



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
ESCUELA PRÁCTICA DE NEGOCIOS
CRESCO C.A.**

Trabajo de Investigación presentado por:

Crisley LEAL

Como un requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:

María Elena HOFFMMAN

Caracas, Julio 2006

**A TODOS LOS QUE DÍA A DÍA, CON SU ESFUERZO Y CONSTANCIA,
LOGRAN COSAS MARAVILLOSAS**

**A TODOS LOS QUE CON SU PACIENCIA, EXPERIENCIA Y SABIDURÍA,
SIEMPRE NOS DAN BUENOS CONSEJOS Y NOS GUÍAN A LO LARGO
DE NUESTRAS VIDAS**

**A TODOS LOS QUE LOGRAN VENCER SUS BARRERAS, ROMPER SUS
ATADURAS Y CAMBIAR SU DESTINO**

FINALMENTE, A TODO EL QUE QUIERA "HACER ALGO DIFERENTE"

AGRADECIMIENTO

En principio, quiero agradecer quiero agradecer al personal y estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. por la oportunidad brindada para la realización del presente trabajo, en especial al Lic. Víctor Martínez, Director Operativo de la organización por dedicar parte de su valioso tiempo a este proyecto, que le permitió a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. tomarse un momento de reflexión, entender su actualidad y proyectarse a futuro como una organización dinámica y abierta a los cambios que están por venir.

A mi tutora, la Lic. María Elena Hoffmann, quien con su paciencia y maestría logró transmitir siempre ánimo y sabiduría, me condujo y prestó apoyo en todo momento, para llevar a cabo tan importante proyecto en mi carrera profesional.

A mi amiga y compañera del postgrado Adriana Nuñez, a la cual admiro y respeto, porque es una mujer excepcional, una madre dedicada y una profesional insuperable. Definitivamente, fue una experiencia maravillosa trabajar contigo.

A Luis, Andreina y Luisito, la linda familia de Adriana, por tanta paciencia y por tanta espera. ¡Chicos, valió la pena, ya mamá terminó el postgrado, ya no tiene que hacer más "tareas"!

Al Dr. Mauricio García Araujo, quien en su oportunidad, me recomendó realizar este postgrado y la verdad es que siempre agradeceré a Dios, por aceptar este consejo.

A mi familia, porque siempre está allí, acompañándome en todo momento, en cada locura, en cada reto, en cada nueva experiencia de mi vida. Los amo.

Finalmente, quiero agradecer a Hernán García, por esperarme todas las noches y llevarme sana y salva a mi casa, por leer todos los trabajos que hice, por escuchar todas las exposiciones, por estar abierto a aprender un poquito de mi experiencia en el postgrado ... GRACIAS TOTALES!

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	5
1.1. Comunicación	5
1.2. Proceso de Comunicación.....	6
1.3. Modelos de Comunicación - Evolución	7
1.4. Tipos de Comunicación	12
1.5. Barreras de la comunicación	13
1.6. Comunicación eficaz.....	14
1.7. Inteligencia interpersonal.....	14
1.8. Inteligencia intrapersonal.....	14
1.9. Grupo	14
1.10. Equipo.....	15
1.11. Grupo vs. Equipo	15
1.12. Definición de trabajo en equipo	16
1.13. Funciones efectivas dentro de un equipo.....	16
1.14. Liderazgo y trabajo en equipo	18
1.15. ¿Cómo lograr en una empresa que se trabaje en equipo?.....	18
1.16. Definición de Andragogía	19
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	21
2.1. Descripción de la empresa CRESCO C.A.....	21
2.2. Misión.....	22
2.3. Visión	22
2.4. Estructura.....	22
2.5. Objetivos del negocio	23
2.6. Procesos de negocio	23
2.7. Procesos de apoyo	27
2.8. Problemática	28
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	29
3.1. Propósito y Alcance del diagnóstico.....	29
3.2. Metodología de trabajo empleada	29
3.3. Resultados obtenidos del diagnóstico realizado	31
3.4. Recomendaciones realizadas a la empresa-cliente.....	33
CAPITULO IV. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	36
4.1. Justificación	36
4.2. Propósito y Objetivos	36
4.3. Especificaciones de la propuesta	37
4.4. Metodología de trabajo empleada	37
4.5. Diseño del Taller de "Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo"	38
4.6. Resultados obtenidos	44
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1. Conclusiones	55
5.2. Recomendaciones	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	60

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Proceso de comunicación. Shannon y Weaver	7
Figura 2. Pavlov: Modelo estímulo - respuesta	8
Figura 3. Variables de análisis en el modelo de comunicación según Lasswell	9
Figura 4. Modelo del proceso de comunicación de New Comb	10
Figura 5. Modelo del proceso de comunicación según George Gerdner	11
Figura 6. Modelo comunicacional de Schramm	11
Figura 7. Organigrama actual de CRESCO C.A. CRESCO C.A.	23
Figura 8. caracterización de CRESCO C.A. Leal y Nuñez (2006)	24
Figura 9. Procesos de Apoyo de CRESCO C.A. Leal y Nuñez (2006)	27
Tabla 1. Comparación grupo de trabajo vs. Equipo. Katzenbach y Smith	15

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente y globalizado, las organizaciones deben anticiparse al entorno, trabajando en función de la innovación y la mejora de los procesos y resultados internos.

Cambiar hacia la excelencia solo es posible cuando las organizaciones logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales. Toda organización que aspira lograr y mantener una posición de excelencia debe comprender la importancia de aceptar que lo permanente es el cambio.

CRESCO C.A., empresa de “outsourcing” en recursos humanos que funciona desde hace aproximadamente dos años en el mercado venezolano, ofreciendo a sus clientes servicios de Consultoría Externa, Entrenamiento “In Company” y Escuela Práctica de Negocios.

La Escuela Práctica de Negocios está destinada a preparar profesionales en el área comercial, para cubrir posiciones definidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las empresas-cliente. Esta contratación se realiza bajo la figura de “outsourcing” teniendo como valor agregado, la formación continua por parte de CRESCO C.A., de las fuerzas de ventas asignadas en las diferentes empresas-cliente.

Desde su apertura hace más de dos años, CRESCO C.A., ha experimentado un crecimiento acelerado en el mercado, razón por la cual, se han venido presentando una serie de situaciones en cuanto a la capacidad y tiempo de respuesta a los requerimientos recibidos por sus clientes actuales, específicamente relacionados con la búsqueda y formación de personas para las diferentes áreas de comercialización, entrenados en la Escuela Práctica de Negocios, que hace necesaria la búsqueda de mejoras, a fin de seguir ofreciendo a sus clientes servicios de calidad. Las fallas identificadas, son consecuencia de las deficiencias de la empresa.

El diagnóstico realizado se basa en el enfoque sistémico, que toma en cuenta tanto el entorno externo como el interno y su incidencia en las funciones de dirección de la

organización, con el objetivo de detectar y focalizar las fortalezas y oportunidades de CRESCO C.A.

En tal sentido, la intervención realizada a la empresa CRESCO C.A., la cual se explica en detalle en el presente informe, se deriva de los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas a la empresa-cliente, asociadas principalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y la mejora de los resultados obtenidos en la Escuela Práctica de negocios, proceso medular sobre el cual se enfocó el diagnóstico, ya que a juicio de los Directores de la empresa-cliente, es el proceso que actualmente presenta más deficiencias.

La misma, parte de la necesidad de lograr la integración efectiva de los equipos (actuales y futuros) que participan en el proceso de formación y entrenamiento llevado a cabo en la Escuela Práctica de Negocios, lo que redundará en una mejora sustancial del desempeño individual y colectivo, así como los resultados obtenidos.

Si bien la Escuela Práctica de Negocios, necesita mejorar una serie de aspectos operacionales, los cuales han sido identificados en el diagnóstico y que incluso ya están siendo trabajados, es de suma importancia, que los estudiantes se sientan comprometidos con el proceso de la Escuela, entiendan que su participación es indispensable y que sus acciones individuales impactan de manera significativa el desempeño del equipo al cual pertenecen.

Por otra parte, se hace necesario mejorar la comunicación en todas sus direcciones, estableciendo no solo procesos orientados a hacer más efectiva la comunicación entre la Escuela y los estudiantes, sino además, lograr la disposición de los estudiantes en mejorar la forma cómo se están comunicando con sus supervisores y pares.

El desarrollar en los estudiantes, conductas orientadas a la comunicación eficaz, incrementará la cohesión de los equipos de trabajo y mejorará los resultados individuales y colectivos.

CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

1.1. Comunicación

Etimológicamente, la palabra Comunicación se refiere a común-acción. En este sentido, la comunicación se entiende como la coordinación de acciones. Así la comunicación será más que el intercambio de información.

John Fiske (1982) define la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”.

Según Bilbao (1971) la comunicación puede definirse matemáticamente como el establecimiento de una correspondencia unívoca entre un universo espacio-temporal E, (emisor, y un universo espacio-temporal R, (receptor).

La comunicación es la acción y el efecto de comunicar o comunicarse. Puede referirse además al Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. La unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos y cada de uno de estos medios de unión entre dichas cosas ¹

Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Mota (1988), explica que la comunicación es una ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido.

¹ Adaptado del DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA: Real academia española. Pp 98.

Fernández (1999) opina que para que se de la comunicación, es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

1.2. Proceso de Comunicación

Diversos autores afirman que en el proceso de la comunicación, se observan diferentes elementos, en tal sentido, a continuación se presenta un modelo general usualmente utilizado, el cual se deriva de los trabajos realizados por Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de “cantidad de información” “fuente”, “canal”, “ruido o interferencia” y “retroalimentación”. (ver figura 1):

- ✓ **Emisor:** persona con ideas, conocimiento, experiencias previas, paradigmas sentimientos e intenciones particulares que tiene por objetivo el comunicarse.
- ✓ **Codificación:** proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- ✓ **Mensaje:** resultado del proceso de codificación. Expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
- ✓ **Medio de Comunicación:** canal por el cual es enviado el mensaje del emisor al receptor.
- ✓ **Decodificación:** para completar el proceso, los receptores interpretan (decodifican) el mensaje en función de sus propias creencias, conocimientos y experiencias.
- ✓ **Receptor:** persona que recibe e interpreta el mensaje, bajo su propio esquema y envía una respuesta.

- ✓ **Retroalimentación:** respuesta enviada por el receptor, luego de recibido e interpretado el mensaje.
- ✓ **Ruido o Interferencia:** cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje, puede producirse en cualquiera de los elementos de la comunicación.

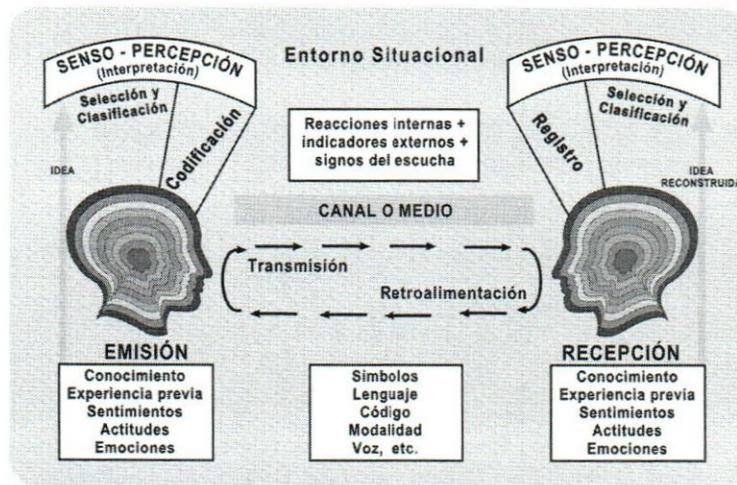


Figura 1. Proceso de comunicación. Shannon y Weaver

En resumen, el **emisor**, quien, por medio de códigos comunes envía el mensaje que recibe el **receptor**, quien luego de interpretar el mensaje, envía una respuesta. Todo este proceso, se da bajo un **entorno situacional**, se emplea un **canal** o medio y su resultado, está atado principalmente a “lo dicho, lo recibido y lo contestado”, ya que el emisor, bajo su propio esquema de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, paradigmas, enviará un mensaje que el receptor interpretará, en función de sus propias creencias, conocimientos y experiencias. Tan es así, que para varias personas, un mismo mensaje no significará lo mismo.

1.3. Modelos de Comunicación - Evolución

Existen dos tendencias en cuanto a los modelos de comunicación desarrollados por diversos autores, ya que, unos se centran en el proceso de comunicación anteriormente explicado y otros en la Semiótica (Fiske, 1982).

La primera tendencia o vertiente, es la **Comunicación como Proceso**, la cual se centra en el proceso comunicacional desde un punto de vista científico y exacto. En

este caso, según Berlo (1979) el concepto central es la “transmisión del mensaje a través de un proceso eficiente”, donde tiene relevancia el rol de codificación y decodificación que cumplen emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente, parte del punto de vista **semiótico**, centrándose en la importancia del contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mismo. Esta tendencia, es de gran relevancia para el trabajo realizado en la empresa-cliente CRESCO C.A., puesto que la intervención se basa básicamente, en darse cuenta de la importancia e impacto de la comunicación en los diferentes ámbitos de la vida, haciendo énfasis por supuesto, en el ámbito organizacional, en cómo mejorar el proceso de comunicación en las diferentes direcciones en que se da, a fin de potenciar el desempeño de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios.

La Semiótica, es la parte de la ciencia de los signos y los significados, asume que la comunicación es la “... producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido” (Fiske, 1982). Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un mensaje en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso, sino en el significado que cada persona pueda darle al mismo mensaje y la respuesta que pueda dar a ellos.

Diversos autores han presentado modelos de comunicación, los cuales, han ido realizado aportes significativos, puesto que cada uno de ellos, adiciona elementos que ayudan a comprender en mejor medida la comunicación. A continuación, se presentan algunos:

- ✓ El modelo básico para el proceso de comunicación se desarrolló de los experimentos con perros realizado por Ivan Pavlov. Su concepto es el de que un estímulo producirá una respuesta. Este modelo se denomina E-R:



Figura 2: Pavlov: Modelo estímulo – respuesta

Cuando este modelo es aplicado a la comunicación humana, ocurre lo mismo. En otras palabras, si no ocurre un estímulo en la forma de la comunicación, obviamente no habrá respuesta.

- ✓ Al aplicar el modelo E-R básico al sistema de las comunicaciones humanas, se genera el modelo lineal de la comunicación humana, desarrollado por Harold D. Lasswell (1948), quien propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?. Toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. Explica que la comunicación de masas, siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico, más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas:

Quién? → Qué dice? → Por cual canal? → A quién? → Con qué efecto?

Figura 3: Variables de análisis en el modelo de comunicación según Lasswell

- ✓ Shannon y Weaver en 1949, introducen el concepto de interferencia y la definen como “cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción” que afecta el proceso de comunicación. Dichos autores, delimitan tres niveles de problemas que pueden presentarse y ocasionar una interferencia:
 - NIVEL A – PROBLEMAS TÉCNICOS: exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.
 - NIVEL B – PROBLEMAS SEMÁNTICOS: coherencia entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.
 - NIVEL B – PROBLEMAS DE EFECTIVIDAD: coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.Los tres niveles precisan los mecanismos sobre los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.
- ✓ Por su parte, también en el año 1949, Norbert Wiener, con sus investigaciones marca la evolución con la incorporación del fenómeno de la retroalimentación.

Wiener hace énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y su influencia en la acción posterior.

- ✓ New Comb representa un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en la que está inmersa la comunicación y el papel que ésta desempeña en pro del equilibrio del sistema de relaciones sociales:

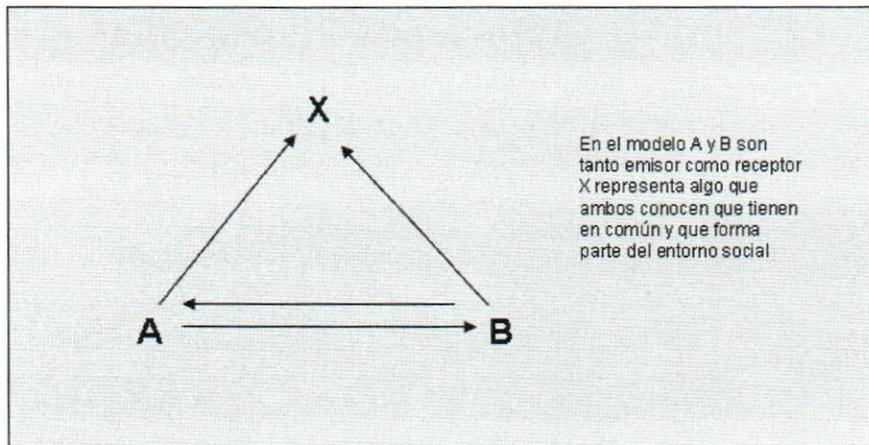


Figura 4: Modelo del proceso de comunicación de New Comb

- ✓ George Gerdner en 1956, introduce en su modelo de comunicación un nuevo elemento, considerado innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio visualiza el proceso en dos dimensiones: Perceptual (horizontal) y Comunicativa (vertical):

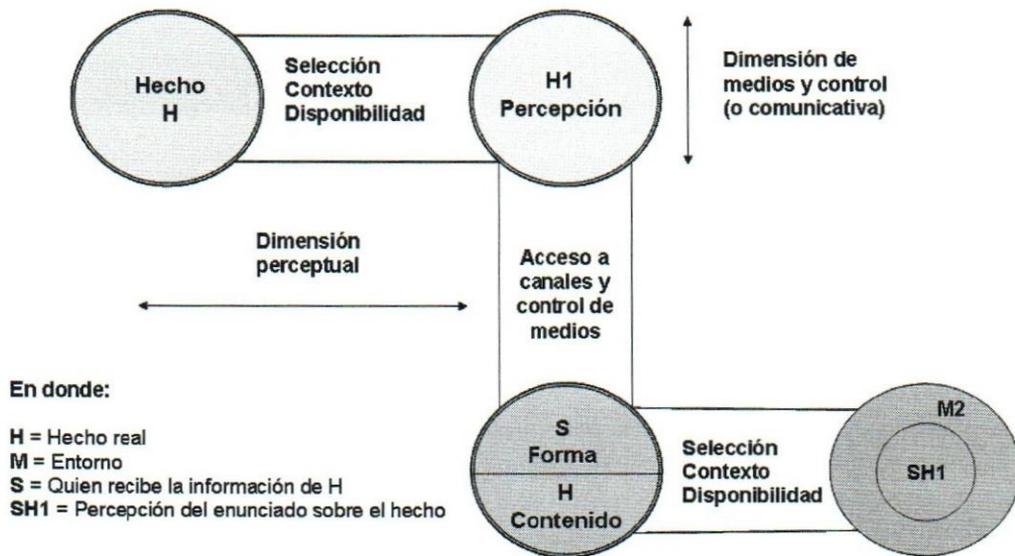


Figura 5: Modelo del proceso de comunicación de George Gerdner

- ✓ En cuanto a la comunicación a través de la Semiótica, Schramm ofrece una visión más dinámica del proceso de comunicación al considerar que el emisor y el receptor alternan sus roles una y otra vez en el flujo comunicacional. Toma en cuenta el comunicar, cifrar, interpretar, descifrar y percibir el mensaje que ha sido enviado y recibido:

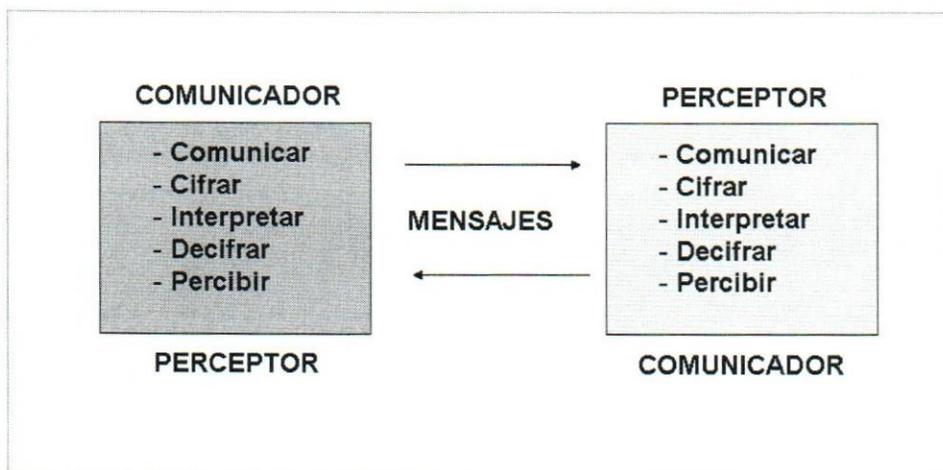


Figura 6: Modelo comunicacional de Schramm

1.4. Tipos de Comunicación

1.4.1. Comunicación Masiva

Laswell (1948) explica que la que la comunicación de masas, responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. El mismo, señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas (ver figura 2). Está representada por los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros.

1.4.2. Comunicación organizacional

Según Gary Kreps (1995) la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

Según Fernández (1999) la comunicación se divide en: interna, dirigida al personal de la organización y externa, dirigida a diferentes públicos externos a la organización como accionistas, proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros.

Por su parte, Katz y Kahn (1990), manifiestan que la comunicación organizacional se puede fluir de forma vertical, horizontal, paralela y diagonal. Centrándose en la vertical, esta puede ser dividida en dirección descendente y/o ascendente:

- ✓ **Descendente:** fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

- ✓ **Ascendente:** fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

1.5. Barreras de la comunicación

Shannon y Weaver en 1949, definen **la interferencia** como “cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción”. Entre ellas se encuentran:

- ✓ **Personales:** Parten de las características personales del individuo, su percepción, emociones, valores, deficiencias sensoriales y hábitos de escucha o de observación. Entre ellas se encuentran: Limitaciones al manejar el lenguaje, Dificultades para la correcta pronunciación.
- ✓ **Físicas:** Interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación: ruido, distancia física, paredes, estática.
- ✓ **Semánticas:** Están relacionadas con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados o usos.
- ✓ **Inferencias:** Es la forma de interpretar un símbolo, basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos reales. Pueden darle a la persona una interpretación inadecuada, ya que llega a conclusiones erradas. Es importante darse cuenta que se está infiriendo algo y cuando surjan dudas, buscar más información
- ✓ **Filtrado:** Manipulación de información, por parte del EMISOR, de modo que sea vista de manera más favorable por el RECEPTOR. Implica editar la información y transmitir solo aquello que se piensa que el interlocutor quiere o debe escuchar. Es muy común en las organizaciones, entre más niveles jerárquicos existan, hay más oportunidad de filtrar.
- ✓ **Percepción Selectiva:** Es cuando el RECEPTOR, capta del EMISOR, solo aquello que quiere o le conviene.

- ☑ **Emociones:** Es cuando el estado de ánimo del EMISOR y RECEPTOR, influye en la forma como se transmite e interpreta un mensaje. Las emociones, afectan el tono de voz, los movimientos y la gesticulación.
- ☑ **Lenguaje:** Son variables que influyen en el lenguaje que el EMISOR y el RECEPTOR utilizan para comunicarse: edad, educación, nivel cultural, zona geográfica, capacidad o inteligencia, jerga, Regionalismos, modismos, tecnicismos.

1.6. Comunicación eficaz

Lair Riveiro (2000), explica que la Comunicación eficaz significa adecuar los canales de comunicación entre el emisor y el receptor, a fin de lograr el entendimiento del mensaje transmitido.

La comunicación eficaz, está relacionada con la inteligencia interpersonal, que implica saber distinguir los diferentes aspectos del intercambio de información entre las personas.

1.7. Inteligencia interpersonal

Esta relacionada con la actuación y propia comprensión acerca de los demás, como por ejemplo: notar las diferencias entre personas, entender sus estados de ánimo, sus temperamentos, intenciones y motivaciones ²

1.8. Inteligencia intrapersonal

Se refiere a la autocomprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

1.9. Grupo

“Es un todo cuyas propiedades son diferentes a la suma de las partes, el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico cuyos principales elementos son los miembros, los canales de comunicación y las barreras” (Kurt Lewin).

