UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICE-RECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Caso: "DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS JW MARRIOTT HOTEL CARACAS"

JW MARRIOTT HOTEL
CARACAS

Realizado por:

ZOPITO VERRATTI BUCCELLA

Profesora:

MARÍA ELENA HOFFMMAN

Caracas, Marzo de 2003

INDICE

Pág.

DEDICATORIA..... 1

AGRADECIMIENTOS.....2

INTRODUCCIÓN.....3

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. Empresa en estudio.....4

1.2. Visión.....7

1.3. Misión.....8

1.4. Antecedentes de la intervención.....8

1.5. Alcances de la intervención.....8

CAPÍTULO II: PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN.

2.1. Objetivo general.....10

2.2. Objetivos específicos.....10

2.3. Cronograma de trabajo.....11

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1. Desarrollo organizacional.....12

3.2. Intervenciones de D.O.....14

3.3. Implementación de la intervención.....16

3.4. Trabajo en equipo.....17

3.4.1. Equipos versus grupos. ¿Cuál es la diferencia?.....17

3.4.2. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo..18

3.4.3. Tipos de equipos....18

3.4.4. Componentes del trabajo en equipo....22

3.4.5. Momentos o Etapas del Proceso de los Equipos....25

3.4.6. Ventajas del trabajo en equipo....26

3.4.7. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo....27

3.4.8. Requisitos para el trabajo en equipo....28

3.4.9. ¿Por qué fallan los equipos?....30

3.5. Comunicación....32

3.5.1. El proceso de comunicación....32

3.5.2. El proceso de comunicación: fases y objetivos del sistema....34

3.5.3. Dirección de la comunicación....35

3.5.4. Las redes formales e informales....38

3.5.5. Barreras para la Comunicación Eficaz....39

3.5.6. Principios de la Comunicación Corporativa....40

3.5.7. La Comunicación Eficiente....40

3.5.8. Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización....41

3.5.9. Medidas Frecuentes Para Vencer Las Barreras De Comunicación....42

3.6. ¿Qué es la andragogía?....44

3.7. Teorías del aprendizaje....47

3.8. Aprendizaje de adultos....50

3.8.1. Psicología del adulto.....51

3.8.2. Características del aprendizaje adulto.....53

3.9. Aprendizaje vivencial.....55

3.9.1. ¿Por qué es importante el aprendizaje vivencial?.....56

3.9.2. ¿Qué es el aprendizaje vivencial? 56

3.9.3. ¿Qué precauciones se deben tomar en cuenta al aplicar el aprendizaje vivencial?.....58

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.

4.1. Plan de acción de la intervención.....59

4.2. Descripción de las etapas de la intervención.....59

4.2.1. Presentación de los resultados.....59

4.2.2. Diseño de la Intervención.....61

4.2.3. Presentación de la propuesta de la intervención.....62

4.2.4. Establecimiento de las estrategias metodológicas.....63

4.2.5. Elaboración y producción de materiales.....63

4.2.6. Desarrollo del taller.....64

4.2.7. Evaluación reactiva.....71

4.2.8. Análisis y resultados de la evaluación reactiva. 73

CAPITULO V. CONCLUSIONES.....76

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....78

BIBLIOGRAFÍA.....80

ANEXOS.....82

DEDICATORIA

A mis hijos, Miguel y Corrado, que han sido para mi fuente de inspiración y de lucha en la realización de este trabajo.

A mi esposa Adele, por su paciencia en tantas horas de mi ausencia para la realización de este trabajo.

A mi padre y madre, por haberme guiado siempre por el camino del bien hacia el prójimo.

A mis hermanas y hermanos, por ayudarme en momentos en que yo he necesitado de su ayuda.

AGRADECIMIENTO

A mi profesora Maria Elena Hoffman por su tiempo y dedicación a tantas horas de tutoreo y guia para la realización de este trabajo.

A mi compañera de estudio Paloma Blanch, en una búsqueda incansable de información y profundidad del conocimiento.

A Germinal Garcia, siempre abierto a ayudar y resolver problemas que consegui en el camino para la culminación de este trabajo.

A mis compañeros de trabajo y estudio, que me prestaron ayuda y me dieron consejos para lograr elaborar este trabajo.

INTRODUCCIÓN.

Como resultado del diagnóstico realizado en el Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel JW Marriott Caracas, se estableció que el Clima del mismo es saludable casi en su totalidad. Las dimensiones de "Sentido de Identidad y Pertenencia" y "Liderazgo" resultaron sólidas por completo. Por otra parte, se percibió una deficiencia en algunos factores de las dimensiones de "Comunicación Departamental" y "Trabajo en Equipo". Para dar respuesta a dichas áreas de mejora se planificó, diseñó e implementó una intervención, objeto del presente trabajo.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. EMPRESA EN ESTUDIO.

Para JW Marriott, Kathi Annbrown (2001), Marriott es la compañía líder a escala mundial en el segmento de hospedaje. Se inicia en 1927 con restaurantes de comida rápida. Luego se va especializando en comedores industriales para universidades, industrias, clínicas y aeronáutica. A partir de 1980, la corporación deja de ser una compañía de bienes raíces y restaurantes para dedicarse a su principal actividad que es la hotelería, vendiendo el catering de la comida de los aviones y adquiriendo cadenas de hoteles como Renaissance y Ritz Carlton, además de desarrollar el negocio de las franquicias, siendo este su mayor crecimiento a nivel hotelero.

Actualmente, Marriott cuenta con más de 2.100 hoteles alrededor del mundo y con diferentes productos, dentro de los cuales se encuentran: Marriott (Hoteles y Resorts), JW Marriott Hotel, Renaissance, Marriott Vacation Club International, Ritz Carlton, Courtyard, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Residence Inn, TownePlace Suites y Ramada Internacional.

Según Stephen P. Robbins (1998), los diseños organizacionales más comunes son: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial. La organización JW Marriott Caracas, se adecua al diseño de burocracia, la cual se caracteriza por operaciones altamente rutinarias lograda a través de la

especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economía de escala, mínima duplicación de personal y equipos y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre sus compañeros. Las operaciones estandarizadas, unidas con una acta de formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad, de tomadores de decisiones innovadores y experimentados por debajo de nivel de los altos ejecutivos. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre la subunidades y las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización, otra debilidad importante es un interés obsesivo por las reglas, ya que de esta manera no hay espacio para una modificación.

La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se ha establecido reglas para la toma programadas de decisiones.

JW Marriott Caracas es una empresa hotelera filial de Marriott Corporación ubicada en la Avenida Mohedano con Avenida Venezuela y Tamanaco, El Rosal, Caracas-Venezuela. Este hotel cuenta con 266 habitaciones, una suite presidencial y dos suites vicepresidenciales. Asimismo, cuenta con 11 salones de

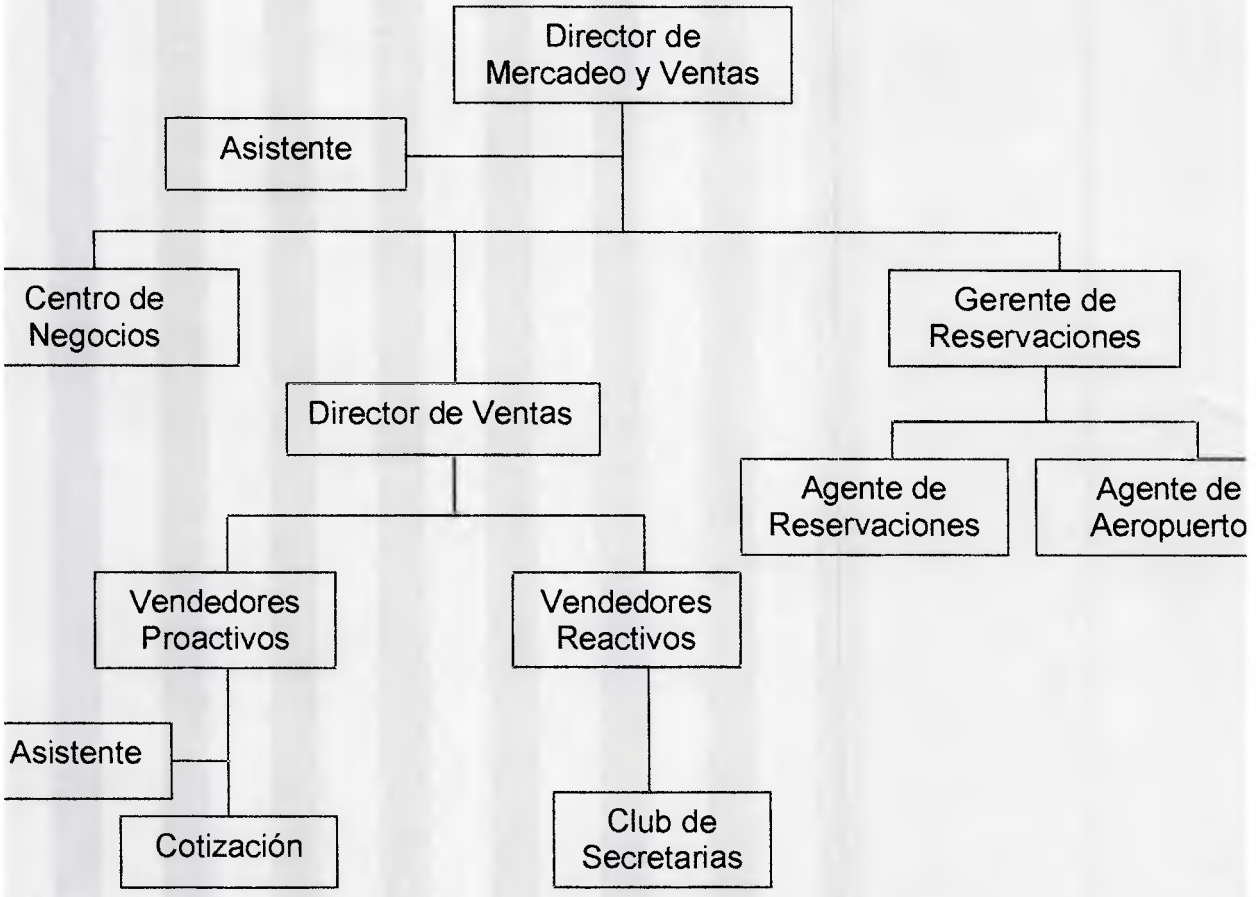
reunión, un restaurante principal, lobby bar y La Casa del Café, un gimnasio, sauna y piscina.

El Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel se encuentra operando desde el mes de Febrero de 2002. Su principal objetivo es mercadear y vender el hotel a todas las compañías y personas que requieran de estos servicios.

El Departamento de Mercadeo y Ventas está conformado por 17 personas las cuales se encuentran enmarcadas dentro del siguiente organigrama:

JW MARRIOTT Hotel Caracas

Departamento de Mercadeo y Ventas



1.2. VISIÓN.

Para Marriott Internacional la visión es "ser el líder mundial de lealtad en el segmento de hospedaje, para nuestros huéspedes, asociados y dueños".

1.3. MISIÓN.

La misión fundamental de Marriott Internacional es "promover el cuidado y confort genuino de nuestros huéspedes, para garantizar que regresen a nuestro hotel".

1.4. ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN.

El Departamento de Mercadeo y Ventas detecto la necesidad de realizar una consultaría del clima organizacional del departamento, el diagnostico arrojo que los factores a intervenir fueron Comunicación, Liderazgo, Sentido de Identidad y pertenencia así como Trabajo en Equipo, detectando deficiencias a través de entrevistas y cuestionarios en los factores de Comunicación y Trabajo en Equipo.

1.5 ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN.

Siendo el objetivo mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel JW Marriott Caracas el alcance de la intervención se baso en:

1. Analizar y diseñar herramientas y estrategias correctivas.
2. Apoyar en la implementación de las estrategias recomendadas.
3. Hacer seguimiento de los objetivos planteados.

4. Incrementar toma de conciencia de los miembros sobre su interacción como equipo, sus limitaciones y potencialidades.
5. Mejorar canales de comunicación (formales e informales).
6. Estimular la comunicación eficaz recíproca como herramienta facilitadora del incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros.

CAPÍTULO II: PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

La intervención se centrara en mejorar la Comunicación del departamento, mejorar los canales formales e informales así como su dirección ascendente, descendente y horizontal, eliminar las barreras de la comunicación.

También la intervención se centrara en formar un equipo de alto desempeño en donde se busque la visión y valores compartidos de la empresa, confianza y respeto entre los asociados, respeto de las diferencias entre los asociados, flexibilidad de pensamiento y un liderazgo compartido para el Departamento de Mercadeo y Ventas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Incrementar la toma de conciencia como equipo, su interacción, sus diferencias, limitaciones y potencialidades.
2. Mejorar canales de comunicación formales e informales entre los compañeros.
3. Comunicarse de manera eficaz y recíproca, como herramienta facilitadora del incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros.

2.3. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

ACTIVIDADES	SEMANAS	INICIO	FIN	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Presentación de los resultados con recomendaciones de acción.	1 Semana	16/09/02	20/09/02	X										
Elaboración de la propuesta de intervención.	2 Semanas	23/09/02	04/10/02		X	X								
Aprobación de la propuesta por parte del cliente.	1 Semana	07/10/02	11/10/02				X							
Diseño del proceso de intervención.	1 Semana	14/10/02	18/10/02					X						
Diseño de materiales.	1 Semana	21/10/02	25/10/02						X					
Definición de requerimientos	1 Semana	21/10/02	25/10/02						X					
Revisión reproducción de los materiales.	1 Semana	28/10/02	01/11/02							X				
Realización del taller vivencial.	1 Semana	11/10/02	15/11/02								X			
Análisis de los resultados.	2 Semanas	18/11/02	29/11/02									X	X	
Evaluación reactiva o feedback.	1 Semana	02/12/02	06/12/02											X

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Stephen Robbins (1999) afirma que "el Desarrollo Organizacional es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado".

En la misma línea, Rafael Guízar (1998) señala que "El D.O. es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento."

Por su parte, French y Bell (1996) expresan que "El D.O. es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción."

Porras y Robertson (1992) señalan que "el D.O. es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo".

3.2. INTERVENCIONES DE D.O.

Para French y Bell (1996) "este término se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de D.O. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización." Asimismo, son una "**serie de actividades estructuradas** en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados."

Para Rafael Guízar (1998), "las intervenciones son los medios o herramientas de las que se vale el D.O. para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas".

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que "una intervención es una acción específica que un agente de cambio considera para enfocar el proceso de cambio."

3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que la implementación de la intervención del DO cuenta con dos dimensiones:

Tiempo y cobertura. El tiempo se refiere a la adecuada selección de la época durante la cual se inicia la intervención. Cobertura implica la selección de una escala adecuada. El tiempo depende de una serie de factores, particularmente el ciclo operativo de la organización y el trabajo en terreno que precede el programa DO. Ciertamente, si un programa es de una magnitud considerable, es deseable que no compita con las operaciones del día a día; de esa forma el cambio puede ser implementado durante el período de baja. Por otro lado, si el problema es crítico para la sobrevivencia de la organización, la implementación inmediata se pone en marcha. La cobertura del programa depende de la estrategia. El programa puede ser implementado a través de la organización. Puede también ser implementado dentro de los niveles de la organización, por nivel, o departamento a departamento. La estrategia óptima utiliza enfoques por etapa, la cual restringe la cobertura pero proporciona retroalimentación en cada subsecuente implementación.

3.4. TRABAJO EN EQUIPO.

3.4.1. Equipos versus grupos. ¿Cuál es la diferencia?

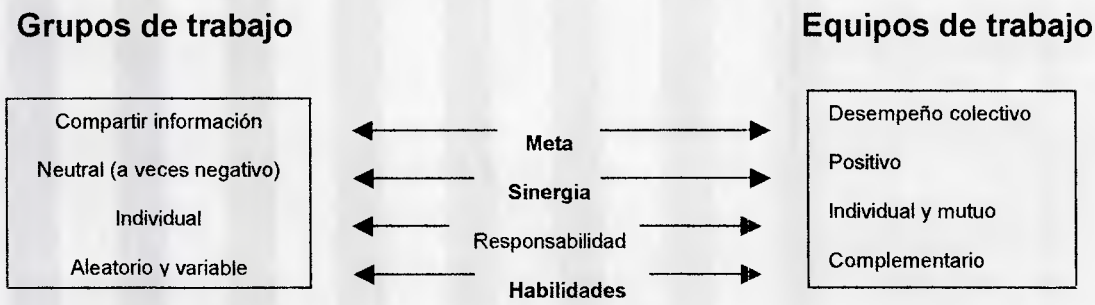
Algunos autores afirman que grupos y equipos no son la misma cosa.

Stephen Robbins (1999) define al grupo de trabajo como "un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo." Mientras que "un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales."

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) un grupo se define como "dos o más empleados que interactúan entre sí de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un grupo es influenciado por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros". Mientras que "los equipos son una clase especial de grupo de tarea, consiste en que dos o más individuos son responsables por los logros de una meta y objetivo. "

Por su parte, Francesc Borrell (2001) afirma que el trabajo en equipo puede definirse como "una actividad y objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas".

