), a través del crecimiento orgánico, como a través de alianzas y adquisiciones. Busca una mayor penetración en los sectores en los que ya están presentes, una expansión a sectores emergentes en los que sus capacidades y tecnologías innovadoras puedan ser utilizadas, así como una rotunda apuesta en la expansión internacional.

Valores

- Internacionalización.
- Eficiencia.
- Innovación
- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Colaboración.

Estructura

El sistema cliente presenta una estructura matricial, lo que significa que su organización es de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad vertical (desde el punto de vista jerárquico: Networking, Data Center, Seguridad, Acceso, Educación y Servicios) y horizontal (desde el punto de vista técnico o de proyecto: Marketing, Pre-venta, PM, Soporte), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

De igual manera, la organización tiene la peculiaridad de incluir un tercer flujo de autoridad transversal (desde el punto de vista de responsabilidad compartida: Logística, RRHH, Finanzas, Staff) generando un tipo de interacción que conlleva que exista competencia entre los miembros del sistema cliente.

VENTAS						
	Networking	**Data Center**	**Seguridad**	**Acceso**	**Educación**	**Servicios**
Marketing						
Pre-venta						
PM						
Soporte						

Logística
RRHH
Finanzas
Staff

Figura 1. Estructura matricial del sistema cliente

IV. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Desarrollo Organizacional

La investigación realizada en la organización cliente, se circunscribe en el ámbito del Desarrollo Organizacional, entendido como el "esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada de sus procesos, utilizando el conocimiento de la ciencia de la conducta" (Rivas, 2008, cp. Solórzano, 2010).

Por otra parte, French y Bell (1996) definen al desarrollo organizacional como:

> un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de dicha organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción (p. 29).

Adicionalmente, encontramos que Garzón (2005) plantea que el desarrollo organizacional "aborda problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección de jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer el requerimiento de personal o cuestiones de eficiencia organizacional" (p. 32). También, dicho autor plantea una serie de características propias del desarrollo organizacional, las cuales son:

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas, basadas en una filosofía y conjunto de valores que son compartidos por los mismos.
- Los cambios que se proponen están estrechamente vinculados a las demandas de la organización.

- Para lograr el cambio se enfoca en una estrategia educativa.
- Los agentes del cambio son tanto internos como externos.
- Debe haber una relación solidaria entre los agentes del cambio y los componentes del sistema-cliente.

Según Garzón (2005), los objetivos del desarrollo organizacional dependen del diagnóstico previo que se realice en la organización, principio que se cumple en la presente investigación; ya que nos basaremos en el diagnóstico inicial que se realizará en el sistema cliente.

La importancia del desarrollo organizacional

> se enmarca en la contribución que realiza a las empresas en el logro de los objetivos que se plantean, en la evaluación de su ambiente, estructuras y en la adaptación que se requiere para que las actividades e inter relaciones, contribuyan al logro de estos objetivos con eficiencia y eficacia organizacional (Machillanda, 2012, p. 20).

Por otra parte, Cummings y Worley (2007) consideran que la importancia del desarrollo organizacional

> permite a los directivos y al personal de apoyo cumplir mejor con su trabajo. Les da habilidades y el conocimiento necesario para establecer relaciones personales de gran utilidad. Muestra al personal como colaborar con otros en el diagnóstico de problemas complicados y en la obtención de una solución apropiada. Lo estimula para que se comprometa a adoptar la solución, con lo cual aumentan las probabilidades de una buena implementación (p. 6).

Este cambio que se fomenta en el desarrollo organizacional, y que proviene de un diagnóstico inicial, es realizado a través de una intervención, donde su tipo, enfoque o modalidad es definida previamente por el consultor.

Intervención en desarrollo organizacional

Según French y Bell (1996) la intervención de desarrollo organizacional es entendida como una "serie de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización" (p.129).

Por otra parte, para Cummings y Worley (2007) la intervención es entendida como "una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen a ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia" (p.143).

Se puede observar que ambos autores acuerdan que para determinar la eficacia de una intervención de desarrollo organizacional, se deben cumplir tres criterios esenciales:

1. Su compatibilidad con las necesidades de la organización.
2. El grado en que se basan en el conocimiento causal de los resultados deseados o salidas.
3. La transferencia de la competencia en la administración del cambio a los colaboradores.

Al considerar estos criterios podemos dar cuenta de la importancia del estudio adecuado del contexto y los elementos que influyen en una organización para determinar la mejor aproximación de intervención en desarrollo organizacional. Existen muchas modalidades, enfoques y perspectivas para realizar una intervención, pero en este caso nos enfocaremos en el enfoque de Aprendizaje para Adultos.

Diseño instruccional

En el aprendizaje de adultos, una de las técnicas que han sido utilizadas con frecuencia es el diseño instruccional, como técnica importante que nos permite alcanzar un nivel de adiestramiento o instrucción a un grupo de adultos, que puede verse reflejado bajo modalidades de talleres, capacitaciones, etc.

El diseño instruccional se centra en la organización de un proceso de instrucción compuesto por fases, dentro de las cuales se desarrollan actividades o conjuntos de actividades que conforman procesos más específicos, enfocados al logro de un objetivo en particular (Chiappe, 2008).

Nuevas propuestas ven al diseño instruccional como una fase y un proceso, señalan que es una fase debido a que es un paso del proceso macro de generación de una estrategia o proceso de instrucción e indican que es un proceso porque dicha fase es una fase transversal que atraviesa todo el proceso (Chiappe, 2008).

El diseño instruccional está conformado por una serie de actividades, centrales y periféricas. Las centrales son las que conforman el núcleo del oficio del diseñador instruccional, mientras que las periféricas son un conjunto de actividades que han de atender la articulación de la fase de diseño instruccional con las demás fases del proceso macro. Las centrales están relacionadas con el diseño de las estrategias de aprendizaje, abordando temas relacionados con los objetivos de aprendizaje o competencias que se van a desarrollar, diseño de las actividades, recursos, evaluación, etc. Por otra parte, las periféricas son actividades que se inician con la participación del diseñador instruccional en la fase de análisis de factores clave, continúan con la retroalimentación y orientación a los equipos de diseño y desarrollo que trabajan en la fase de producción de recursos para el aprendizaje, el seguimiento al uso y efectividad de los recursos empleados en la fase de emisión, así como la evaluación y retroalimentación de toda la experiencia de aprendizaje y de los procesos complementarios a ella, que se relacionan con la fase de emisión, como los procesos de capacitación docente, inducción, etc. (Chiappe, 2008).

Por otra parte, Dick y Carey (2005) proponen el modelo de enfoque de sistemas donde este conceptualiza al diseño instruccional como un conjunto de partes que se interrelacionan entre sí y que trabajan unidas para alcanzar una meta. Los autores plantean que la instrucción debe ser entendida como un proceso sistemático que da valor a todos los componentes que forman parte de ella. Para ello se presentan los nueve pasos para la aplicación de esta metodología:

1. Identificar el objetivo instruccional. Se define lo que el instructor desea que sea manejado y sea enseñado.

2. Análisis instruccional. Se determina qué tipo de aprendizaje necesita el alumno y las competencias que necesita desarrollar.

3. Identificar las conductas de entrada y las características de los estudiantes. En esta fase el alumno debe presentar una información previa que facilita la adquisición de la nueva información.

4. Redacción de los objetivos instruccionales. Se determina lo que se espera que el estudiante domine al finalizar la instrucción inicial.

5. Elaboración de los criterios de medición. En esta fase se desarrollan los indicares o criterios que determinaran si se cumplieron los objetivos.

6. Elaboración de la estrategia instruccional. Se determina la estrategia para llevar a cabo la instrucción y los medios que serán utilizados.

7. Elaboración y selección de la instrucción. En esta fase se utiliza la estrategia instruccional para producir la instrucción.

8. Diseño y desarrollo de la evaluación formativa. Una vez finalizada la instrucción se realiza un análisis de los datos obtenidos para la mejora.

9. Diseño y desarrollo de la evaluación subjetiva. En esta etapa se evalúan los méritos de la instrucción.

El diseño instruccional ha sido utilizado frecuentemente por aquellos que desean implementar cambios a través de modalidades como los talleres; como es el caso de la investigación realizada por Torrealba (2014) sobre una intervención en mercadeo social para la Fundación Vinicio Adames.

Torrealba (2014) desarrolla una intervención que tiene como objetivo diseñar un manual de mercadeo social para optimizar su funcionamiento hacia los usuarios y clientes de dicha fundación y posicionarse ante otras organizaciones. Este estudio estuvo estructurado por un plan de intervención donde se incentivó la interacción participativa durante las sesiones de trabajo, basadas estas en un diseño instruccional. Esta investigación fue aplicada de tipo intervención-acción en donde su población estuvo conformada por la alta gerencia de la fundación. El modelo de diseño

instruccional utilizado es el de Dick y Carey (2005) y fundamentaron sus sesiones en el modelo de aprendizaje de adulto de Kolb.

El objetivo general se centra en el desarrollo de un plan de intervención para la promoción y posicionamiento de la fundación; mientras que los objetivos específicos se enfocan en diseñar un manual operativo de mercadeo social para optimizar funcionamiento y promoción de la organización; al igual que la difundir el mismo entre los integrantes. Para ello, la autora realizó un diseño instruccional basado en el modelo de aprendizaje de Kolb, en donde se realizaron varias sesiones asociadas a la promoción y posicionamiento organizacional. Los resultados demuestran que la organización cuenta con la información necesaria para reflejarse en los medios digitales y que los miembros de la misma cuenta con el conocimiento sobre el mercadeo social necesario para realizar posicionamiento y promoción a través de los medios digitales (Torrealba, 2014).

En la investigación anterior pudimos observar como el diseño instruccional es utilizado para el aprendizaje de adultos. Esto es comúnmente realizado ya que este diseño se muestra como un facilitador en aprendizaje de adultos. Sin embargo, vale acotar que el aprendizaje de adulto tiene sus propias características que deben ser consideradas al momento de realizar el diseño instruccional.

Modelo de aprendizaje de Kolb

Los adultos poseen una experiencia de vida que asocian a los aprendizajes que han obtenido a lo largo del tiempo, diferenciándose así de la población más joven. El proceso de formación de adulto tiene unas características particulares debido a que el centro del aprendizaje es el propio participante, lo que implica que el formador o instructor es el eje central del aprendizaje. Debido a esto, se debe personalizar el diseño instruccional a los participantes, para así atender sus necesidades particulares; además de poder generar un entorno que permita la vinculación de lo aprendido con la organización y la realización de sus tareas.

López (2005) establece algunos principios del aprendizaje de adulto:

- Los adultos quieren tener el control de su proceso de aprendizaje, por ello los instructores deben comportarse como facilitadores, acompañando a los adultos en su propio proceso de aprendizaje.

- Los adultos relacionan lo que aprenden con sus conocimientos y experiencias previas y tienen la necesidad de identificar los beneficios que generarán los nuevos conocimientos. Es por ello que los adultos buscan tener objetivos y metas claras, para así poder valorar las actividades formativas, que deben estar adecuadamente estructuradas.

- La pertinencia de los aprendizajes es importante debido a que los adultos están más dispuestos a aprender cuando perciben la necesidad de hacerlo, es decir, cuando consideran que dicho aprendizaje le agrega valor en su ámbito profesional.

- Los adultos son prácticos y necesitan que el aprendizaje pueda ser fácilmente asociado con sus experiencias previas. Adicionalmente, los adultos buscan que este aprendizaje pueda ser obtenido a través de la práctica y se asocie con sus necesidades profesionales. Es por ello que los facilitadores deben destacar la utilidad práctica de los contenidos de aprendizaje; es decir, destacar que dicho aprendizaje facilita la solución de problemas.

