



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
**INTERVENCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES**  
**INTERDEPARTAMENTALES EN AGGREKO VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**Ailyn Sorando**

Como requisito para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado por la asesoría de la profesora: María Elena Hoffmann K.

Caracas, julio del 2012

## **DEDICATORIA**

*A mi padre, mi madre y mi abuela que me enseñaron la importancia de la constancia y el valor de los seres humanos.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*No hubiese podido culminar esta meta en mi vida sin:*

*El apoyo, el compromiso y la amistad de Karlenis, mi compañera de tesis.*

*La solidaridad y la amistad de Imara, que nos permitió hacer esta investigación en Aggreko Venezuela.*

*Las cenas, las reuniones, los chistes, los intercambios de ideas con José, Gaby, Cesar, Imara y Karlenis, las amistades que empezaron en el postgrado.*

*La orientación, enseñanza y retroalimentación de la prof. María Elena.*

*El interés y la visión integral del grupo gerencial y el personal administrativo de Aggreko Venezuela.*

*La comprensión de Industria La Maravilla S. A., la empresa a la cual trabajo.*

*La compañía, el apoyo y la motivación de mis padres.*

**Gracias a todos por contribuir con este logro.**

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
VISIÓN.....	6
MISIÓN.....	6
VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
BASES TEÓRICAS.....	11
<i>EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</i>	<i>11</i>
<i>LA INTERVENCIÓN EN D.O. ....</i>	<i>12</i>
<i>EL CONFLICTO INTERDEPARTAMENTAL .....</i>	<i>14</i>
<i>ENFOQUE SISTÉMICO .....</i>	<i>15</i>

*TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR Y CAMBIAR LOS MODELOS MENTALES..... 18*

**CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO..... 21**

TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 21

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... 23

POBLACIÓN Y MUESTRA..... 26

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... 27

PROCEDIMIENTO REALIZADO..... 27

**CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 35**

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE..... 35

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN REACTIVA..... 54

**CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 60**

**REFERENCIAS..... 62**

**ANEXOS..... 65**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1.</b> Diseño del taller de fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales.....	33
<b>Tabla N° 2.</b> La actividad más significativa para los participantes.....	54
<b>Tabla N° 3.</b> Cómo se sintieron los participantes en el taller.....	55
<b>Tabla N° 4.</b> Aprendizajes obtenidos en el taller por los participantes.....	56
<b>Tabla N° 5.</b> La actividad que más disfrutaron los participantes.....	57
<b>Tabla N° 6.</b> Opiniones expresadas por los participantes sobre el taller.....	58
<b>Tabla N° 7.</b> Cambios que realizarían los participantes en el taller.....	59

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
**INTERVENCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERDEPARTAMENTALES EN AGREKO VENEZUELA**  
PRESENTADO POR: AILYN SORANDO  
TUTORA: MARÍA ELENA HOFFMANN

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo indagar ¿Cómo fortalecer las relaciones interdepartamentales en la empresa Aggreko Venezuela?, partiendo de las necesidades detectadas en un estudio previo sobre el trabajo en equipo en esta empresa. Por lo tanto se planteo como objetivo general estimular el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en la empresa, a través de los objetivos específicos de diseñar las herramientas de intervención, implementarlas y lograr impactar en este sentido. La población objeto de este estudio fue de 11 colaboradores de la empresa ubicados en su oficina principal en Caracas, quienes fueron seleccionados a través de un muestreo intencional (Namakforoosh, 2003).

La perspectiva sistémica fue el enfoque teórico de esta aproximación, teniendo en cuenta que la dinámica interna de las organizaciones obedece a un conjunto de elementos que actúan recíprocamente orientados por un propósito común (Senge, 2010).

En cuanto a los aspectos metodológicos, esta investigación es aplicada de tipo investigación-acción (Valarino y colb, 2010), con un diseño de investigación de campo. La estrategia metodológica que se aplicó se basó en la aplicación del modelo de diseño de situaciones de aprendizaje de Walter Dick y Carey (1996) y el modelo de aprendizaje experiencial de David Kolb (1984, en Martín, 2003) y la observación participante en la recolección de datos (Corbetta, 2003).

En esta investigación se impactó positivamente en el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales de la empresa, contribuyendo a la acumulación de conocimientos sobre la intervención en este tema.

**Palabras claves:** relaciones interdepartamentales, visión sistémica, trabajo en equipo, aprendizaje experiencial, observación participante.

## INTRODUCCIÓN

La intención de esta investigación fue intervenir en el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en la empresa Aggreko Venezuela. Esta necesidad fue detectada en un estudio previo en el cual se investigó sobre el trabajo en equipo en la oficina principal de esta empresa.

En un entorno globalizado las organizaciones deben actuar con mayor velocidad y creatividad para dar respuesta a las diversas demandas y seguir siendo competitivas. En este sentido es necesario que la empresa cuente con un equilibrio entre especialización e integración del conocimiento que le permita responder oportunamente, una de las vías para lograrlo es fortaleciendo las relaciones entre los departamentos. Esta investigación permitió apoyar a la empresa participante en este tema, contribuyendo además a la generación de conocimientos en la intervención en este tipo de problemáticas, teniendo en cuenta que hay pocos estudios relacionados.

A continuación se presentarán los datos correspondientes al problema de investigación planteado, la descripción de la organización que participó en la investigación, las bases teóricas que lo fundamentaron, la metodología seguida, así como los resultados obtenidos en el proceso de intervención y las conclusiones obtenidas.



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### **Planteamiento del Problema:**

Esta investigación se realizó a partir de la detección de la necesidad de fortalecer las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela. Esta necesidad se identificó a través del estudio exploratorio realizado por Jiménez (2011) cuyo propósito fue describir la situación de la empresa con respecto al trabajo en equipo, teniendo en cuenta que era una de las principales preocupaciones expresadas por su gerencia.

En este estudio se aplicaron 2 modelos de entrevista para la recolección de datos. Se aplicó un guión de entrevista exploratoria al personal administrativo y otro guión al personal gerencial, con el fin de conocer la percepción que tenían sobre el trabajo en equipo en el departamento o grupo de trabajo y en la empresa. Este formato de entrevista fue realizado basado en la teoría de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith sobre el trabajo en equipo. Se aplicó a los 13 participantes de forma individual.

Posteriormente se aplicó el cuestionario de Jones y Jones (1979), que contiene 108 ítems que evalúan doce dimensiones del trabajo en equipo: organización, desarrollo, intergrupales, clima, membresía, liderazgo, rol corporativo, logro, feedback, creatividad, compromiso y metodología de trabajo.

A partir del procesamiento y análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados se detectó:

1. En relación a la dimensión organización, se percibió que faltaba hacer evaluaciones de la gestión de los equipos y que era necesario trabajar en crear intereses comunes en los miembros de los departamentos.
2. En cuanto a la dimensión desarrollo, se evidenció que era necesario mejorar el conocimiento técnico del personal y promover el enriquecimiento profesional y personal.
4. El personal administrativo consideró que los gerentes y supervisores se comunicaban frecuentemente de una forma poco asertiva al hacer solicitudes y dar feedback; mientras los gerentes plantearon que el personal administrativo se comunicaba de una manera informal con ellos.
5. Los participantes expresaron que las reuniones generalmente eran informales; razón por la cual consideraron la necesidad de crear más espacios de reuniones formales entre los departamentos.
6. En general, los participantes plantearon que mejorar las relaciones interdepartamentales, podría incrementar la efectividad en el logro de los objetivos.

Estos resultados se presentaron a la gerencia y se estableció como prioridad intervenir en el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales, teniendo en cuenta que tiene que ver con los puntos 4; 5 y 6 encontrados en la investigación y afecta directamente la efectividad en el trabajo. En este sentido en esta investigación se indagó ¿Cómo fortalecer las relaciones interdepartamentales en la empresa Aggreko Venezuela?

### **Justificación de la Investigación:**

La importancia de esta investigación recae en la relación positiva que se ha identificado entre el trabajo en equipo y la capacidad de las organizaciones para dar respuesta a las exigencias del entorno.

En un mundo caracterizado por la globalización, el uso de tecnología muy variada, el carácter distribuido y complejo del trabajo, y la incertidumbre sobre los escenarios políticos, económicos y sociales, cada vez se hace más necesario un equilibrio entre la especialización y la integración del conocimiento, que se expresa en las organizaciones por diferentes departamentos especializados que deben trabajar de manera integrada para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes que respondan al entorno, así como son influidas por éste (Alcocer, Gil y Rico, 2011).

Esta investigación también aporta al desarrollo de la línea de investigación sobre la intervención en conflictos interdepartamentales, teniendo en cuenta que como antecedentes se encontraron investigaciones que analizan la problemática pero pocas referencias sobre las formas de intervenir para su mejora.

## **Objetivos de la Investigación:**

### **Objetivo General:**

- Estimular el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela, a través de la aplicación de herramientas del aprendizaje experiencial, orientados por una visión sistémica.

### **Objetivos Específicos:**

- Diseñar estrategias y acciones para promover el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela.
- Implementar estrategias y acciones para facilitar el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela.
- Impactar en el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela.

## CAPÍTULO II

### MARCO ORGANIZACIONAL

La organización que participó en esta investigación es una multinacional que tiene 40 años de existencia, cuya sede principal se encuentra en Dubái, país perteneciente a los Emiratos Árabes Unidos. Su principal función es proveer a sus clientes soluciones temporales de utilidad gracias a su capacidad para ofrecer equipos de poder, temperatura y aire comprimido confiables, al igual que soluciones creativas ante los requerimientos presentados por los clientes.

Se consideran una organización 100% dedicada a servir al mercado global de utilidad temporal en todo el mundo con un equipo único y diseñado para alquilar, diferenciándose de la competencia por su servicio localizado y enfoque especializado.

La empresa cuenta con 133 sedes en 31 países del mundo. Sus primeras operaciones en Venezuela las realizó en el año 2003 y actualmente se mantienen como única empresa en el ramo. Sus oficinas administrativas se encuentran en Caracas y sus centros operativos en el interior del país.

**Visión de la Organización:** Ser el líder mundial en el mercado especializado de energía.

**Misión de la Organización:** Ofrecer soluciones de energía especializada que sean entregadas por su personal de alta calidad, de tal manera que la lista mundial de clientes satisfechos y a largo plazo, crezca continuamente.

### **Valores de la Organización:**

- Liderazgo en el mercado a un nivel global.
- Generación de valor agregado, reconocido y buscado por sus clientes.
- Construcción y preservación de relaciones a largo plazo con sus clientes.
- Seguridad de todos los niveles de sus operaciones y la protección del medioambiente.
- Personas viviendo la “personalidad Aggreko”: compromiso, entusiasmo e iniciativa.
- Constante innovación y creación de oportunidades.
- Honestidad e integridad.
- Reputación de la empresa.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Ofrecer una gran variedad de productos y servicios en generación de energía con una disponibilidad de 24 horas al día los 7 días de la semana, durante los 365 días del año.
- Generar y mantener relaciones duraderas y de confianza con sus clientes.
- Transmitir coherencia en su compromiso, entusiasmo e iniciativa.
- Garantizar seguridad en todos los niveles de sus operaciones y protección del Medio Ambiente.

- Innovar constantemente y crear nuevas oportunidades.
- Trabajar con honestidad e integridad siempre.

Esta empresa se caracteriza por su orientación al logro y el compromiso de sus integrantes con los objetivos y actividades. Se considera una organización dinámica y exigente en cuanto al desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta la dependencia que tienen de su sede principal en Dubái con respecto a la toma de decisiones sobre los objetivos, tiempos de respuesta y evaluaciones de desempeño. Los integrantes de la organización se mostraron dispuestos a participar en los proyectos vinculados a la mejora de la calidad, la productividad y su desarrollo laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación:**

En cuanto a las investigaciones vinculadas al conflicto interdepartamental, Cafferty, Dulton y Walton (1969) realizaron una investigación con 300 gerentes de una compañía de servicio telefónico para indagar si el conflicto interdepartamental estaba relacionado al contexto en el cual ocurren las relaciones interdepartamentales, determinando como variables independientes: los incentivos, la ambigüedad entre los límites de los departamentos, los obstáculos en la comunicación, las condiciones físicas del trabajo y el conflicto de intereses. En este caso encontraron que las variables que correlacionan significativamente con el conflicto interdepartamental son la ambigüedad en los límites entre los departamentos, el conflicto de intereses y los obstáculos de la comunicación; mientras que los incentivos y las condiciones físicas no tienen una relación significativa. En este estudio también se encontró que estas variables sólo tienen impacto en la relación interdepartamental a mayor nivel de dependencia entre los departamentos.