3.4.2. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. (Stephen Robbins)



3.4.3. Tipos de equipos:

Equipos de solución de problemas.

Según Stephen Robbins (1999) son grupos de 5 a 12 personas empleados del mismo departamento que se reúnen unas horas a la semana para discutir formas de mejorar la calidad, la eficiencia y ambiente de trabajo.

Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y métodos de trabajo.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) éstos están formados de manera temporal para enfrentar un problema específico que está pasando en la organización. Los equipos de solución de problemas están compuestos por individuos del mismo departamento o área de una organización que se juntan para enfrentar y resolver un problema específico. Una vez que el problema esté solucionado el equipo se disuelve.

Equipos de trabajo autodirigidos.

El objetivo primordial de los equipos autodirigidos es buscar enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados.

Todas las decisiones que se toman al interior de estos equipos son en consenso.

Para pertenecer a un equipo, es necesario capacitar a las personas que harán parte de él. Especificar sus funciones, deberes y obligaciones para con el grupo. Ya no existirán los manuales para el empleado sino los manuales para el miembro del equipo, la asociación de actividades del miembro del equipo, en vez de la asociación de actividades del empleado y ya no existirán empleados de planta sino miembros del equipo.

Se denominan equipos autodirigidos a un conjunto de personas, que se hallan mutuamente disponibles y que cuentan con habilidades complementarias. Y además comparten propósitos y objetivos motivadores comunes acordados y significativos. Los equipos autodirigidos son responsables por todo el proceso o segmento de trabajo que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. La implementación de este modelo de organización, implica la puesta en marcha de un verdadero aprendizaje de la organización, que abarca:

- Asumir nuevos desafíos comunes que requieren el compromiso de todos.
- Transformar creencias y supuestos culturales.
- Resignificación de roles y funciones.
- Incorporación de nuevos hábitos personales.
- Modificaciones tecnológicas.
- Reforma de los sistemas de comunicación e información.
- Desarrollo y aplicación de nuevas herramientas de administración.
- Creación de nuevos modos de recompensar el trabajo y los resultados.

Formación de los equipos de trabajo autodirigidos.

Los ETA representan la fuerza del cambio administrativo que ha generado una revolución en la manera de trabajar, apoyando a los programas de calidad total, innovación, mejora continua, creatividad y cuadros de mando integral. Crean las condiciones necesarias para propiciar el compromiso e involucración de los

colaboradores en el proceso productivo y permiten el aprovechamiento del talento colectivo y la energía intelectual de todos los que conforman las empresas.

Stephen Robbins (1999) señala a estos equipos como grupos de 10 a 15 personas que asumen la responsabilidad de sus antiguos supervisores. Son equipos completamente autónomos, que pueden no sólo solucionar problemas sino que aplican soluciones y asumen completa responsabilidad de los resultados.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) afirman que los equipos de trabajo autodirigidos a menudo comprenden a 10 ó 15 individuos que reciben responsabilidades a largo plazo de sus supervisores al mismo tiempo que mantienen sus responsabilidades anteriores. Este equipo determina y asigna el trabajo que se va a realizar, elige los procedimientos operativos y la ubicación de los recursos.

Antes de diseñar estos equipos y establecer expectativas para ellos, la organización debe realizar un análisis medio ambiental para determinar si los equipos de trabajo autodirigidos son consistentes con:

1. Los requerimientos de la organización.
2. Con los valores y metas de la organización.
3. Con las competencias de la organización.

Equipos interfuncionales.

Stephen Robbins (1999) afirma que estos equipos están compuestos por empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que estos equipos están compuestos por individuos de diferentes áreas de trabajo o departamento que se juntan sobre la base de un proyecto o una tarea específica.

Estos equipos registran, evalúan y aumentan los procesos de trabajo que involucran diferentes ámbitos de la organización. Pueden tener un ciclo de vida indeterminado.

Una regla general asociada al uso de equipos interfuncionales es que mientras mayor es la duración, mayor es la rotación de los miembros del equipo.

3.4.4. Componentes del trabajo en equipo.

1) **Visión y valores compartidos.**

   Para Stephen Robbins (1999), los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que proporciona la dirección, el impulso y el compromiso de los miembros. Los miembros de estos equipos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo

sobre un propósito que les pertenece tanto colectiva como individualmente. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, se vuelve el equivalente de lo que la navegación celeste es para un capitán de un barco: proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones.

2) **Confianza y respeto mutuo.**

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre los miembros. Esto es, los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno. Ya que la confianza produce confianza y la desconfianza crea desconfianza, mantener la confianza requiere de una atención cuidadosa por parte de la gerencia. Así lo señala Stephen Robbins (1999).

3) **Comunicación abierta.**

Este punto se desarrolla ampliamente más adelante.

4) **Aprendizaje conjunto.**

Un requisito importante para lograr un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee parra que los demás también lo aprendan.

5) **Modelos mentales flexibles.**

Esto implica que el equipo de trabajo maneje situaciones poco claras y de mucha incertidumbre, siendo efectivo el equipo aprende a adaptarse haciendo variaciones necesarias para mantenerse congruente con su visión compartida. El equipo necesita flexibilidad para reorientarse, recomenzar lo andado y buscar aquella alternativa precisa que le permita salirse al paso a cualquier contratiempo. (Barroso, 1997).

6) **Construir sobre la base de las diferencias.**

Esto implica asumir que la posición del otro es igualmente correcta o al menos tiene derecho a ser tomada en cuenta, escuchada o discutida. Los otros ven las cosas desde su punto de vista y podría ser que observen aspectos que nosotros ni siquiera nos hemos planteado. La comprensión total de una realidad necesita de los dos puntos de vista. Esto implica que ambos pueden ver aspectos importantes y obtener una mejor visión del todo. (Barroso, 1997).

7) **Liderazgo compartido.**

Delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual. (French & Bell, 1996).

3.4.5. Momentos o Etapas del Proceso de los Equipos.

1) Etapa de creación o de formación y etapa de tormenta, o conflicto.

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, tanto confianza hacia el otro, como también autoconfianza.

Para el establecimiento de la confianza el equipo trabaja, se prepara y en este interjuego, cada integrante conoce y pone a prueba al otro, en la construcción de éste vínculo, detecta sus fortalezas y debilidades, compara, fija prioridades y desarrolla la comunicación, la cooperación y expresa los afectos.

2) Etapa de normalización.

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos, las funciones de cada integrante.

Asimismo se definen los métodos principales, los de alternativa, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La norma, determina un tránsito posible de la individualidad al aporte de las personas para el crecimiento del equipo organizado. La organización da mayor cohesión. Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia.

3) Etapa de fijación del desempeño. Madurez del equipo. Etapa de mantenimiento, etapa de alto desempeño.

La organización fija límites y a la vez es instancia de lucha contra el caos (entropía). La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas. La confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo.

3.4.6. Ventajas del trabajo en equipo.

- Quienes creen que un equipo de trabajo debe formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas en pensamiento.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante.

3.4.7. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo.

1) Entregar toda la información para que el equipo funcione.

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

2) Generar un clima de trabajo agradable.

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo.

3) Definir claramente los tiempos para lograr la tarea.

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea.

3.4.8. Requisitos para el trabajo en equipo.

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

1) **Buenas comunicaciones interpersonales.**

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

2) **Equipo concentrado en la tarea.**

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

3) **Definir la organización del equipo.**

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

4) Establecer la situación, tema o problema a trabajar.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

5) Interés por alcanzar el objetivo.

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

6) Crear un clima democrático.

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

7) Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

8) Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante

pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

3.4.9. ¿Por qué fallan los equipos?

- **Metas no claras.**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

- **Falta de soporte de las Gerencias.**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

- **Liderazgo no efectivo de equipos.**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo que suele

durar entre seis meses y un año, el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo.

- **Individualidad.**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

3.5. COMUNICACIÓN.

Para Stephen Robbins (1999), la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

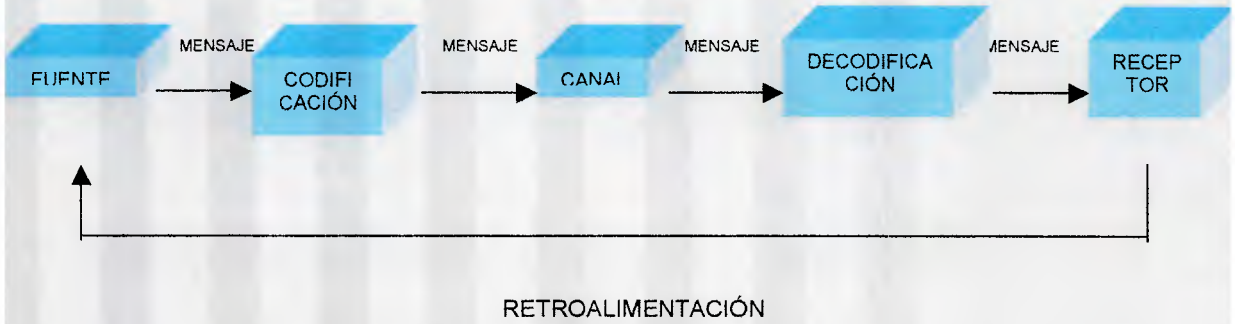
Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) señalan que la comunicación es la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales.