² Adaptado del Libro “Comunicación Eficaz”. Autor: Lair Ribeiro (Pp. 11).

1.10. Equipo

Un equipo es “una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común” (García, Rodríguez y otros).

Katzenbach y Smith, afirman que un equipo es “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”.

Por su parte, Dyer William concluye que un equipo es “un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”.

1.11. Grupo vs. Equipo

Katzenbach y Smith, en el libro “El trabajo en equipo, ventajas y dificultades”, explican que el desempeño de un grupo es el resultado de los que sus integrantes hacen en calidad de individuos. En cambio, en un equipo hay resultados individuales y también los “productos colectivos de trabajo”. Estos productos representan lo que los dos miembros deben realizar juntos. Cualquiera sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo. Conociendo entonces los conceptos de grupo y equipo, Katzenbach y Smith, explican por qué los equipos tienen un desempeño superior, los diferencian de los restantes grupos de trabajo:

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none">• Líder fuerte y con una orientación clara.• Responsabilidad individual.• El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia.• Productos de trabajo individuales.• Realiza reuniones eficientes.• Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en los demás.• Debate, decide y delega.	<ul style="list-style-type: none">• Roles de liderazgo compartido.• Responsabilidad individual mutua.• El equipo tiene un objetivo específico generado por él mismo.• Producto del trabajo colectivo.• Se fomentan discusiones abiertas y reuniones de resolución activa de problemas.• Mide su eficacia directamente por productos.• Discuten, deciden y hacen el trabajo conjuntamente.

Tabla 1: Diferencias grupo de trabajo vs Equipo. Katzenbach y Smith

1.12. Definición de trabajo en equipo

De acuerdo a las definiciones presentadas de **equipo**, se puede decir que el “trabajo en equipo” implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

Meter Senge (1990) dio una relevancia drástica a este concepto cuando publicó su libro "La Quinta Disciplina", en la cual el Trabajo en Equipo es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.

1.13. Funciones efectivas dentro de un equipo

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succeed or fail" (Equipos gerenciales: por

qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales. Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

- **Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad de solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente común que no tenga altos niveles de creatividad.
- **Coordinador:** son seguros de sí mismos, con un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.
- **Formador:** es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
- **Trabajador en Equipo:** hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
- **Rematador:** perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
- **Iniciador:** conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
- **Investigador de Recursos:** inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
- **Especialista:** se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.

- **Evaluador Supervisor:** es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

1.14. Liderazgo y trabajo en equipo

Robert Blake recomienda lo siguiente: Para lograr poder y autoridad los equipos deben auto evaluar la forma en que se dan las órdenes y en como se desarrollan las reuniones. Los miembros deben analizar la estructura de su organización y la distribución de responsabilidades dentro del equipo, lo cual viene dada por la forma en que se establece la descripción del trabajo, principalmente en cuando a las nuevas competencias que se requieren.

1.15. ¿Cómo lograr en una empresa que se trabaje en equipo?

Según Ken Blanchard (1985), conocido consultor gerencial y autor de la serie libros "One Minute Management Books", es necesario compartir tres cosas para que en una empresa se comience a trabajar en equipo:

1. Compartir la información. La información sobre las metas, estrategias de mercado, competidores, y aún las finanzas debe ser compartida. Si no se le da al personal la confianza y el respeto necesarios para permitirles tomar la iniciativa y sentirse responsables, es poco probable conseguir que ellos vayan más allá de trabajar de 9 a 5 y de hacer sólo aquello para lo que fueron contratados inicialmente. Una base más amplia de información y entendimiento sobre esa información es crítica para conseguir empleados de primera línea que piensen estratégicamente sobre el negocio.

2. Compartir responsabilidades. Inicialmente esto puede comenzar con capacitación cruzada, que tiene el beneficio de dar flexibilidad en la planificación del trabajo y de permitir a los empleados complementarse el uno al otro. Además de eso, lleva a los empleados de trabajos especializados hacia responsabilidades mayores y más generales. Esto mejora tanto el valor del personal para la organización, como su capacidad de actuar en función del mejor interés de la organización y no sólo de su posición.

Una vez que los empleados en un grupo pueden hacer las mismas tareas, ellos están un paso más cerca para ser capaces de asumir las tareas de manejo del trabajo en grupo. El trabajo de poner a funcionar un grupo puede entonces ser rotado o compartido, y el grupo puede comenzar a orientar las tareas tradicionales de gerencia, tales como la planificación, el presupuesto, y la solución de problemas, o incluso la contratación, despidos, y decisiones de compensaciones.

3. Compartir los beneficios. Mientras el líder anima a los empleados a cambiar, desde ser contribuyentes individuales hacia ser miembros de equipos, ese proceso será más fácil si los premios son orientados también al nivel del grupo. En esto es donde los programas de incentivos pueden ayudar. En vez de premiar a un solo ejecutor destacado, el líder debe asegurarse que el programa de incentivos recompense, tanto o más, el trabajo de todos.

Las recompensas de los grupos tienen el beneficio adicional de promover la cooperación más que la competencia entre los miembros del grupo. Y, por supuesto, si los esfuerzos del grupo conducen a altos grados de efectividad, eficiencia, servicio al cliente, o innovación, las ganancias financieras para la organización también necesitan ser compartidas. Cuando a los trabajadores se les solicita dar más a la compañía, contribuir a la creatividad, y tomar más riesgos, ellos merecen compartir cualquier ganancia resultante. Si los líderes solicitan a la gente dar de su talento creativo y compromiso y tomar riesgos aparentes, esa gente debería compartir cualquier beneficio resultante.³

1.16. Definición de Andragogía

Cazau ⁴, define qué es la Andragogía y sus métodos: aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser, así como sus características, basado en el conocimiento útil, la experiencia y el funcionamiento psicológico del adulto en el entorno en que éste se desenvuelve y sus relaciones sociales con el mundo circundante y sus intereses multidimensionales, con el fin de orientar el aprendizaje a

³ Traducción realizada del libro "Leadership and One Minute Management". Editorial: HarperCollins Publishers.

⁴ Pablo Cazau. SITIO: http://pcazau.galeon.com/artdid_andra.htm. Buenos Aires.

la elaboración de productos, al trabajo interdisciplinario y a la posibilidad de generalizar.

CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Descripción de la empresa CRESCO C.A.

CRESCO C.A., empresa de “outsourcing” en recursos humanos que funciona desde hace aproximadamente dos años en el mercado venezolano, ofreciendo a sus clientes servicios de Consultoría Externa, Entrenamiento “In Company” y Escuela Práctica de Negocios.

La Escuela Práctica de Negocios está destinada a preparar profesionales en el área comercial, para cubrir posiciones definidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las empresas-cliente. Esta contratación se realiza bajo la figura de “outsourcing” teniendo como valor agregado, la formación continua por parte de CRESCO C.A., de las fuerzas de ventas asignadas en las diferentes empresas-cliente.

En cuanto a la competencia, existen diferentes agencias de colocación de personal para cubrir vacantes en las áreas de Fuerzas de Ventas de compañías bajo la figura del outsourcing, con el fin de evitar comprometerse a nivel laboral y contar con una mano de obra más económica. El factor diferenciador de CRESCO C.A. es el adiestramiento teórico – práctico que ofrece tanto a sus clientes y estudiantes.

Sus clientes actuales son empresas de consumo masivo, especialistas en distribución de productos del ramo tales como: Unilever (productos de cuidado personal y alimentos), Marcelo & Rivero (Café Madrid, Café El Peñón y Café Aroma), Reckitt Benckiser (productos de limpieza), Fuller (productos del hogar con marca propia), Ancor (productos cosméticos), Inversora Lockey (productos de seguridad: cerraduras, candados marca CISA entre otros) y distribuidoras como Disjogreca y Comercial Indriago, organizaciones de gran trayectoria en la zona oriental. Es importante destacar, que todos los contactos de clientes potenciales los realiza el Director Operativo, así como las propuestas de negocio.

CRESCO C.A. en su operación actual se apoya en tres (3) áreas: área de Operaciones, Administrativa y comercial y se están creando las áreas de Entrenamiento y Recursos Humanos.

2.2. Misión

“Ser una Escuela Práctica de Negocio al servicio del área comercial de las organizaciones exitosas, que desarrolla profesionales mediante el adiestramiento teórico-práctico para que sean proactivos y estén motivados y comprometidos con altos patrones de desempeño a nivel personal y laboral”.

2.3. Visión

“Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una organización especialista en formación de equipos profesionales, de primera categoría en el área comercial.

2.4. Estructura

Actualmente, CRESCO C.A., está constituida por la Junta Directiva (Director Capitalista y Director Operativo), un Asistente Administrativo (vacante), un Gerente de Operaciones, un Supervisor de Campo, que reporta al anterior, un Gerente Comercial y un Gerente de Entrenamiento (vacante). El Supervisor de Campo ha asumido las funciones del Asistente Administrativo, ya que el cargo actualmente se encuentra vacante (ver figura 8).

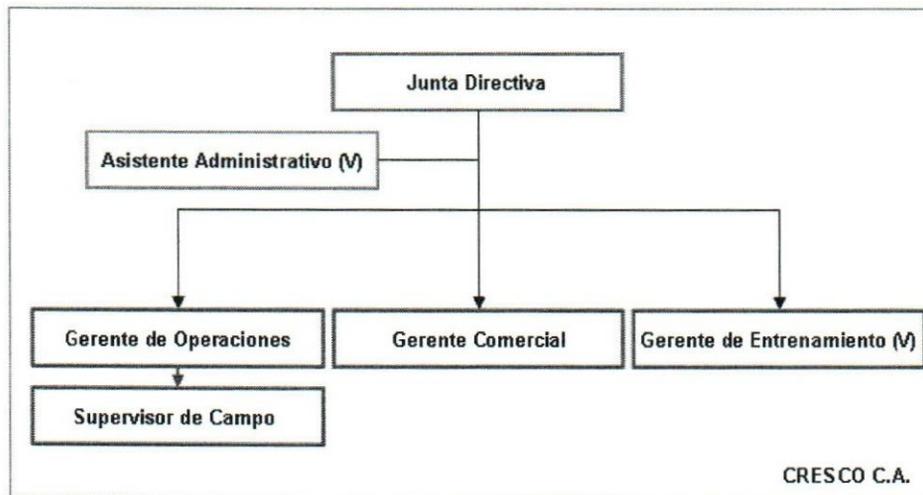


Figura 7: Organigrama actual de CRESCO C.A. Suministrado por CRESCO C.A.

2.5. Objetivos del negocio

- Diseñar una metodología de formación que permita la formalización de la fuerza de venta de las empresas-clientes.
- Desarrollar e implantar un estilo comercial homogéneo y propio identificando las actitudes, conductas y habilidades que faciliten dicho estilo.
- Entrenar a los participantes en aquellas técnicas y habilidades que optimicen la actividad comercial de las empresas-clientes.

2.6. Procesos de negocio

CRESCO C.A., trabaja básicamente las áreas de Formación y Consultoría. En tal sentido, cuenta con tres (3) procesos de negocio: Consultoría Externa, Entrenamiento "In Company" y Escuela Práctica de Negocios.

- ✓ **Consultoría Externa:** CRESCO C.A., realiza diagnósticos organizacionales, específicamente en el área comercial de empresas de consumo masivo, a fin de evaluar el desempeño y los resultados de la fuerza de ventas y las áreas de soporte (facturación, despacho, crédito, etc.) e identificar oportunidades de mejora para potenciar el negocio (crecimiento, adaptación, nuevos negocios).
- ✓ **Entrenamiento "In Company":** CRESCO C.A., diseña y provee talleres de entrenamiento en las áreas comerciales, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.
- ✓ **Escuela Práctica de Negocios:** CRESCO C.A., mantiene una organización destinada a preparar profesionales en el área comercial, para cubrir posiciones definidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las empresas-cliente. Esta contratación se realiza bajo la figura de "outsourcing" teniendo como valor agregado, la formación continua por parte de CRESCO C.A., de las fuerzas de ventas asignadas en las diferentes empresas-cliente.

La intervención organizacional realizada, se enfocó en la Escuela Práctica de Negocios, ya que el Director Operativo de la empresa, manifestó que es el proceso de

negocio más crítico actualmente, por ser el más solicitado por los clientes y porque se estima para el año que viene, la potenciación del servicio (expansión de la cartera de clientes).

2.6.1. Escuela Práctica de Negocios: Esquema actual del proceso de negocio

El proceso de la “Escuela Práctica de Negocios”, se explica de acuerdo al esquema planteado a continuación (ver figura 9), el cual permite analizar el proceso horizontalmente, identificando las entradas del proceso (información de mercado, servicios ofrecidos, requerimientos del cliente, etc.), la transformación de los insumos (planificación, coordinación y ejecución de las actividades relacionadas en las diferentes áreas involucradas) y la salida del mismo (servicio prestado al cliente), todo esto, asociado a los componentes intrínsecos del proceso analizado, como son el capital humano, el capital tecnológico y la organización que lo soporta.

Cabe destacar, que el esquema, es aplicable para analizar los dos procesos de negocio restantes (Consultoría Externa, Entrenamiento “In Company”):

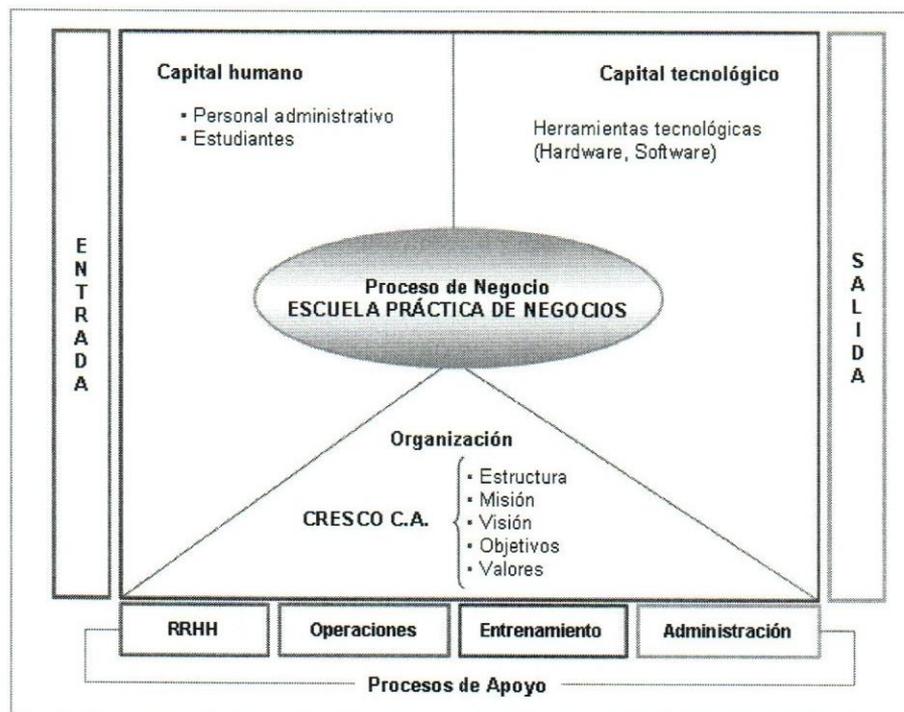


Figura 8: Componentes del Proceso de Negocio. Leal y Nuñez (2006)

2.6.2. Descripción general del proceso

El proceso de negocio, está constituido por una serie de fases, ejecutadas de forma secuencial, desde la identificación de la oportunidad de negocio, hasta la incorporación de los estudiantes en las posiciones correspondientes y el entrenamiento continuo:

- a. **Identificación de la Oportunidad de Negocio:** el proceso se origina a partir de la presentación de la Escuela Práctica de Negocios a las empresas identificadas como clientes potenciales, mediante el envío y entrega de información relacionada con el propósito, beneficios y funcionamiento de la misma.
- b. **Negociación:** las empresas interesadas, contactan a CRESCO C.A., e indican sus requerimientos. CRESCO C.A., prepara y presenta la propuesta de negocio. Posteriormente, el cliente evalúa y aprueba la propuesta, procede a solicitar el servicio y envía los insumos necesarios (perfiles de cargo, entrenamiento especial, entre otros).
- c. **Reclutamiento y Selección:** una vez identificadas las necesidades del cliente y aprobada la propuesta, el equipo de CRESCO C.A., inicia la búsqueda, reclutamiento y selección de personas que cumplan con el perfil solicitado por el cliente.
- d. **Formalización:** seleccionado el personal, se inicia el proceso de contratación, bajo la figura de estudiante de la Escuela Práctica de Negocios.
- e. **Inducción:** esta fase incluye la inducción al estudiante, en relación con la escuela y su rol dentro de la empresa-cliente, donde desempeñará el cargo asignado. La empresa-cliente, es la encargada de proveer las diferentes herramientas necesarias para realizar el trabajo. Es aquí, cuando el estudiante, inicia su proceso de formación teórica-práctica.

- f. **Entrenamiento:** incluye la realización de cursos de acuerdo a las diferentes posiciones ocupadas dentro de la empresa-cliente (promotor, representante y supervisor de ventas). Cada uno de los cursos, está orientado a la capacitación del estudiante en diferentes áreas relacionadas al cargo desempeñado.

2.6.3. Componentes del proceso

El proceso, está soportado por la estructura de CRESCO C.A., así como del capital humano y tecnológico que la empresa posee actualmente:

- ✓ **Organización:** relacionada con la misión, visión y valores sobre los cuales se basan los objetivos de negocio de CRESCO C.A., así como la estructura organizativa que soporta la ejecución de los procesos.

- ✓ **Capital humano:** actualmente, CRESCO C.A., cuenta con tres (3) empleados, ocupando los cargos de Supervisor de Campo, que también ejerce funciones de asistencia administrativa, el Gerente de Operaciones y el gerente Comercial, dirigidos por el Director Operativo. Este equipo de trabajo, es el que actualmente ejecuta las actividades relacionadas con las diferentes etapas del proceso de negocio descritas anteriormente.

Así mismo, se incluye como capital humano de CRESCO C.A., a los estudiantes de la Escuela Práctica, por ser estos, el recurso humano que ejerce las posiciones en las empresas-cliente, bajo la figura del outsourcing.

- ✓ **Capital Tecnológico:** para ejecutar sus operaciones, CRESCO C.A., cuenta con equipos de computación en red y se procesa la información con herramientas básicas de software. Por otra parte, se cuenta con una página web, con información de la empresa.

2.7. Procesos de apoyo

Para llevar a cabo exitosamente el proceso de negocio descrito, se apoya en los procesos de recursos humanos, operaciones, entrenamiento y administración (ver figura 10):

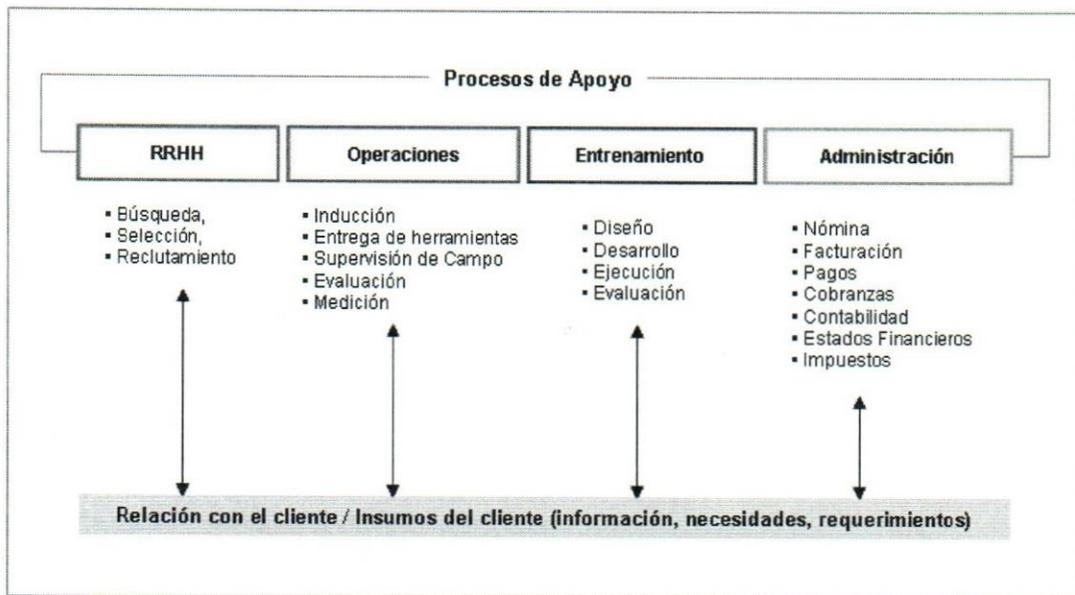


Figura 9: Procesos de Apoyo en CRESCO C.A. Leal y Nuñez (2006)

- **RRHH:** se encarga de ejecutar la búsqueda, reclutamiento y selección de candidatos, que cumplan con el perfil solicitado por la empresa-cliente.
- **OPERACIONES:** lleva a cabo actividades de coordinación y atención a los estudiantes a través de procesos de inducción, preparación y entrega de herramientas, supervisión de campo, evaluación de desempeño de los estudiantes y medición de indicadores de gestión.
- **ENTRENAMIENTO:** se ocupa de preparar a los estudiantes en los cargos que desempeñan, así como de la detección de necesidades para desarrollar los cursos de entrenamiento, desde su fase de diseño, elaboración de manuales y recursos requeridos, fijación de horas en el calendario para la realización de los cursos y la ejecución de los talleres de trabajo, además una vez culminado el entrenamiento procede a la evaluación del mismo para determinar fortalezas y oportunidades del proceso.

- **ADMINISTRACIÓN:** es responsable de realizar las actividades de facturación, pago a proveedores, elaboración de la nómina, control de cobro, preparación de documentación para la contabilidad y elaboración de estados financieros, así como el pago de impuestos.

2.8. Problemática

Desde su apertura hace más de dos años, ha experimentado un crecimiento acelerado en el mercado, razón por la cual, se han venido presentando una serie de situaciones en cuanto a la capacidad y tiempo de respuesta a los requerimientos recibidos por sus clientes actuales, específicamente relacionados con la búsqueda y formación de personas para las diferentes áreas de comercialización, entrenados en la Escuela Práctica de Negocios, que hace necesaria la búsqueda de mejoras, a fin de seguir ofreciendo a sus clientes servicios de calidad. Las fallas identificadas, son consecuencia de las deficiencias de la empresa:

- a. estructura física poco funcional, se carece de espacio para llevar a cabo el entrenamiento.
- b. estructura organizativa que no cubre las necesidades actuales del negocio.
- c. centralización en la toma de decisiones, lo que dificulta la ejecución oportuna de los procesos.
- d. inexistencia de procesos formales establecidos a nivel administrativo ni funcional, ni descripciones de los cargos administrativos.

Por otra parte, los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, han manifestado su inconformidad con respecto a la comunicación dentro de CRESCO C.A., ya que consideran que no son informados oportunamente de las decisiones o eventos que le conciernen, el entrenamiento planificado no se está cumpliendo (sólo el 16% de los estudiantes ha recibido la inducción y el entrenamiento respectivo), lo que les dificulta ejercer las funciones inherentes a la posición ocupada en las diferentes empresas-cliente, afectando incluso, el desempeño de los diferentes equipos de trabajo conformados, de acuerdo a las especificaciones de los clientes.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico realizado se basa en el enfoque sistémico, que toma en cuenta tanto el entorno externo como el interno y su incidencia en las funciones de dirección de la organización, con el objetivo de detectar y focalizar las fortalezas y oportunidades de CRESCO C.A.