En relación al conflicto interdepartamental e intervenciones para su mejora no se encontraron investigaciones puntuales, sin embargo Gutiérrez, Linero y Saavedra (2011) analizaron investigaciones realizadas con respecto al conflicto entre los departamentos de ventas y mercadeo encontrando que Rouzies (2005) plantea que una cultura interdepartamental positiva puede influir en una mejor relación entre estas áreas; mientras que Dawes y Massey (2005) plantean que la comunicación significativa incrementa la eficacia.



Una línea de investigación relacionada con las intervenciones para mejorar las relaciones en el lugar de trabajo se ha enfocado en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas (CHD) para mejorar el trabajo en equipo. Martín, Martín y Pérez (2007) estudiaron el impacto de la implementación de técnicas formativas innovadoras como la simulación y las dinámicas de grupo en los resultados del trabajo en equipo. En el estudio participaron alumnos de la licenciatura de Administración de Empresas y de la Lic. de Investigación y Técnicas de Mercado, del último semestre, que cursaban una materia referida al desarrollo de estrategias en la gestión empresarial. En este estudio se dividieron los participantes en 27 grupos con 4 ó 5 participantes cada uno. De estos grupos 9 no recibieron ningún tipo de formación; 9 recibieron formación en los CHD de autogestión de equipos y 9 recibieron formación en los CHD de habilidades interpersonales para el trabajo en equipo. La conclusión de esta investigación es que la formación tiene un impacto positivo sobre los resultados de los equipos. Además de esto se evidenció que la formación dirigida a mejorar el desempeño grupal a través de la autogestión tiene efectos más positivos en los resultados de los equipos que la dirigida a desarrollar habilidades interpersonales.

En esta línea de investigación Aguado, Arranz, Valera y Marín (2011) aplicaron la combinación de estrategias de educación presencial y online para el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en empleados de una empresa de electricidad, encontrando un efecto positivo que impactó en la mejora de los resultados obtenidos en los equipos de trabajo en la empresa.

## **Bases Teóricas:**

### **El Desarrollo Organizacional**

Esta investigación se desarrolló en el marco de las bases teóricas y metodológicas aplicadas en el Desarrollo Organizacional (D.O.). Según Cummings y Worley (2005) el D.O. se define como: “una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas” (p. 1).

Estos autores plantean que el D.O. procura introducir cambios planificados y estabilizar o institucionalizar las nuevas actividades, en pro de la eficiencia de la empresa. En este sentido contribuye a que los miembros de la organización adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo esas actividades, involucrándolos en el proceso de cambio.

Por otra parte Achilles (2004) hace una recopilación de ideas sobre el D.O., proponiendo la siguiente conceptualización:

“es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de un diagnóstico realista de la situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico – económico – administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados” (p. 31).

Las definiciones revisadas anteriormente coinciden en considerar que el D.O. implica un cambio planeado y que requiere la institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios, que tiene su origen en la modificación de hábitos y comportamientos.

## **La Intervención en D.O.**

El D.O. pretende contribuir al desarrollo y supervivencia de la organización, a través del cambio planeado y la permanencia de esos cambios a lo largo del tiempo. En este sentido Cummings y Worley (2005) plantean que la intervención en D.O. se define como una secuencia de actividades, acciones y procesos deliberados, que se inspiran en las necesidades detectadas en un diagnóstico, y que pretenden mejorar el desempeño y la eficiencia de la organización. Estos autores plantean cuatro tipos de intervenciones en el D.O. de acuerdo al nivel organizacional que pretende impactar:

### ***Intervenciones estratégicas:***

Se relacionan con el funcionamiento interno de la empresa y el entorno general. Pretenden conciliar la estrategia, la estructura y su cultura con el fin de que la organización de respuestas a las condiciones cambiantes del entorno.

### ***Intervenciones en la administración de recursos humanos:***

Se enfocan a las prácticas personales a través de las cuales se integra el personal a la empresa; tales como: planeación de carrera, sistemas de recompensas, establecimiento de metas y evaluación del desempeño.

### ***Intervenciones tecnoestructurales:***

Estas intervenciones se centran en la tecnología (métodos de trabajo y diseño de puestos) y en la estructura (división del trabajo y jerarquía). Las

técnicas que se aplican se orientan a lograr la participación de los empleados y diseñar empresas, grupos y puestos.

***Intervenciones en el proceso humano:***

Se orientan a las personas, las relaciones humanas y la dinámica de los grupos, considerando que al impactar en los procesos personales y grupales se incide en el mejoramiento de la organización. Teniendo en cuenta que la intervención realizada en esta investigación corresponde a este tipo de intervención, a continuación se detallan los tipos de intervenciones en el proceso humano identificadas por Cummings y Worley (2005):

***Coaching:*** se centra en el nivel individual, contribuyendo al desarrollo de gerentes y ejecutivos, a través de la superación de los posibles obstáculos y la mejora del desempeño.

***Capacitación y desarrollo:*** se refiere a la mejora y desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados vinculados al cargo desarrollado y/o el plan de carrera.

***Intervención de un tercero:*** se dirige a impactar en las relaciones interpersonales disfuncionales en las organizaciones para su mejora. En este caso el tercero interviene mediante la resolución de problemas, la negociación y la conciliación.

***Consultoría de procesos:*** se enfoca en las relaciones interpersonales y en la dinámica social existente en los grupos de trabajo. Este fue el tipo de intervención considerado para fortalecer las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela.

Según Schein (1988, en Ribeiro, 1998) "la consultoría de procesos pone el énfasis en ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos, no en resolver los

problemas ni en darles un consejo de expertos” (p. 98). En este sentido Cummings y Worley (2005) plantean que en este tipo de consultoría el énfasis recae en la facilitación del proceso, proporcionando a los miembros de la organización las habilidades y herramientas que necesitan para actuar sobre sus problemas. Se basa en el empoderamiento, el desarrollo de equipos y su motivación para el cambio.

El enfoque de la consultoría de procesos de Schein se consideró para la intervención realizada, teniendo en cuenta que en el diagnóstico realizado por Jiménez (2012) se encontró que existían conflictos entre los departamentos que conformaban la empresa Aggreko Venezuela. A continuación se analizan las conceptualizaciones que han propuesto algunos autores sobre este tipo de conflicto.

### **El Conflicto Interdepartamental**

Cafferty, Dulton y Walton (1969) definen el conflicto interdepartamental como la situación laboral de dos o más departamentos de trabajar con propósitos cruzados, que tienen objetivos incompatibles, y con poca valoración y reconocimiento de los aportes mutuos. Yadle y Blyth (2000, en Cafferty y col., 1969) definen este tipo de conflicto como una falla o interrupción en las actividades normales que genera dificultades cuando los grupos trabajan juntos.

En el estudio de las relaciones interdepartamentales se identificaron dos perspectivas teóricas. La perspectiva individual enfatiza la influencia de las características y competencias personales en los conflictos interdepartamentales, mientras que la perspectiva social considera que los factores del contexto son los causantes de este tipo de problemas en la organización. Actualmente hay investigaciones que incluyen el estudio de

factores individuales y del contexto porque se reconoce que ambos tipos de factores están vinculados al funcionamiento de las relaciones interdepartamentales. En este sentido se abordó esta investigación a través de una perspectiva sistémica.

### **Enfoque Sistémico**

La perspectiva sistémica busca el conocimiento de la totalidad de las relaciones, teniendo en cuenta que define un sistema como un conjunto de dos o más componentes que están interrelacionados, y que integran una totalidad distinta a las propiedades y cualidades de los componentes que lo integran. Herrera (2007) hace énfasis en que los componentes del sistema se integran porque se ordenan en un todo. Esta perspectiva se opone a la perspectiva individualista que se enfoca en los componentes y la perspectiva holística, que se centra en el todo.

Según Senge (2010) en el enfoque sistémico las organizaciones se consideran sistemas abiertos que están conformadas por un conjunto de elementos que se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y funcionan bajo un propósito. Martínez (2005) plantea que este enfoque implica abordar a las organizaciones en su complejidad porque toma en cuenta características como:

**Entropía:** todos los sistemas van perdiendo energía, porque se orientan hacia la desorganización y desaparición. La organización puede superar este proceso importando del entorno más energía de la necesaria para asegurar su supervivencia.

**Comunicación de retroalimentación:** se refiere a la información que le avisa al sistema sobre cómo se encuentra y se dirige hacia su objetivo.

Permite tomar acciones para retomar el camino hacia el propósito común, cuando se ha perdido.

**Sinergia:** se refiere a que los sistemas no están determinados por la suma de sus componentes; por lo tanto el análisis particular no permite predecir el resultado final; así como en las organizaciones el comportamiento de un componente no es una referencia suficiente para predecir el comportamiento organizacional.

**Homeostasis:** el sistema sufre constante transformaciones, por las tensiones entre los agentes externos y los componentes del sistema; sin embargo busca crear un sistema nuevo, evidenciando su tendencia al equilibrio. Esta tendencia permite a la organización recuperar su equilibrio en los procesos de cambio.

Las organizaciones desde el enfoque sistémico son estructuras dinámicas y complejas, en las cuales los distintos departamentos se consideran componentes que estudiados individualmente no dan cuentas de la organización, pero que se interrelacionan para orientarse al logro de un propósito común. Para Senge (2010) esta perspectiva implica el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles, los cuales se detallan a continuación:

**Los acontecimientos:** el análisis de lo que ocurre permite identificar los problemas que atañen a las organizaciones; sin embargo, este análisis debe alimentarse de varias perspectivas con el fin de evitar conclusiones superficiales.

**Pautas de conductas:** se refiere a aquellos modos de actuar ante los problemas que se repiten en la historia de las organizaciones, pero que pueden generar efectos contrarios a los objetivos que se persiguen.

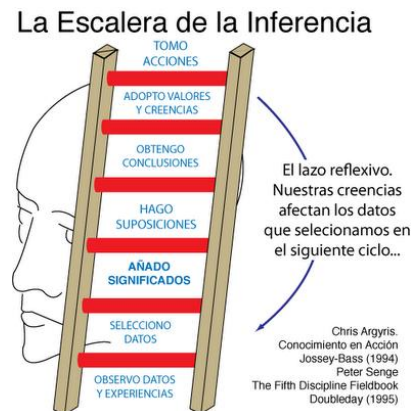
**Sistemas:** en este nivel se analiza el conjunto de elementos que se relacionan con el problema, con el fin de hallar las causas que lo originan.

**Modelos mentales:** en el conjunto de interrelaciones que se establecen entre los elementos de un sistema, el mayor potencial se encuentra en los elementos intangibles, tales como las actitudes y las creencias de la gente. La forma en que una organización percibe los acontecimientos, las pautas de conducta que presenta y su dinámica interna y externa, generalmente se vincula a los modelos mentales que operan en la organización.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y el mundo, determinando cómo interpretamos las experiencias. Los supuestos que conforman los modelos mentales se generan continuamente pero pocas veces se cuestionan.

El proceso de formación de los modelos mentales se explica a través de la aplicación de la escalera de inferencias de Argyris (1982, en Senge, 2010) que se presenta en la figura n° 1.

**Fig. n° 1. La Escalera de Inferencia**





En este proceso se describe cómo el ser humano interpreta sus experiencias y datos que observa, realizando en principio una selección de datos del caso, añadiéndole significado, haciendo suposiciones y obteniendo conclusiones que posteriormente formarán valores y creencias que orientarán las acciones, convirtiéndose a su vez en esquemas de interpretación de la realidad en futuras situaciones.

Los modelos mentales no tienen una valoración positiva o negativa; sin embargo es importante reflexionar sobre ellos continuamente con el fin de evitar posiciones arbitrarias y limitadas que obstaculicen la comunicación en los diferentes procesos. En este sentido este enfoque fue la base para desarrollar las estrategias para lograr impactar en el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela. Con este fin se tomaron en cuenta dos técnicas para identificar y cambiar los modelos mentales que influían en las relaciones interdepartamentales, dando así herramientas a la organización para fortalecer estas relaciones. A continuación se explican las técnicas propuestas por Senge (2010):

### **Técnicas para Identificar y Cambiar los Modelos Mentales**

#### **La Columna Izquierda:**

Esta técnica consiste en hacer una tabla de 2 columnas y escribir en la columna izquierda “lo que piensa” y en la columna derecha “lo que dice”. Esto permite identificar los supuestos tácitos que subyacen a las interacciones y que pueden generar obstáculos en las mismas, incentivando la reflexión y el cambio.