La comunicación perfecta existirá cuando un pensamiento o idea se transmita de forma tal que la fotografía mental que perciba el receptor sea exactamente la misma que la imaginada por el emisor. La comunicación perfecta nunca se logra en la práctica.

3.5.1. El proceso de comunicación.

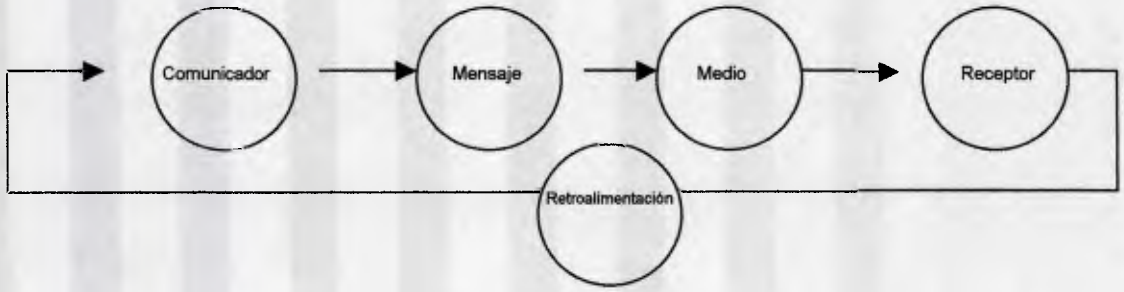
Stephen Robbins (1999) afirma que para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste tiene lugar entre una fuente (transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El modelo del proceso de comunicación:



Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), por su parte, señalan que el proceso de comunicación contiene 5 elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

La comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. La comunicación es exitosa solamente si el comunicador transmite el entendimiento al receptor.



3.5.2. El proceso de comunicación: fases y objetivos del sistema.

La comunicación en las organizaciones tiene las siguientes características:

Primero es un proceso de creación, intercambio, desarrollo y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.

Creación: por la continua creación de mensajes.

Intercambio: recepción y envío de mensajes.

Desarrollo: porque el intercambio se da según objetivos predeterminados.

Almacenamiento: porque se busca la conservación de las ideas y conocimientos.

La comunicación se da estableciéndose las denominadas redes de comunicación y es importante porque la forma como se percibe el trabajo, a la organización es un asunto que trasciende en las mismas y cuya importancia se ubica también en el plano social.

Segundo la comunicación organizacional es cualitativa y cuantitativa.

Esta característica esta ampliamente relacionado a términos como: especialización, jerarquía, canales de comunicación, grupos de trabajo, coaliciones, etc. Las estructuras no pueden estar separadas de los procesos, mediante el análisis de las estructuras a través de los organigramas se pudo identificar las cadenas de mando y el proceso de intercambio (entre quienes se daba la comunicación), estableciéndose una vez más, que la comunicación era una herramienta explícita para poder desarrollar sus funciones.

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende de la adquisición, transmisión y procesamiento de información (mensajes). Cuando más grande sea la incertidumbre de las actividades por coordinar, mayor ser la necesidad de coordinar. Por ello es útil pensar en la coordinación como una actividad esencialmente consistente en el procesamiento de información.

3.5.3. Dirección de la comunicación.

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Descendente.

Stephen Robbins (1999) afirma que esta comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Ej.: gerentes que se comunican con sus

subordinados. Este patrón es usado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen la comunicación descendente como aquélla que fluye desde los altos niveles a los niveles más bajos en una organización; se incluye las políticas de administración, las instrucciones y los memorando oficiales.

Ascendente:

Stephen Robbins (1999) la define como la comunicación que fluye hacia un nivel superior en el grupo y organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. Esta comunicación mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la definen como la comunicación que fluye a través de las funciones en una organización; necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales.

Esta comunicación fluye en forma apuesta 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. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello.

Horizontal:

Stephen Robbins (1999) afirma que la comunicación horizontal tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre el personal equivalente horizontal.

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Este

tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

3.5.4. Las redes formales e informales.

Stephen Robbins (1999) señala que las **redes de comunicación** definen los canales por los cuales fluye la información. La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

Las **redes formales** son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Las **redes informales** son libres de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea. La información fluye extraoficialmente y pueden florecer los rumores. Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

3.5.5. Barreras para la Comunicación Eficaz.

Según Stephen Robbins (1999) estas barreras son:

1) **Filtración:** La manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor.

2) **Percepción Selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.

3) **Defensa:** Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo.

4) **Lenguaje:** Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas. "El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros."

3.5.6. Principios de la Comunicación Corporativa.

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

La Pirámide comunicacional: Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria.

3.5.7. La Comunicación Eficiente.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de

calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

3.5.8. Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías.
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

3.5.9. Medidas Frecuentes Para Vencer Las Barreras De Comunicación.

1) Los directivos deben mostrar receptividad a la comunicación ascendente y alentar a los miembros de la organización a que les den una retroalimentación necesaria para ayudarles a dirigir las actividades. La organización (sus directivos) deben facilitar la creación de un ambiente que favorezca a la libre expresión de las ideas.

2) La eficiencia de la función directiva y de los miembros de la organización se logran por medio de un adecuado uso de los sistemas de comunicación interna, utilizando todos los canales de comunicación, intentando proporcionar y recoger información relevante y cumplir de esta forma las funciones directivas de la organización.

3) Las múltiples variaciones de los mensajes (con sus elementos tanto connotativos como denotativos) están sujetas a las construcciones personales y subjetivas de los miembros de la organización, interpretándose de manera diferente el mismo mensajes, y se deberá de buscar la retroalimentación continua, revisar las percepciones del código utilizado y la creación de significados, para poder coordinar las actividades.

4) La clave del proceso de comunicación es garantizar que las personas correctas reciban la información correcta (en cantidad y calidad), en el momento oportuno, teniendo siempre en cuenta que el proceso de

comunicación se ve como algo dinámico, constante, con nuevos factores, nuevos medios y nuevas definiciones.

3.6. ¿QUÉ ES LA ANDRAGOGÍA?

Hoy en día, se entiende por andragogía la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. El vocablo clásico 'pedagogía', en cambio, se aplicó a la educación del niño, como lo establece su etimología.

De acuerdo a Ortiz Jiménez (2000), "El concepto de andragogía es un neologismo propuesto por la UNESCO en sustitución de la palabra pedagogía, para designar la ciencia de la formación de los hombres, de manera que no se haga referencia a la formación del niño, sino a la educación permanente".

"El término andragogía fue utilizado por primera vez por el maestro alemán Alexander Kapp, en 1833 para describir la teoría educativa de Platón, aunque su uso no se generaliza y con el tiempo se olvida. Años más tarde, a principios del siglo XX, se vuelve a mencionar este concepto por Eugen Rosenback, para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: profesores, métodos y filosofía".

Gloria Ortiz Jiménez (2000), afirma que "sin embargo, hasta la década de los sesenta que se utiliza este concepto con cierta frecuencia tanto en Europa como en América del Norte, para referirse específicamente a los *métodos, técnicas, fines y en general, a todo el currículum diseñado para*

llevar a cabo la educación integral en la población adulta. Los intentos por sistematizar este cuerpo de conocimientos son bastante actuales y uno de los más complejos es el realizado por el grupo andragógico de Nottingham en el año 1983".

Señalemos, por último, que otros autores definen el concepto de andragogía, aunque siempre girando en torno al adulto y su proceso de aprendizaje y educación.

Así, por ejemplo, para Márquez (1998), "es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social" .

Por su parte Adolfo Alcalá (1997), sostiene que la "Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del Participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" .

Para el mismo autor, la praxis andragógica es "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios

y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto".

La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros, participantes y con el facilitador; lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica.

En suma: aquí definiremos la andragogía como la disciplina que se ocupa del estudio de los procesos implicados en la educación del adulto.

3.7. TEORÍAS DEL APRENDIZAJE.

Diversas teorías nos ayudan a comprender, predecir, y controlar el comportamiento humano y tratan de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos.