En tal sentido, la intervención realizada a la empresa CRESCO C.A., se deriva de los resultados obtenidos y las recomendaciones realizadas a la empresa-cliente, asociadas principalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y la mejora de los resultados obtenidos en la Escuela Práctica de negocios, proceso medular sobre el cual se enfocó el diagnóstico, ya que a juicio de los Directores de la empresa-cliente, es el proceso que actualmente presenta más deficiencias.

3.1. Propósito y Alcance del diagnóstico

3.1.1. Propósito

Caracterizar la situación actual de la empresa CRESCO C.A., identificando y analizando oportunidades de mejora del negocio, que potencien el cumplimiento de las expectativas de los clientes y los preparen para enfrentar los nuevos desafíos de la organización.

3.1.2. Alcance

El diagnóstico realizado, se enfoca específicamente en uno de los procesos medulares de CRESCO C.A., como lo es la Escuela Práctica de Negocios e incluye la caracterización de la escuela, en función de la teoría sistémica.

3.2. Metodología de trabajo empleada

El diagnóstico organizacional realizado, consistió en un examen analítico de todos los elementos que componen la organización, como misión, visión, valores, objetivos, procesos, estructuras de organización, planificación del negocio, recursos y sus

potencialidades, a fin de formular y presentar recomendaciones orientadas a la consolidación de la posición de la empresa CRESCO C.A. en el mercado y alcanzar su visión de ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una organización especialista en formación de equipos profesionales de primera categoría en el área comercial.

El diagnóstico se dividió en cuatro (4) fases:

- **FASE 1 - Levantamiento y recopilación de información:** con el objetivo de registrar la percepción de directivos y empleados en torno al funcionamiento de la organización, se construyeron dos instrumentos (ver anexo 1), el primero, dirigido a los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios y el segundo, al Director Operativo de CRESCO C.A. ambos orientados a conocer la situación actual de la empresa, desde la percepción de los estudiantes y el Director Operativo.
- **FASE 2 - Análisis de los Procesos Medulares:** se caracterizó la situación actual de CRESCO C.A, con base en la identificación y análisis de los procesos de negocio y de apoyo. Para ello, se realizó una esquematización de los procesos de negocio y de apoyo de la organización; además se identificó la relación sistémica de CRESCO C.A.
- **FASE 3 - Análisis de resultados:** luego de la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes y en las entrevistas realizadas al Director Operativo, se identificaron oportunidades de mejora.
- **FASE 4 - Presentación de resultados y recomendaciones:** se compartió con los integrantes de la organización la situación actual de CRESCO C.A, de acuerdo al levantamiento y análisis realizado.

3.3. Resultados obtenidos del diagnóstico realizado

1. CRESCO C.A., se encuentra en su fase más temprana de ciclo de vida: **Crecimiento**, tiene productos y servicios con un significado potencial, además su Director Operativo posee amplia experiencia en entrenamiento de equipos comerciales y diagnóstico de organizaciones comerciales.
2. La mecánica de trabajo depende de las directrices del Director Operativo y la estructura organizacional actual no le permite cumplir en forma eficiente y oportuna con los requerimientos de los clientes. Lo que hace difícil focalizar la atención y prioridades del negocio.
3. CRESCO C.A. necesita formalizar su plan de negocio, desarrollar sus objetivos estratégicos y establecer procesos formales a nivel administrativo y operativo, que incluyan descripciones de cargos.
4. En CRESCO C.A., existe la disposición de mejorar para ofrecer a sus clientes, productos y servicios de excelente calidad, que cubran y superen sus expectativas y necesidades. Por otra parte, el equipo de trabajo, tiene mucha capacidad en la generación de ideas innovadoras.
5. De la encuesta aplicada (ver anexo 2), se pudo determinar que las dimensiones que, según la percepción de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, necesitan mayor atención o deben mejorarse a corto y mediano plazo son **“Comunicación”** y **“Entrenamiento”**, ya que la tendencia de respuesta, tiene un peso considerable en la categoría de “Resultados Críticos”, seguidas por las dimensiones **“Estructura”**, **“Cooperación”** e **“Identidad”**, con menos del 20%, en esta categoría.
6. Los puntos de atención identificados en cada una de las dimensiones son los siguientes:
 - **Comunicación**, están relacionados con la comunicación descendente (Director-Supervisores-Estudiantes) y ascendente, ya que los estudiantes perciben que no reciben información suficiente y oportuna, en cuanto a las

actividades a ser realizadas en la Escuela y que necesitan mayor contacto con su Supervisor.

- ➔ **Entrenamiento y Desarrollo de Carrera:** orientados al cumplimiento de la programación de entrenamiento establecida en la Escuela Práctica de Negocios, así como la disponibilidad de manuales de procesos y cargos, necesarios para desempeñar cabalmente su trabajo.

- ➔ **Estructura y Procesos:** se refieren a (a) la necesidad de contar con una estructura organizativa formal, capaz de ejecutar los procesos de apoyo necesarios para el negocio; (b) la delimitación de funciones y responsabilidades, en las diferentes áreas, lo que permitirá el manejo eficiente del tiempo y los recursos; (c) la Coordinación del trabajo de campo y (d) la cobertura de cargos vacantes a nivel de Supervisores.

- ➔ **Cooperación:** denota como punto de atención la necesidad de los estudiantes de contar con supervisión adecuada y continua, así como desarrollar habilidades para trabajar en equipo.

- ➔ **Identidad:** denota que los estudiantes se identifican como grupo con CRESCO C.A., sin embargo, piensan que los resultados del trabajo realizado por ellos, impactará sólo a la empresa-cliente y no a CRESCO C.A, como organización.

- ➔ **Conflictos:** denota que los estudiantes perciben que su ambiente de trabajo debe mejorar para lograr que las relaciones sean cordiales entre ellos.

3.4. Recomendaciones realizadas a la empresa-cliente

Las recomendaciones presentadas, se derivan de la caracterización realizada a la empresa CRESCO C.A., la entrevista sostenida con uno de los Directores de la empresa-cliente y los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a un grupo de estudiantes de la Escuela Práctica de negocios. En tal sentido, las recomendaciones se han dividido en:

- *Recomendaciones estratégicas:* relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa y la capacidad de acción que debe desarrollar, ante los cambios que se han estado presentando en la organización, como lo es por ejemplo, la creciente demanda de los servicios ofrecidos.
- Recomendaciones para la mejora de la Escuela Práctica de Negocios: dirigidas a la mejora del funcionamiento de la Escuela Práctica de Negocios y a la adecuada integración de los estudiantes actuales y futuros, así como el desarrollo de conductas orientadas hacia el logro de los objetivos establecidos.

❖ En relación con el direccionamiento estratégico:

1. Generar un plan estratégico de negocio que le permita desarrollar las numerosas ideas creativas e innovadores y programar los recursos necesarios para hacerlas realidad. Esto incluye, entre otras cosas, la revisión de la misión y visión de CRESCO C.A., así como la formalización de los valores.
2. Desarrollar una estructura organizativa capaz de cubrir las exigencias de los clientes y estudiantes.
3. Implementar normas y procedimientos en las áreas de negocio y apoyo.
4. Capitalizar el potencial y la experiencia de los Directores, por medio del desarrollo e intensificación de sus productos y servicios y la inversión en sistemas e infraestructura.
5. Establecer reuniones formales de trabajo con el personal actual a fin de determinar las prioridades de las acciones que deben llevarse a cabo con cada cliente y con la plantilla de estudiantes.

❖ **En relación con la Escuela Práctica de Negocios (proceso medular)**

1. Contar con el departamento de adiestramiento teórico – práctico.
2. Desarrollar un plan de entrenamiento que contemple la detección de necesidades de adiestramiento, diseño instruccional de los talleres o cursos, calendario de entrenamiento, entre otros aspectos.
3. Estructurar un plan de evaluación, dirigido a la validación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes, a través de todo el proceso de enseñanza. que permita identificar la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos en los cursos.
4. Diseñar indicadores de gestión que permitan medir la gestión de la Escuela Práctica de Negocios.
5. Mantener actualizado en material de apoyo como videos, nuevas técnicas y formas de lograr que los estudiantes, profundicen el aprendizaje y lo hagan parte de sus competencias y actitudes a ser desarrolladas.
6. Contratar un analista de RRHH que se encargue de:
 - Proceso de selección
 - Detección de necesidades de adiestramiento
 - Desarrollo de un modelo de competencia para los estudiantes
 - Sistema de evaluación formal.
 - Diseño de un Plan de Carrera individual.
7. Idear diferentes formas de dar el entrenamiento a los estudiantes, en vista de lo complicado para coordinar los horarios para impartir adiestramiento, como por ejemplo, a través de la página web de CRESCO C.A., www.cresco.com.ve, en la que se puede activar un aula virtual con:
 - Foros virtuales
 - Publicación de calendarios de cursos
 - Biblioteca virtual con material bibliográfico

- Asignación de tareas y trabajos de investigación: tipo monografías, presentaciones para compartir en los cursos.
 - Publicación de tareas y trabajos asignados, por parte de los estudiantes.
8. Establecer estrategias para mejorar la comunicación en todas sus direcciones (vertical, horizontal y diagonal), a fin de incrementar la participación activa de los estudiantes de la Escuela en los procesos de información determinados.
 9. Identificar y desarrollar en los estudiantes, las conductas necesarias para lograr establecer equipos de trabajo integrados, comprometidos e identificados, lo que permitirá potenciar los resultados futuros del trabajo de campo realizado.

Es importante señalar, que la escogencia de las recomendaciones en las que se basó la intervención, se realizó tomando muy en consideración el enfoque del Desarrollo Organizacional. Sin embargo, el equipo consultor orientó al cliente en cómo llevar a cabo el resto de las recomendaciones indicadas.

CAPITULO IV. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

4.1. Justificación

La intervención organizacional realizada, parte de la necesidad de lograr la integración efectiva de los equipos (actuales y futuros) que participan en el proceso de formación y entrenamiento llevado a cabo en la Escuela Práctica de Negocios, lo que redundará en una mejora sustancial del desempeño individual y colectivo, así como los resultados obtenidos.

Si bien la Escuela Práctica de Negocios, necesita mejorar una serie de aspectos operacionales, los cuales han sido identificados en el diagnóstico y que incluso ya están siendo trabajados, es de suma importancia, que los estudiantes se sientan comprometidos con el proceso de la Escuela, entiendan que su participación es indispensable y que sus acciones individuales impactan de manera significativa el desempeño del equipo al cual pertenecen.

Por otra parte, se hace necesario mejorar la comunicación en todas sus direcciones, estableciendo no solo procesos orientados a hacer más efectiva la comunicación entre la Escuela y los estudiantes, sino además, lograr la disposición de los estudiantes en mejorar la forma cómo se están comunicando con sus supervisores y pares.

El desarrollar en los estudiantes, conductas orientadas a la comunicación eficaz, incrementará la cohesión de los equipos de trabajo y mejorará los resultados individuales y colectivos.

4.2. Propósito y Objetivos

4.2.1. Propósito de la intervención:

A través del enfoque constructivista del aprendizaje y los principios básicos de la andragogía, establecer los postulados vivenciales del trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

4.2.2. Objetivos:

- Optimizar la comunicación en todas sus direcciones (vertical, horizontal y diagonal), incrementando la participación activa de los estudiantes de la Escuela en los procesos de información determinados.
- Potenciar los resultados futuros del desempeño de los estudiantes de la Escuela, mediante el desarrollo de conductas orientadas al trabajo en equipo.

4.3. Especificaciones de la propuesta

La propuesta realizada al cliente, consistió en la realización de un taller de “Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo”, como parte del proceso de desarrollo de conductas orientadas a la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo, en los alumnos de la Escuela Práctica de Negocios (ver anexo 3).

4.4. Metodología de trabajo empleada

Etapas 1 – Diseño del taller	
Objetivos	✓ Diseñar un taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz, en función de las necesidades de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios.
Actividades realizadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se acordó con el cliente: tiempo de duración del taller, cantidad de participantes, recursos y requerimientos físicos necesarios y presentar el tipo de evaluación a utilizar. 2. Se elaboró la propuesta de contenido del Taller, de acuerdo a las necesidades identificadas. 3. Se presentó al cliente la propuesta de contenido del Taller al a CRESCO C.A., para su respectiva aprobación.
Productos obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño instruccional del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz. ✓ Guía de trabajo para la facilitación en el Taller de Trabajo en Equipo y comunicación Eficaz. ✓ Lista de Asistencia y modelo de certificados. ✓ Lista de recursos de apoyo y materiales a utilizar. ✓ Formatos para la evaluación: registro vivencial, evaluación reactiva y de los facilitadores.

Etapa 2 - Ejecución del taller	
Objetivos	✓ Ejecución del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se presentó la agenda de trabajo del Taller.Revisión de Expectativas. 2. Se desarrollaron las dinámicas, ejercicios y actividades planificadas en cada etapa del taller. 3. Se procesó el registro vivencial en cada fase del taller 4. Se realizó la evaluación reactiva y de los facilitadores al finalizar el taller.
Productos	✓ Evaluación del Taller por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Registro vivencial en cada etapa del taller: inicio, intermedia y final

Etapa 3 – Análisis de resultados del taller	
Objetivos	✓ Analizar la información y hechos recolectados durante la ejecución del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz, para identificar oportunidades de mejora y generar recomendaciones.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se interpretaron los resultados obtenidos. 2. Se elaboraron las recomendaciones.
Productos	✓ Informe de resultados.

Etapa 4 – Presentación de resultados y recomendaciones	
Objetivos	✓ Compartir con los integrantes de la organización CRESCO C.A, los resultados y recomendaciones para continuar con el Plan de Formación de la Escuela Práctica de Negocios.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar los resultados finales y conclusiones del equipo de trabajo. 2. Plantear las recomendaciones.
Productos	✓ Informe definitivo de la intervención organizacional ✓ Presentación de resultados.

4.5. Diseño del Taller de “Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo”

El diseño del taller se basó en el enfoque constructivista, a través del cual, los participantes aprendieron los conceptos de la comunicación y el trabajo en equipo por medio de experiencias vivenciales derivadas de las diferentes dinámicas preparadas. El mismo, se estructuró en dos sesiones de trabajo, con una duración de ocho (8) horas cada una.

4.5.1. Conducta de entrada de los participantes

El grupo seleccionado para el Taller, está constituido por 12 estudiantes de la Escuela Práctica de negocios, que actualmente realizan su entrenamiento de campo en la empresa **UNILEVER Andina de Venezuela S.A.** Este grupo, es el mismo que participó en la encuesta dirigida a los estudiantes de la Escuela, realizada en la etapa de diagnóstico. Las características demográficas se muestran a continuación:

Género	Femenino	42%
	Masculino	58%
		100%

Posición	Supervisor de Ventas	17%
	Representante de Ventas Junior	33%
	Promotor de Ventas	50%
		100%

Nivel Educativo	Bachiller	50%
	Técnico Medio Universitario	8%
	Técnico Superior Universitario	42%
		100%

Edad	menos de 20 años	8%
	20 años a 25 años	67%
	26 años a 30 años	17%
	más de 30 años	8%
		100%

Cabe destacar, que el grupo es joven, con una distribución casi equitativa entre el género masculino y femenino y actualmente, están en proceso de formación en estudios de tercer nivel.

Por otra parte, cuando se les planteó la posibilidad de participar en el taller, el 100% manifestó su acuerdo y disposición a hacerlo.

4.5.2. Objetivos de los participantes

- Reconocer la importancia de pertenecer a un equipo de trabajo y comunicarse de forma eficaz en su papel en la motivación y desarrollo de la organización.
- Identificar y analizar los comportamientos positivos que refuerzan la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.
- Iniciar un proceso de cambio personal frente a aquellas actitudes y conductas discordantes con el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

4.5.3. Contenido general del Taller

El Taller diseñado (ver anexo 4), consta de dos (2) módulos de aprendizaje relacionados con la Comunicación Eficaz y el Trabajo en Equipo. A continuación se muestra el contenido de cada uno:

Módulo 1 – Comunicación Eficaz	Módulo 2 – Trabajo en Equipo
<ol style="list-style-type: none">1. Definición2. Proceso3. Tipos4. Comunicación interpersonal5. Barreras de la Comunicación6. Comunicación eficaz7. Inteligencia Interpersonal8. Mapas mentales (PNL)9. Actitudes Favorecedoras10. Empatía11. Reglas de Oro para la Escucha activa	<ol style="list-style-type: none">1. Grupo vs. Equipo – definiciones y características2. Evolución del Equipo3. Definición de Trabajo en equipo4. Características del Trabajo en equipo5. Roles dentro de un equipo6. Liderazgo y trabajo en equipo7. Beneficios del trabajo en equipo8. Limitaciones del trabajo en equipo9. Actitudes favorecedoras para trabajar en equipo

4.5.4. Dinámicas aplicadas

Según las necesidades identificadas en conjunto con el cliente y de acuerdo a los objetivos planteados en el taller, se definieron dinámicas orientadas a lograr la reflexión personal y la auto-evaluación, para generar un plan de acción y consolidar los conocimientos adquiridos, es decir, poner en práctica lo aprendido.

En tal sentido, cada Módulo del Taller, consta de las siguientes dinámicas, las cuales se resumen a continuación (ver detalle en la Guía de Facilitación en el anexo 5 y Muestra del certificado entregado en el anexo 6):

Nombre de la Dinámica	Ejercicio de calentamiento: “A bailar” (grupal)
Objetivo	Desarrollar la atención e interés en la actividad a realizar. Integrar a los participantes.
Forma de Aplicación	Con música de fondo, los participantes bailaron al ritmo y las indicaciones de las Instructoras y los designados. Este ejercicio se realizó para iniciar las jornadas de trabajo del primer y segundo día.
Conceptos asociados	No aplica.
Registro vivencial	No aplica.

Nombre de la Dinámica	“Identificando mis barreras” (individual)
Objetivo	Conocer las diferentes barreras de comunicación e identificar las que predominan a nivel personal.
Forma de Aplicación	Las facilitadoras, explicaron cada una de las barreras de comunicación y cada participante de forma individual, identificó sus barreras.
Conceptos asociados	Barreras de comunicación.
Registro vivencial	Cada participante diseñó un plan de acción para mejorar su proceso de comunicación. (ver anexo 7)

Nombre de la Dinámica	“Clínica del rumor” (grupal)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información, desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final. • Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa. • Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.

Forma de Aplicación	Las facilitadoras entregaron un mensaje de forma oral a los participantes, quienes de forma individual, lo comunicaron a cada uno de los voluntarios (6 en total). El resto, del grupo, observaron las distorsiones, aumentos y disminuciones que se manifestaron a medida que el mensaje se fue comunicando.
Conceptos asociados	Barreras de comunicación, escucha activa.
Registro vivencial	Cada participante habló acerca de cómo las barreras afectan la comunicación y la importancia de la escucha activa. (ver anexo 8)

Nombre de la Dinámica	“Aumenta tu potencial comunicativo” (individual)
Objetivo	Identificar de forma individual, el canal de comunicación predominante. Reconocer la importancia de identificar el canal de comunicación de las demás personas con las cuales se establecen procesos de comunicación.
Forma de Aplicación	En forma individual, cada participante respondió el test, las facilitadoras tabularon los resultados e identificaron los canales predominantes en cada uno de los participantes.
Conceptos asociados	Comunicación eficaz, Inteligencia: interpersonal, intrapersonal y emocional, ¿Cómo logramos comunicarnos eficazmente?, Canales de comunicación,
Registro vivencial	Los participantes compartieron los resultados y a vivenciaron los efectos que esta identificación tiene en el grupo. (ver anexo 9)

Nombre de la Dinámica	“Cuadrado Integrador” (grupal)
Objetivo	Incentivar al grupo de participantes a buscar la mejor forma de integrarse, cuando se cuenta con pocos recursos.
Forma de Aplicación	Se dividieron a los participantes en tres grupos y se ubicaron en tres cuadrados dibujados en el piso. De acuerdo a las indicaciones de las Instructoras, los equipos deberán ajustarse a diferentes situaciones de agrupación.
Conceptos asociados	Trabajo en equipo, diferencia entre grupo y equipo.
Registro vivencial	Los participantes compartieron los resultados y a vivenciaron los efectos que el trabajo en equipo tiene en el grupo.

Nombre de la Dinámica	“Busquemos juntos la solución” (grupal)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar la importancia del trabajo en Equipo. • Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

Forma de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercicio de agrupación: para dividir a los participantes en tres equipos. ✓ Ejercicio de aplicación: cada equipo tenía la tarea de construir siete palabras con relación, sin comunicación verbal, solo con el uso de señas y gestos corporales.
Conceptos asociados	Trabajo en equipo, características del trabajo en equipo.
Registro vivencial	Los participantes compartieron los resultados y a vivenciaron los efectos que el trabajo en equipo tiene en el grupo.

Nombre de la Dinámica	"Cuestionario de valores" (individual)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el tipo de orientación que predomina en cuanto a "la tarea" y "las relaciones".
Forma de Aplicación	En forma individual, cada participante respondió el test, las facilitadoras tabularon los resultados e identificaron la orientación predominante en cada uno de los participantes.
Conceptos asociados	Trabajo en equipo, liderazgo.
Registro vivencial	Los participantes compartieron los resultados. (ver anexo 10)

Nombre de la Dinámica	"Construyendo una escultura" (grupal)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo del trabajo en equipo. • Identificar las conductas asociadas a cada tipo de liderazgo.
Forma de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercicio de agrupación: para dividir a los participantes en tres equipos. ✓ Ejercicio de aplicación: cada equipo tenía la tarea de construir una escultura utilizando pitillos y alfileres, con las siguientes características: alta, resistente y bonita. Se definió para cada equipo líderes que representaron el rol de líder Participativo, Autoritario y "Dejar hacer", en cada caso.
Conceptos asociados	Trabajo en equipo, liderazgo, tipos de liderazgo
Registro vivencial	<p>Al terminar la etapa de construcción, cada equipo calificó su experiencia, bajo tres dimensiones, empleando una escala de cinco puntos. (Cinco para la calificación más alta): Satisfacción con el líder, Satisfacción con su participación y Satisfacción con el resultado del equipo.</p> <p>Cada equipo compartió su experiencia y explicó el por qué de la calificación.</p>

4.6. Resultados obtenidos

INICIO DEL TALLER

⊗ *Expectativas planteadas por los Participantes*

Al iniciar el taller, se solicitó a los participantes, comentar acerca de sus expectativas con respecto a la actividad a realizar, ellos respondieron lo siguiente:

1. Aprender a comunicarme
2. Manejar situaciones
3. Ser tolerante
4. Tomar planes y acciones
5. Trabajar en equipo
6. Adquirir más conocimiento
7. Conocerme a mí mismo
8. Autoevaluación
9. Ser exitoso
10. Aprender a escuchar
11. Tomar decisiones y manejar situaciones
12. Tener paciencia
13. Seguir creciendo

DESARROLLO DEL TALLER

Módulo 1: Comunicación Eficaz

⊗ *Ejercicio 1: Barreras*

Al iniciar el tema de “Barreras de comunicación”, los participantes expresaron en una palabra el significado de la palabra “barrera”:

1. Interferencia
2. Obstáculo
3. Objeción
4. Tranca
5. Difícil
6. Negativo

Luego de la explicación de cada una de las barreras, los participantes concluyeron con las siguientes afirmaciones, en relación a los **efectos** que identificaron de la existencia de barreras en el proceso de comunicación:

1. Las barreras afectan la comunicación
2. No hay feedback
3. El mensaje no llega
4. El proceso de comunicación no se cumple

© **Ejercicio 2: Clínica del Rumor**

Luego de la realización del ejercicio, los participantes expresaron las siguientes conclusiones, en relación a las **acciones a tomar**, a fin de evitar la aparición de barreras en el proceso de comunicación (el mensaje comunicado, llegue de la manera más real y completa al receptor del mismo):

1. No distorsionar
2. Es mejor ser directo para evitar la distorsión de la información
3. Debemos aprender a escuchar
4. Hay que tener cuidado con agregar o quitar información
5. No hay que creer rumores
6. No exagerar, aprender a escuchar
7. Observar, aprender a conocer a las personas
8. No inferir
9. Ser preciso y concreto
10. Ir al grano de forma correcta
11. Buscar a la persona indicada

Módulo 2: Trabajo en Equipo

Ⓜ Ejercicio 3: El Cuadro integrador

Luego de culminar el ejercicio, se preguntó a los participantes, ¿qué hicieron? Ellos contestaron lo siguiente:

1. Seguimos instrucciones
2. Se definieron líderes
3. Hubo organización
4. Trabajamos en equipo
5. Llevamos a cabo un plan de acción
6. Nos divertimos
7. Nos comunicamos
8. Compartimos más
9. Hubo violencia
10. Montamos a caballo
11. Administramos el tiempo
12. Sumamos habilidades
13. Tomamos decisiones

Ⓜ Ejercicio 4: Busquemos la solución: Días de la Semana

Al concluir el ejercicio, los participantes expresaron sus comentarios en relación a la **importancia de efectuar una buena comunicación** con el equipo de trabajo, a fin de obtener los mejores resultados, utilizando los elementos disponibles:

1. Sentí impotencia
2. No pude hablar
3. Me sentí extraño
4. Me dieron pocas instrucciones, solo algunas pistas
5. Decepción al no conseguir rápido la solución
6. Impaciencia
7. Trabajamos sin ruido
8. Aprendí a hablar sin hablar
9. Rompimos paradigmas
10. Creamos nuestro propio código de comunicación, con señas, ruidos, tocando al compañero
11. Nos identificamos
12. Nos coordinamos
13. Tuvimos la misma sintonía
14. Aprendí que no todas las soluciones son las más difíciles

- | |
|--|
| 15. Usamos la creatividad |
| 16. Concretamos |
| 17. Participación activa |
| 18. Unimos esfuerzos |
| 19. Múltiples soluciones |
| 20. Respeto a las normas |
| 21. Roles compartidos |
| 22. Ansiedad |
| 23. Confusión |
| 24. Confianza |
| 25. Paciencia |
| 26. Diferentes canales de comunicación |
| 27. Diferentes maneras de hacer las cosas y diferentes puntos de vista |

🕒 **Ejercicio 5: Construyendo una escultura**

- Durante la realización de la dinámica, en cada grupo se observaron las siguientes conductas:

Equipo con Líder Autoritario

1. Clima de desacuerdo
2. Incertidumbre
3. Se escucharon expresiones como: “Escúchame”, “tienes que estar de acuerdo con nosotras”, “no estoy de acuerdo”, “qué te sucede”, “no me entiendes”, “dime lo que quieres”.