## **Equilibrio entre Indagación y Alegato:**

Esta técnica tiene como propósito lograr un equilibrio entre hablar y escuchar, permitiendo explicar el punto de vista propio a los demás, así como comprender el punto de vista de los otros. La fase de indagación incluye preguntar a los demás buscando comprender su punto de vista, sin caer en el interrogatorio implacable; mientras que el alegato implica expresar nuestros pensamientos y alentar a los demás a cuestionarlos. Para el adecuado funcionamiento de esta técnica se recomienda la aplicación de los siguientes protocolos:

### ***Protocolo para Mejorar el Alegato:***

#### *I. Exponga sus procesos mentales:*

- Aclare sus ideas.
- Explíquelas.
- Describa el contexto: quiénes serán afectados por su propuesta, cómo y por qué.
- Dé ejemplos de lo que propone.
- Mientras habla trate de imaginar la perspectiva de los demás sobre lo que propone.

#### *II. Someta sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás:*

- Aliente a los demás a explorar sus ideas.
- Absténgase de las actitudes defensivas cuando las cuestionen.

- Revele los detalles que le resultan menos claros.
- Aliente a los demás a presentar otras perspectivas.

**Protocolo para Mejorar la Indagación:**

- No sea agresivo con su lenguaje.
- Explique sus razones para la indagación.
- Induzca a los demás a explicarse.
- Verifique lo que dicen pidiéndole ejemplos.
- Verifique si ha comprendido lo que ha dicho.
- Preste atención.

Estas técnicas permiten identificar y cuestionar los modelos mentales con el fin de que las personas estén más abiertos al aprendizaje y de fortalecer las relaciones en el ámbito laboral. Por esta razón fueron incluidas en el taller diseñado para intervenir en Aggreko Venezuela.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se explicarán los enfoques y herramientas metodológicas aplicadas para el logro de los objetivos de estudio, el cual implicó el empleo de diversos tipos de investigación.

#### **Tipo de Investigación:**

##### ***Según su finalidad: investigación aplicada.***

Es aquella que se realiza en contextos reales, por lo tanto además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes al fenómeno social estudiado (Valarino, Yaber y Cemboraim, 2010). En este sentido, la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes, 2007, c.p. Valarino y colb., 2010) la define como una actividad orientada al desarrollo cultural y científico y a la producción de tecnología para el desarrollo integral del país.

##### ***Tipo de Investigación Aplicada: Investigación – Acción.***

Implica la evaluación de la condición actual de la organización y la condición deseada, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de la gestión para lograr los objetivos de la organización (Valarino y colb., 2010).

***Según la fuente de datos: secundaria.***

Los datos a analizar en la investigación no se recolectan directamente, si no que provienen de investigaciones previas (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). En este caso los datos fueron recolectados en el proceso de consultoría y posteriormente analizados en la investigación.

***Según la estrategia teórica metodológica: cualitativa.***

Este tipo de investigación parte de la lógica inductiva para dar significado a los datos. Por esta razón se van creando categorías, temas o patrones que permiten comparar, clasificar e interpretar dando sentido a los datos recolectados y las observaciones (Valarino y colb., 2010).

***Según el objetivo de la investigación: descriptiva.***

La investigación objeto de este proyecto parte de un estudio descriptivo cuyo objetivo fue identificar las características o rasgos del fenómeno u objeto de estudio (Sakind, c.p. Bernal, 2006).

***Según el Grado de Control del Investigador: investigación no experimental.***

Se trata de una búsqueda empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene control sobre las variables independientes debido a que el fenómeno ya ha ocurrido o que no es inherentemente manipulable, por esta razón se infiere sobre la relación entre las variables sin manipularlas (Hernández y colb., 1991).

***Según el momento en el cual se recogen los datos: Transversal.***

Se recolectan los datos en un solo momento debido a que el objetivo es analizar y describir las variables en ese momento dado (Hernández y colb., 1991)

**Diseño de la Investigación:**

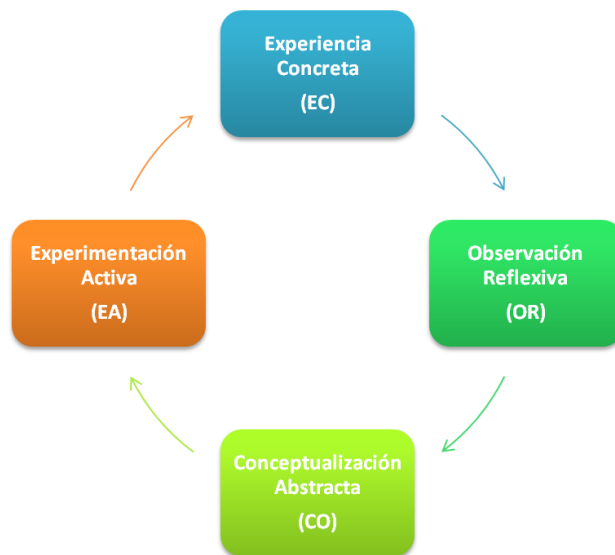
El tipo de diseño de la investigación fue de campo, debido a que hubo un control reducido de las variables porque el objetivo era descubrir las relaciones en las estructuras sociales de la vida cotidiana y los datos se recogieron de la realidad de los sujetos ubicados en un contexto definido con antelación, considerando las características de adulto.

Dado que se trató de un diseño de investigación de campo se implementó el modelo de diseño de experiencias de aprendizaje de Walter Dick. Según De León y Suarez (2008) este modelo consiste en un proceso deliberado y ordenado que permite planear y desarrollar programas y materiales de instrucción, orientado por un objetivo de aprendizaje. Se reconoce como un enfoque de sistemas porque considera un número variado de actividades que se plantean de forma individual pero que interactúan para el logro de los objetivos de aprendizaje.

Desde la perspectiva cualitativa se registraron las conductas y reacciones de las participantes, entonces “la recopilación de datos se caracterizó por ser abierta, “las respuestas varían según el interés de los sujetos, es subjetiva y flexible” (Corbetta y Fraile, 2003). De allí que se realizó un análisis descriptivo y subjetivo el cual se basó en la observación individual y grupal durante el proceso de facilitación de la intervención, las respuestas de los individuos se consideraron.

Para la operacionalización del diseño también se seleccionó e implementó un conjunto de dinámicas acordes a los objetivos, en las cuales se aplicó el modelo de David Kolb para procesar las experiencias de aprendizaje durante el proceso de implementación, que se puede observar en la figura n° 2.

**Fig. n° 2 Ciclo de Aprendizaje Experiencial de David Kolb**



Este modelo incluye 4 etapas en el proceso de aprendizaje (Martín, 2003):

1. **Experiencia concreta:** el aprendizaje comienza a partir de situaciones específicas.
2. **Observación reflexiva:** el individuo piensa sobre la experiencia concreta, analiza los temas y se plantea interrogantes sobre la realidad o contenido determinado.

3. **Conceptualización abstracta:** en esta fase el aprendizaje implica el uso de la lógica. El individuo elabora teorías, hace generalizaciones, formula conclusiones y crea hipótesis sobre una actividad. A partir de estos procesos interioriza lo ocurrido, estableciendo conexiones significativas con lo que ya sabe.
4. **Experimentación activa:** el individuo aplica los conocimientos adquiridos, asumiendo una actitud activa, experimentando con situaciones diferentes a la situación original de aprendizaje.

Según Martín y Rodríguez (2003) el valor del modelo de Kolb recae en la profundización en ideas básicas del aprendizaje propuestas por Mezirow, Freire y otros autores; así como en la definición del concepto de reflexión dentro del aprendizaje. En este sentido enfatizan que el modelo de Kolb contempla dos actividades relacionadas en el aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Por esta razón se plantea que el ciclo incluye las 4 fases pero no necesariamente se inicia en la experiencia concreta. Para algunas personas la percepción se inicia a través de la experiencia concreta (ver, oír, sentir, tocar); mientras otras personas aprenden de manera abstracta (representación conceptual, visual y/o simbólica). Esto también ocurre con el procesamiento de la información, para algunas personas se da a través de la experimentación activa (haciendo algo con la información), mientras otras procesan mejor mediante la observación reflexiva (pensando sobre ello).



### **Población y Muestra:**

La intervención estuvo dirigida a 11 de las 12 personas que integran la oficina principal de Aggreko Venezuela, representando el 91,66% de los colaboradores del centro de trabajo. Corresponde a un muestro intencional, teniendo en cuenta que fue seleccionada bajo estricto juicio personal del investigador (Namakforoosh, 2005). Para este tipo de muestreo fue necesario el conocimiento previo del investigador de la población y la muestra.

De los 11 participantes, uno de ellos forma parte del grupo gerencial, siendo el Gerente de operaciones, de género masculino y nacionalidad escocesa. Los demás participantes integran las áreas de Finanzas, Ventas, Recursos Humanos, Compras y Operaciones, y son de nacionalidad venezolana; 3 de género masculino y 7 de género femenino. La mayoría de los integrantes tienen formación académica de cuarto nivel, con excepción de la pasante INCES que es bachiller. La edad promedio es de 31 años, con un rango entre 19 y 44 años.

Se trato de un grupo de adultos presto a revisar sus relaciones y dispuestos a la adquisición de conocimientos y técnicas, abiertos a compartir sus experiencias, por ellos se utilizaron elementos del aprendizaje de adultos y fueron ellos mismos los generadores de datos mediante sus actuaciones.

### **Técnicas de Recolección de Datos:**

Para recoger los datos correspondientes a la intervención, se aplicó la observación participante, que implica más que una recopilación de datos, teniendo en cuenta que el investigador interviene directamente en la situación estudiada. Según Corbetta (2003) se define por: una intervención directa del investigador en un grupo social determinado; durante un tiempo relativamente largo; en su medio natural, interactuando con sus miembros, con el fin de describir y comprender sus acciones y motivaciones. Esta técnica se empleó en conjunto con la entrevista, debido a que después de realizar cada dinámica los facilitadores indagaban el proceso del equipo a través de preguntas basadas en el ciclo de aprendizaje de Kolb.

Al finalizar la intervención se aplicó una evaluación reactiva, constituida por 6 oraciones a completar por los participantes, sobre sus sentimientos y experiencias durante el desarrollo de la intervención (ver anexo 1).

### **Procedimiento Realizado:**

De acuerdo a la metodología de Investigación – Acción, aplicada en una investigación previamente documentada de Jiménez (2012) se realizó la fase de preparación del instrumento diagnóstico y la investigación de la percepción sobre el trabajo en equipo en la empresa. Estos resultados se presentaron al grupo gerencial de la empresa definiendo que el tipo de cambio deseado era el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales. En este sentido, la investigación se desarrolló en las siguientes fases:

### ***Fase de Planificación:***

El desarrollo de esta fase se sustentó en el modelo de Walter Dick de diseño de experiencias de aprendizaje (1978, en De León y Suarez, 2008). El primer modelo planteado contempló las siguientes etapas:

***Analizar el aprendizaje requerido:*** consiste en dividir y subdividir el aprendizaje, con el fin de establecer los aprendizajes específicos que se deberán desarrollar en el proceso para obtener la meta de aprendizaje.

***Identificar las conductas previas a la situación de aprendizaje y las características de los participantes:*** en esta fase se detectan las características y aprendizajes previos de los participantes que pueden potenciar el logro de la meta de aprendizaje.

***Redactar los objetivos específicos:*** se especifican los objetivos de aprendizaje que el participante debe lograr a lo largo del proceso de la intervención, que facilitarán el logro de la meta de aprendizaje.

***Construir los instrumentos de evaluación, basados en criterios:*** en principio se establecen los criterios para identificar si el aprendizaje ha sido obtenido y posteriormente los instrumentos que facilitarán la recolección de la información.

***Determinar la secuencia del aprendizaje:*** las etapas del proceso de aprendizaje se ordenan con el fin de que los objetivos específicos se obtengan progresivamente durante la intervención.

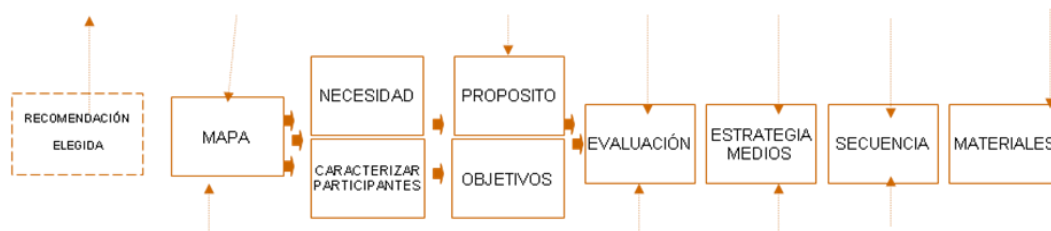
***Seleccionar los medios que se utilizarán:*** en esta etapa se eligen los medios a través de los cuales se transmitirá el aprendizaje a los participantes, de acuerdo a los objetivos específicos.