Por ejemplo, la teoría del condicionamiento clásico de Pavlov: explica cómo los estímulos simultáneos llegan a evocar respuestas semejantes, aunque tal respuesta fuera evocada en principio sólo por uno de ellos. La teoría del condicionamiento instrumental u operante de Skinner describe cómo los refuerzos forman y mantienen un comportamiento determinado. Albert Bandura describe las condiciones en que se aprende a imitar modelos. La teoría Psicogenética de Piaget aborda la forma en que los sujetos construyen el conocimiento teniendo en cuenta el desarrollo cognitivo. La teoría del procesamiento de la información se emplea a su vez para comprender cómo se resuelven problemas utilizando analogías y metáforas.

Pero, ¿ cuándo una teoría es mejor que otra?.

Cuando reúne tres condiciones:

- Tener un exceso de contenido empírico con respecto a la teoría anterior, es decir, predecir hechos que aquella no predecía.
- Explicar el éxito de la teoría anterior, es decir, explicar todo lo que aquella explicaba.

- Lograr corroborar empíricamente al menos una parte de su exceso de contenido.

Por consiguiente, lo que caracteriza una buena teoría o programa de investigación progresivo es su capacidad para predecir e incorporar hechos nuevos, frente a aquellas otras teorías o programa de investigación regresivo que se limitan a explorar lo ya conocido. Un programa puede ser progresivo teóricamente cuando realiza predicciones nuevas aunque no sean corroboradas empíricamente cuando corrobora alguna de las predicciones. Además, la valoración que se haga de un programa en cada circunstancia histórica dependerá de las predicciones que logre realizar entonces. Un programa progresivo puede dejar de serlo cuando agota su capacidad predictiva y se muestra incapaz de extenderse hacia nuevos dominios. Y, a la inversa, un programa regresivo puede convertirse en progresivo si logra hacer nuevas predicciones parcialmente corroboradas.

Una nueva teoría se impondrá sobre otra vigente cuando, además de explicar todos los hechos relevantes que ésta explicaba, se enfrente con éxito a algunas de las anomalías de las que la teoría anterior no podrá darse cuenta. Así se asegura una continuidad entre las teorías sucesivas, ya sea dentro de un mismo programa o familia de teorías o en programas diversos. Esta continuidad es consistente.

Cabe preguntarse entonces:

¿Constituye el procesamiento de información un programa progresivo con respecto al conductismo? ¿Forman parte ambos enfoques del mismo programa de investigación o constituyen dos programas distintos? ¿Es el enfoque cognitivo predominante capaz de generar predicciones nuevas con respecto a los procesos de aprendizaje? ¿Tiene en esa área un exceso de contenido empírico con respecto al conductismo?

Sólo se pueden decidir los méritos relativos de dos programas de investigación, "retrospectivamente".

A fin de garantizar una intervención en su fase de implantación que respondiera a las características de los participantes, los consultores exploraron varias teorías y metodologías para determinar el enfoque idóneo en la facilitación del proceso. En el siguiente resumen puede constatarse lo anterior.

3.8. APRENDIZAJE DE ADULTOS.

Se entiende por andragogía la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.

En el aprendizaje de adultos se incluyen los métodos, técnicas, fines y en general, todo el currículum diseñado para llevar a cabo la educación integral en la población adulta.

Para Márquez (1998), "es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social".

Por su parte Adolfo Alcalá (1997) sostiene que la "Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del Participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización".

Para el mismo autor, la praxis andragógica es "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias

andragógicas adecuadas como sea posible para facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto" (Alcalá, 1997).

La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros, participantes y con el facilitador; lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica.

3.8.1. Psicología del adulto.

Ubicamos la adultez entre la adolescencia y la senectud.

Más específicamente, "se considera adulto a la persona mayor de 18 años, cuyas condiciones de vida requieran de procesos educativos en diferentes niveles de su desarrollo individual y social" (Díaz, Díaz, 2000).

Etimológicamente la palabra adulto, de la voz latina *adultus*, que significa crecer.

El crecimiento de la especie humana a diferencia de las demás, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente desde el punto de vista

psicosocial y no biológico, y que finaliza en un momento dado al alcanzar el máximo desarrollo de su fisiología y morfología orgánica.

Se la podría definir como la plenitud vital al que arriban los seres vivos en un momento dado de su existencia, siendo variable según las especies biológicas.

Por lo general los autores que se dedican a estudiar Andragogía aceptan como características del adulto, entre otras, las siguientes:

Es una persona capaz de: procrear, de asumir con entereza responsabilidades en torno a ciertos asuntos inherentes a la vida social y de tomar decisiones con plena libertad (Alcalá, 1997).

Los rasgos más resaltantes del adulto son:

- Goza de vida autónoma en lo económico y en lo social.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y auto dirigirse.
- Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- La inteligencia sustituye a la instintividad.

3.8.2. Características del aprendizaje adulto.

En este contexto, Díaz y Díaz (2000) ubican el aprendizaje del adulto basado en:

- **Aprender a conocer**. Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan al adulto adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que le rodea, vivir con dignidad, comunicarse con los demás, y valorar las bondades del conocimiento y la investigación.

- **Aprender a aprender**. Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores, que le permitan al adulto adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y de aprendizaje para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.

- **Aprender a hacer**. Desarrollar su capacidad de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le permitan combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio-cultural, desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.

- **Aprender a ser**. Desarrollar la integridad física, intelectual, social, afectiva y ética de la persona en su calidad de adulto, de trabajador, de miembro de familia, de estudiante, de ciudadano.

3.9. APRENDIZAJE VIVENCIAL (Tomado de CiberEduca.com 2002)

En los últimos años somos testigos de un cambio de paradigma trascendental en la formación. La formación ya no es considerada un mecanismo unidireccional de transferencia de conocimientos sino un proceso dinámico y activo en el cual el alumno es el protagonista fundamental transformando al docente en el facilitador y estimulador esencial del aprendizaje.

En esta nueva filosofía, los ejercicios, las simulaciones y otros tipos de técnicas pedagógicas participativas se transforman en el vehículo adecuado para introducir al alumno en el mundo del aprendizaje eficaz.

Así pues, el verdadero desafío para los formadores será transformar las clases en auténticas vivencias de aprendizaje llenas de retos, color y humor viendo al alumno como verdadero "cliente" de la labor didáctica.

Lamentablemente, muchos docentes no han conseguido todavía superar las barreras (más que nada psicológicas) que los separan del aprendizaje vivencial y de sus beneficios. El aparente "no saber hacerlo" se transforma en el argumento más común.

El temor a la posible complejidad de las metodologías participativas y la dificultad en encontrar instrumentos ya listos para su utilización inmediata alejan a muchos formadores del mundo del Aprendizaje Vivencial.

3.9.1. ¿Por qué es importante el aprendizaje vivencial?

En primer lugar, los alumnos (especialmente los adultos) llegan a las clases cargados de preocupaciones y compromisos que entorpecen su concentración. La mayoría de los formadores comienzan sus clases sin permitir a los alumnos "limpiar" sus mentes y prepararse adecuadamente para el proceso de aprendizaje.

En estos casos la clase se transforma para el alumno en una molestia, en una interrupción inoportuna a sus ocupaciones importantes. La clase es percibida por el alumno como un obstáculo al que debe sobreponerse y no como una oportunidad inmejorable de perfeccionamiento y aprendizaje.

Además, innumerables investigaciones han demostrado que el alumno aprende mejor cuando es partícipe del proceso didáctico. El tomar parte activa en la actividad formativa le permite comprender mejor los contenidos presentados y su posterior aplicación fuera de la clase. La práctica refuerza además la sensación de relevancia del material aprendido.

3.9.2. ¿Qué es el aprendizaje vivencial?

Es un aprendizaje que se hace a través de ejercicios, demostraciones, desafíos y todo tipo de acciones que involucran al alumno y despiertan su interés, en lugar de exponer contenidos en forma unilateral y monótona.

El aprendizaje vivencial, por tanto, es una filosofía de enseñanza aprendizaje que integra todas las áreas del conocimiento y los valores humanos en un todo coherente. El estudiante, considerado como un ser total, holístico, es el centro de la actividad de la clase y es capaz de incorporar a su vida real, de manera consciente y/o inconsciente, todo lo aprendido y/o adquirido.

En el aprendizaje vivencial se puede incluir todas aquellas actividades que consigan de una u otra manera centrar al alumno en los mensajes didácticos esenciales ayudándolo a comprenderlos e internalizarlos.

El humor, el desafío, el espíritu competitivo sano, el deseo natural de jugar, todos ellos son componentes esenciales del aprendizaje vivencial.