Equipo con Líder “dejar hacer”

1. Todos trabajando
2. Otra persona asumió el liderazgo
3. sintieron incomodidad por el compañero que no hacía nada (estaba interpretando el liderazgo indicado)

Equipo con Líder Participativo

1. Todos hicieron su trabajo
2. Todos opinaron

- Al concluir la actividad, los tres equipos por separado concluyeron con lo siguiente, en relación al tipo de liderazgo presente en su equipo de trabajo y los resultados obtenidos:

Equipo con Líder Autoritario

1. Otra idea del liderazgo
2. Se manifestó una sola posición
3. Sentí rabia
4. No había confianza

5. Se hubiese logrado otra cosa mejor

Equipo con Líder “dejar hacer”

1. Incomodidad
2. Falta de compromiso por parte de uno de los compañeros
3. Sentimos dificultad y preocupación, pero tomamos acciones

Equipo con Líder Participativo

1. Todo fluyó
2. Se plantearon ideas
3. Hubo acuerdos
4. Se lograron los objetivos
5. Hicimos un buen trabajo
6. Hubo reconocimiento
7. Todos mostramos iniciativa

CIERRE DEL TALLER

© Conclusiones generales de los participantes, en relación a las acciones personales a tomar para mejorar la comunicación y realizar un mejor trabajo en equipo

1. Aprender a escuchar
2. Aprender a tener seguridad de ambas partes
3. Aprender a tratarnos
4. Aprender a organizarnos
5. Analizar cómo mis reacciones son vistas por los demás
6. Argumentar
7. Reconocer el logro del otro
8. Saber perdonar y aceptar
9. Feedback – aclarar situaciones
10. Tomar mi 50% de responsabilidad

© **Evaluación de Reacción 1 – Aprendizajes del Taller**

1. La actividad más significativa para mi fue:

El 72% de los participantes indicó: “Construyendo una escultura” – Dinámica que evalúa los estilos de liderazgo.

El 18% de los participantes respondió: que todo el curso fue bueno para ellos.

El 10 % de los participantes nos hizo saber que la actividad más significativa fue aprender a escuchar.

2. ¿Cómo me sentí en la sesión de trabajo?

1. Excelente
2. Todo el curso, de verdad llena a la gente, gracias a Dios que creo personas como ustedes. Gracias.
3. Muy bien porque puedo ser yo mismo
4. Hubo momentos que me sentí impotente
5. Muy agradable, he logrado definir lo que no tenía claro en el proceso comunicativo
6. Muy agradecida por todo el aprendizaje de su parte
7. Totalmente Feliz
8. Excelente
9. Descubriéndome y descubriendo a mis compañeros de una forma fluida y sin temores de los que otros puedan pensar.
10. Excelentemente
11. Feliz
12. Excelente.

3. Durante esta sesión aprendí:

1. A comprender más el gran equipo de trabajo que tengo
2. A trabajar más en equipo
3. A tener buena comunicación con mi equipo de trabajo
4. Aprendí que así en la vida unas personas pueden ser autoritarias, dejar hacer o participativas. Uno tiene que seguir adelante con lo que está haciendo.
5. Que debo escuchar muy bien las instrucciones para ejecutar el plan y lograr mayores éxitos
6. A compartir, tolerar y manejar el liderazgo
7. A respetar normas, compartir, trabajar en equipo y conocerme
8. A conocerme más, analizar las cosas con más profundidad, las limitaciones del trabajo en equipo y el trabajo en equipo
9. Diversas formas de comunicación, trabajar la autoridad, reconocer el logro de otros
10. A que debo ser tolerante sobre mi rol profesional y personal

11. a aceptarme a mí y mis compañeros tal como son, a ser una mejor persona, aumentar mis valores y a comunicarme mejor
12. A comunicarme mejor y sobre que tipo de liderazgo es mejor

4. La actividad que más disfrute fue:

Actividad	%
Construyendo una Escultura	45
Busquemos una solución	36
El cuadrado integrador	10
Todas las dinámicas	9

5. Mi opinión acerca de esta actividad de trabajo es:

Actividad	Opinión
Construyendo una Escultura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenísimo, trabajamos full en equipo, me trajo buenos recuerdos de Mc Donalds 2. Sin comentarios, extraordinario 3. Muy interesante, fue participativa y dinámica, el grupo se identificó como equipo en algunas prácticas del taller 4. Excelente, buenas herramientas para aplicar en la vida personal y profesional 5. Aprender a comunicarnos y manejar situaciones
Busquemos una solución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fue súper divertida 2. Aprender a comunicarnos y manejar situaciones 3. Las felicito a ambas, muy buen taller, muy dinámico e interactivo 4. Que debemos comprender que podemos lograr todo lo que nos proponemos siempre y cuando cumplas con las reglas del trabajo y las personales
El cuadrado integrador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las felicito a ambas, muy buen taller, muy dinámico e interactivo 2. Excelente, deben repetirlo 3. Que debemos comprender que podemos lograr todo lo que nos proponemos siempre y cuando cumplas con las reglas del trabajo y las personales
Todas las dinámicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente en todas 2. Excelente

6. ¿Qué le cambiarías al Taller?

1. Nada, sigan así, gracias!!
2. Nada, en realidad son muy buenas
3. Nada, está súper dinámico y completo. Es excelente.
4. No contestó
5. Nada, todo me parece perfecto y acorde con el aprendizaje
6. Nada, fue muy bueno
7. Todo me pareció excelente
8. Yo no le cambiaría nada, pero estoy segura que ustedes observaron los aspectos a mejorar. Felicitaciones

- 9. No le cambiaría nada, me pareció espectacular, felicitaciones!!
- 10. Nada
- 11. Nada
- 12. Nada

☉ **Evaluación de Reacción 2 – Aspectos generales del taller**

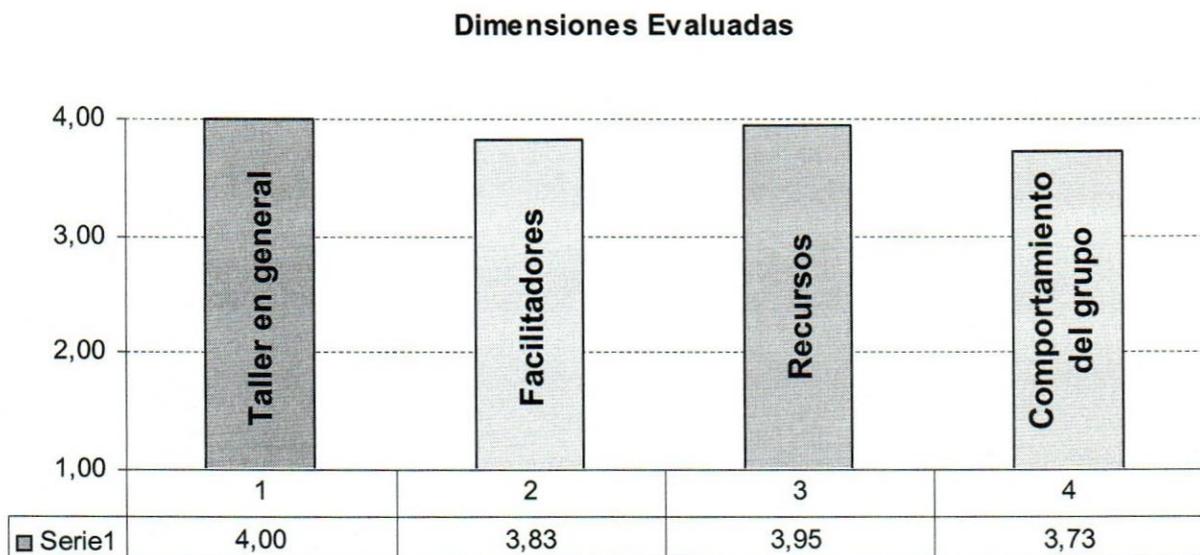


Gráfico 1: Evaluación de Reacción. Resultados Generales, según dimensión evaluada

Evaluación del Taller en General

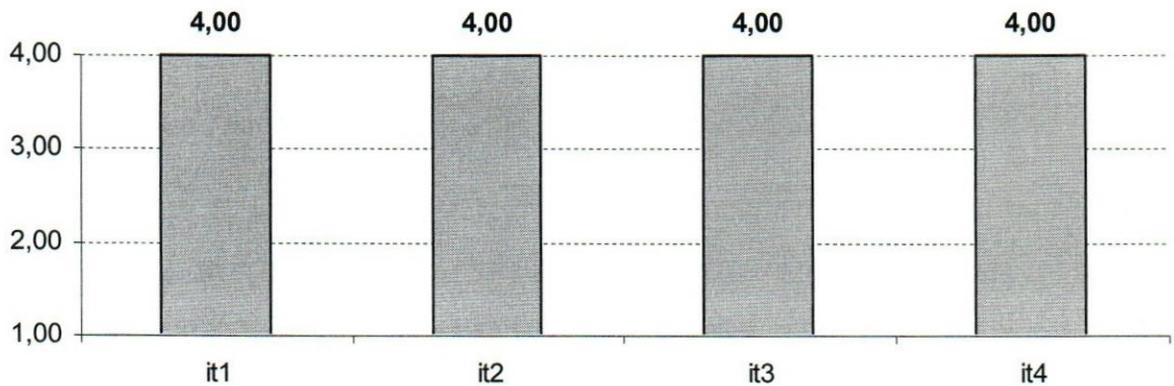


Gráfico 2: Evaluación general del Taller (4 ítems evaluados)

El taller:

1. Responde a mis expectativas planteadas
2. Aumenta mis conocimientos como resultado de mi participación en el taller
3. Me proporciona conocimiento aplicable a mi trabajo y vida personal
4. La coordinación y logística del taller ha sido adecuada

Evaluación del Facilitador

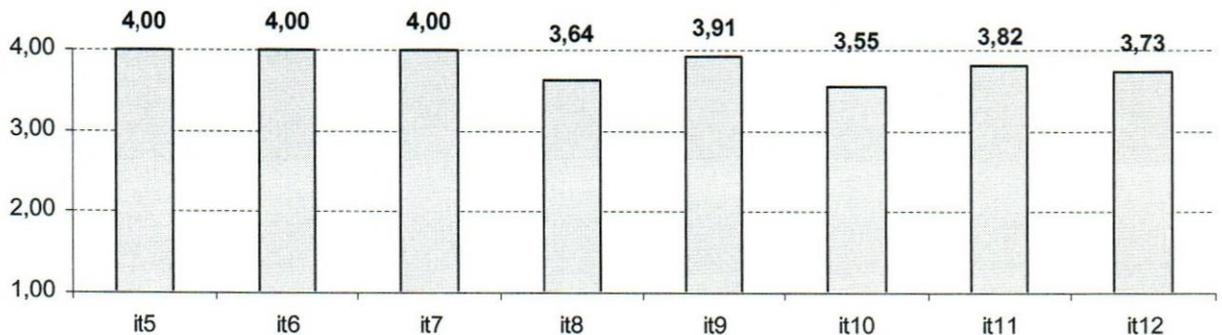


Gráfico 3: Evaluación de las facilitadoras

La Facilitadora:

5. Utiliza un lenguaje apropiado para el grupo
6. Posee dominio del tema
7. Posee habilidad para comunicar de manera clara los contenidos del taller
8. Utiliza adecuadamente el tiempo disponible
9. Estimula la participación
10. Dirige las intervenciones del grupo
11. Está dispuesto a escuchar y dar respuesta a las dudas de los participantes.
12. Tiene habilidades para verificar el aprendizaje mediante preguntas

Item 13. Asistiría usted, a otro taller dictado por las facilitadoras:

El 100% de los participantes respondió **SI**

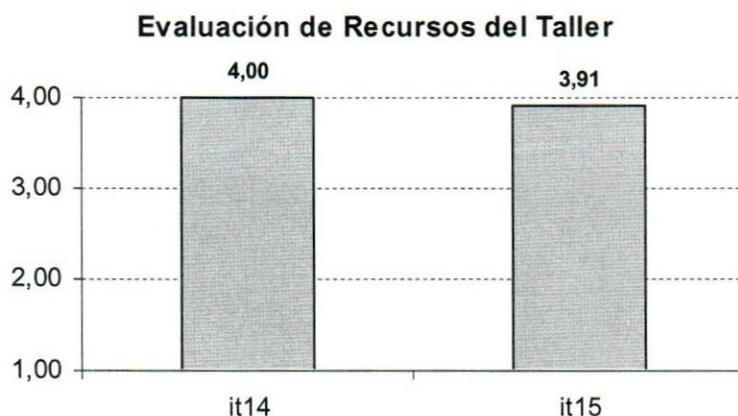


Gráfico 4: Evaluación de los Recursos del Taller

En cuanto a los recursos:

- 14. El material de apoyo es adecuado a los objetivos del Taller
- 15. Las ayudas audiovisuales (presentación en power point, videos, audio)

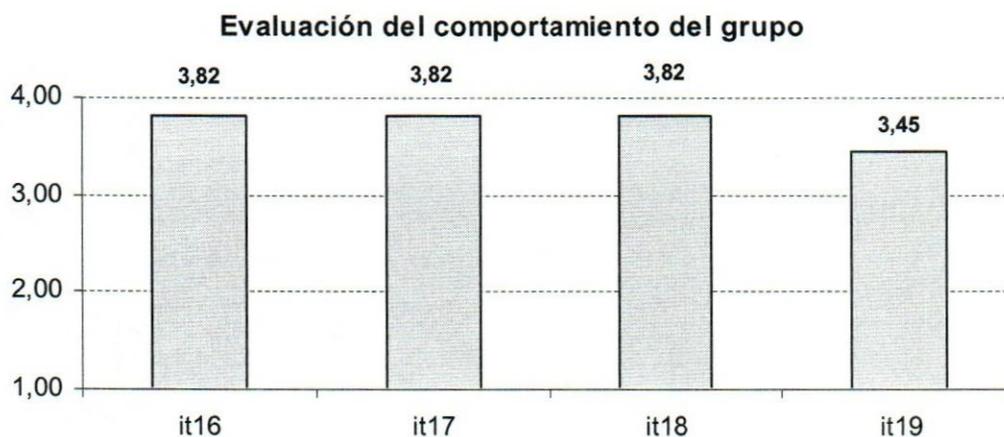


Gráfico 5: Evaluación del comportamiento del grupo

ITEM EVALUADOS:

- 16. Comportamiento general del grupo
- 17. Participación del grupo mediante preguntas y/o exposiciones
- 18. Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades asignadas
- 19. Puntualidad en el cumplimiento del horario

Resumen de las observaciones y recomendaciones realizadas por los participantes:

1. Excelente!!
2. Gracias por darnos la oportunidad de aprender más, son muy buenas personas en todo los aspectos, hacen una excelente pareja, gracias de nuevo
3. Ha sido el mejor curso de todos! Felicitaciones y gracias !!!!.
4. Buenísimo, gracias!!!
5. Muchas gracias por la oportunidad y felicitaciones a las facilitadoras
6. Fue todo perfecto sigan así las felicito

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los resultados del taller realizado con la participación de los estudiantes de la Escuela Práctica de negocios, fueron satisfactorios, incluso superaron las expectativas planteadas por las facilitadoras, ya que se trató de un intercambio bi-direccional, puesto que al ayudar a los estudiantes a aprender de la experiencia, el equipo consultor incrementó sus conocimientos y competencias.

El grupo de estudiantes que participó en las actividades planificadas para el taller, fue muy receptivo, mantuvo una conducta positiva y abierta al aprendizaje, los ejercicios realizados fueron entendidos y disfrutados por todos y al finalizar cada actividad, compartieron sus conclusiones y aprendizajes personales. Por otra parte, se observó cohesión en el equipo y respeto por las opiniones de cada uno de los miembros.

5.2. Recomendaciones

Observando los resultados obtenidos en el taller realizado y analizando la misión y visión que persigue CRESCO C.A., como escuela práctica de negocios, en primer lugar se recomienda, continuar con la programación de actividades de este tipo, ya que fomenta el aprendizaje práctico, desarrolla competencias individuales y de equipo, aumenta la motivación y prepara a los estudiantes para ser mejores profesionales.

En relación con los **próximos pasos** y con base en las sugerencias y solicitudes de los participantes, se recomienda lo siguiente:

- ☺ Seguimiento a los compromisos individuales y grupales, adquiridos luego de la realización del taller, a fin de consolidar el aprendizaje obtenido.
- ☺ Realizar el Taller al resto de los estudiantes de la Escuela, a fin de contar con un equipo de trabajo homogéneo, lo que marcará diferencia con respecto al trabajo de campo realizado en relación con la competencia.
- ☺ Realizar una actividad de grupo, que permita el conocimiento y la convivencia de todos los alumnos que actualmente están siendo patrocinados por los diferentes clientes de CRESCO C.A.
- ☺ Culminar la ejecución del proyecto del Aula Virtual, a fin de contar con una herramienta efectiva de aprendizaje a distancia, además de facilitar la comunicación entre los estudiantes y el personal de la escuela.

En cuanto a la **programación de talleres futuros**, se recomienda lo siguiente:

- ☺ Emplear el esquema de aprendizaje a través de la experiencia vivencial (enfoque constructivista), empleando para ello, dinámicas y ejercicios adaptados al tema tratado, lo que permitirá una mejor captación de la información suministrada.
- ☺ Realizar talleres orientados al conocimiento y aprendizaje de temas como: “Feedback”, “Desarrollo de habilidades de Delegación”, “Identificación de

competencias y habilidades”, “Lenguaje Ecológico”, entre otros temas. Para ello, se sugiere consultar a los estudiantes, a fin de realizar una planificación, orientada a la misión y visión de la escuela, sin olvidar los requerimientos personales de los estudiantes.

En cuanto a la ***evaluación del desempeño de los estudiantes*** en su trabajo de pasantías, se recomienda lo siguiente:

- ☺ Realizar sesiones semanales con los estudiantes, a fin de que compartan experiencias en relación al trabajo de campo realizado en las diferentes empresas-clientes de CRESCO C.A., específicamente de los siguientes aspectos: políticas, normas, procesos, horarios, formas de comunicación, niveles jerárquicos, entre otros. Esto permitirá conocer a grandes rasgos los diferentes tipos de clientes y aprender cómo se realiza el trabajo en cada caso y en diferentes situaciones específicas.

- ☺ Realizar cierres mensuales para presentar resultados en cuanto al trabajo realizado y recibir recomendaciones de los tutores académicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

Andrade Horacio (1992). *El proceso de cambio cultural en la organización*. Management Today en Español.

B

Bartoli A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la organización comunicada*. Ediciones Paidós Ibérica, España.

Blanchard K, Randolph A, Grazier P. (2006). *Trabajo en equipo. Go team! Tus pasos para conseguir grandes resultados*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

Berlo D. (1979). *El proceso de la comunicación*. Editorial Ateneo, Argentina.

C

D

E

F

Fernández C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial norma, Colombia.

G

Gibson; Ivancevich; Donnely. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Editorial Irwin.

Gibson, Ivancevich, Donnely (1997). *Las Organizaciones*. Edición Mc Graw Hill.

Guizar Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.

H

I

J

K

Katzenbach, Jon R (2000). *El trabajo en equipo*. Editorial Grania. España.

Katz y Kahn. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Nama, México.

Kreps G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. España.

L

M

Morgan Gareth (1998). *Imágenes de la Organización*. España: Alfaomega – Rama.

Morris Charles. (1992 y 1996). *Psicología un Nuevo Enfoque*. 7ma. y 9na. Edición México: Prentice Hall Hispanoamérica.

O

P

Pasquali A. (1978). *Comprender la comunicación*. Monte Ávila Editores.

Q

R

S

Shein E y Bennis W. (1995) *Personal organizational, chance trough Group Methods*. Wiley, Nueva York.

U

V

W

X

Y

Yulk Cary (1998). *Leadership in Organizations*. 4ta. edición, New Jersey: Prentice Hall.

Z

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Introducción

El propósito del presente cuestionario, es recabar la opinión de los estudiantes con relación a la Escuela Práctica de Negocio CRESCO.

El cuestionario es de carácter anónimo, no debe colocar su nombre en él, ni firmarlo.

Instrucciones

El cuestionario consta de 43 proposiciones sobre las condiciones que se dan en su organización, lea cada uno de los siguientes enunciados y en el espacio a la derecha de cada afirmación, marque con un círculo la alternativa que mejor represente su opinión.