**Seleccionar y desarrollar los materiales instruccionales:** se eligen los materiales a través de los cuales se transmitirán los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos de aprendizaje.

**Diseñar y desarrollar la evaluación formativa y sumativa:** a través de la evaluación formativa el facilitador identifica si a lo largo del proceso de aprendizaje se obtienen los objetivos específicos, mientras que el logro del objetivo general del proceso de aprendizaje se determina a través de la evaluación sumativa.

Posteriormente Dick y Carey (1996) desarrollaron la adaptación a experiencias relacionadas con el aprendizaje en ámbitos organizacionales, el cual se operacionalizó en esta intervención de acuerdo modelo que se muestra en la figura n° 3.

**Fig. n° 3. Adaptación del Modelo de Dick y Carey al Ámbito Organizacional**



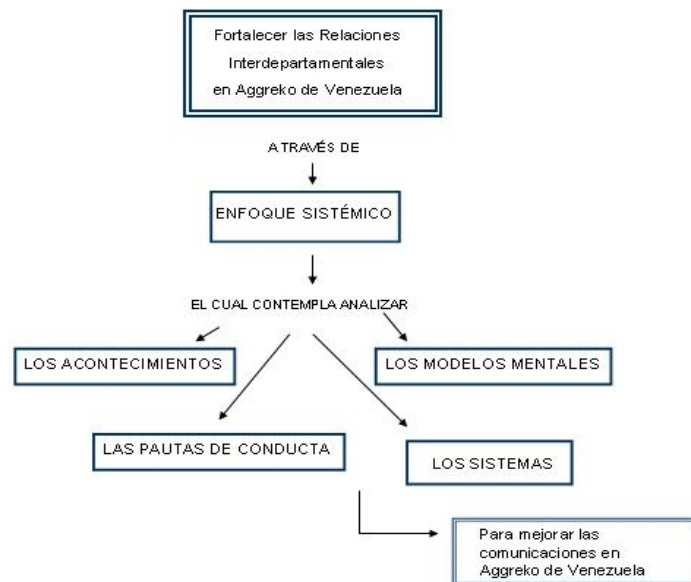
En esta investigación las etapas mencionadas en la figura n°3 se desarrollaron del siguiente modo:

**Recomendación elegida:** en una reunión con la gerencia de la empresa se mostraron los resultados del diagnóstico, acordando que la oportunidad de

mejora más importante de trabajar era el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales.

**Mapa:** las ideas conceptuales que orientaron la intervención se resumieron en un mapa, con el fin de poder conectar las bases teóricas de la perspectiva sistémica con el tipo de intervención a realizar. Este mapa se muestra en la figura n° 4.

**Fig. n° 4. Mapa de Ruta Conceptual**



**Necesidad / Caracterizar a los participantes:** se utilizaron herramientas del aprendizaje adulto, teniendo en cuenta las características de los integrantes de Aggreko Venezuela.

**Propósito/ Objetivos:** se estableció el propósito y objetivos de la intervención, especificando los resultados a lograr.

**Evaluación:** fue elegida una evaluación reactiva que consta de 6 preguntas para completar de acuerdo a la experiencia vivida en la intervención.

**Estrategia y Medios:** se eligió un taller con el fin de crear una experiencia de aprendizaje en la cual los participantes interactuarán entre sí y con los facilitadores, promoviendo el aprendizaje a través de la experiencia propia y la de los compañeros de trabajo.

**Secuencia:** las actividades se establecieron en el taller, empezando por el contenido vinculado a las características de los equipos. A continuación se incluyeron los modelos mentales, como factores que influyen en el desarrollo del trabajo en equipo entre los departamentos, en este sentido se agregó la explicación de la escalera de inferencia como forma de construcción de los modelos mentales. Posteriormente se integró el contenido correspondiente a las técnicas para identificar y cambiar los modelos mentales, tales como la técnica de la columna izquierda y el equilibrio entre la indagación y el alegato. Tanto para el inicio del taller como para el cierre se incluyó una dinámica orientada a tal fin.

**Materiales:** se utilizó material didáctico para las dinámicas, la presentación en power point y un video de la selección de futbol venezolana, con el fin de estimular la reflexión sobre el trabajo en equipo. Adicionalmente se realizó un triptico para entregar a los participantes al finalizar el taller (ver anexo 2).

### ***Fase de Acción:***

Se presentó a la organización el taller diseñado con el fin de que revisaran la propuesta y realizaran aportes. Una vez realizados los ajustes se procedió a hacer el taller en la organización, el cual tuvo una duración de 8 horas y se desarrolló en el salón de reuniones de la oficina principal de la empresa. En la tabla n° 1 se muestra el diseño del taller realizado.

### ***Fase de Evaluación:***

La evaluación del taller se realizó en todas las fases del taller a través de la información recolectada mediante la observación participante y las preguntas realizadas al cerrar cada dinámica. Al finalizar el taller se aplicó la evaluación reactiva, con el fin de que los participantes evaluaran la relevancia de la intervención realizada con respecto al fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en la empresa. Los datos fueron procesados a través del análisis de contenido, teniendo en cuenta que el instrumento estuvo integrado por planteamientos que los participantes debían completar. Según Pardinás (2005) este análisis consiste en clasificar las diferentes partes de un texto en categorías que determina el investigador, con el fin de inferir tendencias manifiestas o información predominante en el documento.

**Tabla n° 1.**

**Diseño del Taller de Fortalecimiento de las Relaciones Interdepartamentales en Aggreko Venezuela**

Actividad	Hora	Duración	Recursos	Distribución	Descripción	Conceptos
1. Bienvenida	8:30 a 8:35 am	5 min	Ninguno	Todos		
2. Dinámica Rompehielo	8:35 a 8:55 am	20 min	Rollo de estambre	Todos		
3. Exploración de Expectativas	8:55 a 9:15 am	20 min	Rotafolio, papel de rotafolio y marcadores	Todos	Se exploran las expectativas de los participantes con respecto al taller	
4. Objetivos y mapa conceptual	9:15 a 9:25 am	10 min	Presentación en Power Point	Todos	Aclarar el propósito, objetivos y el mapa conceptual, partiendo de las expectativas antes analizadas.	
5. Acuerdos de Convivencia	9:25 a 9:35 am	10 min	Rotafolio, papel de rotafolio y marcadores	Todos	Establecer algunos acuerdos en cuanto a los comportamientos esperados, para que el taller se desarrolle según lo planificado y cumpla con los objetivos.	
6. Construyendo la pirámide Aggreko	9:35 a 10:15 am	40 min	Paletas de helado	3 grupos de 4 personas	Se le entrega a cada grupo 30 paletas de helado, para que armen una pirámide. Ganará el grupo que pueda armar la pirámide más alta	Analizar la relación intragrupal
7. Refrigerio	10:15 a 10:35 am	20 min				
8. Descubriendo hacia dónde vamos	10:35 a 11:10 am	35 min	Cuadrados con sílabas que forman la misión y la visión de la organización	3 grupos de 4 personas	Se le asigna a cada grupo unos cuadrados con sílabas, que deberán organizar para descubrir el mensaje. Todas las piezas son entregadas a los grupos pero se aclara que posiblemente necesiten de las piezas del otro equipo para terminarlo.	Complementariedad en los equipos de trabajo, mapas mentales, escalera de inferencias
9. Video de la selección de futbol	11:10 a 11:30 am	20 min	Video de la selección	Todos	Analizar el desarrollo del equipo de futbol y los modelos mentales	modelos mentales



Actividad	Hora	Duración	Recursos	Distribución	Descripción	Conceptos
10. Desactivar la bomba	11:30 a 12:30 pm	1 hora	Cuadrados con números, cuerda y clave para desactivar las bombas	3 grupos de 4 personas	Se coloca una cuerda en forma de círculo y en el interior se colocan unos números del 1 al 26 aleatoriamente. A cada equipo se le entrega una clave con la cual desactivará la bomba.	Analizar la relación intergrupala y los mapas mentales
11. La Técnica de la columna izquierda	12:30 a 1:00 pm	30 min	Presentación en Power Point	Todos	Mostrar y aplicar la técnica de la columna izquierda para identificar los mapas mentales	La técnica de la columna izquierda
12. Almuerzo	1:00 a 2:00 pm	1 hora				
13. Vamos a dialogar	2:10 a 2:55 pm	45 min	vendas	2 grupos	El grupo se divide en dos subgrupos, para dialogar sobre las relaciones interdepartamentales en la empresa; mientras tienen los ojos vendados.	Aplicación del equilibrio entre la indagación y el alegato
14. El equilibrio entre la indagación y el alegato	2:00 a 2:10 pm	10 min	Presentación en Power Point	Todos	Se mostrará la necesidad de mantener un equilibrio entre la indagación y el alegato y algunas recomendaciones para aplicarlo	Equilibrio entre la indagación y el alegato
15. Logrando el objetivo en equipo	2:55 a 3:40 pm	45 min	Hojas blancas y una pelota de goma		El equipo deberá trasladar una pelota de goma desde un extremo del salón al otro, pero debe hacerlo sin que la pelota se detenga, usando unas hojas blancas en forma de canoa.	Sentido de equipo
16. Refrigerios	3:40 a 4:00 pm	20 min				
17. Síntesis o resumen	4:00 a 4:15 pm	15 min	Presentación en Power Point; fotografías del taller y fondo musical		Se hace un resumen de las técnicas explicadas para identificar los modelos mentales y modificarlos. Así como la técnica del equilibrio entre la indagación y el alegato. Se exhiben las fotografías del taller con un fondo musical.	
18. Exploración del cumplimiento de expectativas	4:15 a 4:30 pm	15 min	Ninguno		Se explora el cumplimiento de las expectativas de los participantes	
19. Ejercicio de cierre	4:30 a 4:50 pm	20 min	linterna		Se fomenta el sentimiento individual y el sentimiento de equipo en los participantes.	
20. Evaluación reactiva	4:50 a 5:00 pm	10 min	Instrumentos	Todos	Se aplica la evaluación final	

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se narrará la secuencia de las actividades realizadas en el taller y resultados obtenidos en su desarrollo, recolectados a través de la observación participante. Posteriormente se mostrarán los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación reactiva, procesados a través del análisis de contenido.

#### **Observación Participante:**

El taller se inició dando la bienvenida a los participantes y con la presentación de la consultora, haciendo referencia a la trayectoria profesional. Adicionalmente se le pidió a cada participante que se presentará con su nombre y el rol que cumplían en la empresa. Posteriormente se realizó una dinámica para romper el hielo:

### **Descripción de la dinámica rompe hielo:**

Se entregó un estambre al grupo. La persona que empezaba la actividad debía tomar la punta, decir un personaje público al que se parece y por qué, y lanzar el ovillo a otra persona. Todos los participantes repitieron estos pasos hasta llegar al último y formar la telaraña. Posteriormente para deshacerla devolvían el ovillo a la persona que previamente se lo había lanzado, pero mencionando el personaje público con el que se identificó esa persona.



En esta actividad los participantes empezaron un poco tímidos pero se integraron progresivamente. Al finalizar la actividad había más interés por el taller y caras sonrientes. A continuación se exploraron las expectativas de los participantes con respecto al taller, los cuales mencionaron:

- Integración.
- Tolerancia
- Respeto
- Unión
- Compañerismo
- Obtener herramientas para mejorar las relaciones interdepartamentales.
- Trabajo en equipo
- Generar empatía y comprensión hacia el otro.

A partir de aquí se presentó el propósito y objetivo del taller y el mapa conceptual que orientaría las actividades. A continuación se establecieron como acuerdos de convivencia: el respeto por las opiniones de cada participante y mantener los celulares en silencio. En principio se había planteado que los celulares se apagaran durante el desarrollo de las actividades; sin embargo se tuvo que negociar con los participantes, teniendo en cuenta que la Directora General no se encontraba en la oficina y necesitaba estar comunicada con los colaboradores.

Antes de iniciar la primera dinámica las personas se mostraban un poco preocupadas por el tiempo que invertirían en el taller, haciendo comentarios entre ellos; entonces una de las consultoras les pidió que cada uno mencionará las actividades que estaba dejando de hacer por estar en el taller y posteriormente habló sobre la importancia de aprovechar el día de taller teniendo en cuenta el tiempo invertido y la relevancia de fortalecer las relaciones interdepartamentales.