Bob Pike, uno de los principales impulsores del aprendizaje vivencial divide las actividades en varias categorías: ejercicios de apertura, ejercicios para consolidar el grupo de aprendizaje, ejercicios estimulantes, ejercicios de contenido, ejercicios de repaso y ejercicios de despedida. A su entender cuantos más ejercicios se incorporen a las clases más eficaz será la labor docente.

3.9.3. ¿Qué precauciones se deben tomar en cuenta al aplicar el aprendizaje vivencial?

Para tener éxito en el trabajo se deberá tomar una serie de medidas precautorias.

Siempre se deberá conocer de antemano las características de los alumnos para poder adaptar los ejercicios a sus necesidades. Un ejercicio puede ser exitoso para un grupo y amenazante para otro.

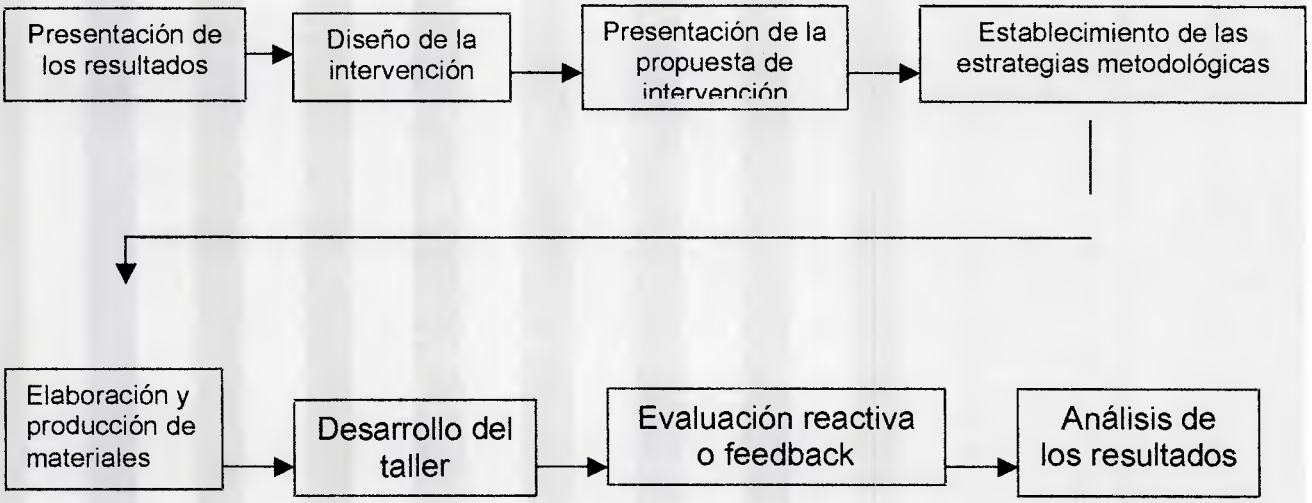
Siempre se debe relacionar el ejercicio al contenido de la clase. El auténtico examen será el de su relevancia.

Por último, es muy importante la preparación adecuada de la clase. El camino entre una buena idea y un ejercicio realmente exitoso es muy largo.

Antes de poner en práctica un ejercicio se debe preparar un plan adecuado ensayándolo convenientemente hasta estar totalmente seguros de que funcione.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.

4.1. PLAN DE ACCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.



4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE LA INTERVENCIÓN.

4.2.1. Presentación de los resultados.

Como producto final de la fase del diagnóstico se analizaron los siguientes resultados:

El clima del Departamento de Mercadeo y Ventas de JW Marriott es saludable casi en su totalidad. La dimensión que ofreció un 100% de satisfacción por parte de los asociados fue "Sentido de identidad y pertenencia". La dimensión "Liderazgo" mostró una alta satisfacción en todo el Departamento.

Por su parte, los factores "Comunicación Departamental" y "Trabajo en equipo" arrojaron interesantes resultados a ser estudiados por el consultor.

Los factores que obtuvieron un porcentaje mayor al 50% en la Respuesta 2 (negativa – en desacuerdo) y que serán objeto de estudio fueron: Acceso, Interacción entre Unidades, Competencias y Coordinación. El resto de los factores obtuvo un porcentaje menor al 50% en la Respuesta 2 por lo que no serán objeto de estudio.

Dentro de la dimensión "Comunicación", con respecto al factor "Acceso", el 67% del sexo masculino está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. De igual forma, el 100% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está en desacuerdo. Con respecto al factor "Interacción entre Unidades", el 100% de la población de sexo masculino está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. De igual forma, el 66,67% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está también en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario.

Dentro de la dimensión "Trabajo en Equipo", con respecto al factor "Competencias", el 66,70% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años se encuentra en desacuerdo. Asimismo, el 66,70% del sexo masculino también está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario. Con respecto al factor "Coordinación", el 66,67% del sexo masculino está en desacuerdo y el 66,67% de las personas en edades comprendidas entre 25 y 35 años está en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en el cuestionario.

De acuerdo a todos estos resultados el clima organizacional del Departamento de Ventas de JW Marriott es sano en las dimensiones, Liderazgo y Sentido de Identidad y pertenencia.

La consultaría en la fase de intervención se centro en las dimensiones Comunicación y Trabajo en Equipo.

4.2.2. Diseño de la Intervención.

Siendo el objetivo mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel JW Marriott Caracas el diseño de la intervención se basó en:

1. Analizar y diseñar herramientas y estrategias correctivas.
2. Apoyar en la implementación de las estrategias recomendadas.
3. Hacer seguimiento de los objetivos planteados.
4. Incrementar toma de conciencia de los miembros sobre su interacción como equipo, sus limitaciones y potencialidades.
5. Mejorar canales de comunicación (formales e informales).
6. Estimular la comunicación eficaz recíproca como herramienta facilitadora del incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros.

4.2.3. Presentación de la propuesta de la intervención.

Se presentó al gerente del Departamento de Mercadeo y Ventas del JW Marriott Caracas la siguiente propuesta:

1. Realizar un taller cuyo desarrollo se centre en mejorar la comunicación y trabajo en equipo del Departamento a través del aprendizaje centrado en la acción y el aprendizaje dinámico acelerado focalizando el proceso de trabajo en un enfoque sistémico y con sentido de totalidad.
2. Desarrollar el manual del participante a fin de que ayude al asociado a vivenciar su propio aprendizaje, tomando conciencia a trabes de los ejercicios y adquiriendo conocimientos teóricos del manual.
3. Realizar sesiones periódicas con todos los asociados del Departamento con el fin de mejorar los canales formales e informales de la comunicación, su interacción y facilitar un incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros como un equipo de trabajo.

4.2.4. Establecimiento de las estrategias metodológicas.

Las sesiones grupales y la de seguimiento se realizaron tomando como base el aprendizaje centrado en la acción y en el aprendizaje dinámico acelerado dentro del ámbito del Aprendizaje Vivencial.

El aprendizaje centrado en la acción se baso en las destrezas de interacción, comunicación, integración grupal, como antecedentes para la conformación de equipos con determinación de sus roles.

El aprendizaje dinámico acelerado se focalizo en el proceso de trabajo desde un enfoque sistémico y con un sentido de totalidad.

4.2.5. Elaboración y producción de materiales.

Para toda la logística de la preparación del taller hubo coordinación en los recursos tanto del Departamento de Ventas así como materiales del consultor siendo estos:

1. El espacio físico a utilizar fue un salón de convenciones con capacidad para 25 personas facilitado por la organización cliente, la distribución del salón fue en forma circular (20 sillas) y detrás del circulo cuatro mesas de manera paralela.

2. Los materiales a utilizar tales como: retroproyector, sillas y mesas, fueron igualmente facilitados por la organización cliente.

3. Los materiales necesarios para las actividades del taller tales como: el Manual del Participante, lápices, marcadores, papel rotafolio, hojas, tirro, pabilo, premios para los participantes, identificativos, etc. fueron suministrados por los consultores.

4. El refrigerio fue proporcionado por la organización cliente.

4.2.6. Desarrollo del taller.

El taller se llamó: "Taller de Trabajo en Equipo y Comunicación".

El taller de trabajo se realizó el día Sábado 23 de Noviembre de 2002.

El cronograma de trabajo que se utilizó para la realización del taller es el que se muestra a continuación:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

1. Presentación, agradecimientos y desarrollo del taller: 8:00 – 8:10 a.m.
2. Ejercicio rompe hielo "Mapa Mental": 8:10 – 8: 50 a.m.
3. Teoría sobre Comunicación: 8:50 – 9:10 a.m.
4. Ejercicio "Lápiz y botella": 9:10 – 9:40 a.m.
5. Teoría sobre Comunicación: 9:40 – 10:10 a.m.
6. Refrigerio: 10:10 – 10:30 a.m.
7. Ejercicio "Cómo se deforma la comunicación": 10:30 – 10:50 a.m.
8. Teoría sobre Trabajo en Equipo: 10:50 – 11:10 a.m.
9. Ejercicio "La tripulación no deja caer a nadie": 11:10 – 11:40 a.m.
10. Cierre: 11:40 – 12:00 m.