Ud. puede elegir entre las siguientes alternativas de respuesta:

- 1: En Desacuerdo (ED)
- 2: Medianamente en desacuerdo (MED)
- 3: Medianamente de acuerdo (MDA)
- 4: De Acuerdo (DA)

Responda con la mayor sinceridad, su opinión es lo que importa.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

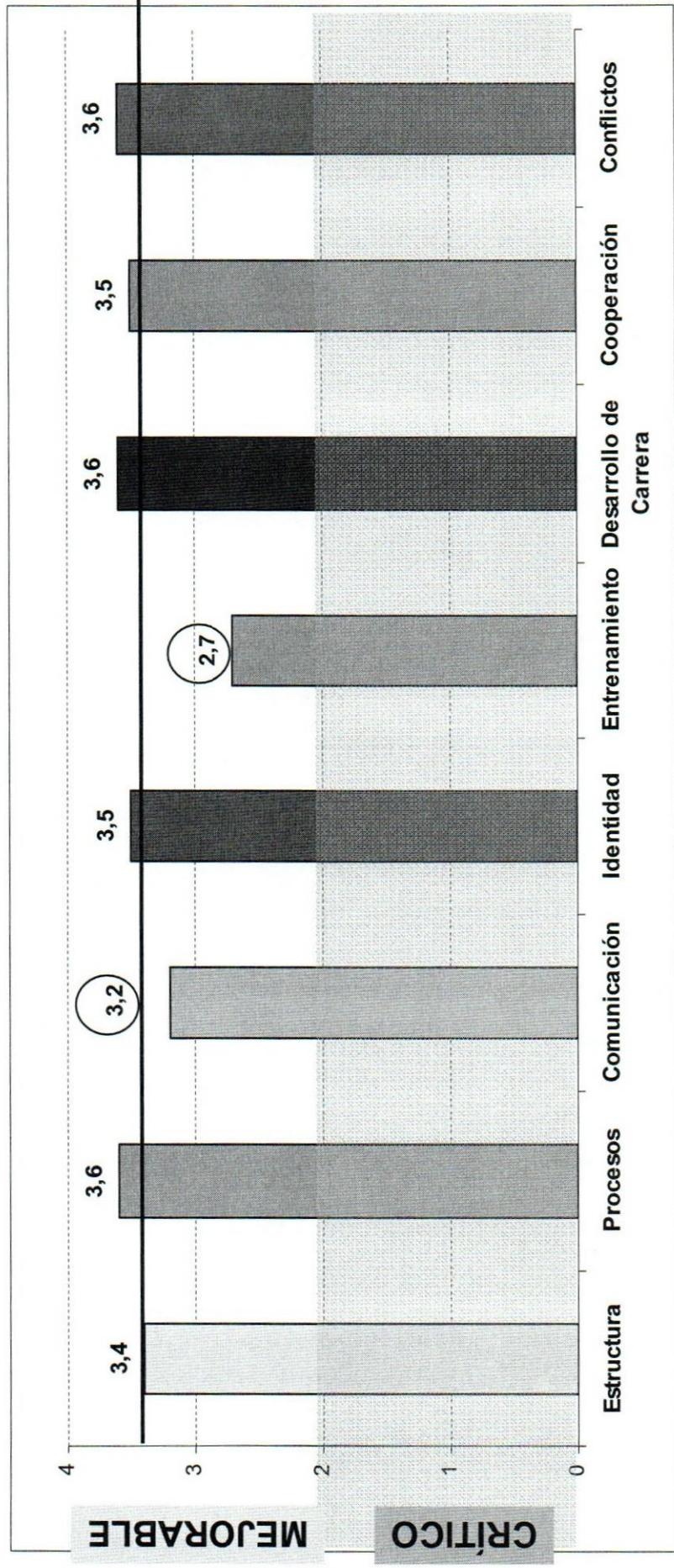
		DA	MDA	MED	ED
1	Cuento con los manuales técnicos necesarios para desempeñar mi cargo.	4	3	2	1
2	Los roles de coordinación están ocupados por personas capacitadas para cumplir sus funciones.	4	3	2	1
3	Conozco el plan de capacitación para mi cargo establecido por CRESCO	4	3	2	1
4	El horario establecido es suficiente para cumplir con mis funciones.	4	3	2	1
5	Cuento con la colaboración de mi supervisor.	4	3	2	1
6	Cuando me presento en las tiendas, recibo un trato cordial de los empleados.	4	3	2	1
7	Mi Supervisor se reúne oportuna y constantemente con nosotros.	4	3	2	1
8	Tengo claridad de las funciones y tareas establecidas para el rol que desempeño.	4	3	2	1
9	Quiero desarrollarme profesionalmente en CRESCO.	4	3	2	1
10	Al ingresar como estudiante de CRESCO, recibí el entrenamiento necesario para iniciar mis pasantías.	4	3	2	1
11	Cuando lo necesito, puedo contactar a mi Supervisor fácilmente.	4	3	2	1
12	Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
13	Represento a CRESCO en actividades y eventos.	4	3	2	1
14	El trabajo que realizo ha sido previamente planificado.	4	3	2	1
15	Expreso mi opinión ante diversas situaciones	4	3	2	1
16	Conozco cuales son las necesidades de productos ó servicios en los establecimientos que visito.	4	3	2	1
17	La organización me mantiene informada/o acerca de las actividades a ser realizadas en la Escuela Práctica de Negocios.	4	3	2	1
18	Recibo entrenamiento para mantenerme actualizado en el cargo que desempeño.	4	3	2	1
19	Existe buena comunicación entre el Supervisor y los Promotores / Representantes.	4	3	2	1
20	Ayudo a mi supervisor cuando lo necesita	4	3	2	1
21	Existe una relación de armonía entre los compañeros de trabajo.	4	3	2	1
22	Disfruto al realizar mi trabajo	4	3	2	1
23	Existe un representante de CRESCO ante la empresa – cliente	4	3	2	1
24	Estoy identificado con los valores de CRESCO.	4	3	2	1
25	Me siento parte de este equipo.	4	3	2	1
26	La organización me mantiene informada/o acerca del estatus de mi crédito estudiantil.	4	3	2	1
27	Deseo formar parte de la plantilla de trabajadores de la empresa-cliente.	4	3	2	1
28	Conozco el nombre de los encargados de los establecimientos que visito.	4	3	2	1
29	Me puedo expresar libremente con mi supervisor.	4	3	2	1
30	Ayudo a mis compañeros cuando lo necesitan.	4	3	2	1
31	Al comenzar mi jornada de trabajo, sé cuales son los establecimientos que debo visitar.	4	3	2	1
32	CRESCO lleva a cabo acciones para desarrollar a las personas con competencias	4	3	2	1
33	Veo posibilidades de desarrollo profesional en CRESCO.	4	3	2	1
34	La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y la empresa-cliente.	4	3	2	1
35	Los supervisores escuchan sugerencias.	4	3	2	1
36	Al finalizar mi jornada de trabajo, evalúo los resultados de las visitas realizadas y anoto mis observaciones.	4	3	2	1
37	Existe buena comunicación entre los Promotores / Representantes y el Supervisor.	4	3	2	1
38	Recibo el entrenamiento necesario para desempeñar mis funciones exitosamente.	4	3	2	1
39	La organización cuenta con el personal necesario para cubrir las diferentes áreas de atención.	4	3	2	1
40	Existe suficiente tiempo para llevar a cabo la capacitación.	4	3	2	1
41	Cuento con los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo	4	3	2	1
42	Comparto los objetivos de CRESCO.	4	3	2	1
43	La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y los estudiantes.	4	3	2	1

ANEXO 2

PROCESO DE NEGOCIO: Escuela Práctica de Negocios

- Las Dimensiones que requieren mayor atención: “Comunicación” y “Entrenamiento”.

$$\bar{X} = 3,4$$



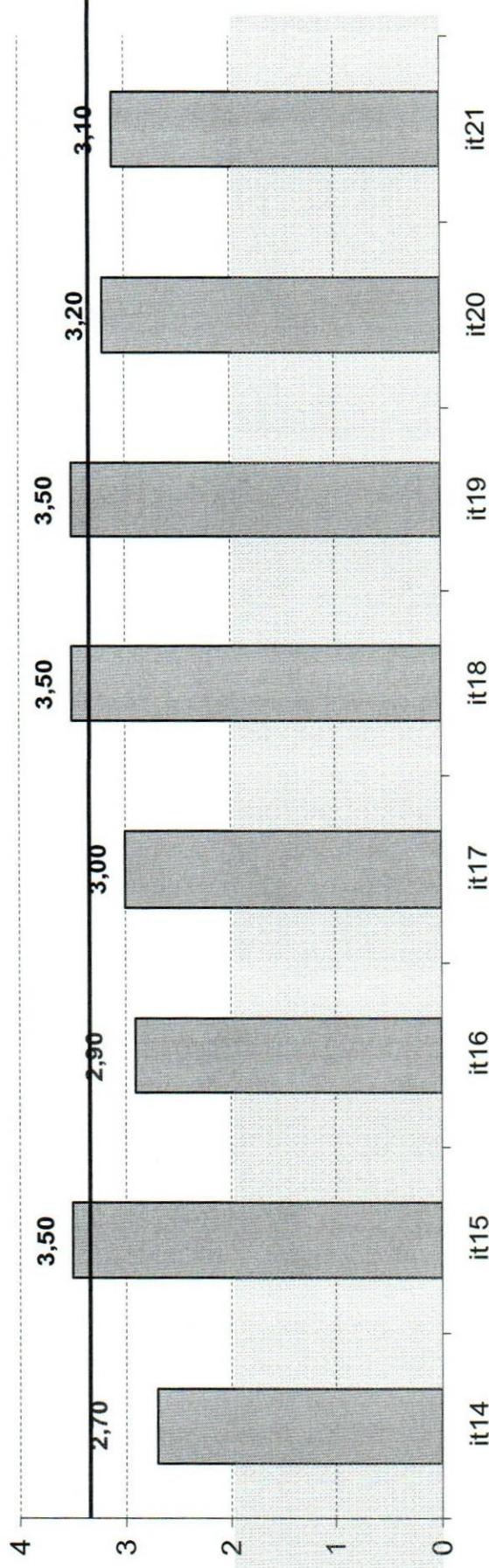
➔ **Puntos de Atención identificados en la encuesta realizada:**

⇒ **Comunicación descendente y ascendente.**

⇒ **Información oportuna a los estudiantes.**

Comunicación

$$\bar{X} = 3,4$$



It14: Información oportuna acerca de las actividades a ser realizadas en la Escuela

It16: Comunicación y feedback constante del Supervisor

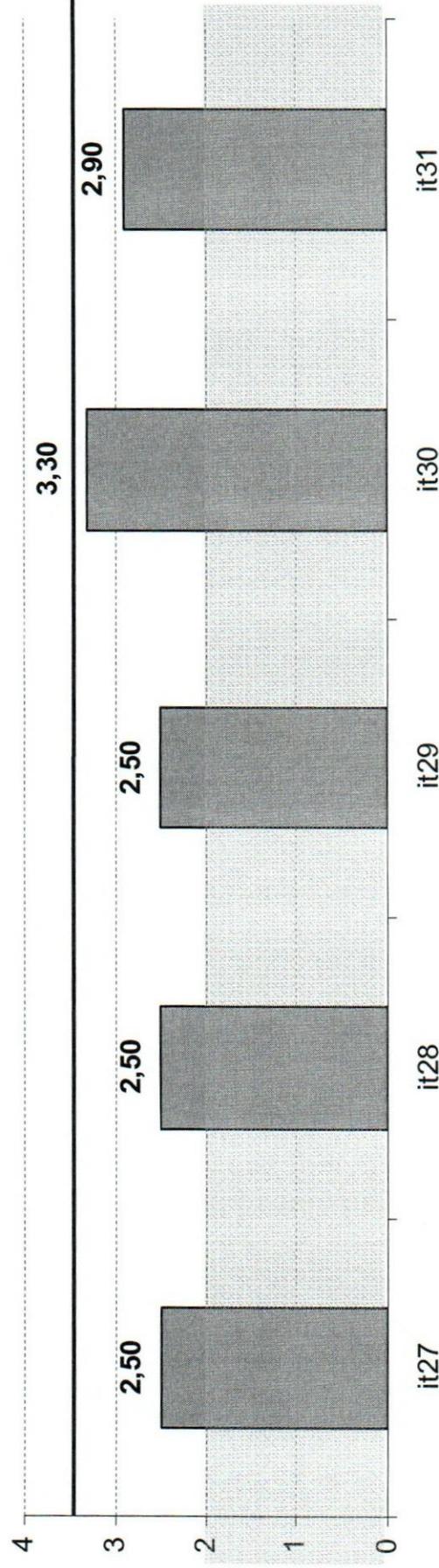
It17: Facilidad para contactar al Supervisor

➤ **Puntos de Atención identificados en la encuesta realizada:**

- ⇨ **Cumplimiento de la programación de entrenamiento establecida**
- ⇨ **Disponibilidad de manuales de procesos y cargos**

Entrenamiento

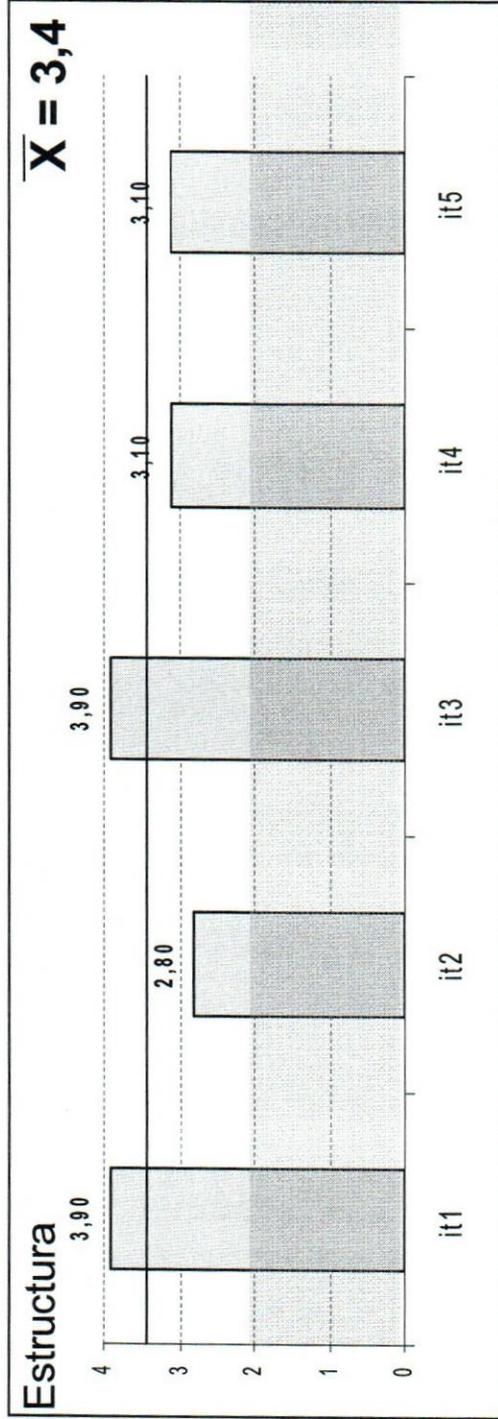
$$\bar{X} = 3,4$$



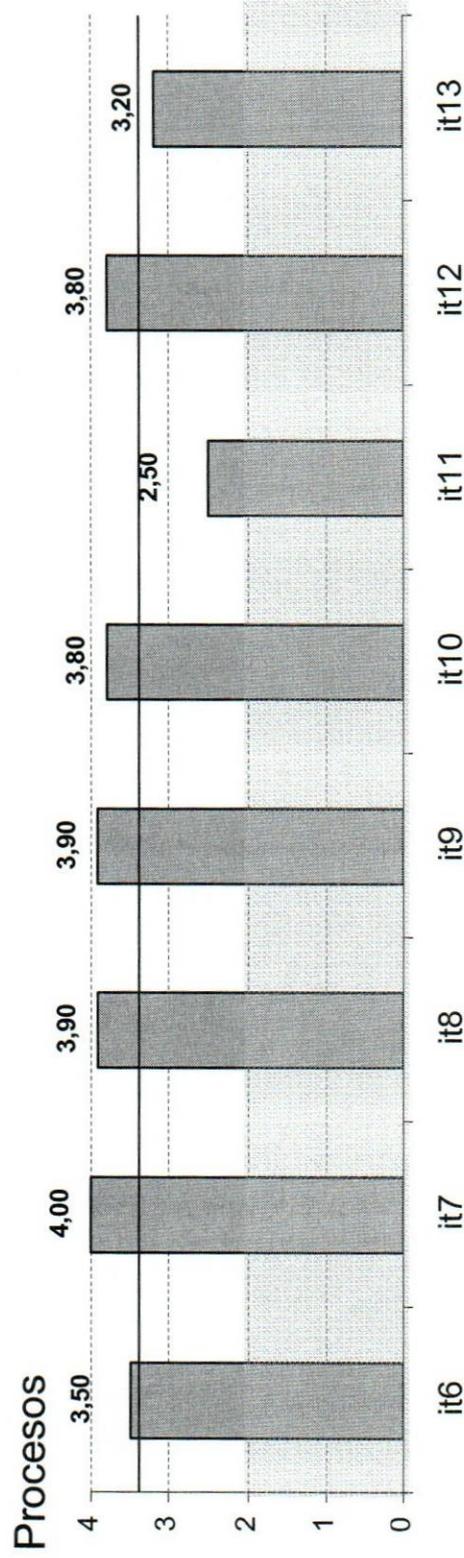
It27: Inducción al trabajo necesario para iniciar mis pasantías

It28: Entrenamiento continuo

It29: Actualización



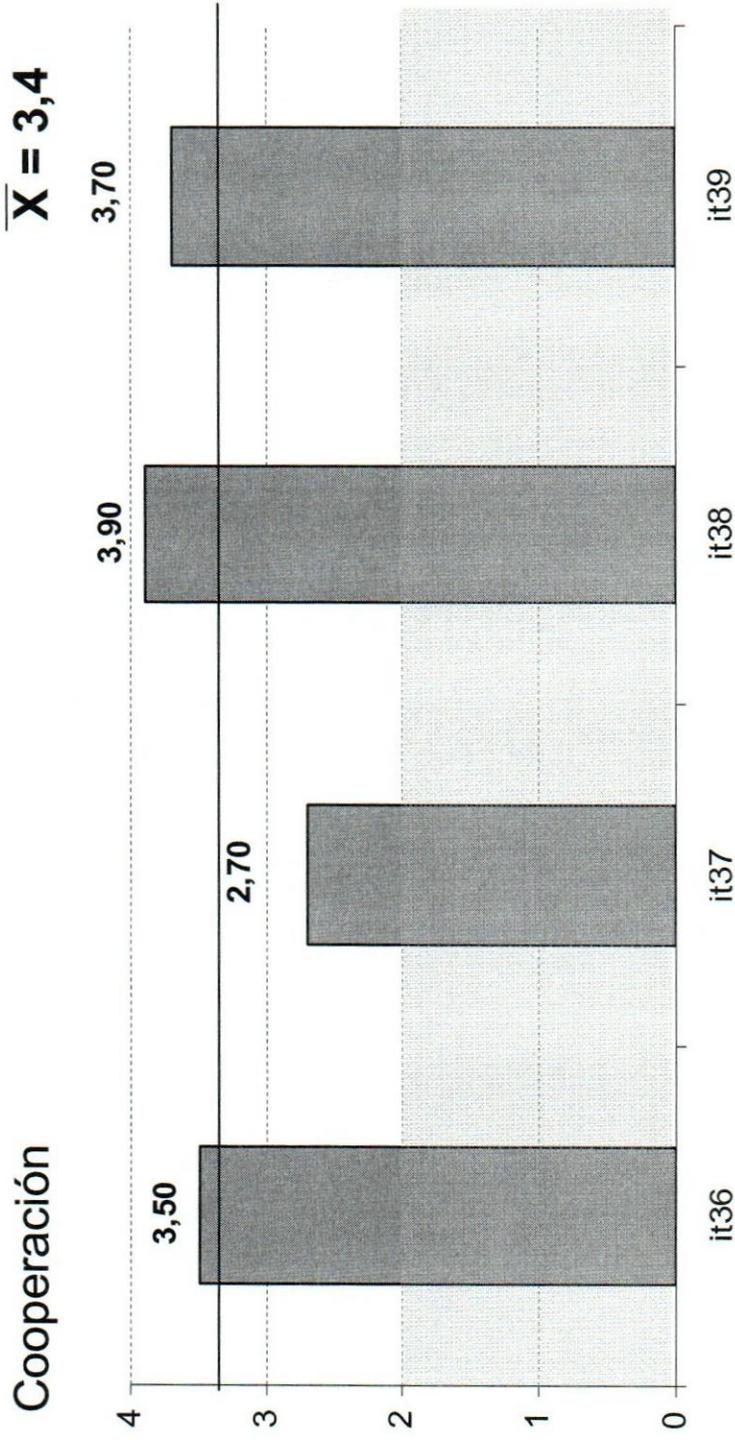
It2: Cantidad de personal / It4: Coordinación del trabajo / It5: Atención a la empresa-cliente



It11: Manuales Técnicos / It13: Recursos

➤ **Puntos de Atención identificados en la encuesta realizada:**

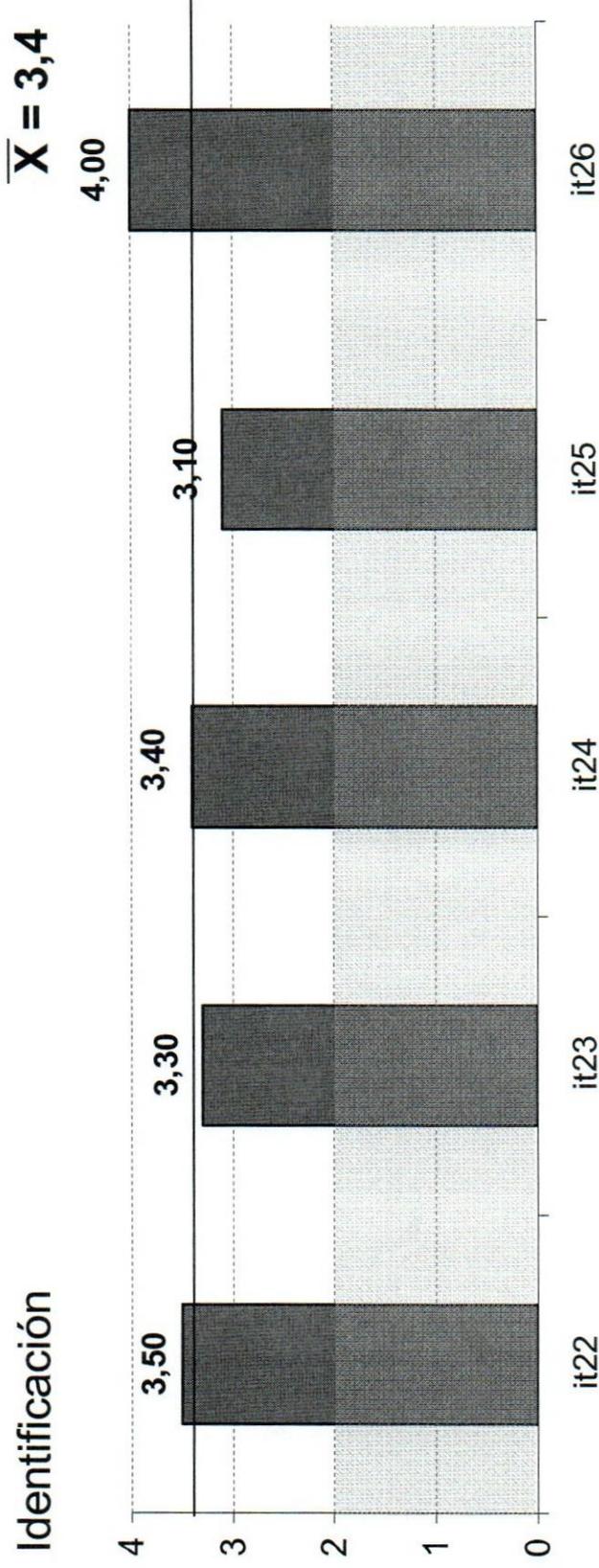
⇨ **Necesidad de contar con Supervisión adecuada y continua**



It37: Colaboración del Supervisor

➤ **Puntos de Atención identificados en la encuesta realizada:**

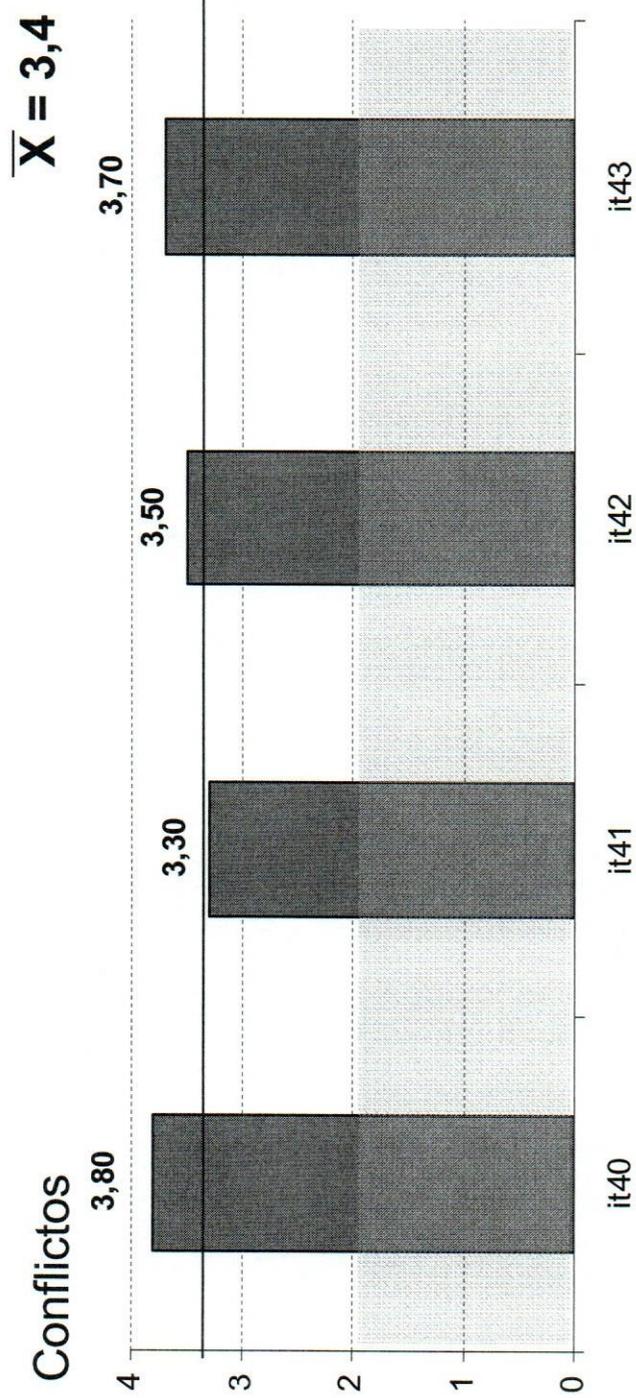
⇨ **Identificación con CRESCO C.A., como empresa contratante**



It25: Representación de CRESCO C.A., en actividades y eventos

⇒ **Puntos de Atención identificados en la encuesta realizada:**

- ⇒ **Ambiente de trabajo**
- ⇒ **Relación entre compañeros**



It41: Relación de armonía entre los compañeros de trabajo

It42: Supervisores escuchan sugerencias

ANEXO 3

Caracas, 13 de febrero de 2006.