La primera dinámica realizada fue “Construyendo La Pirámide Aggreko” cuyo objetivo era crear subgrupos y lograr la cohesión entre sus miembros, para poder evaluar posteriormente las relaciones integrupales. A cada grupo se le pidió que se identificara con un nombre; uno de ellos eligió “Los Aggrekitos” y el otro grupo “Las Aggrekitas”.

### Descripción de la dinámica

#### “Construyendo La Pirámide Aggreko”

El grupo se dividió en dos subgrupos. A cada uno se le entregó 30 paletas de helado, para que armaran una pirámide. Ganaba el grupo que pudiese armar la pirámide más alta. Sólo podían incluir un material adicional a las paletas pero que no agregará más altura a la pirámide.



En un principio ambos equipos utilizaron cinta adhesiva como material adicional y lograron una pirámide de igual tamaño; entonces la consultora le entregó 15 paletas adicionales para definir el ganador. Uno de los grupos logró hacer una pirámide estable y el otro grupo realizó una pirámide de tamaño similar pero que no lograba sostenerse. En la evaluación de la actividad se les preguntó a los participantes: ¿Qué sucedió en el ejercicio? Los integrantes del grupo ganador expresaron que: habían logrado construir la pirámide más alta y estable a través del aporte de cada uno de los miembros, ya que a uno se le ocurrió utilizar la cinta adhesiva, otra persona ampliar la base y la otra colocar unas paletas en el medio de la estructura como soporte. El grupo de los integrantes que no lograron la estabilidad de la pirámide respondieron en principio: “había unión”, “compañerismo y se

escucho el aporte de cada uno”; entonces se les preguntó: ¿Por qué no habían logrado el objetivo? Entonces uno de los participantes expresó: “no nos escuchamos lo suficiente, ya que una de las chicas había planteado que era necesario ampliar la base de la pirámide para alargarla pero nadie la apoyo”; la chica también mencionó: “me faltó defender mi idea en el grupo para que se tomara en cuenta”.

También se les preguntó: ¿Cómo se sintieron? Una persona expresó que se sintió “relajada”; otra “cómoda”; “comprometida con la actividad”. Adicionalmente se les preguntó: ¿Si el aprendizaje obtenido tenía alguna aplicación para su trabajo? Una persona expresó: “sí, porque a veces se dejan de escuchar ideas que son valiosas para el grupo de trabajo”. Otra persona planteó que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos. Para cerrar se les preguntó: ¿Cómo podrían mejorar los resultados del equipo en el próximo ejercicio? Uno de los participantes del grupo ganador dijo: “escuchando las propuestas de todas y repartiéndose las tareas de acuerdo a lo que mejor pudiese hacer cada una”. Otro participante del grupo que no logró la meta planteó que debían mejorar la comunicación y el nivel de compromiso con la actividad.

En este caso la consultora presentó algunos elementos necesarios para hablar de un equipo de trabajo, tales como: tener un propósito, el compromiso de los participantes, la cohesión entre sus miembros, la complementariedad en el desarrollo de tareas y en habilidades desarrolladas, y la responsabilidad individual y mutua (ver anexo 3).

La segunda dinámica realizada fue “Descubriendo el mensaje”, para la realización de esta actividad se conservaron los grupos que se habían conformado en la primera dinámica, con el fin de que se manifestarán elementos de las relaciones intergrupales.

## Descripción de la dinámica

### “Descubriendo el Mensaje”

Se le asignó a cada grupo unos cuadrados con sílabas, que debían organizar para descubrir el mensaje. Todas las piezas fueron entregadas a los grupos pero se aclaró que posiblemente necesitarían de las piezas del otro equipo para terminar de armar el mensaje. Adicionalmente se dio la opción a cada grupo de hacer dos preguntas a la consultora pero que sólo respondería con las opciones "si" o "no".



Durante los primeros 10 minutos de la actividad cada grupo trabajó por su cuenta intentando formar el mensaje, la única pregunta realizada fue: “¿Si el color de las fichas tenía relación con el orden en el que se debían colocar?” y la consultora respondió: “no”. La interacción entre ambos grupos se inició cuando una de las integrantes del grupo “Las Aggrekitas” preguntó al otro equipo: ¿Si por favor podían revisar si tenían la sílaba “lu” para completar la palabra “soluciones”? Le dijeron: “no” y continuaron otros 5 minutos más de la actividad sin interactuar. Faltando 5 minutos para concluir el ejercicio los consultores empezaron a hacer énfasis en que estaba terminando el tiempo y cada equipo sólo había completado una palabra correcta; entonces una de las participantes preguntó: ¿Si podían intentar armar entre todos el mensaje?

Y la propuesta fue aceptada por la consultora. En esta parte del ejercicio dos de las tres personas que integraban Las Aggrekitas se movilizaron para el otro grupo con el fin de trabajar juntos. Se culminó el tiempo y no habían logrado el objetivo. Teniendo en cuenta esto, una de las consultoras reveló que el mensaje era la misión y la visión de la organización y dio 5 minutos extra para que entre todos formaran el mensaje; logrando así la meta establecida en el ejercicio.

A continuación se invitó a los participantes a formar un círculo para compartir la experiencia. En principio una de las consultoras preguntó: ¿Qué pasó en el ejercicio? Una de las participantes expresó que en principio fue difícil armar el mensaje porque no sabían de qué se trataba y varias personas coincidieron con su planteamiento; otra persona expresó que las instrucciones no habían sido claras ya que no sabían que necesitaban las piezas del otro equipo para lograr reconstruir el mensaje. En este caso se les preguntó: ¿Por qué no apoyaron la idea de una de las participantes de unirse para completar el mensaje desde un principio? Un participante insistió que no había quedado claro que podían hacerlo; entonces se le preguntó: ¿Qué quería lograr en el ejercicio? y expresó: “quería ganar porque ya nos habían ganado en la dinámica anterior”.

En este momento se inició la presentación de los modelos mentales, explicándoles que un ejemplo de modelo mental que se había formado en la actividad era pensar que entre los dos grupos sólo podía existir un ganador, y que esto podía bloquear incluso la instrucción que aclaraba que para formar el mensaje podían necesitar las piezas del otro grupo. En este caso también se explicó la escalera de las inferencias como proceso mediante el cual se forman los modelos mentales, aclarándolos con 2 ejemplos. Adicionalmente se colocó el video de la selección de fútbol nacional en el cual se mostraba el cambio de un modelo mental “somos la cenicienta de Latinoamérica” a “si se



puede”. En este sentido se hizo énfasis en que cuando los equipos empiezan a ganar partidos no sólo es relevante el jugador que anotó el gol si no todos sus integrantes (ver anexo 3).

Al finalizar se les preguntó: ¿Lo vivido tiene aplicación en el trabajo? Una de las personas expresó que si porque a veces cada uno se enfocaba en los resultados de su área sin considerar que para que se diera el resultado final se requería del trabajo en equipo de todos; otra persona agregó que también era importante destacar que otra vez se presentó en el ejercicio que una persona planteaba una idea pero no era aceptada porque no correspondía a lo que todos los demás estaban pensando, por lo tanto debían seguir mejorando la comunicación y el trabajo en equipo.

La tercera dinámica aplicada fue “Desactivar la bomba”. Para esta dinámica ingresaron 2 participantes al taller, que no habían podido incorporarse desde un inicio porque estaban resolviendo un problema. Por esta razón se repitieron las normas de convivencia y se realizó un resumen de las experiencias vividas hasta el momento. Para esta dinámica se dividió el grupo en tres subgrupos; la dinámica consistió en:

## Descripción de la dinámica

### “Desactivar la Bomba”

Se colocó una cuerda en forma de círculo y en el interior se ubicaron unos números del 1 al 26 aleatoriamente. A cada equipo se le entregó una clave para desactivar la bomba. En este ejercicio debían cumplir las siguientes condiciones: 1) Tocar los números en el orden que aparecen en la clave; 2) No ingresar al círculo ni tocar la cuerda; 3) No tocar simultáneamente los números; 4) Los participantes no podían repetir el turno si los demás no habían participado. Los tres subgrupos contaron con un tiempo de 1 min. y 30 seg. para desactivar la bomba por completo.



En este ejercicio cada subgrupo empezó a crear una estrategia para desactivar la parte de la bomba que le correspondía. El primer grupo realizó dos intentos sin desactivar su parte de la clave, debido a que en una oportunidad tocaron los números dos personas simultáneamente y en la otra no los tocaron en el orden correcto. En la tercera oportunidad lo lograron, pero el segundo grupo tocó en el interior del círculo y explotaron la bomba. En este caso una persona planteo que si seguían con la misma estrategia no participarían los del último grupo y preguntó: ¿Si podían participar todos

desactivando cada parte de la bomba y no por subgrupos? La consultora afirmo que si podían hacerlo; entonces el grupo decidió asignar los números de la clave a cada persona para evitar repetir el turno y cada persona debía estar cerca de su número para tocarlo lo más pronto posible. El número que era más difícil de tocar se lo asignaron a una persona que podía saltar sin tocar el interior del círculo.

En esta parte del ejercicio asumió el liderazgo una de las personas que se integró al taller en esta actividad, manifestando su molestia cuando llevaban dos intentos y no habían logrado cumplir la meta, razón por la cual planteo la nueva estrategia. En una oportunidad no lo lograron porque una persona no encontraba su número y en otra oportunidad porque demoraron más del tiempo. En este caso el líder de la actividad les expreso a todos que debían estar pendientes de su número y ubicados frente a estos. En el cuarto intento lograron desactivar la bomba en 1 min. y 4 seg. La consultora en este caso los reto a hacerlo en menor tiempo y volvieron a desactivar la bomba, reduciendo el tiempo a 1 min. Culminó la actividad con un aplauso por el logro obtenido.

Nuevamente la consultora invito a los participantes a sentarse en círculo para hacer el cierre del ejercicio y les preguntó: ¿Qué observaron en el desarrollo de la actividad? Una de las personas expresó que sentía que se estaban escuchando más y había más sentido de equipo que en las demás actividades. Otra persona planteo que en un principio cada uno trabajó por su lado pero rápidamente cayeron en cuenta que podían lograr la meta más rápido si trabajaban todos y no en subgrupos. Posteriormente se les preguntó: ¿Cómo se habían sentido? Algunos respondieron que se sintieron bien y otra persona se sintió desestresada; pero en ese momento una de las participantes dijo que se había sentido bien pero le había parecido incómodo que la persona que tomó el liderazgo de la actividad le haya llamado la

atención a una de las participantes cuando no logró ubicar rápidamente su número, ya que consideraba que el momento fue desagradable. Esta persona respondió defensivamente expresando que esa era su manera de hablar; entonces intervino la participante que directamente había recibido el llamado de atención planteando que se había sentido incómoda porque además se trataba de la primera vez que se confundía. En este momento la consultora intervino recordando la importancia de una comunicación asertiva en el trabajo en equipo, que incluye ponerse en el lugar del otro y respetarlo, más allá de las características individuales.

Posteriormente se les preguntó: ¿Si identificaron algún modelo mental durante el ejercicio? Uno de los participantes expresó que no porque ya no se manifestaba el pensar en un solo equipo ganador. Esto permitió que la consultora pudiera aclarar que el modelo mental no tiene una connotación negativa, sino que son supuestos que subyacen a lo que las personas dicen y hacen, por lo que es importante reflexionar sobre estos y estar abiertos a modificarlos cuando sea necesario.

Al preguntarles ¿Si lo aprendido tenía aplicación en el trabajo? Una de las personas respondió que si porque a veces sentía que las cosas se pedían o se llamaba la atención de una manera irrespetuosa y que eso la incomodaba, que es importante ser respetuoso sobre todas las cosas.

A continuación se explicó la Técnica de la Columna Izquierda como un ejercicio para identificar los supuestos que subyacen a lo que dice y se presentó un ejemplo de la aplicación de la técnica (ver anexo 3). Posteriormente se pidió a las personas que pusieran en práctica la técnica y que el que quisiera compartiera el ejercicio. Una de las personas, que no intervino en la situación anterior, planteo que se sentía muy identificada con el ejercicio porque a veces le pedían las cosas a última hora o de una

manera irrespetuosa y ella sentía mucha rabia pero trataba de reprimirla al hablar e igualmente terminaba transmitiendo ese malestar. La actividad se cerró con un resumen de lo que eran los modelos mentales y la importancia de identificarlos, expresarlos, escuchar otros puntos de vistas y cambiarlos cuando sea necesario. En este momento se dio una hora para el almuerzo.