- Los adultos destacan por poseer una motivación interna, por lo que el facilitador debe iniciar cualquier actividad identificando los factores que pueden estimular el deseo de aprendizaje.

- Los adultos que aprenden deben sentir la libertad de expresar sus opiniones y ser partícipe del proceso de aprendizaje.

Se debe tener en cuenta todos estos principios y características de los adultos para poder realizar un diseño instruccional adecuado y ajustado al modelo de aprendizaje de adultos. Existen diversos modelos de aprendizaje, pero se debe seleccionar el modelo más eficaz en base a la población trabajada. Para la presente investigación hemos seleccionado el modelo de aprendizaje vivencial de Kolb.

David Kolb (1984), desarrolló un modelo de aprendizaje mediante la experiencia en el mismo proceso de aprendizaje. Kolb (1984, cp. Romero, Salinas y Mortera, 2010) señala que, para aprender, es necesario disponer de cuatro capacidades básicas: experiencia concreta; observación reflexiva; conceptualización abstracta; y experimentación activa, de cuya combinación surgen los cuatro estilos de aprendizaje propuestos por este modelo.

Los estilos de aprendizaje son definidos por Kolb (1984) como "las capacidades de aprender que se destacan por encima de otras, por consecuencia de factores hereditarios, experiencias previas y exigencias del ambiente actual (pp 60)".

Los cuatro tipos son: divergente (concreto y reflexivo); asimilador (abstracto y reflexivo); convergente (abstracto y activo); y acomodador (concreto y activo). De acuerdo con Kolb (1984, cp. Romero, Salinas y Mortera, 2010)), son necesarias dos dimensiones para que ocurra el aprendizaje. La primera es descrita como percepción del medio y la segunda, como procesamiento (ver figura 1).

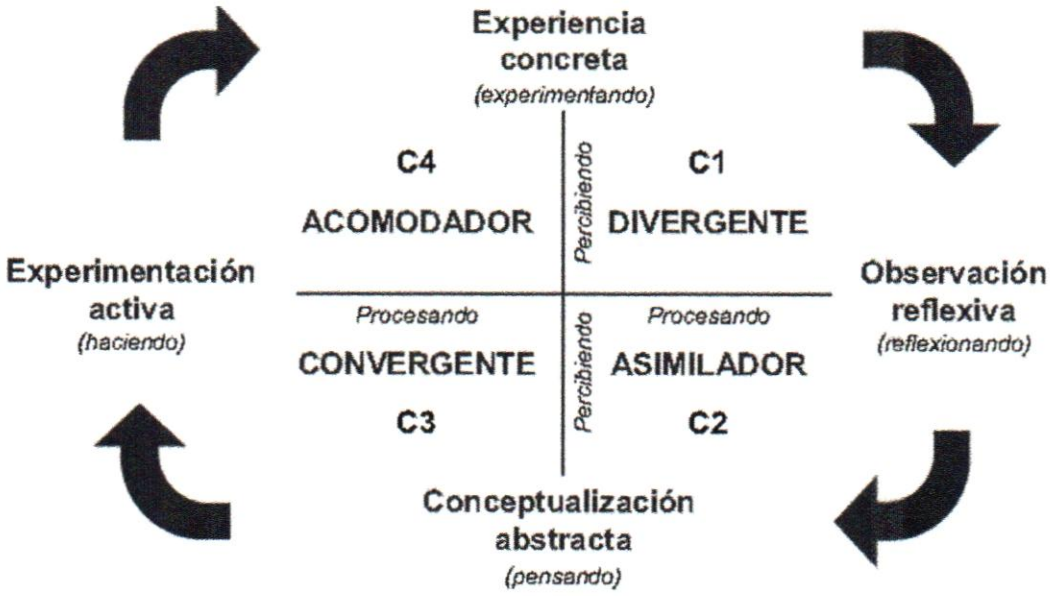


Figura 2. Estilos de aprendizaje de Kolb

Es comprensible que las personas poseen diversas formas de darle significado a las cosas en función de sí mismas; por eso se aprende de manera diferente. En este sentido, Kolb (1984) afirma que:

> los estilos de aprendizaje son modos relativamente estables de acuerdo con los cuales los individuos adquieren y procesan la información para actuar y resolver problemas, de esta manera dice que para aprender es necesario disponer de cuatro capacidades básicas que son: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa (pp. 61).

Este modelo ha sido utilizado frecuentemente por aquellos que desean implementar un diseño instruccional basándose en un modelo de aprendizaje de adulto, como es el caso de la investigación realizada por Manrique (2011) quien realizó una intervención de cambio organizacional dirigida a la optimización del servicio prestado por una empresa de telecomunicaciones a sus clientes externos.

Manrique (2011) realizó una investigación con el propósito de desarrollar y diseñar un proceso de intervención a fin de orientar al personal de la empresa en el inicio y establecimiento de una cultura de servicio al cliente. La empresa había sufrido de pérdidas de clientes y algunas quejas referentes a la calidad del producto y servicio prestado. Mediante la aplicación de la escala de SERVQUAL se determinó que el servicio prestado tiene una valoración inferior a las expectativas de servicio que tienen los clientes. Es por ello que para mejorar dicha situación se prosiguió a ejecutar un taller de calidad de servicio al cliente, dirigido a iniciar el establecimiento de una cultura de servicio y una sesión de trabajo para definir indicadores de gestión de calidad de servicio. Ambas actividades se realizaron empleando la técnica de aprendizaje de Kolb.

Durante ambas actividades Manrique (2011) realizó dinámicas grupales que incluyeron la realización de juegos, simulaciones y discusiones críticas. En dichas actividades se aplicó el ciclo de aprendizaje experiencia de Kolb, es decir, se aprendió a través de la participación de los adultos, la interacción con sus compañeros y la asociación de la misma con sus experiencias previas. Los resultados muestran que los participantes evaluaron las dinámicas de manera positiva, considerando las mismas importante para su desarrollo profesional; es decir, consideraron importante lo

aprendido en cuanto a la calidad de servicio ya que determinaron que son necesarias para prestar un buen servicio, además de aportar a su desarrollo profesional en cuanto a la calidad de servicio.

Para el presente estudio, nos basamos en el aprendizaje de adultos usando la técnica del diseño instruccional y basándonos en el modelo de Kolb de aprendizaje vivencial; enfocándonos en el concepto de habilidades interpersonales entendida como las capacidades que los individuos utilizan para relacionarse positivamente con los otros. Adicional, nos enfocamos en los conceptos de organización matricial, escucha activa, retroalimentación nutritiva, roles de interacción (según Bales) y reuniones eficaces.

Organización matricial

Uno de los elementos a considerar en primera instancia es el hecho de que el sistema cliente es una organización matricial, en donde se le brinda al recurso humano la oportunidad de cambiar visiones y buscar soluciones efectivas ante los conflictos. Asimismo, se puede inferir que ésta no requiere que el patrono y el empleado tengan algún tipo de enfrentamiento, más bien a través de las negociaciones y la comunicación efectiva se busca tener soluciones, a partir de las mismas se propone la especialización técnica del recurso humano garantizando que éste sea eficiente para la empresa. Partiendo de esto, el gerente de proyectos toma en consideración la organización matricial para planear, coordinar y controlar la ejecución de actividades, ya que tiene una visión más amplia del colaborador, y además conoce para qué cargo puede optar y lograr los objetivos de la organización.

Este tipo de organización se caracteriza por ser flexible y dinámica, teniendo un único liderazgo en función al proyecto que maneja. En estos proyectos trabajan personas de diferentes áreas y unidades, teniendo así la oportunidad cada colaborador de trabajar con diferentes líderes a la vez y desarrollar conocimientos y habilidades de diferentes áreas. Debido a que el líder del proyecto estará trabajando con colaboradores de otras unidades, debe desarrollar la persuasión, negociación y motivación de otros para lograr así el trabajo en conjunto con otras áreas; por lo tanto, el gerente de proyectos con esta modalidad debe influir en otros miembros de la organización.

En el sistema cliente, podemos observar que la organización es de tipo matricial, caracterizada por la presencia de verticales, horizontales y transversales. Se trabaja en base a proyectos que se realiza a clientes externos, y se designa a un líder de proyecto que es siempre uno de los líderes de las verticales. Este tipo de interacción genera una competencia entre los miembros y un sentido de desigualdad con respecto a las verticales, generando conflictos importantes entre los diferentes líderes. Por lo tanto, podemos decir que el modelo de negocio de la organización, a pesar de mostrarse eficiente, genera una forma de integración intergrupal complicada que suele tornarse negativa; evidenciada así en las reuniones de staff donde no logran comunicarse entre sí ni generar interés o motivación en los otros. Debido a esto, nos enfocaremos en la escucha activa y la retroalimentación nutritiva.

Escucha activa

La escucha activa es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje del emisor. Las habilidades de escucha influyen en la calidad de las relaciones con los compañeros, gerentes-subordinados y empleados-clientes (Hellriegel y Slocum, 2012). A fin de aumentar las habilidades para escuchar que fomenten el diálogo, se sugieren las siguientes directrices:

- Contar con una razón o propósito para escuchar. Los buenos escuchas tienden a buscar valor y significado en lo que se dice, incluso si carecen de interés sobre el tema o problema en particular. Los escuchas deficientes suelen racionalizar cualquier falta de atención parcial o total, con base en la falta de interés inicial.

- Suspender el juicio, al menos en principio. Escuchar bien exige concentrarse en el mensaje total del emisor, en lugar de evaluar a partir de unas cuantas ideas presentadas al inicio.

- Resistirse a las distracciones, por ejemplo ruidos, imágenes, otras personas, y centrar la atención en el emisor.

- Hacer una pausa antes de responder al emisor.

- Parafrasear en sus propias palabras, el contenido y el sentido de lo que al parecer dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional o no está claro.

- Buscar los temas importantes del emisor en términos del contenido y sentido total del mensaje.

Codina (2002) propone como ventajas de la escucha activa: reduce la tensión, aumenta su poder (al proporcionarle más información sobre los intereses del interlocutor), ayuda a comprender a los demás, se aprende, estimula la cooperación de los demás, aumenta la confianza del interlocutor, proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás, entre otras ventajas.

Adicionalmente, Codina (2002) propone que para garantizar una buena escucha, se recomienda lo siguiente:

- Tome la idea central de lo que se dice y expréselo con sus propias palabras.

- Identifique los sentimientos expresados.

- Realice preguntas a la otra persona (para verificar la comprensión suya y facilitar el diálogo).

- Tenga paciencia.

- Trate de lograr empatía (ponerse en el lugar del otro para entenderlo).

- Observe de frente a la persona.

- No discuta mentalmente al escuchar.

- No asuma posiciones de antemano, ni durante la conversación.

Retroalimentación constructiva

Esta escucha activa influye durante el proceso de retroalimentación nutritiva, ya que al dar retroalimentación, la gente comparte los pensamientos y sentimientos que alberga acerca de los demás. La retroalimentación puede incluir sentimientos personales o reacciones a las ideas o propuestas de otras personas. La repercusión emocional de la

retroalimentación varía de acuerdo con cuán personalmente se enfoque. Cuando se trata de establecer el diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo (reforzar la conducta actual) o correctiva (señalar que resulta apropiado un cambio de conducta) (Hellriegel y Slocum, 2012).