Al inicio del taller el consultor se sintió ansioso con respecto a las expectativas esperadas por parte de los participantes. Una vez iniciado el taller, el consultor se sintió cómodo durante su ejecución ya que los participantes se mostraron abiertos e interesados desde el inicio, así como activos y ávidos para aprender todo lo que en el taller se realizó.

Durante la práctica se realizaron cuatro ejercicios que se iban alternando mientras se explicaba la teoría.

La primera actividad fue un ejercicio rompe hielo llamado "Mapa Mental" donde se buscaba el conocimiento mutuo y la desinhibición entre los participantes. Cada participante fue presentando su dibujo con el cual se sintió identificado y en el que escribió: Dos datos personales. (nombre, edad), dos aspectos que le agradan de sí mismo (características, valores, etc.) y dos aspectos que le desagradan de sí mismo.

A continuación, cada participante se presentó leyendo su mapa mental al resto del grupo.

Lo observado por el consultor fue un desbloqueo por parte de todos los asistentes y el ánimo de éstos en intervenir durante el ejercicio. Hubo participantes que mostraron mayor interés que otros en expresar sus sentimientos abiertamente para con el grupo y el consultor.

El segundo ejercicio se llamó "Lápiz y botella" en el que se buscaba concientizar la importancia de ser parte de un equipo, crear conciencia de equipo y fortalecer la confianza en la capacidad de trabajar en equipo. En esta actividad todos los participantes hacen un círculo grande en torno a una botella. Cada participante toma una tira de pabilo por el extremo que no está sujeto al lápiz. El fin del ejercicio es que todos los participantes deben introducir el lápiz dentro de la botella.

En este ejercicio el consultor observo cómo interactuaba el equipo para alcanzar el objetivo final, viendo cómo era el proceso de negociación, personas que imponían su voluntad, otros que criticaban y otros que simplemente obedecían. En un principio se creó un caos momentáneo que se superó con el consenso de la mayoría sobre cómo se iba a lograr el objetivo.

Las preguntas que se propusieron al final del ejercicio fueron: ¿Qué hemos aprendido?, ¿Qué hicimos bien?, ¿Cómo fue la comunicación?, ¿Cómo se sintieron trabajando en equipo?, ¿Qué dificultades encontraron?, ¿Cómo se dieron cuenta de la meta?, ¿ Que aprendieron?.

Se percibió una toma de conciencia por parte de los participantes en cuanto a saber la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo, quedando como lema del ejercicio: "El todo es más que la suma de sus partes".

Esta actividad también busco como objetivo facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto.

La tercera actividad fue un ejercicio llamado "Cómo se deforma la comunicación" en la que se pedía la colaboración de cuatro participantes que se salían por un momento de la sala quienes iban a representar el papel de teniente, sargento, cabo y soldado, respectivamente. Al primero de ellos, el teniente, se le daba una información detallada que debía enviar con igual precisión al sargento, éste a su vez repetía la información tal y como la percibió al cabo quien, a su vez, se la repetía, como la percibió, al soldado. El resto de los participantes se quedaba dentro del salón escuchando cada una de las versiones e inclusive escribiéndolas para que quedara fe de ello, es decir, de qué dijo cada uno. Al final se observó cómo la información se distorsiona debido a la apreciación y valores que cada persona posee. Al final de la actividad se plantearon las siguientes preguntas: ¿Qué pasó?, ¿Por qué no llegó la información?, ¿Cómo se puede evitar que se deforme la información?

La actividad fue muy amena al mismo tiempo que concientizó a las personas sobre la importancia de mantener la información lo más intacta posible.

El último ejercicio y que fue el que más impacto causó entre los participantes fue el llamado "La tripulación no deja caer a nadie" en el cual se buscaba crear conciencia de equipo así como energizar al grupo.

Se pegaron en el piso dos cintas de tirro con una distancia de 15 cms. aproximadamente entre sí.

Como eran pocos participantes, se formó un solo equipo. El equipo se alineó sobre las cintas de tirro sin salirse de ellas (no se les informó de qué manera alinearse). A continuación se les dio la siguiente explicación: "Ustedes son una tripulación que navega en alta mar. El océano se encuentra lleno de tiburones hambrientos por lo que si pisan fuera de la línea serán devorados inmediatamente por los tiburones. Ustedes pueden poner un pie en el aire pero no pisar fuera de la línea. Su meta consiste en no dejar caer ningún tripulante. El equipo ganará sólo si queda el mayor número de tripulantes en el menor tiempo posible". Y se les dio el siguiente reto: Colocarse por orden de tamaño. Colocándose la persona más baja delante y prosiguiendo en tamaño hasta llegar a la de mayor estatura atrás.

En este ejercicio el consultor noto cómo se relacionaba el equipo para alcanzar el objetivo final, observando cómo era el proceso de negociación, quiénes eran las personas que imponían su voluntad, quiénes eran los que criticaban y los que simplemente obedecían. En un momento se creó un caos; pero se superó con el consenso de la mayoría. Al final el equipo alcanzó el objetivo sintiéndose muy complacido y con mucha energía para otros retos que el consultor pudiera asignarle. Las preguntas que se plantearon al final de cada reto eran: ¿Qué se pudo haber hecho mejor?, ¿Cómo se sintieron?, ¿Cómo fue el proceso de negociación y acuerdo?, ¿ Que aprendieron?.

En este ejercicio los asociados conientizaron la importancia de trabajar en un equipo de alto desempeño y el proceso del aprendizaje vivencial individual.

Al concluir todos los ejercicios, en la etapa de cierre del taller, cada participante expresó su experiencia acerca del mismo, en donde para algunos lo más importante fue la toma de conciencia de trabajar en equipo, en tanto que para otros la importancia estaba en el proceso de comunicación entre el emisor y el receptor. Otros, por su parte, manifestaron que lo importante fue el expresar sus sentimientos abiertamente en un equipo del cual ellos se sentían identificados. Algunos participantes desearon que hubiese otros talleres debido al aprendizaje vivencial que recibieron de éste.

4.2.7. Evaluación reactiva.

EVALUACIÓN REACTIVA

1. La actividad más significativa para mí fue:

_____

_____

_____

_____

2. Durante esta sesión de trabajo me he sentido:

_____

_____

_____

_____

3. Durante esta sesión de trabajo aprendí:

_____

_____

4. La actividad que más disfruté fue:

_____

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

_____

6. ¿Qué le cambiaría?

_____

_____

_____

_____

4.2.8. Análisis y resultados de la evaluación reactiva.

De un total de 15 participantes en el taller, se recolectaron 11 evaluaciones reactivas, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

- Con respecto a la actividad más significativa, los resultados fueron:

"La Tripulación no deja caer a nadie"	:	6 personas	54.55%
"Lápiz y Botella"	:	2 personas	18.19%
"Mapa Mental"	:	2 personas	18.19%
"Cómo se deforma la comunicación"	:	1 persona	9.09%

- Acerca de la actividad que más se disfrutó, las conclusiones fueron:

"La Tripulación no deja caer a nadie"	:	5 personas	45.46%
"Mapa Mental"	:	3 personas	27.28%
"Cómo se deforma la comunicación"	:	2 persona	18.19%
"Lápiz y Botella"	:	1 persona	9.09%

- Con respecto a cómo se sintieron los participantes durante la sesión de trabajo, el 100% de las evaluaciones reflejó que los asistentes se sintieron

cómodos, abiertos, tranquilos, confortables y a gusto para expresarse en todo momento, tanto con los compañeros como con los facilitadores.

- En cuanto a qué aprendieron durante la sesión de trabajo, los resultados arrojados fueron:
  - El 27.28% (3 personas) opinó que lo aprendido fue el valor del trabajo en equipo para lograr las metas comunes.
  - El 27.28% (3 personas) opinó que aprendieron a expresar sus ideas, sentimientos y pensamientos hacia los demás sin ningún tipo de temor.
  - El 27.28% (3 personas) opinó que aprendió que "el todo es más que la suma de sus partes".
  - El 18.19% (2 personas) opinó que aprendieron la importancia de mantener una buena comunicación con los demás compañeros del Departamento.

- Acerca de la opinión sobre la sesión de trabajo:
  - Un 18.19% (2 personas) manifestó que la sesión fue necesaria para lograr los objetivos de la empresa.
  - El 27.28% (3 personas) expresó que fue importante por los conocimientos adquiridos sobre trabajo en equipo y comunicación.
  - Un 45.46% (5 personas) expresó que fue un taller muy productivo y ameno.