Al regresó del almuerzo se hizo un resumen de los conceptos manejados hasta el momento, preguntándole a los participantes de los conocimientos obtenidos en la primera parte del taller. Una vez realizado se dividió el grupo nuevamente en dos subgrupos, para realizar el ejercicio “Vamos a Dialogar”:

### **Descripción de la dinámica:**

#### **“Vamos a Dialogar”**

El grupo se dividió en dos subgrupos, y se le indicó a todos los participantes que salieran del salón. Uno de los grupos estaría conformado por lazarillos y el otro grupo por personas que no podían ver. Cada integrante del grupo de los lazarillos debía elegir un participante del grupo de los ciegos y teparle los ojos con una venda. Posteriormente lo debía guiar a través de instrucciones verbales alrededor de la oficina, sin tocarlo, hasta que hiciera el recorrido por toda la oficina, regresara al salón y se sentara en unas sillas que estaban ubicadas formando un círculo. Posteriormente



los lazarillos debían formar un círculo externo y observar y escuchar; mientras que los que no podían ver, permanecieron en el círculo interno conversando sobre una propuesta para mejorar las relaciones interdepartamentales en la empresa. Luego el grupo de lazarillos interpretó al grupo de los que no podían ver, repitiendo todas las fases del ejercicio; pero al momento de iniciar el diálogo partieron de las propuestas realizadas por el primer grupo.



Al inicio del ejercicio algunas personas de las que tenían los ojos vendados manifestaban un poco de incomodidad por la venda y preguntaban: ¿Hasta cuándo debían tener los ojos vendados? Pero después de hacer el recorrido se sentaron en el círculo interno y empezó a desarrollarse el diálogo. Dos personas del primer grupo plantearon la importancia de organizar y hacer actividades extramuro con el fin de conocerse un poco más a nivel personal y mejorar así las relaciones interpersonales en el trabajo; tres personas manifestaron la importancia del respeto al hacer los requerimientos a otras áreas y al dar retroalimentación; y otra persona comentó la importancia de ponerse en el lugar de las otras personas y entender su trabajo y las necesidades urgentes que tiene, de manera de apoyar a los otros departamentos. Todo el grupo estuvo de acuerdo con el planteamiento realizado.

La mayoría de las personas del segundo grupo expresaron su acuerdo con las propuestas del primer grupo; sin embargo la persona que había

liderado la actividad anterior, expresó que no estaba de acuerdo con las actividades extramuros ya que las personas confundían las responsabilidades laborales con la amistad y esta confianza hacía que no respondieran oportunamente a los requerimientos. Esto generó una discusión entre las personas que pensaban que los integrantes del grupo eran suficientemente maduros para seguir cumpliendo con los requerimientos a pesar de la amistad que pudiesen tener con los miembros del equipo y las personas que pensaban que la amistad llevaba al exceso de confianza, la falta de respeto y el incumplimiento. En el resumen del ejercicio plantearon que era importante una comunicación respetuosa para hacer los requerimientos y dar retroalimentación; y que habían algunas personas que estaban de acuerdo con realizar actividades extramuro mientras otras se orientaban más a formalizar los procedimientos y que todos estén claros de las responsabilidades que tienen para que esto se cumpla.

Una vez que el grupo 2 se quitó la venda de los ojos, la consultora pidió al grupo que compartiera la experiencia vivida. Una persona expresó que sintió que al tener los ojos vendados, se dejaba a un lado el cargo que tenían y había más sinceridad; otra persona agregó que el caminar con los ojos vendados y ser guiados por un compañero les permitió generar un clima de mayor confianza. Para la tercera intervención una de las personas del primer grupo expresó que no estaba de acuerdo con uno de los planteamientos del segundo grupo, que vinculaban el exceso de confianza a las actividades extramuros, volviendo a retomar que si las personas son maduras este tipo de confusiones no se deberían presentar. Otra persona expresó que estas actividades extramuro en lugar de perjudicar beneficiaban el clima laboral. Entonces la persona que realizó el planteamiento original presentó un ejemplo: él era bromista con las personas de la oficina y a veces estaba reunido con un proveedor y venían y le decían cosas que él consideraba inapropiadas para la situación en la que se encontraba, haciéndolo quedar

mal con el proveedor. En este caso la consultora intervino planteando que habían diferentes puntos de vista sobre una misma situación y que era importante escucharlos todos y poder llegar a un acuerdo reflexionando sobre sus modelos mentales; entonces se introdujo la importancia del equilibrio entre la indagación y el alegato, planteando en qué consistía, los riesgos que pueden existir al aplicar la técnica y algunos protocolos que pueden contribuir al logro de la misma (ver anexo 3).

A continuación se les preguntó ¿Si el ejercicio realizado tenía aplicación al contexto laboral? Una de las personas expresó que si había vinculación porque consideraba que todas las propuestas podían aplicarse con el fin de mejorar las relaciones interdepartamentales, incluyendo formalizar los procesos y hacer actividades extramuros, que no le parecían actividades opuestas si no más bien complementarias. Otra persona expresó la importancia del preguntar, siempre indagar sobre el punto de vista de las otras personas no sólo para ahondar más en su posición sino también para corroborar que la interpretación realizada fue correcta. Otra persona manifestó que nuevamente se hablaba de la necesidad de comunicarse con mayor respeto. Ante esto la persona que había estado planteando posiciones opuestas al grupo manifestó que tampoco podían pretender que todo fuese perfecto, ya que a veces las personas se levantaban con el pie izquierdo y se comunicaban de manera inadecuada y que eso pasaba en todas las empresas. Ante esto las consultoras intervinieron mostrando que se había manifestado en todos los ejercicios la necesidad de expresarse con respeto y cordialidad, razón por la cual era importante tomar en cuenta estos planteamientos para la mejora porque muchas personas se sentían afectadas por este tema y esto influía en el ambiente laboral y en el tipo de relación que se presentaba entre ellos. En conclusión, se expresó que el equipo pedía empatía, cordialidad, respeto y responsabilidad con los procesos a cargo.

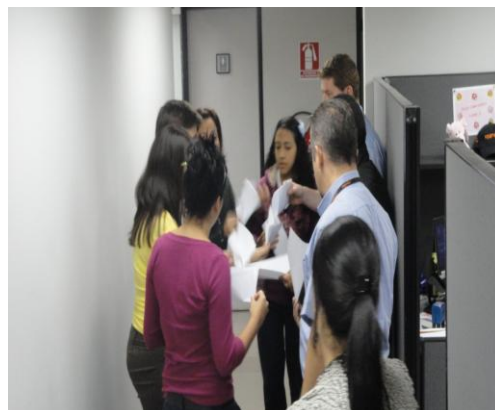


A continuación se les pidió implementar todos los conocimientos adquiridos en la última dinámica a realizar, para su desarrollo todos formarían un solo equipo. La dinámica se llamo “logrando el objetivo en equipo”:

**Descripción de la dinámica:**

**“Logrando el Objetivo en Equipo”**

El equipo debía trasladar una pelota de goma alrededor del salón hasta volver a entrar; pero sin que la pelota se detuviese y usando unas hojas blancas en forma de canoa. El equipo sólo podía hablar mientras estuviese planificando la estrategia pero al ejecutarla debían permanecer en silencio.



En un principio la misma persona que asumió el liderazgo en la dinámica “Desactivar la Bomba” empezó a dar las pautas para hacer esta actividad; sin embargo una de las personas le manifestó que no le parecía que no dejará hablar a las demás, entonces expresó que no lideraría la actividad y que haría lo que acordaran los demás. La primera estrategia utilizada fue hacer una canaleta con todas las hojas; la persona que iba pasando la pelota se

colocaba de última para ampliar la cadena; pero en la ejecución se iban agachando y se caía la pelota. Luego implementaron hacer un círculo con las hojas y girar hasta llegar a entrar al salón; pero también se caía la pelota. Mientras la persona que había decidido quedarse callado decía que eso pasaba porque eran las mujeres las que estaban planificando. Luego una de las personas buscó una lámina de papel bond para reemplazarla por su hoja de papel y se le indicó que no estaba permitido en el ejercicio. Continuaron intentando sin tener el resultado esperado; entonces volvió a asumir el liderazgo la persona que al inicio lo había hecho, indicando que si se debía mantener en movimiento continuo la pelota una misma persona podía moverla de un lado a otro en su hoja de papel, trasladándose a su vez hacia donde estaba el siguiente compañero para pasarla a su hoja y así sucesivamente hasta llegar al interior del salón. En los dos primeros intentos se cayó la pelota; entonces esta persona se colocó frente al equipo y les enseñó cómo debían mover el cuerpo para lograr mantener la pelota en movimiento sin caerse, logrando el objetivo. Al culminar la actividad todos aplaudieron.

El equipo se sentó en círculo para hacer el cierre de la actividad y las consultoras preguntaron: ¿Qué observaron durante el ejercicio? Uno de los participantes comentó que se había sentido a gusto de lograr el objetivo después de tantos intentos. Otra persona planteó que en principio no se estaban escuchando y muchas personas se reían de lo que ocurría y no estaban concentrados, pero después todos trabajaron en equipo para lograrlo. Otro participante agregó que se comprometieron más cuando las normas de la actividad fueron más rigurosas y pasaba el tiempo y no lograban el objetivo. Ante la pregunta sobre: ¿Cómo se sintieron? Expresaron palabras como: unidos, comprometidos e integrados. En cuanto a: ¿Si habían identificado algún modelo mental? Una persona expresó que había identificado que si todos trabajan por el objetivo común todos ganaban!

La consultora también preguntó ¿Si el aprendizaje vivido tenía relación con el trabajo? Todos coincidieron que si, expresando que en equipo se trabaja mejor. Otra persona manifestó que era sólo el comienzo del trabajo para mejorar la comunicación ya que se estaba concientizando la importancia de ésta en las relaciones entre los departamentos. Otra persona comentó que esto es importante para que exista mayor integración y trabajo en equipo. Después del cierre de la actividad los participantes fueron al refrigerio.

Al regreso se invitó a todos los participantes a sentarse en semicírculo y se presentaron todas las fotografías tomadas durante el taller utilizando como fondo musical la canción “*Color y Esperanza*” de Diego Torres. Al terminar se les pidió que hicieran un círculo de pié en el centro del salón mirando hacia el exterior, para realizar la siguiente actividad de cierre.

### **Descripción de la Actividad de Cierre**

Se les pidió a los participantes que cerrarían los ojos y sintieran la experiencia de ser ellos mismos, individuos; mientras se apagó la luz. A continuación se les indicó que abrieran los ojos y se voltearan lentamente y caminaran despacio hacia el centro del salón quedando juntos, lo más estrechamente posible, para que experimentaran la experiencia de ser un equipo. Posteriormente se les pidió que entrelazaran sus brazos y miraran a todos los integrantes del equipo.

A continuación cada uno pasaría al centro del círculo para decir ¿Qué le pareció el taller? ¿si cumplió sus expectativas? y ¿Qué se aprendió en el taller?; mientras iluminaba su cara con una linterna; luego pasaría la linterna a otra persona hasta que todos vivieran la experiencia. Una vez que todos los participantes pasaron al centro del círculo el facilitador les pidió: “Por favor ahora dejen caer sus brazos a los lados del

cuerpo y den tres pasos hacia atrás. Esta es la última oportunidad que tienen de ver al resto del grupo. Por favor voltéense con la cara hacia el exterior lentamente y caminen varios pasos fuera del círculo. Les damos las gracias a todos por su participación en el taller que ha finalizado. Por favor un aplauso para todos”.

En este ejercicio los participantes se observaban emocionados, cada uno expresó su sentir con respecto a las experiencias vividas en el taller. En este sentido varios participantes manifestaron que el taller cumplió sus expectativas porque sentían que había más integración y unión en el equipo de trabajo. Otra persona expresó que sentía que le sirvió para expresar su forma de pensar y que esto iba a permitir que hubiese mayor tolerancia y respeto. Otro participante manifestó que sentía que había adquirido más herramientas para mejorar las relaciones con otros departamentos; también manifestaron que hacía falta crear espacios de este tipo para el desarrollo humano en general en la empresa.

En cuanto al aprendizaje obtenido en el taller expresaron que aprendieron a ponerse en el lugar de los otros; a escucharse; herramientas como la columna izquierda para reflexionar sobre lo que piensan; la importancia del respeto y la cordialidad en las relaciones de trabajo. Al finalizar invitaron a la consultora a pasar al centro del círculo y expresar lo que pensaban sobre el taller. Planteo el gran desarrollo que había tenido el equipo ante la actividad y la importancia de seguir desarrollando y mejorando la comunicación con el fin de demostrar el gran equipo que eran y manifestó que había obtenido como aprendizaje que a pesar de que en un principio las personas no se mostraran tan interesadas en el desarrollo de la actividad podían tener éxito al finalizarla a través de las diferentes dinámicas; adicionalmente los invitó a trascender el momento del taller y conservar estos aprendizajes para aplicarlos en el día a día. La actividad culminó con un abrazo global y un fuerte aplauso.