Según Hellriegel y Slocum (2012), existen principios de retroalimentación constructiva que fomentan la comunicación eficaz:

- La retroalimentación constructiva se fundamenta en la confianza entre emisor y receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad personal extrema, se recalca el uso del poder para castigar y controlar, relaciones superior-subordinado rígidas, y falta de confianza para la retroalimentación constructiva.

- La retroalimentación constructiva es específica, no general. Recurre a ejemplos claros y recientes. Decir: "Usted es una persona dominante" no es tan útil como expresar: "Justo ahora, cuando decidíamos el tema, usted no escuchó lo que los demás dijeron. Sentí que tenía que aceptar su argumento o enfrentarme a uno de sus ataques".

- La retroalimentación constructiva se brinda en un momento en que el receptor parece estar listo para aceptarla. Cuando una persona está enojada, molesta o a la defensiva no es un momento apropiado para presentar temas nuevos.

- La retroalimentación constructiva se verifica con el receptor para determinar si parece válida. El emisor puede pedir al receptor que lo exprese de otra forma y presente de nuevo la retroalimentación, para comprobar si está según la intención del emisor.

- La retroalimentación constructiva incluye conductas sobre las que el receptor tal vez pueda hacer algo.

- La retroalimentación constructiva no incluye más de lo que el receptor sea capaz de manejar en cualquier momento particular. Por ejemplo, el receptor puede sentirse amenazado y colocarse a la defensiva si la

retroalimentación incluye todo lo que el receptor hace y resulta molesto para el emisor.

Por otra parte, Mainiero y Tromley (1989) proponen que para dar una retroalimentación efectiva es necesario tener en cuenta las siguientes reglas:

- Examine la buena disposición del que la va a recibir.
- Examine si es la adecuada, si realmente es provechosa para el otro.
- Que el momento sea el propicio
- Dosifique la retroalimentación, balancee adecuadamente los aspectos positivos y negativos.
- Examine si la retroalimentación que usted aporta es realmente la deseada.
- Sea concreto.
- Sea descriptivo, no evaluativo.
- Explique los motivos que lo impulsan a dar la retroalimentación.
- Examine si realmente es captado su mensaje.
- Examine su propia capacidad de enjuiciar.

En cuanto a la recepción de la retroalimentación Mainiero y Tromley (1989) recomiendan las cinco reglas siguientes:

- Solicite de los demás la retroalimentación con la mayor frecuencia posible.
- Diga concretamente qué informaciones le interesa conocer sobre su comportamiento, relaciones, resultados, etcétera.
- Evite la tentación de refutar o defenderse.
- Examine la importancia de las informaciones (retroalimentación) que le brinden.

- Comunique cuáles son sus reacciones personales ante esa retroalimentación y agradezca a los que se la brindaron.

La retroalimentación ha sido estudiada previamente por otros investigadores e inclusive utilizando los modelos planteados, tal como es el caso de la investigación de Solórzano (2010) quien realizó un estudio que buscaba realizar una intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución de alimentos, debido a que las habilidades de los supervisores impactaban negativamente en la satisfacción laboral de los empleados. Para ello, realizaron un taller con la finalidad de brindar las herramientas necesarias sobre como los supervisores podían proporcionar feedback a sus colaboradores. Para el desarrollo e implementación de este taller se basó en el enfoque de aprendizaje de adulto, en donde a través de un diseño instruccional se desarrolló y diseñó el taller a dar, el cual se encontraba basado en el modelo de Kolb.

Realizaron una medición pre y post test para determinar si existieron cambios significativos y si el adiestramiento tuvo un impacto. Al analizar los resultados se determinó que el taller tuvo un efecto positivo sobre la comprensión por parte de los supervisores ante el feedback y los elementos que lo impactan, tales como la importancia de detallar la información transmitida, la atención que se debe tener al dar el feedback, la importancia del uso de ejemplos, y por sobre todo lo demás, la importancia que tiene la escucha activa.

Estos fenómenos son importantes para llevar a cabo reuniones eficaces, que pueden ser reflejadas en las reuniones de staff y que serán comprendidas a través del modelo de roles de interacción de Bales.

Modelo de roles de interacción de Bales

Según Bales, su propósito era obtener de modo empírico una clasificación depurada y normativa de los procesos de interacción, mediante la ordenación del contenido de las relaciones en diversos tipos de situaciones y de grupos. La hipótesis general es que la discusión en un grupo que pretende resolver un problema, genera patrones similares de conductas comunicativas. Bales utiliza un situación experimental en la que los grupos, en los que no se ha designado ningún líder, tienen que resolver verbalmente un problema colectivo y llegar a una decisión. La observación y anotación

sistemática de los procesos de interacción, más que de los contenidos temáticos de la discusión propiamente dicha, permite establecer un corpus observacional de un centenar de conductas. Bales estableció finalmente sus conocidas 12 categorías de interacción. El proceso de observación se puede realizar en todos los grupos que estén comprendidos entre 4 y 10 participantes. Los observadores, deberán registrar lo observado en una matriz de interacción. En base a los resultados, se determina el rol de interacción de cada una de las personas observadas, mostrando claridad y potenciado la reflexión ante evidencias de eventos conductuales observables.

V. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, ya que su finalidad se centra en generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a una situación determinada (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), más que contribuir fundamentar, ampliar o formular un conocimiento teórico. Su diseño es de Investigación-Acción, ya que tiene como propósito investigar la condición actual y condición deseada de un equipo (realizado en el diagnóstico o primera fase del proyecto), para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para poder alcanzar la condición deseada (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Además, considerando la fuente de los datos trabajados, podemos decir que la presente investigación es primaria, ya que los mismos se obtendrán directamente por el investigador mediante la aplicación de instrumentos cualitativos diseñados por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otra parte, considerando la estrategia teórica metodológica, la presente investigación es de enfoque cualitativo; ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación".

Adicionalmente, de acuerdo al momento en que se recolectan los datos, se puede afirmar que el estudio es de tipo transversal, ya que se realizará en un punto de corte del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a través de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Finalmente, considerando los objetivos de la investigación, podemos señalar que la misma es de tipo descriptivo; ya que tiene como finalidad indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una variable en una población determinada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se utilizó como técnica el diseño instruccional, el cual es entendido como un proceso sistemático, planificado y estructurado que genera diversos materiales educativos que se ajustan a las necesidades de los participantes, es decir, un proceso que cubre en su totalidad desde las actividades concernientes al desarrollo de un sistema de aprendizaje hasta la preparación de la puesta en marcha del producto (Paquette, Aubin y Crevier, 1998). Estos permiten generar guías o estrategias que los instructores utilizan en el proceso de aprendizaje y que incluye el análisis de los participantes, la ratificación de metas y objetivos, el diseño e implantación de estrategias y la evaluación (Yukavetsky, s/f).

A continuación se presenta el diseño instruccional que fue elaborado con la finalidad de que se pueda evidenciar mediante hechos concretos, reales y observables; con la finalidad de consolidar la competencia de habilidades interpersonales en los líderes del sistema cliente.

Tabla 1. *Descripción del programa del taller vivencial*

Nombre del programa	Somos un solo equipo
Competencia	Habilidades interpersonales
Objetivo General	Facilitar estrategias, herramientas y técnicas que le permitan a los líderes del sistema cliente aplicar en su lugar de trabajo; enfocadas en potencia las habilidades interpersonales a través de la mejora de la escucha activa, el feedback y el manejo de reuniones de staff eficaces.
¿A quién va dirigido?	A todos los líderes del sistema cliente
Breve descripción del Programa	Es un programa dirigido a potenciar las habilidades interpersonales, mediante la reflexión y aplicación de estrategias que le permitan enfocarse en la cooperación con las personas en su entorno, respondiendo a los requerimientos, manteniendo las buenas relaciones y vínculos con sus compañeros.
Competencias de la facilitadora	Planificar, establecer metas y objetivos: hacia dónde va el grupo y cada participante, capacidad de escucha, empatía, inteligencia emocional, conocimiento teórico, flexibilidad y capacidad de dirección.
Duración del Programa	4 horas

Tabla 2. *Diseño instruccional del taller vivencial*

Actividad	Objetivos	Tiempo	Material	Metodología
Rompe Hielo "Los animales"	1. Permitir que los participantes interactúen. 2. Generar un ambiente óptimo y de relajación.	10 minutos	• Laptop. • Video Beam. • Hojas Blancas. • Lápices.	1. La consultora entregará a los participantes una hoja blanca y un lápiz, y les explicará que deberán escribir en orden jerárquico sus 3 animales favoritos (habrá una lámina en la presentación digital con las instrucciones). Por ejemplo: 1) delfín, 2) oso, 3) jirafa. 2. Cuando todos los participantes hayan terminado de escribir sus 3 animales favoritos el facilitador les pedirá que escriban antes del animal número 1) la frase "yo soy un(a)"…, antes del animal número 2)" los demás me ven como un(a)…", y la tercera frase antes del animal 3)" pero yo realmente soy un(a)…". 3. Por lo tanto las frases quedarán de la siguiente manera, según el ejemplo, 1) Yo soy un delfín, 2) Los demás me ven como un oso, 3) pero yo realmente soy una jirafa. Después el

				facilitador los invitará a leer sus 3 frases completas (aclarando que dirán el animal según su género) y al final cada uno dirá su nombre, apellido y el departamento del que vienen. 4. Al finalizar la dinámica se realizan las preguntas de Kolb.
Escucha activa	1. Identificar los mensajes emocionales que frecuentemente se esconden en la comunicación. 2. Practicar la escucha activa.	30 minutos	• Laptop. • Video Beam. • Hojas Blancas. • Lápices.	1. La consultora da una plática sobre la escucha activa. Hace énfasis en que a la gente le es fácil comunicar las palabras que las ideas, o que sus sentimientos importantes qué a menudo se esconden detrás de las palabras. Señala la confusión que frecuentemente resulta de la diferencia entre "pensar", y "sentir", y las pistas no-verbales que pueden revelar sentimientos que no son verbalizados. 2. La consultora divide el grupo en parejas (binas), y les pide que en cada una de ellas que hablen sobre un tema en específico como por ejemplo la música, los deportes, etc. 3. Una vez seleccionado el tema por los participantes inician la

				actividad durante un tiempo de 10 minutos. 4. Al culminar el tiempo, la consultora le hace preguntas a los participantes como por ejemplo ¿qué escuchaste? ¿podrías repetir lo que te dijo tu compañero? ¿te sentiste escuchado? ¿lo que dijo tu compañero fue lo que dijiste tú? 5. Después de éstas preguntas la consultora le pide a los participantes repetir el ejercicio pero intercambiando los roles. 6. Por último la consultora hace las mismas preguntas ¿qué escuchaste? ¿podrías repetir lo que te dijo tu compañero? ¿te sentiste escuchado? ¿lo que dijo tu compañero fue lo que dijiste tú? 7. Al finalizar la dinámica se realizan las preguntas de Kolb.
Feedback	1. Fomentar apertura a la retroalimentación. 2. Aplicar la técnica del	90 minutos	• Laptop. • Video Beam.	1. La consultora inicia con una breve explicación sobre lo que es el feedback. 2. La consultora muestra la técnica para dar feedback y

	feedback como medio de retroalimentación constructiva.		• Hojas Blancas. • Lápices. • Casos escritos del supervisor (ver anexo A). • Casos escritos del supervisado (ver anexo B).	desarrolla diferentes ejemplos para dramatizarlos. 3. La consultora divide el grupo en dos mitades iguales, donde una mitad representará a los supervisores y la otra mitad representará a los colaboradores. 4. La consultora leerá el caso a los supervisores y les dará 3 minutos para preparar su estrategia. 5. La consultora leerá el caso a los colaboradores y les dará 3 minutos para preparar su estrategia. 6. Cada uno de los supervisores estará sentado a cierta distancia de los otros supervisores, con la finalidad de que no se escuchen entre ellos. 7. Los colaboradores entrarán al salón y se sentarán al frente del supervisor de su escogencia. 8. La consultora leerá las instrucciones en donde se indica que cuentan con 5 minutos para realizar la dramatización. Posteriormente a estos 5 minutos escucharán un sonido que les indicará que deben pasar al supervisor que se encuentra a

				su derecha. 9. Cada uno de ellos dramatizará con 4 personas diferentes. 10. Al finalizar la cuarta dramatización se concluirá la dinámica. 11. Una vez concluida la dinámica se realizarán las preguntas de Kolb.
Reunión de Staff	1. Ilustrar diferentes roles de interacción. 2. Explorar, los efectos de la interacción de los distintos roles y patrones de comportamiento, en la motivación individual y en la toma de Acuerdos.	100 minutos	• Laptop. • Video Beam. • Hojas Blancas. • Lápices. • Caso escrito (ver anexo C). • Tarjetas de los diferentes roles	1. La consultora presenta la técnica de la Dramatización y describe el desarrollo de la actividad 2. La consultora forma dos grupos iguales y lee el caso a dramatizar. 3. La consultora le entrega a cada uno de los actores una tarjeta que representa el rol que tomará durante la reunión de staff. 4. La consultora le entrega a los observadores el formato de Bales y les explica como deberán realizar las anotaciones de las observaciones, así como las personas a observar. 5. La consultora permite que los participantes tengan 5 minutos