Ciudadano
Lic. Víctor Martínez
Director General
CRESCO C.A. - Escuela Práctica de Negocios.
Presente.-

CRESCO, C.A.

RIF: J-31012230-0

FIRMA

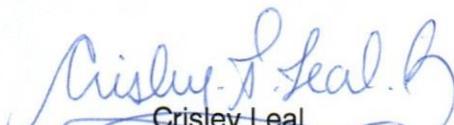
De acuerdo a lo conversado el pasado 13 de Enero de 2006, durante la presentación de resultados del diagnóstico organizacional realizado en CRESCO C.A. el último trimestre de 2005; tenemos el agrado de presentarle la propuesta técnico – económica para realizar el Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz como parte de la intervención organizacional en su empresa.

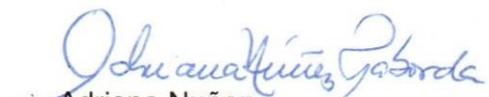
A tales fines, hemos dividido la propuesta en las siguientes partes:

1. Antecedentes - Resumen de la situación actual
2. Propósito de la intervención organizacional.
3. Objetivos de los participantes.
4. Resultados Esperados
5. Metodología de trabajo
6. Cronograma de actividades
7. Propuesta Económica: Cronograma de pago

Estamos a su suposición para aclarar cualquier duda relacionada con la propuesta presentada.

Atentamente,


Crisley Leal
Consultor en DO


Adriana Nuñez
Consultor en DO

1. Antecedentes – Resumen de la situación actual

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y tomando en consideración las prioridades definidas por el cliente, la intervención organizacional a realizar se centrará en dos aspectos fundamentales derivados de las recomendaciones presentadas, a saber:

- Optimizar la comunicación en todas sus direcciones (vertical, horizontal y diagonal), incrementando la participación activa de los estudiantes de la Escuela en los procesos de información determinados.
- Potenciar los resultados futuros del trabajo de campo realizado por los estudiantes de la Escuela, mediante herramientas como el trabajo en equipo a través de la cooperación entre cada uno de los miembros de los diferentes equipos de trabajo actualmente conformados.

Para iniciar el proceso, se propone la realización de un taller de “Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo”, a fin de comenzar el desarrollo de conductas orientadas a la comunicación y el trabajo en equipo, lo que redundará en mejores resultados.

2. Propósito de la Intervención Organizacional

A través del enfoque constructivista del aprendizaje y los principios básicos de la andragogía, establecer los postulados vivenciales del trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

3. Objetivos de los Participantes

1. Darse cuenta de la importancia de pertenecer a un equipo de trabajo y comunicarse de forma eficaz en su papel en la motivación y desarrollo de la organización.
2. Utilizar las técnicas necesarias para optimizar el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.
3. Analizar comportamientos positivos que refuerzan la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.
4. Analizar comportamientos que afectan el trabajo en equipo y comunicación eficaz.

5. Iniciar un proceso de cambio personal frente a aquellas actitudes y conductas discordantes con el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.

4. Metodología de Trabajo

Durante el proceso de intervención se desarrollarán un conjunto de acciones enmarcadas en cuatro etapas:

Etapa 1 – Diseño del taller	
Objetivos	✓ Diseñar un taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz, en función de las necesidades de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acordar con el cliente: tiempo de duración del taller, cantidad de participantes, recursos y requerimientos físicos necesarios y presentar el tipo de evaluación a utilizar. 2. Elaborar la propuesta de contenido del Taller, de acuerdo a las necesidades identificadas. 3. Presentar al cliente la propuesta de contenido del Taller al a CRESCO C.A., para su respectiva aprobación.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño instruccional del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz. ✓ Guía de trabajo para la facilitación en el Taller de Trabajo en Equipo y comunicación Eficaz. ✓ Lista de Asistencia y modelo de certificados. ✓ Lista de recursos de apoyo y materiales a utilizar. ✓ Formatos para la evaluación: registro vivencial, evaluación reactiva y de los facilitadores.

Etapa 2 - Ejecución del taller	
Objetivos	✓ Ejecución del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la agenda de trabajo del Taller. 2. Revisión de Expectativas. 3. Desarrollo de las dinámicas, ejercicios y actividades planificadas en cada etapa del taller. 4. Proceso de registro vivencial en cada fase del taller 5. Evaluación reactiva y de los facilitadores al finalizar el taller.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación del Taller por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Registro vivencial en cada etapa del taller: inicio, intermedia y final

Etapa 3 – Análisis de resultados del taller	
Objetivos	✓ Analizar la información y hechos recolectados durante la ejecución del Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz, para identificar oportunidades de mejora y generar recomendaciones.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar los resultados obtenidos. 2. Identificar las oportunidades de mejora. 3. Elaborar las recomendaciones.
Productos	✓ Informe de resultados.

Etapa 4 – Presentación de resultados y recomendaciones	
Objetivos	✓ Compartir con los integrantes de la organización CRESCO C.A, los resultados y recomendaciones para continuar con el Plan de Formación de la Escuela Práctica de Negocios.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar los resultados finales y conclusiones del equipo de trabajo. 2. Plantear las recomendaciones.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe definitivo de la intervención organizacional ✓ Presentación de resultados.

5. Cronograma de Trabajo

Las actividades serán calificadas en dos categorías:

- La categoría "P" significa Presencial y sólo puede llevarse a cabo con la participación de las personas que estarán involucradas en cada etapa del diagnóstico.
- La categoría "NP" significa No Presencial, es decir será una actividad que se realizará a distancia por el equipo consultor.

Por último, la **duración** indicada tiene como unidad de medida "**Horas / Hombre**" (h/h).

Etapa	Actividades	Duración (h/h)	Fecha Tentativa de Entrega	Responsables
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acordar con el cliente: tiempo de duración del taller, cantidad de participantes, sistema de evaluación a utilizar, recursos y requerimientos físicos necesarios. 2. Elaborar la propuesta de contenido del Taller, de acuerdo a las necesidades identificadas. 3. Presentar al cliente la propuesta de contenido del Taller al a CRESCO C.A., para su respectiva aprobación. 	NP – 64 h/h	27/02/2006	Equipo Consultor
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización del Taller. 	P – 16 h/h	10/03/2006 – 11/03/2006	Equipo Consultor, Director Operativo de CRESCO y Participantes
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar los resultados obtenidos. 2. Identificar las oportunidades de mejora. 1. Elaborar las recomendaciones. 	NP – 16 h/h	24/03/2006	Equipo Consultor
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión de presentación de resultados. 2. Discusión de conclusiones y recomendación. 3. Establecimiento de prioridades de ejecución de las recomendaciones realizadas. 	P – 2 h/h	31/03/2006	Equipo Consultor & CRESCO C.A.

6. Propuesta Económica: Requerimientos e Inversión

NOTA IMPORTANTE: De acuerdo a la normativa establecida en el Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, la propuesta presentada a continuación, tiene una **intención estrictamente académica** y es solo una referencia para la empresa-cliente, por ello, **no pagará el valor de la inversión presentada.**

La propuesta presentada La inversión estimada para la ejecución completa de este diagnóstico es de 16.223.900,00 Bs. (US\$ 7.546,00). El valor promedio de la hora es de: Bs. 165.550,00.

Cada hora de honorario profesional de este proyecto cubre la planificación y diseño de actividades, producción de materiales, coordinación, facilitación, procesamiento de información, monitoreo, evaluación, elaboración y presentación de informes; así como, el diseño y elaboración de un original de las guías, materiales y manuales que sean utilizados en el taller de Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz.

Para determinar el número de horas de consultoría requeridas se tomó en cuenta la tendencia inflacionaria. Los lugares y horarios de trabajo serán establecidos de mutuo acuerdo entre CRESCO C.A. y el equipo consultoras.

En esta propuesta no se incluyen los siguientes recursos y que serán cubiertos por la organización contratante del servicio: instalaciones para realizar las reuniones y el taller, copia de los materiales didácticos para el taller, material de apoyo como: acetatos, retro-proyector, Video Beam, rota-folios y marcadores, almuerzos o refrigerios para los participantes del taller, materiales de uso de los participantes u otro tipo de equipo que se requiera.

En el caso de acontecer una fuerte depreciación de la moneda nacional que supere lo previsto, las partes negociarán y decidirán los pasos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos de la intervención y el contrato realizado entre CRESCO C.A. y la Consultora Leal, Núñez & Asociados

Cronograma de Pago

A continuación se presenta el cronograma tentativo para una mejor visualización del costo de cada etapa y su duración en términos de horas hombre (h/h):

Etapa	Duración (h/h)	Costo(Bs.)
1	64	10.595.200,00
2	16	2.648.800,00
3	16	2.648.800,00
4	2	331.100,00
TOTAL	98	16.223.900,00

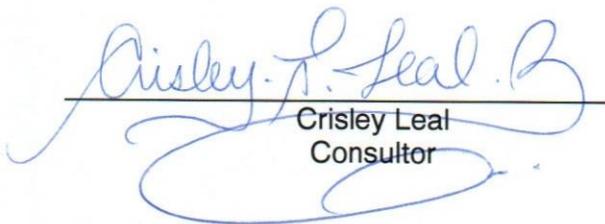
Notas importantes:

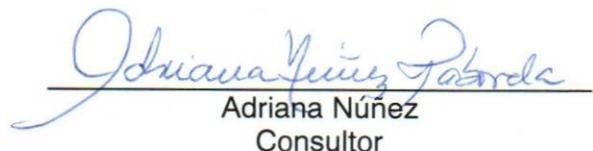
1. No incluye Gastos los gastos de transporte, alojamiento y alimentación del equipo de consultoras, en el supuesto de que tenga que trasladarse fuera de Caracas. los mismos correrán por cuenta del cliente y serán convenidos de mutuo acuerdo.
2. Al monto global de esta propuesta se le agregará el Impuesto al Valor Agregado: 14% IVA.

La Consultora se compromete a entregar un ejemplar original físico y medio magnético del informe de la intervención organizacional.

En espera de su aprobación para dar inicio a la presente propuesta y quedando a su disposición para cualquier aclaratoria al respecto, se despiden sin más a que hacer referencia.

Muy Atentamente,


 Crisley Leal
 Consultor


 Adriana Núñez
 Consultor

ANEXO 4



Comunicación eficaz y trabajo en equipo Factor clave de éxito organizacional

Adriana Núñez
Crisley Leal

CRESCO C.A.
Caracas, 10 y 11 de Marzo de 2006

Comunicación eficaz y trabajo en equipo Factor clave de éxito organizacional

- Reconocer la importancia de pertenecer a un equipo de trabajo y comunicarse de forma eficaz en su papel en la motivación y desarrollo de la organización.**
- Identificar y analizar los comportamientos positivos que refuerzan la comunicación eficaz y el trabajo en equipo.**
- Iniciar un proceso de cambio personal frente a aquellas actitudes y conductas discordantes con el trabajo en equipo y la comunicación eficaz.**

Módulo 1: Comunicación Eficaz

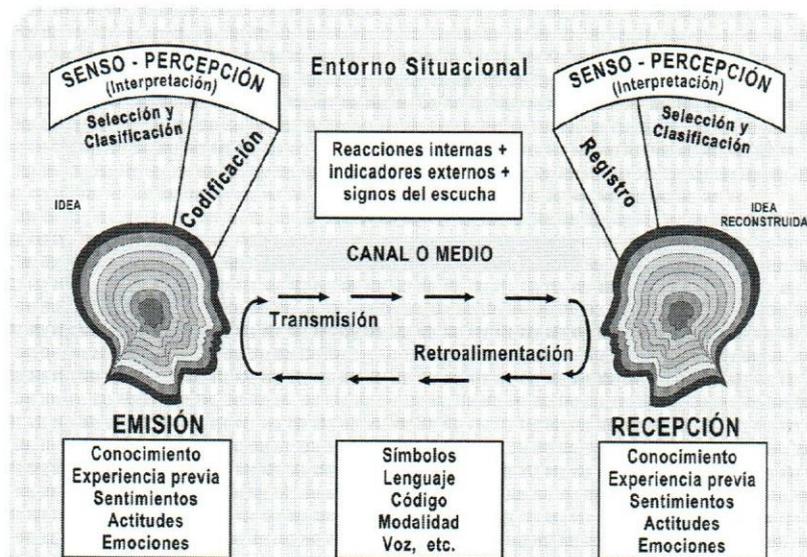
COMUNICACIÓN

- Definición
- Tipos
- Barreras de comunicación

COMUNICACIÓN EFICAZ

- Definición
- ¿Cómo logramos comunicarnos eficazmente?

Comunicación - Definición



Comunicación - tipos

Masiva Representada por los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros.



Organizacional Mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es controlada y sujeta a reglas. Tiene direccionalidad.



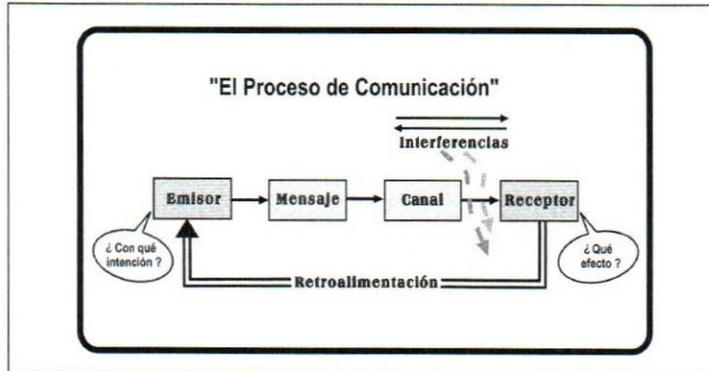
Interpersonal Se realiza cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas.



Frases que solemos escuchar

- En este equipo no hay comunicación
- Mi supervisor no me informa
- Nunca nos enteramos de nada
- Si no fuera por radio pasillo
- Escuché que a “fulanito” lo van a ... (rumores)
- No conozco mis objetivos....
- No sabemos hacia dónde vamos...

Barreras de la Comunicación



- × Personales
- × Físicas
- × Semánticas
- × Inferencias
- × Filtrado
- × Percepción Selectiva
- × Emociones
- × Lenguaje



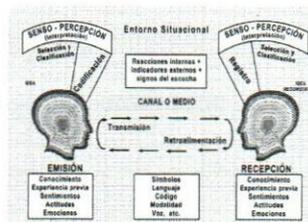
Barreras de la Comunicación

× Personales

Interferencias que parten de las características personales del individuo, su percepción, emociones, valores, deficiencias sensoriales y hábitos de escucha o de observación.

Vemos y oímos aquello que queremos, lo que nos conviene más, aquello con lo que estamos sintonizados emocionalmente.

Otras interferencias personales:
Limitaciones al manejar el lenguaje
Dificultades para la correcta pronunciación





Barreras de la Comunicación

× Físicas

Interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

- Ruido
- Distancia física
- Paredes, estática



× Semánticas

Están relacionadas con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados o usos.

Semántica: es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras

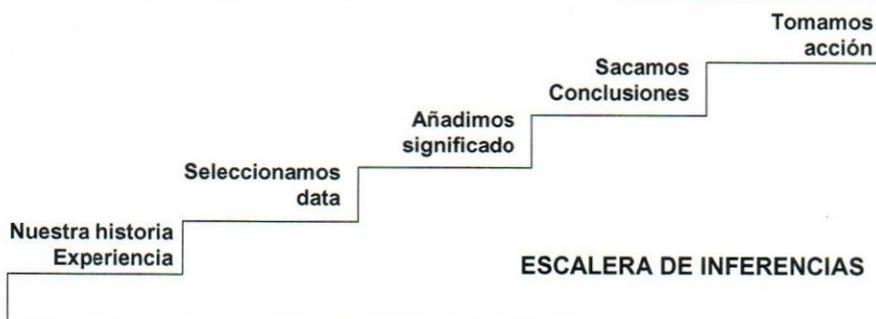


Barreras de la Comunicación

× Inferencias

Es la forma de interpretar un símbolo, basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos reales. Pueden darle a la persona una interpretación inadecuada, ya que llega a conclusiones erradas.

Es importante darse cuenta que se está infiriendo algo y cuando surjan dudas, buscar más información





Barreras de la Comunicación

× Filtrado

Manipulación de información, por parte del EMISOR, de modo que sea vista de manera más favorable por el RECEPTOR. Implica editar la información y transmitir solo aquello que se piensa que el interlocutor quiere o debe escuchar.

El filtrado, es muy común en las organizaciones, entre más niveles jerárquicos existan, hay más oportunidad de filtrar.

× Percepción Selectiva

Es cuando el RECEPTOR, capta del EMISOR, solo aquello que quiere o le conviene.

En ocasiones, no vemos la realidad, solo interpretamos lo que vemos y creemos que esa es la realidad



Barreras de la Comunicación

× Emociones

Es cuando el estado de ánimo del EMISOR y RECEPTOR, influye en la forma como se transmite e interpreta un mensaje.

Las emociones, afectan el tono de voz, los movimientos y la gesticulación.

Miedo

A mor

R abia

T risteza

A legría

× Lenguaje

Son variables que influyen en el lenguaje que el EMISOR y el RECEPTOR utilizan para comunicarse:

Variables	Edad	Jerga
	Educación	Regionalismos
	Nivel cultural	Modismos
	Zona geográfica	Tecnicismos
	Capacidad o inteligencia	

Ejercicio Grupal # 1

Clínica del rumor



Reflexionando...

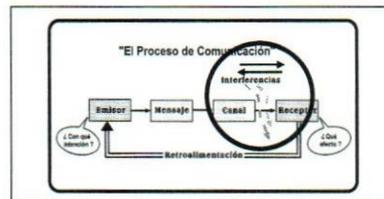
Todos debemos ser capaces de :

- ✓ decir claramente lo que queremos decir;
- ✓ comprender de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás;
- ✓ Facilitar a los demás la comprensión de lo que queremos decir

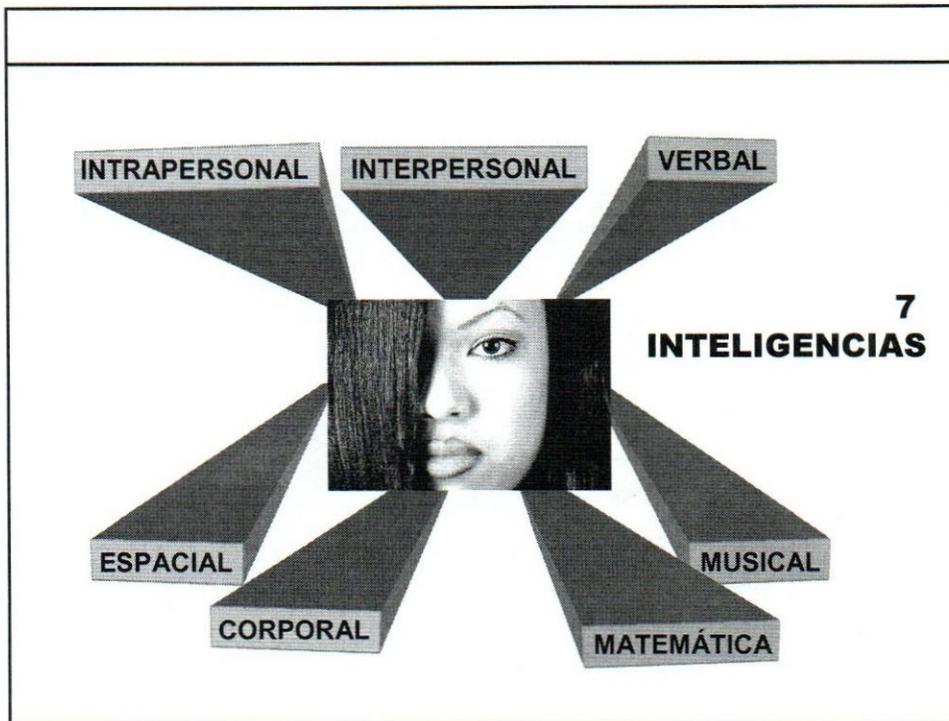
¿Qué es la comunicación eficaz?

¿Qué es la comunicación eficaz?

Significa adecuar los canales de comunicación entre el emisor y el receptor, a fin de lograr el entendimiento del mensaje transmitido



Está relacionada con la inteligencia interpersonal, que implica saber distinguir los diferentes aspectos del intercambio de información entre las personas



¿Qué es la comunicación eficaz?

Inteligencia interpersonal

Relacionada con la actuación y propia comprensión acerca de los demás, como por ejemplo: notar las diferencias entre personas, entender sus estados de ánimo, sus temperamentos, intenciones y motivaciones.