Antes de abandonar el salón se les invitó a todos a llenar el cuestionario de evaluación reactiva del taller.

### **Resultados de la Evaluación Reactiva:**

Al finalizar el taller se le administró a todos los una evaluación reactiva, definida como Cierre Lógico y Psicológico, integrada por seis planteamientos incompletos que debían completar, de acuerdo a su experiencia durante el desarrollo del taller. A continuación se muestran los planteamientos realizados y los resultados obtenidos:

**Tabla n° 2**

#### **La Actividad más Significativa para los Participantes**

<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>
Logrando el objetivo en equipo	4
Vamos a dialogar	3
Desactivar la bomba	1
Descubriendo hacia dónde vamos	1
Construyendo la pirámide	1
Todas	1

En la tabla n° 2 podemos observar que las dinámicas “logrando el objetivo en equipo” y “vamos a dialogar” resultaron las que más gustaron a los participantes, que fueron las actividades que involucraban a todo el equipo sin fomentar la competencia entre ellos. Cabe destacar que a pesar de que

éstas resultaron las más populares en el grupo, todas las dinámicas fueron mencionadas como significativas, al menos por un participante.

**Tabla n° 3**

**Como se Sintieron los Participantes en el Taller**

<b>Expresiones</b>	<b>Frecuencia</b>
Cómodo	3
Entretenido	2
Satisfecho	2
Bien	2
Seguro	1
Agradable	1
Relajado	1
Identificado	1
Agradecido	1
Conocí más a mis compañeros	1
Bien Activo	1
Involucrado	1
Parte del Equipo	1

Se puede apreciar en la tabla n° 3 que todos los participantes experimentaron sentimientos positivos con respecto al taller. La mayoría expresó sentirse “cómodo”, “satisfecho” y “bien”. Estas sensaciones permitieron que el taller fluyera y que las actividades se realizaran con un alto grado de compromiso por parte de los participantes.

Durante la realización del taller, siempre se contó la atención y buena disposición de los miembros de Aggreko de Venezuela.

**Tabla n° 4**

**Aprendizajes Obtenidos en el Taller por los Participantes**

<b>Expresiones</b>	<b>Frecuencia</b>
Mejorar la Comunicación	4
Considerar las ideas de los demás	4
Escuchar	3
Importancia del trabajo en equipo	3
Importancia de decir las cosas de	1
Ser paciente	1
Entender el puesto de cada	1
Tolerar	1
Construir relaciones entre	1

En la tabla n° 4 se observa que todos los participantes expresaron haber adquirido aprendizajes en el taller. Es importante destacar que la mayoría de ellos expresó que aprendió en el taller: a mejorar la comunicación, la importancia del trabajo en equipo, considerar las ideas de los demás y a escuchar, entre otras expresiones similares. Estas expresiones coinciden con el logro de los objetivos planteados en el taller y las expectativas expresadas por los participantes al inicio de la jornada.

**Tabla n° 5**

**La Actividad que más Disfrutaron los Participantes**

<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Logrando el Objetivo en Equipo	7
Todas	2
Desactivar la Bomba	1
Construyendo la Pirámide	1

Los resultados obtenidos en la tabla n° 5 muestran que la actividad que más disfrutaron los participantes fue “logrando el objetivo en equipo”, que coincide con la actividad que resultó más significativa para estos. En este caso se observa que varias actividades agradaron a los participantes, coincidiendo con los resultados obtenidos sobre la actividad más significativa.



**Tabla n° 6**

**Opiniones Expresadas por los Participantes sobre el Taller**

<b>Expresiones</b>	<b>Frecuencia</b>
Excelente	4
Nos fortalece como equipo	3
Muy dinámico	2
El taller fue muy profesional	1
Las actividades fueron muy bien planificadas	1
Con mucha calidad de la información	1
Fue un gran aporte para cada uno	1
Las chicas manejan muy bien el tema y tienen	1
Divertido	1
Fue una buena manera de interactuar con los	1
Adquirí más herramientas para la convivencia laboral	1
Comunicación	1
Respeto a la opinión del otro	1
Concentración	1
Compromiso	1
Fue una buena manera de conocer a los compañeros	1

En la tabla n° 6 se muestran las opiniones de los participantes con respecto al taller. La mayoría de los participantes expresaron que fue “excelente”, “nos fortalece como equipo” y “muy dinámico”. Las demás expresiones también muestran una opinión positiva sobre el taller, haciendo referencia al aprendizaje obtenido y la oportunidad de compartir con los compañeros de trabajo.

**Tabla n° 7**

**Cambios que Realizarían los Participantes en el taller**

<b>Expresiones</b>	<b>Frecuencia</b>
Nada	8
Agregar más actividades para	2
Agregar retroalimentación entre	1

En cuanto a los cambios que realizarían los participantes en el taller, podemos observar en la tabla n° 7 que la mayoría de los participantes no cambiaría nada del taller; sólo tres personas realizaron sugerencias. Dos de estas personas propusieron agregar más actividades para que el taller sea más extenso y otra persona propuso agregar una sesión de retroalimentación entre los participantes.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de realizar el taller de fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales se concluye que:

Todos los participantes consideraron significativa alguna de las actividades incluidas en el taller y las disfrutaron, en especial las actividades que debían realizar en equipo sin competir entre ellos.

Las sensaciones y opiniones expresadas por los participantes fueron positivas. Esto permitió que se mostraran dispuestos y comprometidos con las actividades, facilitando el desarrollo de lo planificado.

Todos los participantes expresaron que habían obtenido aprendizajes del taller, tales como: mejora de la comunicación, la importancia del trabajo en equipo, considerar las ideas de los demás y a escuchar, entre otras expresiones similares. También expresaron en su mayoría que no cambiarían nada del taller. En el desarrollo del taller también se observó a través de las respuestas, comportamientos y logros de los participantes, el desarrollo del sentido de equipo y la mejora de las relaciones entre ellos. Por lo tanto se concluye que el diseño e implementación del taller cumplió con el propósito y objetivos propuestos y con las expectativas expresadas por los participantes al inicio del mismo, estimulando el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela.

Con el fin de continuar con acciones de mejora en Aggreko Venezuela orientadas a fortalecer las relaciones entre sus departamentos, se recomienda a la empresa:

Incentivar el sentido de equipo a través de la Organización de actividades extramuro donde los miembros de Aggreko puedan compartir fuera de la rutina de trabajo y de los centros de trabajo.

Continuar trabajando en lograr una comunicación cordial y respetuosa entre los miembros del equipo, con el fin de que las solicitudes de requerimientos y la retroalimentación se realice en pro de la eficiencia en el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos, manteniendo un buen ambiente laboral.

Realizar reuniones periódicas con todos los integrantes de la oficina administrativa de Aggreko Venezuela, con el fin de que puedan dialogar sobre el funcionamiento de las relaciones interdepartamentales y los resultados obtenidos después del taller. Incluir la evaluación de casos positivos y casos que evidencien oportunidades de mejora para aplicar las acciones necesarias, vinculadas a la mejora de las relaciones interdepartamentales.

En próximas intervenciones de este tipo se recomienda incluir una fase de seguimiento a mediano plazo, con el fin de evaluar los efectos de la intervención realizada en el tiempo.

## REFERENCIAS

Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Editorial Limusa S.A.

Aguado, D., Arranz, V., Marín, S. y Valera, A. (2011). Evaluación de un programa blended – learning para el desarrollo de la competencia trabajar en equipo. *Psicothema*. Vol. 23, N° 3, pp. 356 – 361.

Alcocer, C., Gil, F. y Rico, R. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 32, N° 1, pp. 7 – 16.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da. ed.). México: Pearson Educación.

Cafferty, T., Dutton, J. y Walton, R. (1969). Organizational context and interdepartmental conflict. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 14, N° 4, pp. 522 – 543.

Corbetta, P. y Fraile, M. (2003). *Metodología y técnicas de la investigación social*. Madrid: McGraw – Hill.

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

De León, I. y Suárez, J. (2008). Diseño instruccional y tecnologías de la información y la comunicación. Posibilidades y limitaciones. *Revista de Investigación*. N° 65, pp. 57 – 81.

Gutiérrez, R., Linero, O., Saavedra, J. (2011). Propuesta de integración como respuesta al conflicto interdepartamental entre ventas y mercadeo.

*Técnica Administrativa*. Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a2.htm>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* (1ª ed.). México: McGraw-Hill.

Herrera, R. (2007). Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo. *Ingeniería*. Vol. 17, N° 2, pp. 37 – 52.

Jiménez, K. (2012). *Diagnóstico del trabajo en equipo en Aggreko de Venezuela*. Tesis de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Jones, J. E. y Jones, J.J. (1979). *Improving work groups: a practical manual for team building*. University Associates Publishers. La Jolla, CA: USA.

Martínez, M. (2005). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización: una perspectiva sistémica*. (2da. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Martín, A. (2003). Estilos de aprendizaje en la vejez. un estudio a la luz de la teoría del aprendizaje experiencial. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*. Vol. 38, N° 5, pp. 193 - 200.

Martín, N., Martín, V. y Pérez, M. (2007). Aprender conocimientos, destrezas y habilidades para trabajar en equipo con técnicas formativas innovadoras: la simulación y las dinámicas de grupo. Universidad de Valladolid. Recuperado el 22 de Enero del 2012, de [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es).

Martín, V. y Rodríguez, M. (2003). Estilos de aprendizaje y grupos de edad: comparación de dos muestras de estudiantes jóvenes y mayores. *Aula*

*Abierta*. N°. 82, pp. 97 – 114. Recuperado el 10 de Junio del 2012, de [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es).

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (2da ed.). México: Editorial Limusa.

Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales*. (38 va ed.). Argentina: Siglo XXI Editores de Argentina S.A.

Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas*. Ediciones España: Díaz de Santos.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. (1ª ed.). Argentina: Granica. .

Valarino, E., Yaber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación: paso a paso*. (1ª ed.). México: Trillas.

Walter, D. y Carey, L. (1996). *The Systematic Design of Instruction*, (5th ed.). U.S.A: Gulf Publisher.

## ANEXO 1

### EVALUACIÓN FINAL: CIERRE LÓGICO - PSICOLÓGICO



#### EVALUACIÓN FINAL

A continuación se presentan 6 planteamientos incompletos, por favor complételos teniendo en cuenta su experiencia en el Taller de Fortalecimiento de las Relaciones Interdepartamentales desarrollado por el equipo de CAK Consultores.

1. La actividad más significativa para mi fue:
  
2. Durante este taller me he sentido:
  
3. Durante este taller aprendí:
  
4. La actividad que más disfruté fue:
  
5. Mi opinión acerca de este taller es:
  
6. Cambiaría de este taller:




## ANEXO 2


### MATERIAL ENTREGADO A LOS PARTICIPANTES

**¿Por qué fortalecer las relaciones intergrupales?**

Cuando tenemos la conciencia de que somos un equipo, que trabajamos juntos y que nuestras decisiones afectan de manera positiva o negativa el resultado de todo el grupo, es más fácil lograr nuestros objetivos. Un equipo unido, con buena comunicación:

- Trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Aumenta la calidad del trabajo.
- Logra todos los objetivos.






**CONSULTORAS**

Karlenia Jiménez  
karle.jimenez23@gmail.com

Ailyn Sorando  
sorandaailyn@gmail.com

**FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES**

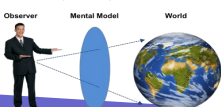


**CAK CONSULTORES**  
Profesionales en Desarrollo Organizacional

**Las Relaciones Intergrupales desde una Visión Sistémica**

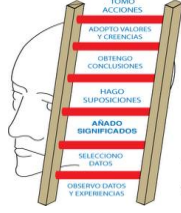
El enfoque sistémico plantea que las organizaciones son sistemas abiertos que están conformados por un conjunto de elementos que se afectan mutuamente a lo largo del tiempo y funcionan bajo un propósito común. En este sentido las relaciones intergrupales pueden ser analizadas a través de este enfoque, ya que forman parte de la dinámica interna de la organización. Para entender estas relaciones podemos aplicar el concepto de modelo mental, del cual se derivan las técnicas que permitirán trabajar en el fortalecimiento de las relaciones intergrupales.