			(ver anexo D). • Formato de observación de Bales (ver anexo E).	para prepararse. Posterior a esto comienza la dinámica. 6. El grupo contará con 15 minutos para dramatizar la reunión de staff. 7. Posterior a ello, los participantes cambiarán su papel, es decir, los actores pasarán a ser observadores y viceversa. 8. Se repiten los pasos 2, 3, 4 y 5. 9. Al finalizar la dinámica nos reunimos en un círculo y compartimos los datos recabados en las observaciones de Bales. 10. La consultora presenta la definición de reuniones eficaces y cómo podemos llevar a cabo las mismas. 11. Se desarrollarán tips para tener reuniones eficaces. 12. Una vez concluida la dinámica se realizarán las preguntas de Kolb.

Tabla 3. *Planificación de las actividades.*

Actividad	Hora	Tiempo	Recursos	Distribución del Grupo	Responsables
Bienvenida	8:00am	5 minutos	Video beam, computadora, cornetas	Todo el grupo	La consultora
Nivelación y objetivos	8:05am	5 minutos	Rotafolio, marcadores, tirro	Todo el grupo	La consultora
Rompe Hielo "Los animales"	8:10am	10 minutos	Hojas y lápices	Todo el grupo	La consultora
Escucha activa	8:20am	30 minutos	Hojas y lápices	Divididos en dos grupos	La consultora
Feedback.	8:50am	90 minutos	Hojas de los casos, hojas y lápices para aquellos que dan feedback	Divididos en subgrupos compuestos por 2 participantes	La consultora
Break	10:20am	15 minutos	Refrigerios	Todo el grupo	Sistema cliente
Reunión de Staff.	10:35am	100 minutos	Hoja del caso, Tarjeta de cada rol, Formato de Bales, lápices y hojas blancas.	Divididos en 2 grupos	La consultora
Cierre de la jornada. Evaluación reactiva, agradecimientos y fotos	12:15m	20 minutos	Evaluación reactiva, bolígrafos, papel bond, marcadores	Todo el grupo	La consultora

Adicionalmente, se utilizó el modelo de Kolb como técnica de aprendizaje basado en la experiencia. Mediante este modelo se busca que los participantes obtengan un aprendizaje basado en la percepción y el procesamiento de lo percibido. De acuerdo al modelo, las personas pueden percibir a través de la experiencia concreta o de la conceptualización abstracta; mientras que las personas pueden procesar lo percibido por medio de la experimentación activa o la observación reflexiva. Dependiendo de cómo la persona percibe y procese se desprende su estilo de aprendizaje, en donde Kolb propone cuatro estilo Divergente (experiencia concreta y observación reflexiva), Asimilador (observación reflexiva y conceptualización abstracta), Convergente (conceptualización

abstracta y experimentación activa) y Acomodador (experimentación activa y experiencia concreta).

Para el taller vivencial, se desarrollaron para cada dinámica las siguientes preguntas basadas en el modelo de Kolb:

Tabla 4. *Preguntas de Kolb por cada actividad del taller vivencial*

Actividad	Preguntas basadas en el modelo de Kolb
Rompe Hielo "Los Animales"	1. ¿Qué les pareció el ejercicio?
	2. ¿Con qué relacionarías la actividad?
	3. ¿Qué les quedó de lo que vivieron?
Escucha Activa	1. ¿Qué observaste de tu compañero?
	2. ¿Cómo te supiste escuchado?
	3. ¿Qué te queda de este ejercicio?
	4. ¿Cómo lo puedes utilizar en tu trabajo?
Feedback	1. ¿Cómo te sentiste en el ejercicio?
	2. ¿Qué te pareció más interesante?
	3. ¿Cómo lo puedes usar?
	4. ¿Para qué sirve esto?
Reunión de staff	1. ¿Qué aprendiste de esto?
	2. ¿Qué te llamó la atención?
	3. ¿Cómo aplicarías lo aprendido?
	4. ¿De qué sirve incorporarlo a tu vida laboral?

Finalmente, se utilizó un Cuestionario para medir la valoración del taller a implementar, es decir, la evaluación reactiva de los participantes. Dicho taller está conformado por 16 ítems de una escala de tipo Likert en donde 1 es la puntuación más baja y 4 es la puntuación más alta; es decir, a mayor puntuación mejor es la valoración del taller vivencial por parte de los participantes, y viceversa. Los primeros 12 ítems están conformados por una escala en donde 1 significa malo, 2 significa regular, 3 significa bueno y 4 significa excelente; mientras que los últimos 4 ítems están conformados por una escala tipo Likert en donde 1 significa nada, 2 significa poco, 3 significa mucho y 4 significa todo (ver Anexo F).

Este cuestionario se validó a través de la técnica de juicio de expertos, lo que significó que personas con conocimientos y experiencias verificaron el contenido del instrumento, y a partir de dichas revisiones se efectuaron adecuaciones al mismo. Los

expertos que validaron el instrumento fueron: un consultor experto y dos profesores universitarios en formación de desarrollo organizacional.

Población

La población de estudio son todos los líderes de las unidades del sistema cliente (14 sujetos), de las distintas unidades que son caracterizadas como horizontales, verticales y transversales. La población se caracteriza por estar formada por profesionales universitarios adultos que tienen personas bajo su cargo.

Procedimiento

El procedimiento a realizar para este proyecto consta de las siguientes fases:

Fase I. Determinación del Plan de Acción.

Luego de realizar el diagnóstico organizacional del sistema cliente, se presentaron los resultados al Country Manager y la líder Recursos Humanos. Una vez presentados los mismos se prosiguió a pedir retroalimentación sobre lo mostrado y conocer si perciben coherencia entre los resultados y la situación actual de la organización.

En dicha reunión se buscó un consenso en donde, tanto las consultoras como el Country Manager, decidieron cuál será el objetivo de la implementación del cambio y se definieron la fecha de presentación de la propuesta de intervención de cambio.

Una vez llegado al consenso se presentaron los resultados a los líderes de la organización y se habló un poco sobre la propuesta de intervención del cambio. Con esta reunión se buscó reforzar el compromiso de los líderes en la continuidad del proceso de desarrollo organizacional.

Fase II. Revisión Teórica.

Durante esta fase se buscó conocer las distintas teorías y modelos asociados al objetivo de intervención de cambio. En primer lugar, se definieron el uso de instrumentos tales como la hoja de ruta, y en base a ello se determinaron las variables que se estarían trabajando. Una vez determinada las variables, se buscó definir las mismas y contextualizarlas al contexto del sistema cliente.

Posterior a esto, se determinó el modelo y la técnica a utilizar para alcanzar el objetivo de intervención de cambio. Después de considerar el objetivo, los diferentes modelos, la organización y el tiempo que se tiene para realizar la intervención, se seleccionó la técnica más idónea que permitiría el alcance del objetivo.

Fase III. Diseño del taller y de los instrumentos de medición.

Se desarrolló un taller que incluye un desarrollo de las distintas variables seleccionadas previamente, seleccionando aquellas que tienen mayor impacto dentro de la organización y sus líderes. Por lo tanto, durante esta fase se desarrollaron y diseñaron las distintas actividades que se realizaron durante el taller y los distintos instrumentos que se utilizaron durante las actividades, así como las medidas de valoración del mismo.

Considerando las variables a utilizar, se desarrolló un taller que consta de cuatro horas y que incluya una serie de actividades que se centraron en desarrollar las variables de escucha activa, retroalimentación y manejo de reuniones eficientes. Para la elaboración del mismo se desarrolló un diseño instruccional, estando el taller basado en el aprendizaje de adultos del modelo de Kolb.

Una vez desarrollado las actividades del taller, se prosiguió a desarrollar las herramientas y delimitar los recursos necesarios para cada actividad. Adicionalmente, se desarrolló un cuestionario para determinar la valoración que realizan los participantes al taller y las consultoras. Finalmente, se desarrollaron los diferentes materiales de apoyo, unos que fueron entregados en físico durante el taller (ver anexo G) y la presentación que se proyectó durante su realización (ver anexo H).

Fase IV. Implementación del Taller.

Se coordinó con el equipo de Recursos Humanos para la fecha de realización del taller y el envío de la invitación al mismo a cada uno de los líderes de la organización. Una vez realizado eso, se realizó el taller el día propuesto. Las consultoras se encargaron de traer todo los recursos y materiales necesarios para la realización de las distintas actividades. Previamente, las consultoras habían acordado con el equipo de recursos humanos la disposición del salón y los refrigerios del día.

Fase V. Recolección de la información y tabulación de datos.

Después de realizar el taller, proseguimos a recolectar la data obtenida en el taller y tabular los resultados. Se transcribió las respuestas de las preguntas realizadas a través del modelo de Kolb por cada una de las actividades realizadas. Adicionalmente, se tabularon los resultados del cuestionario de Bales y del cuestionario de validación del taller.

Fase VI. Análisis de los resultados.

Una vez tabulados todos los datos se prosiguió a analizar la data obtenida. La data correspondiente a la validación del taller se analizó mediante la tendencia central obtenida considerando los ítems de mayor valor y de menor valor para el análisis, con la finalidad de determinar la percepción de los participantes sobre el mismo y las consultoras.

Adicionalmente, se analizaron las respuestas de los participantes ante las actividades y la actuación de los mismos durante ellas, determinando el nivel de adquisición e internalización por parte de los participantes de los conceptos y herramientas dadas, además del interés y su aplicabilidad en el contexto del sistema cliente.

Fase VII. Presentación de los resultados.

Finalmente, una vez analizado los resultados del taller se desarrolló un informe sobre la fase de implementación del cambio y se sintetizó el mismo en una presentación breve que se expuso al Country Manager y la líder de recursos humanos. Una vez realizada la presentación se le pidió retroalimentación al cliente y se concluyó con el proceso de desarrollo organizacional,

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de las actividades del Taller Vivencial

Durante la realización de las diferentes actividades ejecutadas en el taller vivencial de "Somos un solo equipo", se pudo observar las conductas y actitudes que mostraba cada participante o socio de aprendizaje; además de las respuestas dadas ante las preguntas de Kolb al culminar cada una de las actividades. En el presente capítulo analizaremos cada dinámica bajo lo observado en cuanto a comportamientos, actitudes y respuestas dadas ante las preguntas de Kolb (ver anexo H).