- El 9.09% (1 persona) manifestó que fue necesario para conocer mejor a los compañeros de trabajo.

- Con respecto a qué cambiarían de la sesión de trabajo:
  - Un 54.55% de los participantes (6 personas) manifestó que no le cambiaría nada en absoluto al taller.
  - El 27.28% (3 personas) expresó que le gustaría que se hubiese desarrollado el taller en un mayor tiempo.
  - Un 18.19% (2 personas) expresó que el taller se debía de realizar otro día.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.

1) Se percibió que los ejercicios del taller lograron sensibilizar y concientizar a los asociados por su disposición a aprender, siendo partícipes activamente de su propio aprendizaje, las actividades que realizaron las hicieron en igualdad de condiciones hacia con sus compañeros, jefes y con el consultor.

2) La intervención logró mejorar la Comunicación del departamento, mejoro los canales formales e informales así como su dirección ascendente, descendente y horizontal.

3) Se logro estimular la comunicación eficaz recíproca como herramienta facilitadora obteniendo un incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros del Departamento.

4) También la intervención logró formar un equipo de alto desempeño en donde se buscó la visión y valores compartidos de la empresa, confianza y respeto entre los asociados, respeto de las diferencias entre los asociados, flexibilidad de pensamiento y un liderazgo compartido para el Departamento de Mercadeo y Ventas.

5) El Gerente del Departamento, como participante del taller, se mostró sumamente agradecido por el aporte y ayuda que recibió su equipo de

trabajo por parte de los consultores, reiterando la importancia del continuo entrenamiento y formación de su personal quedando abierta la posibilidad de la realización de otros talleres de trabajo. El resto de los participantes se mostró sumamente agradecido por el estilo de taller y los ejercicios experimentados, dándose cuenta de la importancia de transferir lo aprendido a su ambiente de trabajo.

6) El Departamento de Mercadeo y Ventas concientizó la importancia de adquirir habilidades sobre el aprendizaje de adultos a través de ejercicios para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente a fin de que pueda discutir, negociar con sus compañeros, jefes, clientes y con su entorno. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.

Para seguir obteniendo logros satisfactorios y deseados de la manera como lo han conseguido en esta fase de la consultaría se recomienda:

1) Desarrollar habilidades y destrezas que permitan al asociado adquirir o crear métodos y técnicas de aprendizaje para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar.

2) Incrementar habilidades y destrezas que permitan al asociado adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que le rodea, vivir con dignidad, comunicarse con los demás, y valorar las bondades del conocimiento y la investigación.

3) Ampliar en el asociado su capacidad de innovar, crear estrategias, y herramientas que le permitan combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio-cultural, desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.

4) Realizar futuras acciones que fomentan el aprendizaje vivencial conjunto siendo ésta una filosofía de la compañía en el aprendizaje de todas las áreas del conocimiento, toma de conciencia con respecto al desempeño y

responsabilidad individual del asociado, desarrollar acciones que fomenten la comunicación organizacional, así como trabajo en equipo con un continuo entrenamiento y formación del personal a través de otras sesiones de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alcalá, Adolfo (1997). **Andragogía, Libro Guía de Estudio.** Postgrado UNA, Caracas-Venezuela.
- Barroso, Manuel (1997). **La experiencia de ser familia.** Editorial Pomaire. Caracas-Venezuela.
- Borrell Francesc (2001). **Cómo trabajar en equipo.** Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona- España.
- Díaz y Díaz, C.B. (2000). **"Programa de especialización en educación de adultos".** http://utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev17/diaz.html. Derechos reservados Revista de ciencias Humanas – UTP – Copyright © Pereira – Colombia – Última Modificación, Mayo de 2000.
- French & Bell, (1996). **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.** Editorial Prentice Hall, 5ª edición, México.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). **Las Organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill. 10a. edición, México.
- Guízar Montufar, Rafael. (1998). **Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones.** Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- Márquez, A. (1998) **Andragogía: Propuesta política para una cultura democrática en educación superior.** Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento. (9-11 de Julio de 1998) –

Sto. Domingo, República Dominicana. Fuente: http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html

- Marriott JW Junior, Kathi Annbrown (2001). El espíritu de servir. Editorial Trillas. México.
- Ortiz Jiménez, Gloria (2000) : ¿Qué es la educación a distancia? http:// www.dgada.uv.mx/ edudis/
- Porras, J. Y Robertson C. (1992). **Organization Development and Transformation.** Annual Review of Psycology.
- Robbins, Stephen, (1999). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall, 8ª edición, México.

ANEXOS

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA JW MARRIOTT HOTEL CARACAS

La presente tiene como finalidad informar sobre la intervención que se realizará en el Departamento de Mercadeo y Ventas del JW Marriott Hotel Caracas.

PROPÓSITO:

Siendo el objetivo mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en el Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel JW Marriott Caracas el diseño de la intervención se busca:

1. Analizar y diseñar herramientas y estrategias correctivas.
2. Apoyar en la implementación de las estrategias recomendadas.
3. Hacer seguimiento de los objetivos planteados.
4. Incrementar toma de conciencia de los miembros sobre su interacción como equipo, sus limitaciones y potencialidades.
5. Mejorar canales de comunicación (formales e informales).
6. Estimular la comunicación eficaz recíproca como herramienta facilitadora del incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros.

OBJETIVOS DE LOS PARTICIPANTES:

1. Incrementar la toma de conciencia, su interacción como equipo, sus limitaciones y potencialidades.
2. Mejorar canales de comunicación formales e informales.
3. Comunicarse de manera eficaz y recíproca, como herramienta facilitadora del incremento y fortalecimiento de la confianza y credibilidad entre los miembros.
4. Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores, que le permitan al participante adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y de aprendizaje para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente.

FECHA TENTATIVA:

Las sesiones de trabajo se realizarán el día sábado 16 de Noviembre de 2002, en un horario comprendido entre las 8:00 a.m. y las 12:00 m. El cronograma de actividades del taller se presenta a continuación:

REQUERIMIENTOS:

1. El espacio físico a utilizar será un salón de convenciones con capacidad para 25 personas facilitado por la organización cliente, la distribución del salón será en forma circular (20 sillas) y detrás del circulo cuatro mesas de manera paralela.

2. Los materiales a utilizar tales como: retroproyector, sillas y mesas, serán igualmente facilitados por la organización cliente.

3. Los materiales necesarios para las actividades del taller tales como: el Manual del Participante, lápices, marcadores, papel rotafolio, hojas, tirro, pabilo, premios para los participantes, identificativos, etc. serán suministrados por los consultores.

4. El refrigerio será proporcionado por la organización cliente.

INVERSIÓN:

Doce (12) horas de diseño a cien mil bolívares (100.000 Bs.) cada una.

Total: 1.200.000 Bs.

Cuatro (4) horas de facilitación a doscientos mil bolívares (200.000 Bs.) cada una.

Total: 800.000 Bs.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO

EQUIPO VS. GRUPO

Grupo de Trabajo: Es un grupo que interactúa para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.

CONCEPTO

Número reducido de personas.
Habilidades complementarias.
Compromiso con propósito común.
Metas de desempeño y enfoque.
Mutuamente responsables.

ALCANCES

Los equipos de trabajo exitosos traducen su propósito común (visión) en metas específicas, mesurables y realistas

COMPONENTES

- Visión y valores compartidos.
- Confianza y respeto mutuo.
- **COMUNICACIÓN ABIERTA.**
- Aprendizaje conjunto.
- Modelos mentales flexibles.
- Construir sobre la base de las diferencias
- Liderazgo compartido.

VENTAJAS

Mayor motivación del empleado.
Alto nivel de productividad.
Mayor satisfacción del empleado.
Compromiso común hacia metas.
Mejor comunicación.
Habilidades de trabajo múltiples

DESVENTAJAS

Metas individuales no se integran siempre a metas comunes.
Liderazgo participativo no siempre es eficaz.
Política, poder y conflicto son rechazados por el ambiente del equipo para su eficacia en el trabajo.

CONCEPTO

Facultad de transmitir e interpretar informaciones, sentimientos y vivencias.

ELEMENTOS

Emisor.
Código.
Mensaje.
Canal.
Receptor.
Retroalimentación.

DIRECCIÓN

- VERTICAL
  - Ascendente.
  - Descendente.
- HORIZONTAL

REDES

- FORMALES.
- INFORMALES.

BARRERAS

- PERCEPCIÓN SELECTIVA
- LENGUAJE
- DEFENSA
- FILTRACIÓN