**Mapas Mentales**  
Son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás y todos los aspectos que nos rodean.



**La Escalera de la Inferencia**  
El proceso para la formación y funcionamiento de los mapas mentales puede explicarse a través de la escalera de las inferencias.

**La Escalera de la Inferencia**



El lazo reflexivo. Nuestros creencias afectan los datos que seleccionamos en el siguiente ciclo...

Chris Argyris, Conocimiento en Acción - Joseph Davis (1994) Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1995)

Esto nos permite entender cómo se forman nuestras ideas acerca de nosotros y el mundo que nos rodea; así como estas ideas o imágenes luego determinan cómo interpretamos las situaciones en las que participamos.


**Ejercicios para Fortalecer las Relaciones Intergrupales, Mejorando la Comunicación**

**La Columna Izquierda:**  
Esta técnica consiste en escribir en la columna izquierda "lo que pensamos" y en la derecha "lo que decimos", con el fin de tomar conciencia de los supuestos que rigen nuestras conversaciones y reflexionar sobre su funcionalidad.

**El Equilibrio entre la Indagación y el Alegato:**  
Este ejercicio consiste en darse la oportunidad de exponer los razonamientos propios a las demás personas, con el fin de conocer su punto de vista y posibles cuestionamientos. Esta fase del ejercicio nos permite aclarar nuestras ideas, razonarlas para poder explicarlas y poder negociarlas en caso de ser necesario.

Esta técnica también incluye la posibilidad de indagar los supuestos, creencias y propuestas de otras personas, con el fin de entender su punto de vista.

El arte de esta técnica consiste en lograr un sano equilibrio entre la indagación y el alegato, abriendo las puertas para un verdadero diálogo y el desarrollo de reuniones de trabajo productivas.



## ANEXO 3

### PRESENTACIÓN UTILIZADA EN EL TALLER



### PROPÓSITO

CAK consultores estimulará el fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales en Aggreko Venezuela a través de la aplicación de herramientas del aprendizaje experiencial, orientados por una visión sistémica.

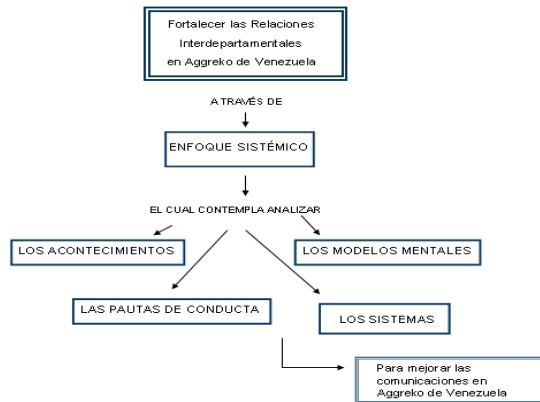




## OBJETIVO

El grupo gerencial y el personal administrativo de Aggreko Venezuela fortalecerán sus relaciones interdepartamentales en el contexto de la mejora comunicacional de Aggreko.

## MAPA CONCEPTUAL



# CONSTRUYENDO LA PIRÁMIDE AGGREKO



# DESCUBRIENDO HACIA DÓNDE VAMOS

## ME NS AJ E

### MIS IÓN

Ser el Líder Mundial en el Mercado especializado de energía.



### VISIÓN

Ofrecer soluciones de energía especializada que sean entregadas por nuestro personal de alta calidad, de tal manera que nuestra lista mundial de clientes satisfechos y a largo plazo, crezca continuamente.

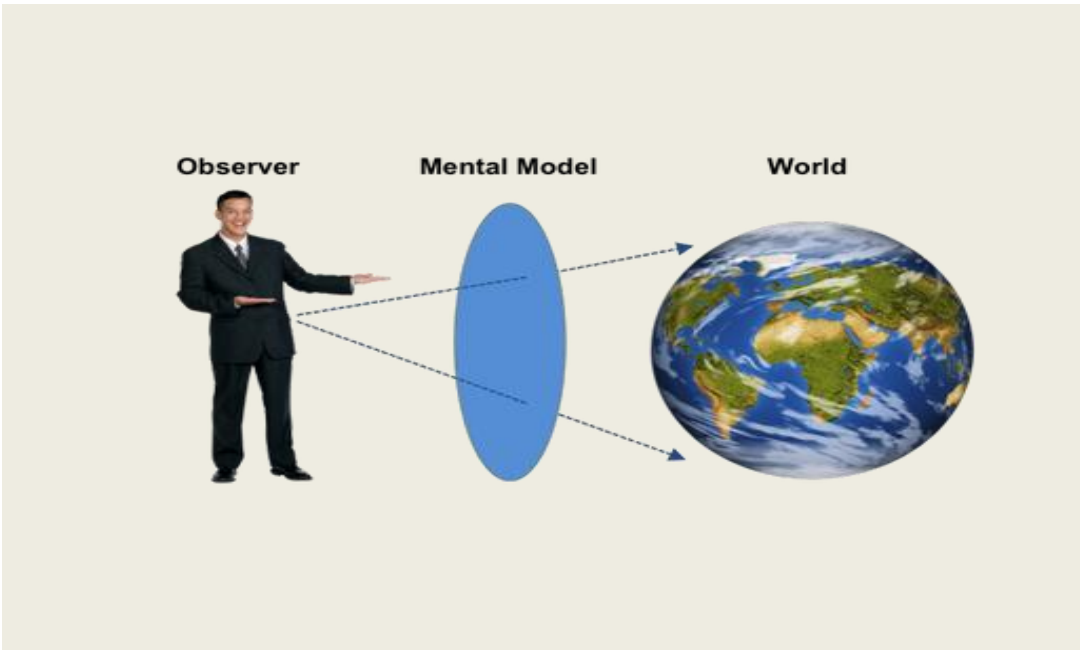


## MODELOS MENTALES

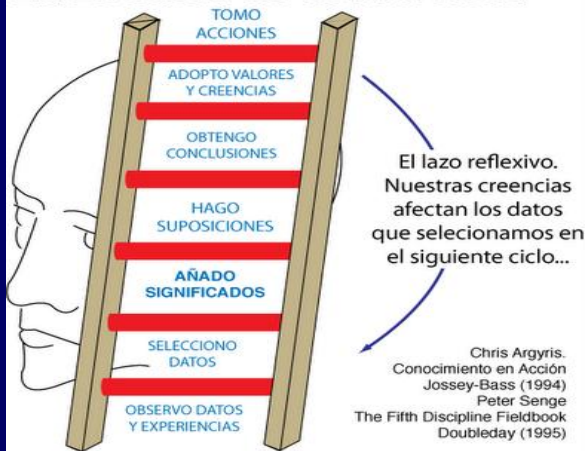


Son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás y todos los aspectos que nos rodean.

Los modelos mentales determinan lo que vemos y están poco sometidos a la crítica.



## La Escalera de la Inferencia



### La escalera de la inferencia según Argyris



La próxima vez que tenga que solicitar algo al departamento Y, lo haré por escrito con copia a la Gerencia General.

Al departamento Y le falta compromiso y dedicación para hacer las actividades

El departamento Y no tiene el mismo nivel de compromiso con la organización que nuestro departamento

Si el departamento Y fuese responsable del informe hace tiempo hubiese colocado la queja en Gerencia General

Las personas del Departamento Y no entregan el informe a tiempo porque no son los responsables de dar el reporte a la Gerencia General

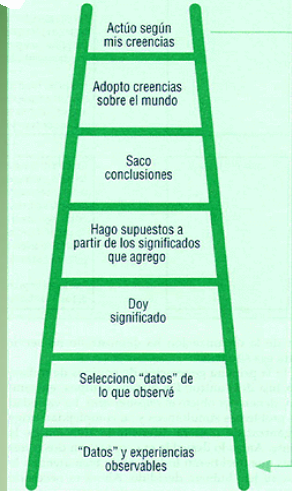
Las personas del Departamento Y no entregaron el informe a tiempo

El departamento X solicita un informe urgente al departamento Y, que es necesario para realizar un informe global solicitado por la Gerencia General. El departamento Y lo entrega 2 días después de lo acordado





### La escalera de la inferencia según Argyris



Tendré el informe a mi ritmo!

Yo no me voy a estar matando! Si quieren los informes a tiempo que lo avisen con tiempo

Siempre dejan todo para última hora!

La empresa cree que yo no tengo más que hacer que venir a trabajar

Me informaron tarde!

La solicitud del informe me la hicieron 2 días antes de la entrega del informe

Me solicitaron el informe de resultados globales del área para el 30 del mes.

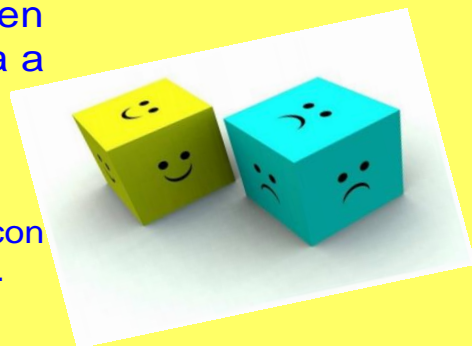


## DESACTIVAR LA BOMBA

### Ejercicio de la Columna Izquierda

**Propósito:** tomar conciencia de los supuestos tácitos que rigen nuestras conversaciones y contribuyen a crear obstáculos en el día a día.

Desarrollar un modo de hablar con más claridad de dicho supuesto.



## Ejercicio de la Columna Izquierda

Lo que pienso	Lo que digo
<p>Siempre me piden los reportes a última hora. Ahora qué me pedirán!</p> <p>Ya sabía que era de urgencia!</p>	<p>Yo: Dígame Sra. Y. En qué la puedo ayudar?</p> <p>Sra. Y: Necesito con urgencia el reporte L, que necesitamos a fin de mes.</p> <p>Yo: en estos momentos estoy trabajando en un reporte que también es importante y me lo pidieron con antelación. Cuando lo termine se lo entrego!</p>

VAMOS A DIALOGAR

## Equilibrio entre Indagación y Alegato

INDAGACIÓN

ENTENDER EL  
PUNTO DE VISTA DE  
LOS DEMÁS



ALEGATO

EXPONER  
NUESTROS  
RAZONAMIENTOS Y  
ALENTAR A LOS  
DEMÁS A  
CUESTIONARLOS

## ALGUNOS RIESGOS

INDAGACIÓN

Interrogatorio  
implacable, sin  
considerar al otro.



ALEGATO

Se limita a  
plantear su punto  
de vista sin poner  
de manifiesto su  
razonamiento.

La gente que no está  
dispuesta a exponer sus  
pensamientos.

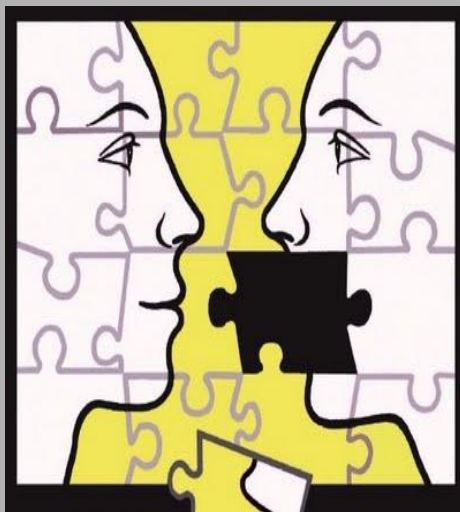
## Protocolo para Mejorar el Alegato

### I. Exponga sus procesos mentales:

- Aclare sus ideas.
- Explíquelas.
- Describa el contexto: quiénes serán afectados por su propuesta, cómo y por qué.
- Dé ejemplos de lo que propone.
- Mientras habla trate de imaginar la perspectiva de los demás sobre lo que propone.



## Protocolo para Mejorar el Alegato



### II. Someta sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás:

- Aliente a los demás a explorar sus ideas.
- Absténgase de las actitudes defensivas cuando las cuestionen.
- Revele los detalles que le resultan menos claros.
- Aliente a los demás a presentar otras perspectivas.

## Protocolo para Mejorar la Indagación

- 1.No sea agresivo con su lenguaje.
2. Explique sus razones para la indagación.
3. Induzca a los demás a explicarse.
4. Verifique lo que dicen pidiéndole ejemplos.
- 5.Verifique si ha comprendido lo que ha dicho.
- 6.Preste atención.



LOGRANDO EL OBJETIVO EN  
EQUIPO

**¡LOS INVITAMOS A  
SEGUIR  
FORTALECIENDO  
EL TRABAJO EN  
EQUIPO EN  
AGGREKO  
VENEZUELA!**

**¡GRACIAS POR SU  
PARTICIPACIÓN!**



**CAK CONSULTORES**