Actividad: Bienvenida

Al inicio de la actividad se dio la bienvenida al taller de "Somos un solo equipo" en donde se explicó en qué consiste la dinámica, por cuánto tiempo estaríamos aquí y la invitación a ser ellos mismos y aprender de la experiencia. Se realizaron las normas de convivencia durante la actividad y se prosiguió a hacer la firma de la misma para comprometerse a su cumplimiento. Adicionalmente, se construyeron entre todos los participantes las expectativas que se tiene del taller.

Normas de convivencia	Expectativas del taller
Colocar el celular en silencio durante la actividad	Tips para comunicarse eficazmente
No utilizar laptop durante el taller	Tips sobre cómo llevar una reunión de staff eficaz
No tener reuniones paralelas	Conocer cómo realizar el feedback
Respetar el derecho de palabra del otro	Aprender a trabajar en equipo
Respetar la opinión del otro	Conocer los resultados de la actividad
No realizar juicios de valor	Conocer los resultados de todo el proceso de consultoría
Cumplir con el tiempo estipulado por cada actividad	

Observación de la consultora. Los participantes se muestran entusiasmados al inicio del taller y entre todos construyen las normas y expectativas. Durante el desarrollo de las normas se muestran renuentes en cuanto a limitar el uso del celular y lo de llevar a cabo reuniones paralelas, sin embargo, debido a la insistencia de sus otros compañeros, dichas personas deciden aceptar esas normas. Por otra parte, cuando se

construyen las expectativas ellos se muestran más entusiasmados y deseosos de participar, dando cada uno de ellos una expectativa diferente del taller. Adicionalmente, se muestran motivados para aprender y expresan su deseo que las actividades sean prácticas y lúdicas. Todos ellos mantienen una actitud de completa atención y disposición al aprendizaje.

Actividad: Los animales

Después de dar la bienvenida, definir los objetivos y las expectativas de los participantes, proseguimos a realizar la actividad de rompe hielo denominada los animales. Dicha actividad consistió en la presentación de cada uno mediante la asociación de los animales en cuanto a cada uno de ellos. Cada participante realizó la actividad y compartió la misma con todos.

Dinámica	Preguntas de Kolb y sus Respuestas
Los Animales	*¿Qué les pareció el ejercicio?* Líder 1: fue muy bueno, me encantó este ejercicio. Quisiera hacerlo en una reunión de staff. Líder 2: realmente se cumplió el objetivo de romper el hielo. *¿Con qué relacionarías la actividad?* Líder 4: relacionaría esta actividad con el comportamiento que a veces podemos tener dentro de la organización. *¿Qué les quedó de lo que vivieron?* Líder 5: diversión y con ganas de vivir todo el taller.

Observación de la consultora. Durante la realización de esta actividad, los participantes se mostraron activos y conversadores entre ellos, realizando la misma con entusiasmo. Todos los participantes realizaron la actividad y hubo mucho entusiasmo, e interacción entre todos, no solamente entre las parejas. La actitud de todos ellos fue de participación, motivación y respeto ante el otro. Al momento de responder las preguntas de Kolb, los participantes comentaban que les gustó mucho el ejercicio y que se prestó para romper el hielo y comenzar el taller animadamente. Algunos de ellos consideraron que las respuestas dadas reflejaban aspectos de la personalidad de cada quien que se vislumbra claramente en el día a día de la organización, comenzando a asociar los elementos del taller con experiencias previas. Esta actividad cumplió con su objetivo ya que permitió romper el hielo entre los participantes.

Actividad: Escucha activa

En esta actividad los participantes trabajaron en pareja en donde debían hablar sobre un tema en particular y practicar la escucha activa. Este rol lo realizaron cada uno de los participantes, rotando de esta manera una vez cumplido el tiempo. Todos los participantes realizaron la actividad. Una vez culminada la misma se construyó el concepto de escucha activa y los tips que permiten que se de la misma.

Dinámica	Preguntas de Kolb y sus Respuestas
Escucha activa	*¿Qué observaste de tu compañero?* Líder 2: observé que me escuchó atentamente, además que supo repetir lo que yo le había mencionado en la conversación. Líder 3: observé atención en mi discurso. *¿Cómo te supiste escuchado?* Líder 6: con total atención en lo que yo estaba mencionando. *¿Qué te queda de este ejercicio?* Líder 3: fue muy bueno este ejercicio, hay que refrescar lo que a veces se nos olvida aplicar en la vida cotidiana. Líder 1: en la escucha activa solemos perder la parte emocional, pero el hacerlo cotidiano cuesta porque para mí no sucede en tiempo real. Líder 4: cuando conocer muy bien a la persona desde mi punto de vista es más fácil dar el feedback. *¿Cómo lo puedes utilizar en la organización?* Líder 5: retomándolo, ya que esto cuesta mucho utilizarlo, sobre todo cuando hay personas con las cuales no te puedes comunicar. Líder 6: es difícil aplicarlo cuando tienes personas reactivas dentro del equipo de trabajo.

Observación de la consultora. Durante la realización de la actividad pudimos observar que dos de los participantes escuchan de manera activa, ya que suelen mantenerse callados escuchando, manteniendo neutral sus emociones y demostrando interés en el otro. Sin embargo, ninguno de ellos presta atención al lenguaje no verbal y tampoco utilizan el parafraseo como herramienta de la escucha activa. Algunos de los presentes no suelen quedarse muy callados mientras el otro habla, por lo que participan activamente en la conversación. Cuando se les solicitó que comentaran sobre lo escuchado, la mayoría relató lo que el otro decía, mostrando así interés y haciendo que el otro fuera escuchado. Por otra parte, durante las preguntas de Kolb, todos los participantes declaran que se sintieron escuchados por el otro, con total atención e

interés. De igual manera, todos los participantes recalcan que la escucha activa es un elemento esencial para conversaciones eficientes, por lo que esperan poder aplicarlas en el día a día. Sin embargo, algunos de ellos manifiestan que no es tan sencillo realizarlo debido a que, en ocasiones, la emocionalidad toma papel principal y puede hacer que la conversación se vuelva reactiva y negativa, dificultando una comprensión mutua. Al finalizar la actividad, se construyó entre todos el concepto de escucha activa y se desarrolló una serie de tips que facilitan la misma; adicionalmente se complementaron los mismos con algunas sugerencias de las consultoras. Muchos de los participantes consideraron útiles los tips dados, pero afirman que necesitan mayor práctica en la misma para poder utilizarla sin dejarse llevar por la emocionalidad con personas que suelen ser reactivas o impulsivas.

Actividad: Feedback

Antes de iniciar la actividad, se mostró el concepto de feedback, sus características y la metodología a utilizar cuando demos feedback a los demás. La consultora dio algunos ejemplos de la vida organizacional y cómo podemos dar feedback ante dichas situaciones. Al presentarse las mismas se prosiguió a discutir lo dado, encontrando que la mayoría estaba de acuerdo y deseoso de utilizarlo. Se prosiguió a dividir los participantes en dos grupos. Uno de los grupos representaría al colaborador que recibiría el feedback, mientras que el otro grupo representaría al supervisor que debe realizar el feedback. Cada uno de los supervisados estará rotando por cada supervisor, de manera que puedan recibir tres retroalimentaciones diferentes por parte de los participantes y presentar sus impresiones de cada quien. Al finaliza la actividad, cada uno de las personas supervisada debe practicar el feedback dándolo a sus compañeros en base a la actividad que acaba de ocurrir. Posterior a esto se construye entre todos los tips que son necesarios para dar un feedback eficazmente

Dinámica	Preguntas de Kolb y sus Respuestas
Feedback	*¿Cómo te sentiste en el ejercicio?* Líder 1: fue muy divertido ser el jefe de otra persona que en la vida real es también un líder. Líder 2: me sentí contento al ser el colaborador y recibir feedback de mi "jefe". Líder 5: aunque estaba dentro del rol, al conocer laboral y personalmente a mi compañero, sé de qué manera sacarle la información. *¿Qué te pareció más interesante?* Líder 4: que hay que ser empático pero no dar un doble discurso al momento de realizarle el feedback a otra persona. Líder 3: cuando hay caldeo, es decir cuando las personas están molestas es muy complicado dar el feedback. *¿Cómo lo puedes usar?* Líder 2: es una buena práctica para corregir errores, es mi caso me encanta saber si mi manera de dar feedback es correcta o hay que mejorarla. *¿Para qué sirve esto?* Líder 6: no solamente sirve para el ámbito laboral, también para la vida en pareja. Líder 5: lo importante de esto es saber aplicarlo en el momento preciso.

Observación de la consultora. Durante la actividad, se pudo observar que la mayoría de ellos no utilizó la herramienta para dar feedback, sino que lo ajustaron a su estilo, por lo que dejaron de lado elementos importantes tales como la sugerencia del nuevo comportamiento. Adicionalmente, muchos de ellos perdían el foco de la actividad y se centraban en realizar promesas y alabar a la persona en frente, ocasionando así que el feedback perdiera su impacto. Debido a que las parejas se fueron rotando, se pudo apreciar que todos actuaban de manera diferente cuando la persona era distinta, mostrando flexibilidad y adaptabilidad ante la situación. Sin embargo, ningún feedback fue impactante y no hubo claridad en el discurso sobre lo que se había hecho mal y lo que se esperaba ahora de la persona. Durante las preguntas de Kolb, se puede apreciar que todos los participantes consideran el feedback como una herramienta muy valiosa en el ámbito organizacional, además de que se mostraron abiertos ante las sugerencias de las consultoras; la mayoría de ellos se sintió a gusto con el ejercicio y consideran que hay elementos que deben mejorar. Algunos consideran de suma importancia trabajar

con la inteligencia emocional y la empatía, ya que que esto ayuda a disminuir el doble discurso y a tratar con personas que pueden ser más difíciles por ser reactivas, impulsivas o simplemente estar molestas. Otro aspecto relevante es que muchos de ellos consideran que esta herramienta no solamente es útil para el ámbito organizacional sino que puede utilizarse en todos los ámbitos, tal y como lo es el ámbito personal, con su familia, pareja y amigos.

Actividad: Reunión de staff

Durante esta actividad todos los participantes simularon una reunión de staff con una temática diferente a su día a día. Cada uno de ellos tenía un rol que debían representar y posterior a esto realizaban una evaluación de las interacciones grupales observadas en sus compañeros y en sí mismo. Los participantes debían generar una estrategia de responsabilidad social empresarial para su organización y representar el rol que se le había otorgado.

Dinámica	Preguntas de Kolb y sus Respuestas
Reunión de Staff	*¿Qué aprendiste de esto?* Líder 3: creo que en general fuimos individualistas, pensando en nuestro propio beneficio y no en el de la "comunidad" como lo requería en caso. Líder 6: nos cuesta ponernos en los zapatos del otro para llegar a un fin común. *¿Qué te llamó la atención?* Líder 1: que tuve que cumplir un rol difícil, pero aun así la simulación tenía que ser lo más parecido al rol. *¿Cómo aplicarías lo aprendido?* Líder 4. Evitaría repetir los errores cometidos en las reuniones de staff. Líder 5: no solo lo aplicaría en las reuniones de staff, también lo haría con mi equipo de trabajo. *¿De qué sirve incorporarlo a tu vida laboral?* Líder 4: es un gran aprendizaje porque queda de parte nuestra saber incorporarlo en la empresa, sobre todo en nuestras reuniones de staff. Líder 2: al aplicarlo de manera correcta disminuirían conflictos dentro de las reuniones de staff, además que todos darían opiniones importantes, no se quedarían callados o pondrían malas caras ante comentarios de los demás.