Inteligencia intrapersonal

Se refiere a la autocomprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Obtenido de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia Interpersonal](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_Interpersonal)

Las 7 INTELIGENCIAS

Inteligencia	Componentes centrales	Sistemas simbólicos	Estados finales altos
Lingüística	Sensibilidad a los sonidos, la <u>estructura</u> , los significados y las funciones de las palabras y el lenguaje	Lenguaje fonético (por ejemplo, <u>inglés</u>)	Escritor, orador
Lógico-matemática	Sensibilidad y capacidad para discernir ⁽⁴⁾ los esquemas numérico o lógicos; la habilidad para manejar cadenas de razonamientos largas.	Un lenguaje de <u>computación</u> (por ejemplo <u>Pascal</u>)	Científico, matemático
Espacial	Capacidad para percibir con precisión el mundo visual y espacial, y la habilidad para efectuar transformaciones en las percepciones iniciales que se hayan tenido	Lenguaje ideográficos, (por ejemplo chino)	Artista ,arquitecto
Corporal- Kinética	Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo y manejar objetos con destreza	Lenguaje de signos, Braille	Atleta, bailarín, escultor
Interpersonal	Capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas	Señales sociales (por ejemplo los gestos y las expresiones sociales)	Consejero, <u>líder</u> político
Intrapersonal	Acceso a los sentimientos propios y habilidad para discernir las <u>emociones</u> íntimas, conocimiento de las fortalezas y debilidades propias.	Símbolos del yo (por ejemplo en los sueños o las creaciones artísticas)	Psicoterapeuta, líder religioso
Musical	Habilidad para producir y apreciar ritmo, tono y timbre; apreciación de las formas de expresión musical	Sistemas de notaciones musicales, <u>código</u> Morse	Compositor, personas que tocan instrumentos.

Las 7 INTELIGENCIAS

Inteligencia	Orígenes evolutivos	Presencia en otras especies	Factores históricos (en Estados Unidos en la década del 90)
Lingüística	Las primeras notaciones escritas datan de hace 30.000 años	Los monos tienen la habilidad de nombrar	Las transmisiones orales eran más importantes antes de la invención de la imprenta
Lógico-matemática	Sistemas numéricos tempranos y calendarios antiguos	Las abejas calculan las distancias por medio del baile	Más importante por la influencia de las computadoras
Espacial	Arte rupestre	Varias especies poseen instintos territoriales	Más importante con el advenimiento del <u>video</u> y otras tecnologías visuales
Corporal-kinética	Hay evidencias del uso de <u>herramientas</u> en las épocas más tempranas	Uso de herramientas por los primates, los osos hormigueros y otras especies	Era lo más importante en el período agrario
Musical	Hay evidencias del uso de instrumentos musicales que datan de la Edad de Piedra	El canto de las aves	Era más importante en la cultura oral, cuando la <u>comunicación</u> era de <u>naturaleza</u> musical
Interpersonal	Vida en <u>grupos</u> comunitarios necesaria para la caza/la recolección	Lazos maternos, observados en los primates y otras especies	Más importante con el incremento de la <u>economía</u> de servicios
Intrapersonal	Evidencias tempranas de vida religiosa	Los chimpancés pueden encontrarse en un espejo, los monos experimentan miedo	Sigue siendo importante en una sociedad cada vez más compleja, que requiere la habilidad de hacer elecciones

Las 7 INTELIGENCIAS

Personas con marcada tendencia	piensan	Les encanta	Necesitan
Lingüística	En palabras	Leer, escribir, contar historias, jugar juegos con palabras, etc.	Libros, elementos para escribir, <u>papel</u> , diarios, <u>diálogo</u> , discusión, debates, <u>cuentos</u> , etc.
Lógico-matemática	Por medio del razonamiento	Experimentar, preguntar, resolver rompecabezas lógicos, calcular, etc.	Cosas para explorar y pensar, <u>materiales de ciencias</u> , cosas para manipular, visitas al planetario y al museo de ciencias, etc.
Espacial	En <u>imágenes</u> y fotografías	Diseñar, dibujar, visualizar, garabatear, etc.	Arte, lego, videos, películas, diapositivas, juegos de imaginación, laberintos, rompecabezas, libros ilustrados, visitas a museos, etc.
Corporal-kinética	Por medio de sensaciones somáticas	Bailar, correr, saltar, construir, tocar, gesticular	Juegos de actuación, <u>teatro</u> , movimientos, cosas para construir, <u>deportes</u> y juegos físicos, experiencias táctiles, experiencias de aprendizaje directas, etc.
Musical	Por medio de ritmos y melodías	Cantar, silbar, entonar melodías con la boca cerrada, llevar el ritmo con los pies o las manos, oír, etc.	Tiempos dedicados al canto, asistencia a conciertos, tocar música en sus casas y/o en la escuela, instrumentos musicales etc.
Interpersonal	Intercambiando ideas con otras personas	Dirigir, organizar, relacionarse, manipular, asistir a fiestas, mediar, etc.	Amigos, juegos grupales, reuniones sociales, festividades comunales, clubes, aprendizaje tipo maestro/aprendiz
Intrapersonal	Muy íntimamente	Fijarse metas, meditar, soñar, estar callados, planificar.	Lugares secretos, tiempo para estar solos, <u>proyectos</u> manejados a su propio ritmo, alternativas, etc.

¿Cómo logramos comunicarnos eficazmente?



✓ Conóctete a ti mismo ...



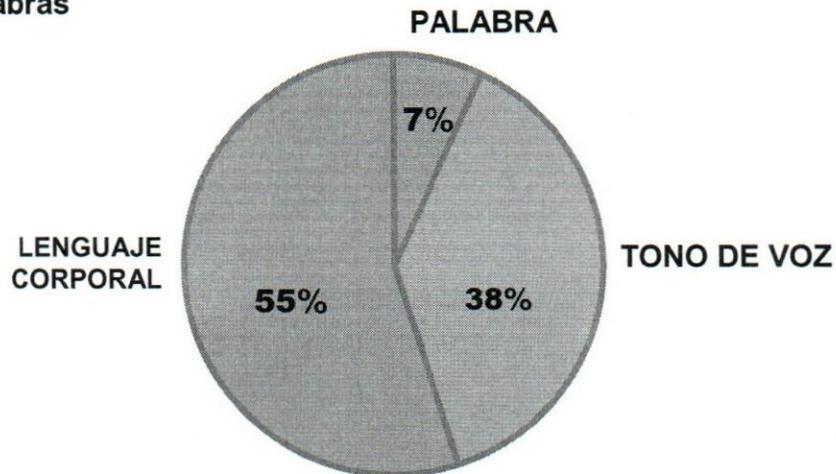
✓ Amplía tu inteligencia...



✓ Asume actitudes favorecedoras ...

Conócete a ti mismo ...

No solo se establece comunicación mediante las palabras



Fuente: Riberio Lair. Comunicación eficaz

Conócete a ti mismo ...

Quando nos comunicamos nuestro cuerpo habla



VISUAL



AUDITIVO



CINESTÉSICO

Todos somos al mismo tiempo visuales, auditivos y cinestésicos...

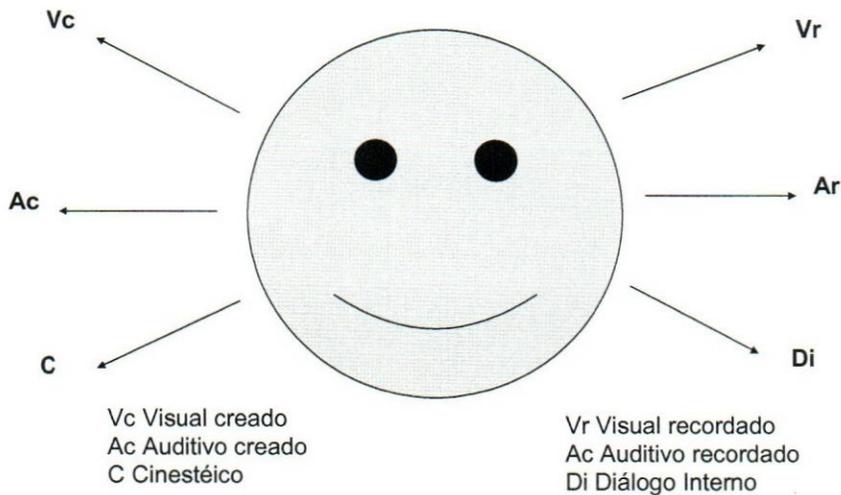
¿Quieres saber cual predomina en ti?



Ejercicio individual:
Aumenta tu potencial comunicativo

Los ojos son las ventanas del alma ...

Accesos Oculares



Fuente: Carlos Porcel: Qué es el PNL

Derrotando las barreras de la comunicación

Actitudes favorecedoras



- ✓ **Valorativa:** aportar respuestas en las que se hace referencia a los valores y el deber ser.
- ✓ **Interpretativa:** tratar de descubrir los verdaderos motivos de la conducta del interlocutor. Suele aclarar al que comunica lo que le pasa.
- ✓ **Exploratoria:** buscar más datos para tener una mejor idea de lo que pasa, piensa o siente el otro.

Derrotando las barreras de la comunicación

Actitudes favorecedoras



- ✓ **Consoladora:** dar respuestas tranquilizadoras para reducir el miedo.
- ✓ **Identificación:** brindar seguridad y apoyo al otro, acompañarlo en sus preocupaciones.
- ✓ **Comprensiva y empática:** ponerse en el lugar del otro, no interpretar, juzgar o captar los sentimientos que hay detrás de las palabras del que nos habla. Se le acepta como es y no como quisiéramos que fuera o como él pretende llegar a ser.

Derrotando las barreras de la comunicación

Empatía



- ✓ Entender los problemas del otro
- ✓ Captar sus sentimientos
- ✓ Ponerse en sus zapatos
- ✓ Confiar en su capacidad para salir adelante
- ✓ Respetar su libertad
- ✓ Respetar su personalidad
- ✓ Respetar su intimidad
- ✓ No emitir juicios valorativos, no juzgarlo
- ✓ Aceptarlo

Derrotando las barreras de la comunicación

Reglas de Oro para una Escucha Eficaz

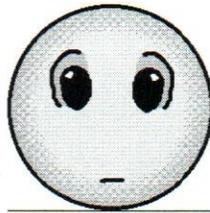
- Pare de hablar. Si habla no puede escuchar
- Demuéstrele a la persona que habla que le interesa escucharla. Interprete lo que se le dice para indicar que comprendió.
- Trate de no distraerse.
- Intente captar el punto de vista de la otra persona.
- Evite discusiones y críticas, las cuales colocan a la otra persona a la defensiva y pueden inhibirla o enojarla, con lo que contamina el proceso de la comunicación.
- Mantenga el contacto visual con el que habla.

Derrotando las barreras de la comunicación

Reglas de Oro para una Escucha Eficaz

- Indique que escucha, diciendo "si" y afirmando con la cabeza.
- No exprese inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo. Deje hablar.
- Deje pausas para animar al que habla a seguir haciéndolo.
- Resuma de vez en cuando lo que se escucha para comprobar si se ha comprendido o no. Parafrasee.
- No menosprecie al que habla o su forma de hacerlo.
- Responda a los sentimientos que están detrás de las palabras. Muestre que se comprende.

Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.



Módulo 2: Trabajo en equipo

- **Grupo Vs. Equipo**
- **Evolución del equipo**
- **Definición de “Trabajo en Equipo”**
- **Características del trabajo en equipo**
- **Roles**
- **Liderazgo y trabajo en equipo**
- **Beneficios del trabajo en equipo**
- **Limitaciones del trabajo en equipo**
- **Actitudes favorecedoras para trabajar en equipo**

Grupos Vs. Equipo

GRUPO

“Es un todo cuyas propiedades son diferentes a la suma de las partes, el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico cuyos principales elementos son los miembros, los canales de comunicación y las barreras”.

Kurt Lewin



EQUIPO

“Es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”.

Dyer William

“Es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común”. *García, Rodríguez y otros*

Grupos Vs. Equipo



Grupo de Trabajo



Equipo de Trabajo

Comparten información

Neutral. (ocasiones neg.)

Individual

Aleatorias y diversas

← Metas →

← Sinergia →

← Responsabilidad →

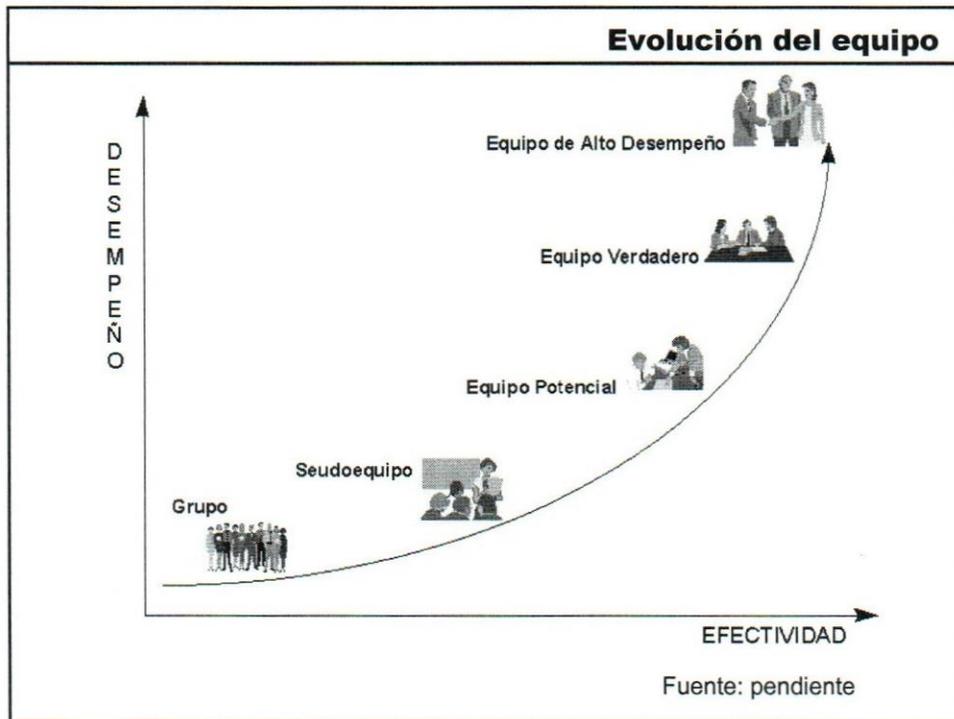
← Habilidades →

Desempeño Colectivo

Positiva

Individual y mutua

Complementarias



Evolución del equipo

Grupo
 Los miembros están en la primera etapa conocida como **"formación"** es donde se reúnen por primera vez los elegidos para formar el equipo y su actuación es de cautela, incertidumbre y expectativas de como y con quién voy a trabajar.

Pseudoequipo
 Las personas inician una fase conocida como la **"conmoción"** donde existe confusión, conflictos, rivalidades entre los miembros y es cuando se dan cuenta que pasar de un trabajo individual a uno grupal no es sencillo.

Equipo Potencial
 Los miembros inician una tercera etapa que se puede denominar la **"regulación"**, después de haber estado juntos por un tiempo comienzan a comprenderse y entenderse entre ellos mismos, existe más confianza y una mayor cohesión, donde hay armonía y espíritu de compartir.

Evolución del equipo

Verdadero

En esta fase finalmente se llega a la "**actuación**" donde la competitividad y lealtad del grupo es parte de lo cotidiano, con alto sentido de innovación y creación del fenómeno de la sinergia.

Equipos de Alto desempeño (autodirigidos)

Representan el grado de participación más amplio ya que cada miembro tiene funciones importantes.

El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de los Jefes.

La autoridad se ejerce de forma rotatoria, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre los miembros del equipo.

Definición de trabajo en equipo

- ✓ El trabajo en equipo implica un **grupo de personas trabajando de manera coordinada** en la ejecución del trabajo / proyecto.
- ✓ **El equipo responde del resultado final** y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- ✓ **Cada miembro está especializado en un área determinada** que afecta al trabajo / proyecto.
- ✓ Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el trabajo / proyecto adelante.**
- ✓ **El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.**

Si necesitamos empujar un carro en una cuesta arriba y disponemos de 20 personas, si empiezan a empujar al coche de una en una, no consiguen elevar el carro hasta la parte de arriba. Sin embargo, si lo hacen las 20 a la vez y todas empujando en el mismo sentido, el coche llegará sin problemas al final de la cuesta.

ESTO ES TRABAJO EN EQUIPO

Características del trabajo en equipo

Las 5 C

Complementariedad

- ✓ Cada miembro domina una parcela determinada del trabajo.
- ✓ Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación

- ✓ Los miembros, con su líder, deben actuar de forma organizada con vista a sacar el trabajo adelante.

Comunicación

- ✓ El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- ✓ El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Características del trabajo en equipo

Las 5 C

Confianza

- ✓ Cada persona confía en el buen trabajo del resto de sus compañeros.
- ✓ Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso

- ✓ Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

¡Busquemos juntos la solución!



- ➔ Forma varias palabras con relación entre sí
- ➔ Son 7 palabras en total
- ➔ Está prohibida la comunicación verbal

Roles dentro de un equipo

CONDUCTOR

- ✓ Le interesa la estrategia, el camino a llegar.
- ✓ Fija metas.
- ✓ Modera las reuniones, discusiones.
- ✓ Evita las rencillas personales.
- ✓ Se compromete.
- ✓ Anima al grupo.
- ✓ "Todos somos responsables".

ORIENTADO A COHESIONAR

- ✓ Anima las reuniones.
- ✓ Proporciona "caricias" a la gente:
- ✓ Armoniza grupos e intenta que todo el mundo participe.
- ✓ Organiza eventos sociales.
- ✓ Da noticias: "Fulanito espera un bebé".
- ✓ Se solidariza con los débiles del grupo.

ORIENTADO A LA TAREA

- ✓ Técnico en procesos.
- ✓ Espíritu práctico: va al grano.
- ✓ "Lo importante son los resultados".
- ✓ "Aunque te encuentres mal, ante todo eres profesional".
- ✓ "Menos filosofía y más cosas concretas".

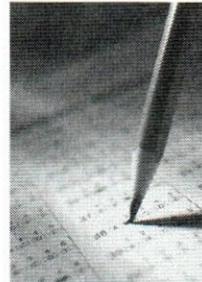
ORIENTADO A LAS AGENDAS OCULTAS

- ☒ "Eso no puede funcionar".
- ☒ "Otras personas lo harían mejor".
- ☒ "Esta empresa es un desastre".
- ☒ "Los jefes son los jefes y están para fastidiarnos".

Cuestionario de valores personales

¿Cuál es tu orientación?

Descúbre-la para ser más exitoso



Liderazgo y trabajo en equipo

Concepto de liderazgo

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". *Chiavenato, Idalberto (1993)*



Liderazgo y trabajo en equipo

Tipos de liderazgo

Autoritario

- ❖ Toma decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás
- ❖ Es el poseedor de todas las respuestas
- ❖ No confía en las capacidades de los miembros
- ❖ Impone sus ideas
- ❖ Su actitud es impersonal y distante
- ❖ Prevalece el "yo hice" antes que el "nosotros hicimos"
- ❖ Es rígido e inflexible

Liderazgo y trabajo en equipo

Tipos de liderazgo

Participativo

- ❖ Confía en las capacidades de los miembros
- ❖ Trabaja en cooperación con el grupo para el establecimiento de las metas
- ❖ Canaliza y dirige todas las ideas que van surgiendo
- ❖ Prevalece el “nosotros hicimos” antes que el “yo hice”
- ❖ Es flexible y facilita el proceso del equipo

Liderazgo y trabajo en equipo

Tipos de liderazgo

“Dejar hacer”

- ❖ No participa en las actividades del grupo
- ❖ Le da al grupo entera libertad para la toma de decisiones
- ❖ Proporciona información y material solo cuando es solicitado
- ❖ Solo se dirige al grupo para preguntar si ya culminaron sus actividades



Construyendo una escultura



Beneficios del trabajo en equipo

- ✓ Aprendizaje compartido, mayor posibilidad de intercambio de ideas
- ✓ Mejora la comunicación interpersonal
- ✓ Se generan decisiones acertadas y consensuadas. Logro de consenso
- ✓ Estimula e incrementa la creatividad
- ✓ Es posible asignar la tarea a la persona más adecuada
- ✓ Se involucran los miembros a la ejecución. Hay mayor implicación y esfuerzo
- ✓ Se aprovechan los puntos fuertes de cada uno
- ✓ Se da una mayor integración en la organización
- ✓ Aumenta la empatía
- ✓ Se da un mayor nivel vivencial
- ✓ Genera una gran satisfacción personal

Limitaciones del trabajo en equipo

- × Intereses individuales antepuestos a los del equipo
- × Pérdida de tiempo por mala organización
- × Falta de tiempos comunes para coincidir
- × Tamaño del grupo
- × Conflictos a la hora de tomar decisiones
- × Hay quienes “*ni hacen ni dejan hacer*”
- × Enfrentamientos personales
- × En grupos poco homogéneos temores y coacciones
- × Acomodo
- × Indisciplina
- × Inflexibilidad

Actitudes favorecedoras para trabajar en equipo

- ☺ Colaborar, estar dispuesto a ayudar a los compañeros
- ☺ Ser Respetuoso, tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros
- ☺ Mantener el buen carácter
- ☺ Ser leal al equipo, ser una persona de palabra
- ☺ Asumir responsabilidades y aceptar las obligaciones
- ☺ Trabajar
- ☺ Ser inconformista, buscar mejorar permanentemente

ANEXO 5

TALLER DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y TRABAJO EN EQUIPO

ESTRUCTURA DE LA FACILITACIÓN - Viernes 17 de Marzo de 2006

a) Presentación del equipo de facilitación	Tiempo estimado: 45 minutos (8:00 a.m. a 8:45 a.m.)
---	--

- 1) El Director de la organización presentará al equipo de facilitación.
- 2) Se expondrán los objetivos del taller y se trabajarán las reglas de oro para convivir durante los dos (2) días del taller.
- 3) Se culminará esta sección con la revisión de las expectativas de cada uno de los participantes.

Recursos: Láminas #: 1 – 3 de la presentación.

b) Ejercicio de Calentamiento	Tiempo estimado: 15 minutos (8:45 a.m. a 9:00 a.m.)
--------------------------------------	--

Ejercicio # 1: “A bailar”: Música: merengue, variada.

Objetivo: desarrollar la atención e interés en la actividad a realizar. Integrar a los participantes.

Recursos: Música de fondo.

Duración: 5 minutos aproximadamente.

Descripción:

MÓDULO 1: COMUNICACIÓN EFICAZ

c) Definición y tipos	Tiempo estimado: 15 minutos (9:00 a.m. a 9:15 a.m.)
------------------------------	--

- 1) **Introducción al Tema Comunicación**
 - Definición, proceso y componentes
 - Tipo: Masiva, Organizacional e Interpersonal

d) Barreras de la Comunicación Parte I	Tiempo estimado: 60 minutos (9:15 a.m. a 10:15 a.m.)
---	---

- 2) **Barreras en la comunicación**

Ejercicio de aplicación # 2 “Identificando mis barreras” (individual)

Guía para la facilitación
Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

Objetivo: Cada participante conocerá los diferentes tipos de barrera de comunicación e identificará las que predominan en él.

Recursos: Hoja de Trabajo (con Formato). Lápices. Música suave de Fondo.

Duración: 40 minutos durante el desarrollo del tema en forma intermitente luego de escuchar la explicación de cada una de las barreras.

Facilitadora: Adriana

Descripción: Antes de entrar en la explicación de cada una de las barreras, se entregará una hoja de trabajo personal a cada participante, a medida que avance la explicación de cada barrera el participante contará con un tiempo aproximado de 5 minutos (con música de fondo) para identificar que barreras predominan en él, para luego diseñar un plan de acción que le permita mejorar en su proceso de comunicación.