Observación de la consultora. Se pudo observar que todos tenían dificultades en asumir el rol que le fue dado y que velaban, en su mayoría, por sus propios intereses. Algunos de ellos practicaban la escucha activa, pero buscaban maneras en las cuales su punto fuera escuchado y considerado, debido a que algunos participantes tomaban una actitud más abarcativa y buscaban acaparar la atención del equipo. Al finalizar la actividad, se pudo observar que no se llegó a ningún consenso, por lo que no cumplieron con el objetivo de la misma. Durante las preguntas de Kolb, se puede apreciar que los líderes tienen consciencia de que no trabajaron en equipo sino de manera individualista, buscando sus propios intereses y no colocándose en el lugar del otro; dificultando así el logro de la actividad. Algunos de ellos verbalizaron que esa es la manera en cómo se suelen comportar durante las reuniones de staff, lo cual dificulta las mismas; y la mayoría considera que es importante aplicar lo aprendido durante el taller, para llevar reuniones más armoniosas y eficientes. Por otra parte, en cuestionario de Bales, se puede apreciar que todos los participantes demuestra un nivel de interacción de tareas, en donde se diferencian unos de otros en cuanto a si pertenecen al estilo de intento de respuesta (propone, manifiesta su opinión, orienta) o de intento de pregunta (pide orientación, se interesa por las propuestas, pide consejos).

Análisis del Cuestionario de validación

Por otra parte, se realizó una evaluación reactiva a los participantes o socios de aprendizaje, sobre la apreciación hacia el taller vivencial, el cual consistía en 16 ítems con una escala tipo Likert en donde 1 era la puntuación menor y 4 era la puntuación máxima (ver Anexo X).

Los resultados obtenidos por cada cuestionario fueron tabulados en una tabla en donde se refleja la puntuación otorgada por cada uno de los ítems del cuestionario, determinando de igual manera la media por cada uno de ellos.

Tabla 5. *Tabulación de datos del Cuestionario de validación del taller*

Ítems	S1	S2	S3	S4	S5	Total	Media
Formato, agenda horario	3	4	3	3	4	17	3,4
Duración de la sesión	3	4	4	3	4	18	3,6
Horario de la sesión	4	4	4	3	4	19	3,8
Actualidad de la información	4	3	3	4	4	18	3,6
Relevancia de la información a mis necesidades	4	4	3	4	4	19	3,8
Oportunidad para hacer preguntas	3	4	3	4	4	18	3,6
Participación activa en las conversaciones	3	4	3	4	4	18	3,6
Interacción participantes y consultora	3	4	3	4	4	18	3,6
Conocimiento de la consultora-facilitadora	4	4	3	4	4	19	3,8
Material y recursos	4	4	4	3	4	19	3,8
Uso de tecnología actualizada (videos, etc.)	4	4	4	3	4	19	3,8
Lugar o ambiente de la sesión de trabajo	4	4	4	4	4	20	4
¿Hasta qué punto te gustó el taller?	3	3	3	4	4	17	3,4
¿Los objetivos propuestos se cumplieron?	3	3	3	4	4	17	3,4
¿La sesión de trabajo satisfizo tus expectativas?	3	3	3	4	4	17	3,4
¿Participarías en otro evento similar?	4	4	4	4	4	20	4

En los resultados de la evaluación reactiva se puede apreciar que todos los participantes consideraron, de manera general, que el taller vivencial fue muy bueno. La menor puntuación obtenida en la evaluación fue de 3 mientras que la máxima fue de 4, mostrando así una evaluación positiva por parte de los participantes.

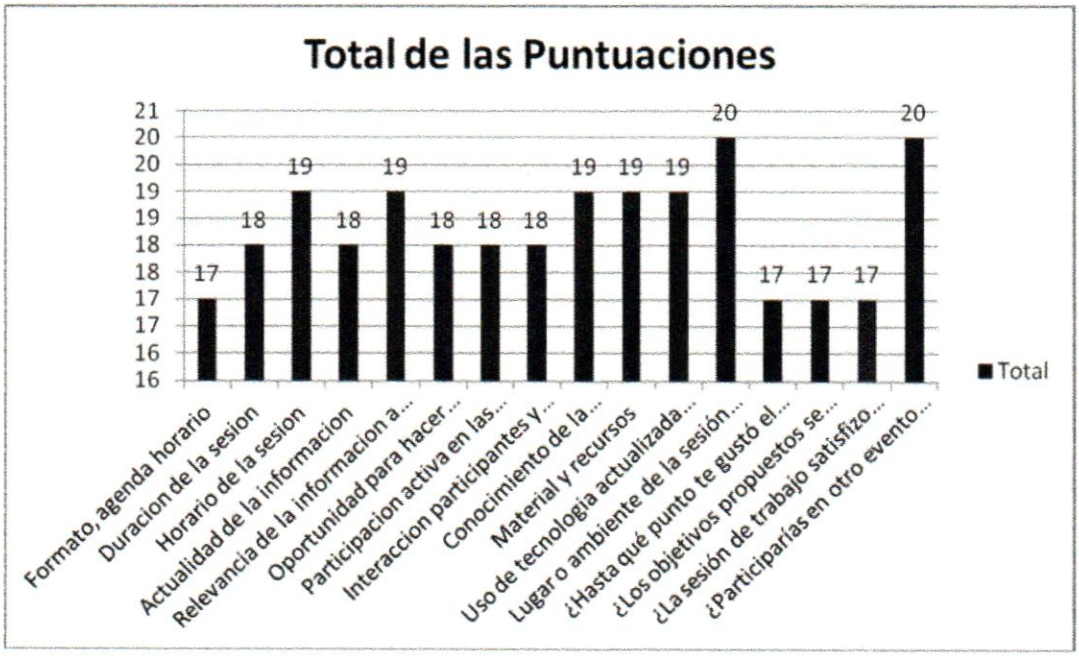


Figura 3. Gráfico de las puntuaciones totales por ítem del Cuestionario de validación del taller

La mayoría de los participantes consideran que las áreas de mejora del taller son en términos del formato de la agenda u horario. Adicionalmente, los participantes consideran que no se cumplieron todos los objetivos y expectativas, pero si manifiestan que se cumplieron muchos de los mismos.

Por otra parte, consideran como mayor fortaleza el lugar o ambiente en donde se realizó el taller, seguido por el horario de la sesión, la relevancia de la información a sus necesidades, el conocimiento de las consultoras, los materiales y recursos y el uso de la tecnología.

Adicionalmente, todos los presentes consideran que participarían en otro evento similar, al igual que indican que les gustó mucho el taller, cumpliendo los objetivos planteados y satisfaciendo mucho las expectativas de la sesión de trabajo.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la realización del taller vivencial con los líderes de la organización cliente, podemos observar la motivación que los mismos tienen en mejorar sus habilidades interpersonales para mostrar mayor eficiencia durante sus reuniones de staff. La capacidad de introspección de cada uno y su comprensión de las técnicas y herramientas dadas, demuestran el éxito que tuvo el taller vivencial en los líderes. Adicionalmente, se demuestra la importancia que los líderes le dan al desarrollo de las habilidades interpersonales, ya que esto impacta directamente en uno de los valores esenciales de la empresa, como lo es la colaboración.

Al haber realizado el taller de a los líderes del sistema cliente, en base a lo evidenciado en el mismo y a los resultados obtenidos de las evaluaciones y además para afianzar el comportamiento productivo de los participantes que vivieron el taller, se procede a realizar las siguientes sugerencias:

- Planificar en la organización otro taller para afianzar las ventajas de la comunicación eficaz, a fin de extender su aplicación.

- Continuar aplicando las herramientas aprendidas en el taller de comunicación eficaz, para afianzar el comportamiento productivo de los participantes.

- Promocionar el contenido del taller realizado a fin de que los líderes aporten conocimientos teóricos y prácticos entre sus pares y a otros miembros de la organización.

- Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación del taller de capacitación en comunicación eficaz para afianzar el comportamiento productivo de los participantes, a fin de introducir los correctivos requeridos.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiappe, A. (2008). Diseño instruccional: oficio, fase y proceso. *Informática Educativa, 11 (2),* 229-239.

Codina, A. (2002). Saber escuchar: para una dirección efectiva. *Economía y Desarrollo, 2 (131),* 94-122.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8° ed.) México: Cengage Learning Editores S.A.

Dick, W. y Carey, L. (2005). *The systematic design of instruction* (6° ed.). Nueva York: Pearson

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5° ed.). México: Prentice Hall.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado.* Colección Lecciones: Facultad de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2012). *Comportamiento organizacional* (10° ed.). México: Thomson

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: Mc Graw Hill.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning experiences as the source of learning development.* Nueva York: Prentice Hall.

López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad.* Madrid: Monografía Escuela Española.

Machillanda, M. (2012). *Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A.* Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Mainiero, L. y Tromley, C. (1989). *Developing managerial skills in organizational behavior. Exercises, cases, and readings.* New Jersey: Prentice Hall.

Manrique, M. (2011). *Intervención de cambio organizacional dirigido a la optimización del servicio prestado por una empresa de telecomunicaciones a sus clientes externos.* Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Paquette, G., Aubin, C. y Crevier, F. (1998). *Méthode d'ingénierie d''un systéme d'apprentissage (MISA).* Montreal: Centgre de Recherche LICEF, Téle-université.

Romero, L., Salinas, V. y Mortera, F. (2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual. *Apertura, 10 (12),* 72-85.

Solórzano, A. (2010). *Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución.* Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Torrealba, M. (2014). *Intervención en mercadeo social para la Fundación Vinicio Adames.* Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación paso a paso.* Caracas: Editorial Trillas.

Yukavetsky, G. (s/f). *¿Qué es diseño instruccional?* Recuperado el 21 de Diciembre de 2014 en http://cvonline.uaeh.edu.mx/DiSA/tic/materiales/webquestdi/Que-es-DI.pdf

ANEXOS

ANEXO A

CASO ESCRITO DE LA ACTIVIDAD "FEEDBACK" DEL ROL DEL SUPERVISOR, DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

CASO DEL LÍDER O SUPERVISOR

Usted es el supervisor de un equipo de trabajo de 8 personas, uno de sus colaboradores ha sido parte de este equipo durante 3 años, teniendo un excelente desempeño a lo largo de su carrera; en los últimos 5 meses uno de sus colaboradores ha bajado su rendimiento faltando a los tiempos de entrega de varios proyectos, como por ejemplo uno de los proyectos lo entregó dos semanas después del tiempo estipulado para la entrega, y actualmente no ha entregado el proyecto que se le fue asignado cuya fecha de entrega era hace una semana.

Adicionalmente, se está realizando un proyecto en conjunto con otros equipos de trabajo de la empresa, y usted como supervisor considera que dicho colaborador es apto para llevar a cabo el proyecto nuevo. El día de hoy usted se va a reunir con dicho colaborador.

ANEXO B

CASO ESCRITO DE LA ACTIVIDAD "FEEDBACK" DEL ROL DEL SUPERVISADO, DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

CASO DEL COLABORADOR O SUPERVISADO

Usted ha trabajado durante 3 años en esta organización teniendo un desempeño adecuado en donde ha sido reconocido en varias oportunidades como un trabajador ejemplar. Desde hace 5 meses usted está pasando por un proceso de divorcio que no ha sido finalizado. Últimamente, los proyectos que les ha sido asignados no los ha entregado en la fecha correspondiente y uno de sus compañeros de labores le comentó que su jefe estaba decepcionado porque ya no estaba teniendo el mismo desempeño óptimo de siempre. El día de hoy usted se reunirá con su supervisor.

ANEXO C

CASO ESCRITO DE LA ACTIVIDAD "REUNIÓN DE STAFF" DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

CASO DE LA ACTIVIDAD "REUNIÓN DE STAFF"

En la organización ABC se busca implementar un proyecto de responsabilidad social empresarial que impacte positivamente en la comunidad. Debido a la importancia que la casa matriz le da a dicho proyecto, se pidió que todos los líderes de las diferentes unidades de la organización se involucraran en el desarrollo de dicho proyecto. Los líderes de ABC esperan que dicho proyecto esté listo para implementarse en 30 días. Es por ello que usted y los diferentes líderes de la organización han tenido reuniones semanales para discutir y desarrollarlo.

Por otro lado, en reuniones previas se definió primeramente los objetivos del proyecto de responsabilidad social, roles de cada miembro y la población a trabajar que son 3 escuelas públicas ubicadas en el municipio Chacao.

ANEXO D

TARJETAS DE LOS DIFERENTES ROLES DE LA ACTIVIDAD "REUNIÓN DE STAFF" DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

TARJETAS DE LOS DIFERENTES ROLES

ROL INTEGRADOR:

Usted es el líder ante la organización sobre este proyecto, al finalizar esta semana deberá entregar un informe sobre el proyecto en donde se desarrollarán los siguientes puntos:

Objetivos general y específico del proyecto, alcance, justificación, procedimiento a utilizar, responsables de cada una de las actividades.

ROL CONTACTO CON LA COMUNIDAD:

Usted es el encargado de generar una interacción entre organización-escuela-comunidad. Usted ha realizado varias reuniones con los miembros de las escuelas donde ha observado diferentes necesidades en mayor o menor medida. Tales como:

- Violencia escolar.
- Deterioro de la infraestructura.
- Embarazo precoz.
- Ausentismo de los profesores y estudiantes.

ROL FINANCIERO

Usted está a cargo del presupuesto financiero a utilizar en este proyecto, actualmente se ha utilizado más de la mitad del presupuesto y cuenta con un presupuesto de 500.000 Bs. Usted debe planificar un estimado del gasto que tendrá cada una de las actividades a realizar.

ROL MARKETING

Usted es el responsable de la estrategia de marketing para este proyecto. Por lo cual, debe generar que dicha campaña se evidencia en diferentes medios de comunicación, como por ejemplo, radio, televisión y prensa. Al finalizar esta semana usted debe entregar un brief (objetivo, target, medio a utilizar, finalidad del mensaje, etc.) de la campaña publicitaria que estará realizando.

ROL CONTACTO CON ENTES GUBERNAMENTALES

Usted ha sido el contacto con el Ministerio de Educación, quien le ha pedido que establezca un contacto con los consejos comunales de las 3 escuelas. Dichos consejos comunales le han demandado que sean involucrados en las actividades a realizar. Usted debe definir el día de hoy que actividades podrían ellos realizar.

ANEXO E

FORMATO DE OBSERVACIÓN DE BALES PARA LA ACTIVIDAD "REUNIÓN DE STAFF", DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

FORMATO DE OBSERVADORES

Procesos de Interacción según Bales

A continuación marcará con una X aquella conducta que observe de los participantes durante la actividad de interacción entre ellos, denominada "Reunión de staff". Marcará tantas Xs como conducta observe, es decir, el número de frecuencia por cada una de las conductas expuestas, por cada participante.

Conducta	Miembros				
	S1	S2	S3	S4	S5
Demuestra solidaridad, ayuda, reconoce.					
Muestra satisfacción, libera tensión, bromea.					
Está de acuerdo, comprende, cumple, confluye.					
Sugiere, dirige dando autonomía a los otros.					
Opina, analiza, expresa emociones, y lo que quiere.					
Orienta, informa, clarifica y confirma.					
Solicita información, repetición y orientación.					
Solicita opiniones, evaluación y permite la expresión de emociones.					
Solicita sugerencias y dirección.					
Muestra y genera tensión, se aísla.					
Rechaza, muestra desacuerdo, evita ayudar.					
Muestra antagonismo, se burla y sabotea					

ANEXO F

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

EVALUACIÓN DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

Evalué y comparta su percepción acerca de la Sesión de Trabajo realizada de manera anónima sin identificarse.
Para ello señale con un círculo su elección.
Luego deposité este formato en el sobre asignado por la Consultora-Facilitadora.

Este taller me pareció:

	Malo	**Regular**	**Bueno**	**Excelente**
Formato, agenda horario	1	2	3	4
Duración de la sesión	1	2	3	4
Horario de la sesión	1	2	3	4
Actualidad de la información	1	2	3	4
Relevancia de la información a mis necesidades	1	2	3	4
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4
Participación activa en las conversaciones	1	2	3	4
4Interacción participantes y Consultora	1	2	3	4
Conocimiento de la consultora-facilitadora	1	2	3	4
Material y recursos	1	2	3	4
Uso de tecnología actualizada (vídeos, etc.)	1	2	3	4
Lugar u ambiente de la sesión de trabajo	1	2	3	4

	Nada	**Poco**	**Mucho**	**Todo**
¿Hasta qué punto te gustó el taller?	1	2	3	4
¿Los objetivos propuestos se cumplieron?	1	2	3	4
¿La sesión de trabajo satisfizo tus expectativas?	1	2	3	4
¿Participarías en otro evento similar?	1	2	3	4

ANEXO G

MATERIAL DE APOYO ENTREGADO A LOS PARTICIPANTES DURANTE EL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

TALLER: SOMOS UN SOLO EQUIPO

Para que haya una comunicación interpersonal correcta, los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta. Por lo tanto, los intercambios entre personas son un elemento esencial de la comunicación interpersonal.

La comunicación eficaz es un proceso mediante el cual las personas suspenden su actitud defensiva con objeto de permitir la libre exploración de los supuestos y creencias propias y las de los demás. Como resultado, se establece confianza mutua e intereses en común. Una condición necesaria para ella es expresar con confianza lo que uno piensa, siente y cree, al mismo tiempo que respeta los derechos ajenos a sostener puntos de vista diferentes.

Entre los elementos que impulsan y favorecen la comunicación eficaz, se encuentran:

- La escucha activa
- La retroalimentación nutritiva

Escucha Activa

Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión. La escucha es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje del emisor. Las habilidades de escucha influyen en la calidad de las relaciones con los compañeros, gerentes-subordinados y empleados-clientes. A fin de aumentar las habilidades para escuchar que fomenten el diálogo, se sugieren las siguientes directrices:

1. Contar con una razón o propósito para escuchar. Los buenos escuchas tienden a buscar valor y significado en lo que se dice, incluso si carecen de interés sobre el tema o problema en particular. Los escuchas deficientes suelen racionalizar cualquier falta de atención parcial o total, con base en la falta de interés inicial.
2. Suspender el juicio, al menos en principio. Escuchar bien exige concentrarse en el mensaje total del emisor, en lugar de evaluar a partir de unas cuantas ideas presentadas al inicio.
3. Resistirse a las distracciones, por ejemplo ruidos, imágenes, otras personas, y centrar la atención en el emisor.
4. Hacer una pausa antes de responder al emisor.
5. Parafrasear en sus propias palabras, el contenido y el sentido de lo que al parecer dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional o no está claro.

6. Buscar los temas importantes del emisor en términos del contenido y sentido total del mensaje.

Retroalimentación nutritiva

Al dar retroalimentación, la gente comparte los pensamientos y sentimientos que alberga acerca de los demás. La retroalimentación puede incluir sentimientos personales o reacciones a las ideas o propuestas de otras personas. La repercusión emocional de la retroalimentación varía de acuerdo con cuán personalmente se enfoque. Cuando se trata de establecer el diálogo, la retroalimentación debe ser de apoyo (reforzar la conducta actual) o correctiva (señalar que resulta apropiado un cambio de conducta).

A continuación se presentan principios de retroalimentación constructiva que fomentan la comunicación eficaz:

1. **La retroalimentación constructiva se fundamenta en la confianza entre emisor y receptor.** Cuando una organización se caracteriza por una competitividad personal extrema, se recalca el uso del poder para castigar y controlar, relaciones superior-subordinado rígidas, y falta de confianza para la retroalimentación constructiva.
2. **La retroalimentación constructiva es específica, no general.** Recurre a ejemplos claros y recientes. Decir: "Usted es una persona dominante" no es tan útil como expresar: "Justo ahora, cuando decidíamos el tema, usted no escuchó lo que los demás dijeron. Sentí que tenía que aceptar su argumento o enfrentarme a uno de sus ataques".
3. **La retroalimentación constructiva se brinda en un momento en que el receptor parece estar listo para aceptarla.** Cuando una persona está enojada, molesta o a la defensiva no es un momento apropiado para presentar temas nuevos.
4. **La retroalimentación constructiva se verifica con el receptor para determinar si parece válida.** El emisor puede pedir al receptor que lo exprese de otra forma y presente de nuevo la retroalimentación, para comprobar si está según la intención del emisor.
5. **La retroalimentación constructiva incluye conductas sobre las que el receptor tal vez pueda hacer algo.**
6. **La retroalimentación constructiva no incluye más de lo que el receptor sea capaz de manejar en cualquier momento particular.** Por ejemplo, el receptor puede sentirse amenazado y colocarse a la defensiva si la retroalimentación incluye todo lo que el receptor hace y resulta molesto para el emisor.

Durante la retroalimentación se recomienda utilizar la siguiente técnica:

CUANDO TU....	ME SIENTO....	ME GUSTARIA.....	¿QUÉ PIENSAS?
Describa la acción o comportamiento	Describa el impacto en usted o en los demás	Describa el nuevo comportamiento y el impacto en usted o en los demás	Discuta / Clarifique su observación

Por lo tanto, al utilizar esta técnica estaríamos asegurándonos de dar la información necesaria, concreta y de manera objetiva y agradable. Por ejemplo, si usted tiene un compañero que constantemente la interrumpe mientras habla y tiene el espacio y el momento adecuado para dar un feedback, este podría ser "Cuando tú me interrumpes mientras estoy exponiendo un punto me haces sentir como si mi opinión no vale y no es considerada por ti, por lo que me gustaría que me dejaras finalizar mi punto antes de interrumpirme y así permites que otros me escuchen y yo pueda finalizar mis ideas, ¿Qué opinas tú?"

Por otra parte, es importante desarrollar un buen rapport entre ambas personas, ya que la apertura del otro es esencial para una buena retroalimentación. De esta manera, recomendamos que la persona que recibe el feedback:

- Escuche de forma activa. Parafrasee el mensaje recibido para asegurar que lo percibido es lo que se buscaba comunicar.
- Realice las preguntas que considere necesaria para aclarar el mensaje y poder mejorar su conducta.
- Muestre apertura ante lo que se le está comunicando.
- Busque sugerencias o recomendaciones en cuanto lo que puede hacer para mejorar.

Reuniones eficaces

Las reuniones de staff son oportunidades para poner en práctica una nueva estrategia; proporcionar la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades, tanto de la organización como de los individuos, compartir ideas, expresar sentimientos y apoyo mutuo; además contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados de las ideas que han contribuido a generar.