Hoja de trabajo. Ver Anexo 4

La exposición se desarrollará de la siguiente manera:

- ✓ Personales
- ✓ Físicas
- ✓ Semánticas
- ✓ Interferencias

Coffee Break - Tiempo estimado: 15 minutos (10:15 a.m. a 10:30 a.m.)

e) Barreras de la Comunicación Parte II	Tiempo estimado: 60 minutos (10:30 a.m. a 12:00 a.m.)
--	--

- ✓ El filtrado
- ✓ La selección selectiva
- ✓ Las emociones
- ✓ El lenguaje

Para cerrar este ciclo se realizará un ejercicio grupal que se detalla a continuación:

Ejercicio de aplicación # 3: “Clínica del Rumor” (grupal)

Objetivos:

- Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información. Desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final.
- Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa.
- Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.

Recursos: Hoja de Trabajo (con Formato) para los observadores del ejercicio. Lápices. Rotafolio y marcadores.

Duración: 30 minutos

Facilitadora: Crisley

Descripción

1. El Facilitador llama a seis voluntarios. El resto del grupo permanece, para actuar como observadores, del proceso.
2. Cinco de estos seis voluntarios deben pasar al cuarto de aislamiento. El primer voluntario permanece en el salón con el Facilitador y los observadores.
3. El Facilitador distribuye los Formatos de Observación de la Clínica del Rumor a los observadores, los cuales deben tomar apuntes de lo que sucede.
4. Luego el Facilitador lee al voluntario el "Reporte del Accidente", del Formato de observación, el voluntario no deberá tomar notas de lo que escucha.
5. El Facilitador pide al segundo voluntario, quien se encuentra en el salón de aislamiento junto con los demás voluntarios, que entre al salón.
6. El primer voluntario repite al segundo, lo que oyó del Facilitador. **ES IMPORTANTE QUE CADA VOLUNTARIO TRANSMITA EL MENSAJE DE SU PROPIA MANERA, SIN AYUDA ALGUNA.**
7. Un tercer voluntario entra al salón, y el segundo repite lo que oyó del primero.
8. Se repite el procedimiento hasta que todos los voluntarios menos el sexto haya oído el mensaje.
9. Luego el sexto voluntario regresa al salón. El quinto miembro repite el mensaje y este voluntario escribe el mensaje en la hoja de rotafolio, para que el grupo lo pueda leer.
10. El Facilitador proyecta el mensaje original (preparado de antemano) para poder ser comparado con la versión del sexto voluntario.
11. Se le pide a los observadores que lean sus notas. Luego los voluntarios discuten su experiencia. El Facilitador encabeza una discusión con el grupo entero sobre las implicaciones de la Clínica del Rumor.
12. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de trabajo: Contenido: Ver Anexo 5

Almuerzo Libre - Tiempo estimado: 90 minutos (12:00 a.m. a 1:30 p.m.)

f) Comunicación Eficaz	Tiempo estimado: 90 minutos (1:30 p.m. a 3:00 p.m.)
-------------------------------	--

3) ¿Qué es la comunicación eficaz?

- ✓ Definición de Comunicación eficaz
- ✓ Inteligencia: interpersonal, intrapersonal y emocional
- ✓ ¿Cómo logramos comunicarnos eficazmente?
- ✓ Conócete a ti mismo...
- ✓ Canales de comunicación, se hará énfasis en cada uno de los canales utilizando los siguientes recursos: cambios de la intensidad de luz, cambio de olores al prender velas, y colocando música de fondo para que cada participante identifique que le llamó más la atención. Ejercicio de aplicación # 3
- ✓ Los ojos son la ventana del alma

Ejercicio de aplicación #4 : “Aumenta tu potencial comunicativo” (individual)

Objetivo: Cada participante identificará el canal de comunicación que predomina en él.

Recursos: Hoja de Trabajo (con Formato). Lápices. Ver anexo 6

Duración: 30 minutos

Guía para la facilitación
Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

Descripción:

1. El Facilitador distribuye el test "Aumenta tu potencial comunicativo" a cada uno de los participantes
2. Lee las instrucciones e indica el tiempo estimado para la realización del test.
3. Al finalizar el test el facilitador invita a los participante a compartir los resultados y a vivenciar los efectos que esta identificación tiene en el grupo

Hoja de trabajo: Contenido: Ver anexo I

Coffee Break - Tiempo estimado: 15 minutos (3:00 p.m. a 3:15 p.m.)

g) Derrotando las Barreras de la Comunicación	Tiempo estimado: 90 minutos (3:15 p.m. a 4:15 p.m.)
--	--

4) Actitudes Favorecedoras

- ✓ Valorativa
- ✓ Interpretativa
- ✓ Exploratoria
- ✓ Consoladora
- ✓ Identificación
- ✓ Compresiva y empática
- ✓ Empatía
- ✓ Reglas de Oro para una Escucha Eficaz (Lectura Participativa por parte del grupo)

MÓDULO 2: TRABAJO EN EQUIPO

a) Grupo vs. Equipo	Tiempo estimado: 45 minutos (4:15 p.m. a 5:00 p.m.)
----------------------------	--

1) Introducción al Tema Trabajo en Equipo

- Definición de Grupo
- Definición de Equipo
- Comparación entre Grupo y Equipo
- Evolución del Equipo
- **Cierre del primer día de taller**

ESTRUCTURA DE LA FACILITACIÓN - Sábado 18 de Marzo de 2006

b) Resumen de lo aprendido el día anterior	Tiempo estimado: 30 minutos (8:00 a.m. a 8:30 a.m.)
---	--

2) Resumen del día anterior. Continuación del Módulo 2 Trabajo en Equipo

- ✓ Sesión participativa donde se expone lo aprendido del Módulo 1: Comunicación Eficaz

c) Trabajo en Equipo	Tiempo estimado: 30 minutos (8:30 a.m. a 9:15 a.m.)
-----------------------------	--

a.m.)

- ✓ Definición de Trabajo en Equipo (Adriana)

Ejercicio de aplicación #5 : “Cuadrado Integrador” (grupal)

Objetivo: Incentivar al grupo de participantes buscar la mejor forma de integrarse, cuando se cuenta con recursos reducidos.

Recursos: Tiro para delinear en el piso 3 cuadrados de diferentes tamaños.

Duración: 30 minutos

Descripción:

1. El Facilitador indica al grupo que deben numerarse del uno (1) al tres (3) y luego formar tres (3) grupos.
2. Cada grupo debe colocarse dentro de uno de los cuadrados dibujados en el piso e identificados con las letras A, B y C respectivamente.
3. A la cuenta de diez (10) los grupos deben conformarse ahora en dos (2) grupos y formarse dentro de dos (2) de los cuadrados el A y B, quedando el cuadrado C libre.
4. Nuevamente a la cuenta de diez (10) deben reunirse todos dentro de uno (1) sólo de los cuadrados, el denominado con la letra A. Todos los participantes deben quedar dentro del cuadrado.
5. Al finalizar el ejercicio, el facilitador invita a los participante a compartir los resultados y a vivenciar los efectos que este ejercicio tiene en el grupo.

d) Características del Trabajo en Equipo	Tiempo estimado: 30 minutos (9:15 a.m. a 10:30 a.m.)
---	---

3) Las 5 C

- ✓ Complementariedad
- ✓ Coordinación
- ✓ Comunicación
- ✓ Confianza
- ✓ Compromiso

Ejercicio de aplicación # 6 “Busquemos juntos la solución” (grupal)

Objetivo:

- ✓ Concientizar la importancia del trabajo en Equipo.
- ✓ Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

Recursos:

- ✓ **Ejercicio de agrupación:** tarjetas que llevan impreso un dibujo, una por participante. Cada tarjeta estará repetida tantas veces como miembros se desee tengan los subgrupos.
- ✓ **Ejercicio de aplicación:** un juego de cartulinas para cada grupo, en donde aparezcan letras suficientes para formar todas las palabras de los días de la semana distribuidas al azar en tantos sobres como miembros tengan los subgrupos.

Duración: 45 minutos en total.

- ✓ **Ejercicio de agrupación:** 5 minutos

- ✓ **Ejercicio de aplicación:** 40 minutos

Facilitadora: Adriana

Descripción:

Ejercicio de Agrupación:

Antes de entrar en la explicación de la dinámica vamos a Integrar rápidamente subgrupos de trabajo, a través de un juego denominado "el dibujo es la clave", que explicaremos a continuación:

- 1) El facilitador invita a los participantes para que retiren una tarjeta de la caja que entrega al primer participante a tomar una y pasen las demás a sus compañeros (Obviamente se pasan del lado que no aparece el dibujo para que no lo vean los participantes).
- 2) Una vez terminada la actividad anterior, el facilitador solicita al grupo que realicen el sonido del animal que está impreso en la tarjeta y que se integren en subgrupo con todas aquellas personas emitan el mismo sonido, con lo cual se formarán los subgrupos.
- 3) Una vez formados los subgrupos de trabajo se procede a continuar con la siguiente actividad programada por el facilitador.

Ejercicio de Aplicación:

- 1) El Facilitador entrega a cada subgrupo un paquete de sobres (conteniendo las letras) para que sean distribuidos entre los miembros del subgrupo.
- 2) El Facilitador explica al grupo que cada miembro del subgrupo deberá formar una o varias palabras, de forma tal que el subgrupo conforme un total de siete palabras que tengan relación entre sí. Así mismo les indica que está prohibida la comunicación verbal.
- 3) El subgrupo que forme primero las siete palabras (los días de la semana) será el ganador.
- 4) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

Coffee Break - Tiempo estimado: 15 minutos (10:30 a.m. a 10:45 a.m.)

e) Roles dentro de un equipo	Tiempo estimado: 30 minutos (10:45 a.m. a 11:30 a.m.)
-------------------------------------	--

- ✓ Conductor
- ✓ Orientado a Cohesionar
- ✓ Orientado a la Tarea
- ✓ Orientado a las agendas ocultas

Ejercicio de aplicación #7 : "Cuestionario de Valores Personales" (individual)

Objetivo: Cada participante identificará la orientación de su conducta que predomina en él.

Recursos: Hoja de Trabajo (con Formato). Lápices. Ver anexo 7.

Duración: 30 minutos

Facilitadora: Crisley

Descripción:

Guía para la facilitación
Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

4. El Facilitador distribuye el test "Cuestionario de Valores Personales" a cada uno de los participantes
5. Lee las instrucciones e indica el tiempo estimado para la realización del test.
6. Al finalizar el test el facilitador invita a los participante a compartir los resultados y a vivenciar los efectos que esta identificación tiene en el grupo

Hoja de trabajo: Contenido: Ver anexo 7

f) Liderazgo y Trabajo en Equipo Tiempo estimado: 30 minutos (11:30 a.m. a 12:00 a.m.)

- ✓ Concepto de Liderazgo (Crisley)
- ✓ Tipos de Liderazgo (Adriana)
 - Autoritario
 - Participativo
 - "Dejar Hacer"

Almuerzo Libre - Tiempo estimado: 90 minutos (12:00 a.m. a 1:30 p.m.)

g) Ejercicio de Liderazgo y Trabajo en Equipo Tiempo estimado: 60 minutos (1:30 p.m. a 2:30 p.m.)

Ejercicio de aplicación #8 "Construyendo una escultura" (grupal)

Objetivo:

- ✓ Concientizar cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo del trabajo en equipo.

Recursos:

- ✓ **Ejercicio de agrupación:** Tarjetas que llevan anotado el nombre de una canción. Deberán haber tantas tarjetas como integrantes se requiera en cada subgrupo.
- ✓ **Ejercicio de aplicación:** Un paquete de pitillos y un paquete de alfileres por cada subgrupo Tarjeta para cada participante (En cada subgrupo de 5 personas deberá haber una tarjeta que diga "Líder" y tres de "seguidor" y una de observador). Una copia de la Hoja de Instrucciones para Líderes del juego. Una copia de la Hoja de Trabajo para los Observadores. Un rotafolio, marcadores. Papel y lápiz para cada observador.

Duración: 60 minutos en total.

- ✓ **Ejercicio de agrupación:** 5 minutos
- ✓ **Ejercicio de aplicación:** 55 minutos

Facilitadoras: Crisley y Adriana

Descripción:

Ejercicio de Agrupación:

Guía para la facilitación
Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

Antes de entrar en la explicación de la dinámica vamos a Integrar rápidamente subgrupos de trabajo, a través de un juego denominado "las canciones", que explicaremos a continuación:

- 1) El Facilitador coloca las tarjetas sobre una mesa en el centro de la sala. Luego invita al grupo a formar un círculo alrededor de la mesa.
- 2) Cuando el Facilitador da la señal (palmada o silbido), cada uno debe acercarse hasta la mesa y retirar una de las tarjetas. Enseguida vuelven a integrarse al círculo sin mirar su contenido.
- 3) Después de realizar esta actividad, el Facilitador les explica que ante una nueva señal deben mirar sus tarjetas y entonar la canción que ahí aparece. De esta manera se forman los equipos de trabajo.
- 4) Los participantes realizan la actividad indicada cuando lo señala el Facilitador.
- 5) Una vez formados los equipos se continúa con la siguiente actividad programada.

Ejercicio de Aplicación:

- 1) Una vez formados los subgrupos de 5 personas cada uno.
- 2) Se seleccionaran los observadores, los líderes y seguidores de cada subgrupo en forma aleatoria a través de tarjetas denominadas con cada papel a desempeñar por cada participante. Ya que la dinámica así lo amerita.
- 3) Se dan instrucciones para que los líderes y observadores se reúnan con cada facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.
- 4) Uno de los facilitadores, explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los pitillos para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes de juego. Les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su hoja a nadie.
- 5) El otro facilitador, anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una estructura con alfileres y con pitillos. Tendrán treinta (30) minutos para esta actividad. Después de eso las estructuras serán "calificadas" sobre bases iguales: de altura, resistencia y belleza.
- 6) Al terminar la etapa de construcción, cada facilitador les dice a los participantes que califiquen sus experiencias en el subgrupo, bajo tres dimensiones. Emplearán una escala de cinco puntos. (Cinco para la calificación más alta). Las dimensiones son:
 - ✓ Satisfacción con el líder.
 - ✓ Satisfacción con su participación.
 - ✓ Satisfacción con el resultado del equipo
- 7) Cada facilitador les instruye para que saquen un promedio de los participantes por cada una de las tres dimensiones.
- 8) Los subgrupos llevan sus estructuras para exhibirse en un área común.
- 9) Un facilitador conduce la votación. Colocando los votos por separado para cada criterio y los números son anotados en el cuadro correspondiente. Cada participante puede votar sólo una vez en cada criterio. La votación se hace elevando las manos.
- 10) Después de que los datos se registran, el facilitador (a) lee en voz alta las instrucciones que fueron dadas para cada equipo. (b) Registra la descripción de cada estilo de liderazgo bajo el número de cada subgrupo y (c) Dirige una discusión con los observadores acerca de los datos obtenidos, a través de las observaciones realizadas.

Hoja de trabajo: Contenido: Ver anexo I

h) Conclusiones del Trabajo en Equipo	Tiempo estimado: 30 minutos (2:30 p.m. a 3:00 p.m.)
--	--

- ✓ Beneficios del Trabajo en Equipo

Guía para la facilitación
Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

- ✓ Limitaciones del Trabajo en Equipo
- ✓ Actitudes Favorecedoras para Trabajar en Equipo
- ✓ Presentación de "Vuelo de Gansos"

i) Cierre del Taller

Tiempo estimado: 30 minutos (3:00 p.m. a 3:30 p.m.)

- ✓ Evaluación de Reacción del Taller por parte de los participantes
- ✓ Revisión del cumplimiento de las expectativas
- ✓ Entrega de Certificados

Anexo 6



Escuela Práctica de Negocios

OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO A

Javier Castro

POR HABER PARTICIPADO EN EL CURSO

Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo

REALIZADO EN CARACAS LOS DIAS **10 y 11 DE MARZO DE 2006**

CON UNA DURACION DE 16 HORAS DE INSTRUCCIÓN



Víctor Martínez
Director
Cresco C.A.

Adriana Núñez
Facilitador

Crisley Leal
Facilitador

Anexo 7

Identificando Mis Barreras

Mis Barreras Personales	
--------------------------------	--

Mis Barreras Físicas	
-----------------------------	--

Mis Barreras Semánticas	
--------------------------------	--

Mis Barreras de Inferencia	
-----------------------------------	--

Mis Barreras de Filtrado	
---------------------------------	--

Mis Barreras Percepción selectiva	
--	--

Mis Barreras de Emociones	
--------------------------------------	--

Mis Barreras de Lenguaje	
-------------------------------------	--

Anexo 8

CLINICA DEL RUMOR

Guía del Observador

REPORTE DEL ACCIDENTE

"Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el terremoto se inició el rescate. Se han movilizadado miles de personas llevando medicinas, vendas, alimento y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados."

Participante	Aumentos	Omisiones	Distorsiones
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Anexo 9

TEST. Aumenta tu potencial comunicativo

Instrucciones

1. Lee cada una de las 20 afirmaciones presentadas en las 3 listas de chequeo, las cuales representan un tipo de sistema,
2. Marca con una **X**, las afirmaciones que más representen los gustos y preferencias de su persona,
3. Suma cada una de las afirmaciones marcadas en cada lista de chequeo. Totalizar el puntaje,
4. Compara el resultado obtenido en cada una de las listas.

LISTA DE CHEQUEO Número 1.	
1. En la noche cuando no tengo nada que hacer me gusta mirar la televisión	
2. Yo <u>no</u> uso imágenes visuales para recordar nombres	
3. Me gusta leer libros y revistas	
4. Me gusta que me den instrucciones por <u>escrito</u> en lugar de <u>verbales</u>	
5. Escribo listas de lo que tengo que hacer	
6. Sigo las recetas fielmente cuando estoy cocinando	
7. Puedo armar fácilmente muñecas y juguetes siguiendo las instrucciones escritas	
8. Cuando juego prefiero los juegos de palabras como crucigramas o sopas de letras	
9. Me intereso mucho en la forma como luzco	
10. Me gusta ir a exhibiciones de arte y museos	
11. Mantengo un diario o escribo lo que estoy haciendo	
12. Hago un resumen por escrito de los asuntos que trato	
13. Encuentro fácilmente direcciones en cualquier ciudad si tengo un mapa	
14. Con frecuencia admiro fotografías y arte en los anuncios de publicidad	
15. Me gusta mantener mi casa impecable	
16. Veo dos o más películas cada mes	
17. Pienso menos bien de una persona si no se viste bien	
18. Me gusta mirar a la gente	
19. Siempre hago arreglar las abolladuras y rayones en mi carro/moto/bicicleta, muy rápido	
20. Pienso que las flores frescas le dan brillo a mi casa u oficina	
TOTAL DE PUNTOS PARA ORIENTACIÓN (sumatoria)	

LISTA DE CHEQUEO Número 2.

1. En la noche cuando no tengo nada que hacer me gusta escuchar música	
2. Para recordar el nombre de alguien me lo repito una y otra vez	
3. Me gustan y disfruto las conversaciones largas	
4. Me gusta que me den instrucciones <u>verbales</u> en lugar de <u>escritas</u>	
5. Me gustan los programas de opinión y entrevistas en radio y televisión	
6. Uso palabras que riman para ayudarme a recordar cosas	
7. Soy un buen oyente	
8. Me gusta más oír las noticias en la radio que leerlas	
9. Me hablo mucho a mí mismo	
10. Prefiero oír un CD de algún material en lugar de leerlo	
11. Me siento mal cuando mi carro/moto/bicicleta/monopatín tiene ruidos	
12. Puedo decir mucho de una persona por el sonido de su voz	
13. Compro muchos CDs	
14. Me preparo para un examen leyendo mis notas en voz alta	
15. Prefiero dar una charla que hacer un trabajo escrito	
16. Disfruto asistiendo a conciertos y eventos musicales	
17. Hay gente que dice que algunas veces hablo demasiado	
18. Cuando voy a una ciudad que no conozco, me gusta detenerme en una estación de servicio para obtener direcciones	
19. Hablo con mi perro o mi gato y con las plantas	
20. Hablo en voz alta conmigo mismo cuando estoy resolviendo un problema	
TOTAL DE PUNTOS PARA ORIENTACIÓN	

LISTA DE CHEQUEO Número 3.	
1. Me gusta la gimnasia	
2. Si me vendo los ojos puedo distinguir cosas por el tacto	
3. Cuando suena la música no puedo evitar mover los pies	
4. Soy una persona expresiva	
5. Tengo buena coordinación	
6. Tengo tendencia a ganar peso	
7. Me gusta como se siente la tela en la piel	
8. Me gusta acariciar a los animales	
9. Toco a la gente cuando hablo	
10. Me resulta sencillo manejar diferentes máquinas (computadora/celular(MP3/calculadora/FAX)	
11. Fui cargado y acariciado cuando niño	
12. Disfruto más practicando deporte que observando	
13. Disfruto plenamente los masajes	
14. Disfruto un baño caliente al final del día	
15. Bailo muy bien	
16. Asisto al gimnasio con frecuencia	
17. Me gusta estirarme al levantarme	
18. Puedo decir mucho de una persona por la forma como da las manos	
19. Si tengo un mal día el cuerpo se me pone muy tenso	
20. Disfruto trabajos manuales	
TOTAL DE PUNTOS PARA ORIENTACIÓN	

Resultados

	Puntaje total	Orientación
Lista de Chequeo 1		
Lista de Chequeo 2		
Lista de Chequeo 3		

20			20
15			15
10			10
5			5
	Columna 1 VISUAL	Columna 2 AUDITIVO	Columna 3 CINESTÉSICO

Anexo 10

Anexo 11

CIERRE LÓGICO Y PSICOLÓGICO

TALLER:
FECHA:
DURACIÓN: 4 días – 32 horas
FACILITADOR(ES):

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de ítems con el objeto de conocer su impresión en torno a la actividad desarrollada:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al responder hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.

1. La actividad más significativa para mi fue:

2. Durante las sesiones de trabajo me he sentido:

3. Durante las sesiones de trabajo aprendí:

4. La actividad que más disfrute fue:

5. Mi opinión acerca de las sesiones de trabajo es:

6. ¿Qué le cambiarías?

EVALUACIÓN DE REACCIÓN

TALLER: “Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo”.
FECHA: 17 y 18 de Marzo de 2006
DURACIÓN: 16 horas
FACILITADOR(ES): Crisley Leal – Adriana Núñez

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de ítems con el objeto de conocer su impresión en torno a la actividad desarrollada:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al responder hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Marque con una “x” la casilla que corresponda a su criterio.
- Por favor, califique cada ítem de acuerdo a la siguiente escala:

1. **DEFICIENTE:** no cumple con mis expectativas
2. **REGULAR:** cumple con mis expectativas mínimas
3. **BUENO:** cumple con la mayoría de mis expectativas
4. **EXCELENTE:** cumple y/o supera todas mis expectativas

EL TALLER EN GENERAL:

	1	2	3	4
1. Responde a mis expectativas planteadas				
2. Aumenta mis conocimientos como resultado de mi participación en el taller				
3. Me proporciona conocimiento aplicable a mi trabajo y vida personal				
4. La coordinación y logística del taller ha sido adecuada				

EL (LOS) FACILITADOR (ES):

	1	2	3	4
5. Utiliza un lenguaje apropiado para el grupo				
6. Posee dominio del tema				
7. Posee habilidad para comunicar de manera clara los contenidos del taller				
8. Utiliza adecuadamente el tiempo disponible				
9. Estimula la participación				
10. Dirige las intervenciones del grupo				
11. Está dispuesto a escuchar y dar respuesta a las dudas de los participantes				
12. Habilidades para verificar el aprendizaje mediante preguntas				
			Si	No
13. Asistiría usted, a otro taller dictado por el (los) facilitador (es)				

RECURSOS DEL TALLER

	1	2	3	4
14. El material de apoyo es adecuado a los objetivos del Taller de Comunicación Eficaz y Trabajo en Equipo				
15. Las ayudas audiovisuales (presentación en power point)				

COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

	1	2	3	4
16. El comportamiento general del grupo				
17. Participación del grupo mediante preguntas y/o exposiciones				
18. Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades asignadas				
19. Puntualidad en el cumplimiento del horario				

RECOMENDACIONES / OBSERVACIONES