Para llevar a cabo una reunión de staff eficaz, recomendamos seguir estos 7 pasos:

1. **Establecer una agenda.** Para que sean eficaces, es necesario seguir una metodología, asignar un coordinador y tareas con responsables, tener un objetivo claro e incluirlo en la invitación, junto con los temas para tratar, quiénes y por qué deben participar, la duración estimada y el lugar del encuentro. Si es posible, establece también quién conducirá la reunión. Las herramientas como el Microsoft Outlook y el Calendario de Gmail facilitan la coordinación y la confirmación de asistencia.
2. **Preparar la reunión y pedir preparación a quienes corresponda**. La persona a cargo de la coordinación debe ocuparse previamente de que esté disponible todo lo necesario para el evento. Desde el material de presentación o discusión, muestras y productos, hasta los servicios de soporte como el café o equipamiento tecnológico.
3. **Exigir (se) puntualidad.** Comenzar a tiempo y con todos los invitados presentes asegura el aprovechamiento de los recursos personales y del negocio. Además, la reunión requiere de un cierto tiempo pre-pautado para poder llegar a buen puerto. Si se ve limitado por tardanzas, quedarán temas pendientes y se tomarán decisiones apresuradas.
4. **Realizar la apertura formal de la reunión.** El coordinador debe dar comienzo a la reunión, con un repaso de la agenda. La presentación de los participantes o la primera intervención de cada uno puede ser también un espacio para anuncios o comentarios más personales (por ejemplo, si alguien dejará la reunión antes de tiempo, anticipa que debe responder a un llamado o comunica que no ha podido preparar algún tema de la agenda).
5. **Conducir la reunión.** Es raro que un encuentro de varias personas fluya naturalmente hacia los objetivos planteados. Distracciones, conversaciones personales, interrupciones, cansancio y otros factores pueden conspirar en contra de la eficiencia. El conductor del encuentro tiene que asegurar el cumplimiento de la agenda,

administrar los tiempos y las intervenciones y orientar al grupo hacia los objetivos planteados. Si hay una negociación como centro de la reunión, el coordinador debe actuar como mediador, para que pueda resolverse.

6. **Cerrar la reunión.** Si no se pone un punto final, en el que se recapitule lo tratado y decidido, y se enumeren los temas abiertos o sin solución, las reuniones pueden extenderse innecesariamente. Generalmente este espacio de cierre incluye el debate de dudas, próximos pasos o tareas pendientes. La existencia de un cierre formal habilita que puedan retirarse quienes deban o quieran hacerlo.
7. **Minuta o recordatorio de tareas.** Las reuniones son un medio para resolver problemas, encontrar puntos en común y trazar estrategias para el futuro. De esta forma, su objetivo no concluye con el fin del encuentro. Es necesario que el coordinador se asegure de que se comunique lo tratado y se cumplan las tareas asignadas, para lo que una minuta o síntesis de la reunión es la herramienta indicada.

ANEXO H

PRESENTACIÓN PROYECTADA DURANTE LA REALIZACIÓN DEL TALLER "SOMOS UN SOLO EQUIPO"

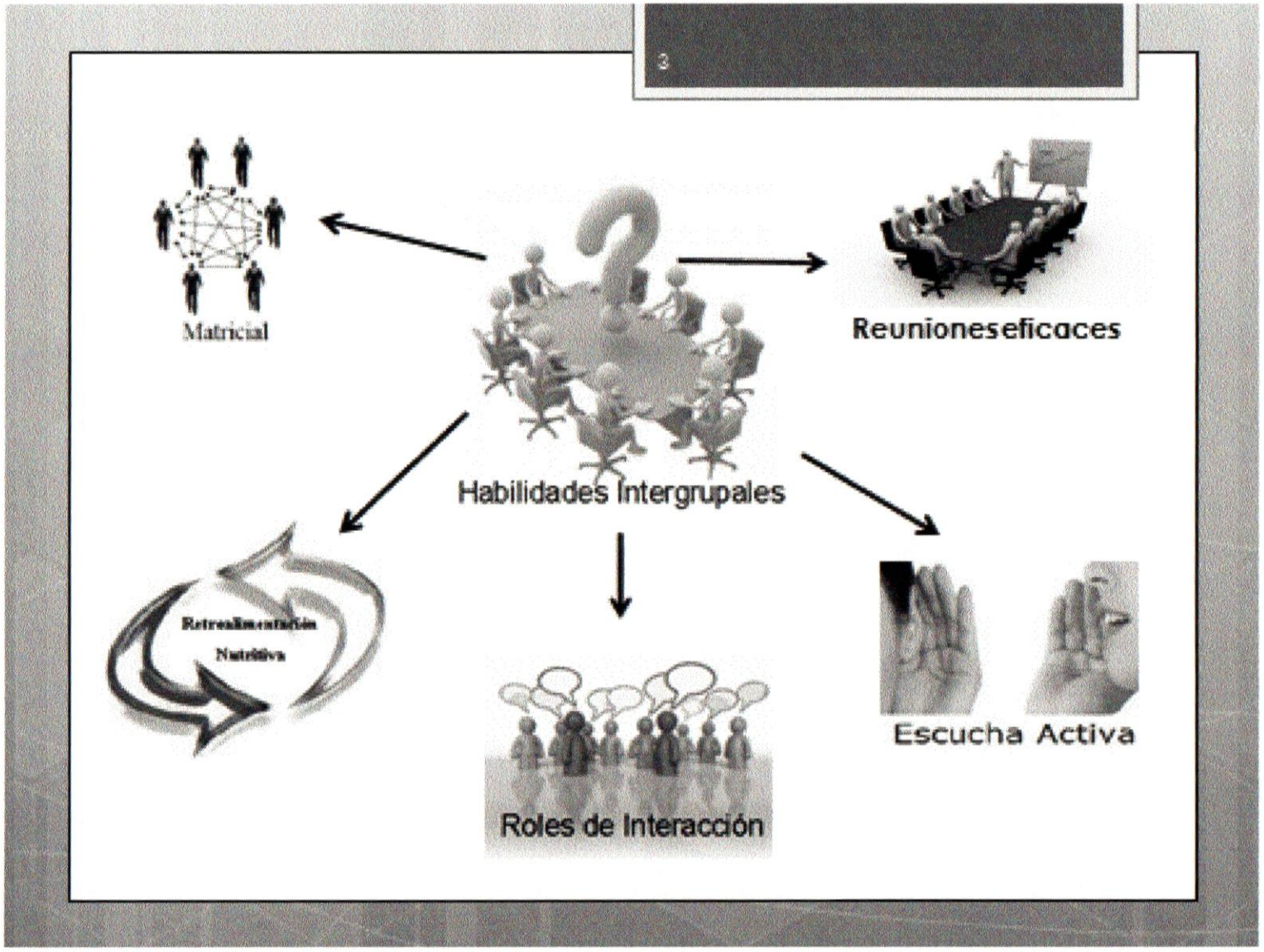
Taller: Somos Un Solo Equipo

Licda. Oriana Mendoza
Licda. Anna Karina Pontiles
Consultoras Organizacionales

2

Objetivos del Taller

- Expresarán lo que piensan y sienten, tanto verbal como no verbalmente, de manera respetuosa y eficaz.
- Mostrarán colaboración entre los miembros, en pro de los objetivos comunes.
- Manejarán otros puntos de vista.


3
Matricial
Reunioneseficaces
Habilidades Intergrupales
Retroalimentación
Nutritiva
Escucha Activa
Roles de Interacción

Escucha Activa

- Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión.
- La escucha es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje de emisor.
- Las habilidades de escucha influyen en la calidad de las relaciones con los compañeros.

5

Tips para ser exitoso en la Escucha Activa

- Demostrar interés – cara a cara con el interlocutor manteniendo contacto visual.
- Neutralizar sentimientos – mantener mente abierta.
- Permanecer "conectado" – mantenerse en el tema central de conversación.
- Probar su comprensión frente al tema – parafrasea y resuma.
- Igualar el lenguaje corporal a las palabras – detecte inconsistencias.

Tips para ser exitoso en la Escucha Activa

Escuche:

- **Hechos:** ¿Qué se ha visto o escuchado? ¿Qué ha pasado?
- **Pensamientos:** ¿Cuáles son las creencias personales, interpretaciones y opiniones que expresa?
- **Sentimientos:** ¿Qué emociones esta expresando o reprimiendo?
- **Deseos:** ¿Qué metas, deseos quiere la persona para sí mismo o para otros?

7

Feedback

- Dar información a la persona acerca de su comportamiento actual y su impacto en los demás basado en observación.
- Con el feedback se les dice a las personas que están haciendo bien y que deben mejorar.

8

Características del Feedback

- Descriptivo - detallar la situación claramente.
- Pertinente en tiempo presente y oportuno - inmediato o pocos días después.
- Concreto – abordar un único punto.
- Relevante – debe tener un impacto.
- En 1° persona ("Yo pienso que..."
- Específico.

9

Dar Feedback

CUANDO TU....	ME SIENTO....	ME GUSTARIA.....	¿QUÉ PIENSAS?
Describa la acción o comportamiento	Describa el impacto en usted o en los demás	Describa el nuevo comportamiento y el impacto en usted o en los demás	Discuta / Clarifique su observación

10

Tips para dar Feedback de forma correcta

- Reconozca las competencias.
- Valore ideas y opiniones.
- Reconozca contribuciones y logros.
- Escuche de forma activa.
- Enfóquese en la situación no en la personalidad.
- Sea descriptivo, emplee datos y hechos.

11

Tips para recibir Feedback de forma correcta

- Escuche de forma activa.
- Muestre apertura ante lo que se le está indicando.
- Haga preguntas objetivas si no tiene algún punto claro.
- Busque sugerencias o formas en las cuales pueda mejorar.

12

Reuniones de Staff

Las reuniones de staff son oportunidades para poner en práctica una nueva estrategia; proporcionar la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades, tanto de la organización como de los individuos, compartir ideas, expresar sentimientos y apoyo mutuo; además contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados de las ideas que han contribuido a generar.

13

Procesos de interacción de un grupo

De acuerdo a Bales:

- Nivel socio-emotivo: reacciones positivas.
- Nivel de tareas: intentos de respuesta.
- Nivel de tareas: preguntas, búsqueda y aclaración de la información.
- Nivel socio-emotivo: reacciones negativas.

14
A
Nivel socio emotivo: reacciones positivas
• Muestra solidaridad
• Relaja el ambiente
• Asiente
B
Nivel de tareas: intento de respuesta
• Propone
• Manifiesta su opinión
• Orienta
C
Nivel de tareas: preguntas
• Pide orientación
• Se interesa por opiniones
• Pide consejos
D
Nivel socio emotivo: reacciones negativas
• Pide orientación
• Se interesa por opiniones
• Pide consejos

15

Tips para reuniones eficientes

- Establecer una agenda.
- Preparar la reunión y pedir preparación a quienes corresponda.
- Exigir(se) puntualidad.
- Realizar la apertura formal de la reunión.
- Conducir la reunión.
- Cerrar la reunión.
- Minuta o recordatorio de tareas.

16

Planes de acción individual

Escoja 2 aspectos que desea mejorar

¿Qué quiero mejorar?	Acciones para lograrlo	Inicio	¿Qué apoyo necesito?

17

"La práctica no lo hace perfecto, lo hace permanente"

John C. Maxwell

18

Cierre

Mis compromisos:

- Revisaré mis notas con otra persona en las próximas 48 horas.
- Durante los próximos dos meses voy a cumplir con los compromisos adquiridos en este taller.