



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE PSICOLOGÍA - DINÁMICA DE GRUPOS**



**INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA
JUNTA DIRECTIVA DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE
NAVEGACIÓN VENAVEGA, S.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos

Tutora:
Sixta Contreras

Autor:
Rivas Muñoz, Ronald Alexander
C.I.- 11.640.110

Caracas, marzo de 2018



CONSTANCIA DE ASIGNACIÓN DEL NÚMERO DE DEPÓSITO LEGAL

Yo, **YENNIS CECILIA SÁNCHEZ FARIÁS**, venezolana, mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° 10.799.754, en mi carácter de Jefa Encargada de la División de Depósito Legal, según consta en Providencia Administrativa N° 006-2017 de fecha 02 de mayo de 2017, emanada de la Dirección del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas en uso de la atribución legal contenida en el Artículo 14° de la Ley de Depósito Legal, en concordancia con los Artículos 31° y 41° del Reglamento de la citada Ley; por medio del presente documento doy constancia que se le ha asignado a el editor / productor: RONALD ALEXANDER RIVAS MUÑOZ.

TÍTULO DE LA OBRA / PRODUCTO / PRODUCCIÓN	NÚMERO DE DEPÓSITO LEGAL
Intervención para fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA. S.A.	VA2018000008

Cabe destacar que el (los) número (s) indicado (s) deberá (n) ser impreso (s) conforme a lo establecido en los Artículos 16°, 17°, 18° y 19° del Reglamento de la Ley de Depósito Legal, y deberá consignar ante la División de Depósito Legal los ejemplares de la obra, producto o producción dentro de los treinta (30) días siguientes a su publicación y antes de su circulación, distribución y venta. En consecuencia dentro del lapso antes citado, deberá remitir un escrito indicando la cantidad de ejemplares que consigna con las especificaciones contenidas en los Artículos 15° y 21° del Reglamento de la Ley de Depósito Legal. El incumplimiento de las obligaciones que impone la Ley de Depósito Legal, acarreará la imposición de una multa conforme a lo previsto en el artículo 11° en concordancia con el Artículo 51° del Reglamento de la citada Ley. El número asignado de Depósito Legal es válido para el año en curso tal y como lo contempla el artículo 31 del Reglamento de la Ley de Depósito Legal. En caso de que el número otorgado no sea utilizado, el mismo deberá ser devuelto por medio de notificación a la División de Depósito Legal, tal y como lo contempla el Artículo 34° del citado Reglamento. Constancia que se expide en Caracas, el día Miércoles, 4 de Abril de 2018.

YENNIS CECILIA SÁNCHEZ FARIÁS



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por: **RONALD A. RIVAS M., C.I. 11.640.110**, bajo el título **“INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE NAVEGACIÓN, VENAVEGA, S.A.”**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Especialista en Dinámica de Grupos, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día veintitrés de marzo del año en curso a las 11:00 am, para que el autor lo defendiera en forma pública, lo que este hizo en el aula de Dinámica de Grupos, piso 2 de la Dirección de Estudios de Postgrado, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió de forma excelente a las preguntas que les fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **Aprobarlo**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por el autor, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado presenta coherencia entre el diagnóstico, el marco teórico, el diseño metodológico y los resultados obtenidos.

Igualmente se considera que la investigación examinada posee una excelente construcción metodológica, en especial la pertinencia en la elaboración de la variable Trabajo en Equipo bajo el enfoque de Morales e igualmente la aplicación del enfoque Gestalt para la intervención del grupo.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los veintitrés días del mes de marzo del año dos mil dieciocho, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinadora del jurado la Tutora del Trabajo Especial de Grado, **Prof. Sixta Contreras**.


PROF. ANGEL TOVAR

C.I. 6.160.126

IPC/UCV


PROF. LISSET REYES

C.I. 10.354.589

UCV


PROF. SIXTA CONTRERAS

C.I. 2.799.223

UCV

Tutora

SC/AT/LR/23-03-2018



AGRADECIMIENTOS

Quisiera tomar un momento para agradecer a todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron en la culminación del presente Trabajo Especial de Grado, uno de los resultados del proceso de cambio personal durante la experiencia que significó para mí la Especialización en Dinámica de Grupos, especialmente a:

Mi esposa Istmar Acosta, por su apoyo continuo, sus múltiples consultas e interpretaciones, sus “lecturas” de mi proceso individual inserto en el proceso grupal, su impulso oportuno y freno adecuado en aquellos momentos donde Schütz hizo de las suyas.

Mi hija Andrea, quien ve en mí un modelo, y me impulsa a continuar y a querer crecer, pero, sobre todo, *cambiar*.

Mi tutora estrella, Sixta Contreras, quién con mucha paciencia y humildad, pero por sobre todo con el temple de acero que le caracteriza, me guio de mil maneras, y por su sabio consejo oportuno: “Déjate acompañar por la metodología del postgrado, cuando te despojes de todo lo que crees saber, te darás cuenta que realmente no sabes nada”. Además, por ver en mí, la capacidad de procesar con precisión y aceptarme con mis virtudes y defectos. ¡Un honor haber trabajado contigo!

A mi inolvidable, buena amiga y también sabia consejera, Claudia Mir, quien en tantos momentos supo dirigir (nos) una palabra de apoyo y cambio.

A mis compañeros del postgrado; Jorge Uribe, excelente compañero, sincero, honesto, humilde, por estar siempre. A David Rivero, por su amistad incondicional y

sincera, pero, sobre todo, por su precisión y asertividad. A Marling Bello, por su espontaneidad y por ser. A Gabriel Delgado, por su amor por la filosofía y sentida amistad. A Norma Lares, por su sabiduría y alta estima. A mi querida Mery Flower, por su respeto y distinción. A Paula C, también por su espontaneidad. A Belkis (Melissa) Bossio, por su humildad y finalmente pero no menos importante, Yumiko Aliendres, por ser simplemente ella.

Al Postgrado en Dinámica de Grupos en general, por todos los recorridos, atinos, aciertos y desaciertos vividos. Todo ello fue parte de mi proceso de cambio.

A la Almirante Noris Negrón, Presidenta de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. quien desde el primer momento vio con buenos ojos y muchas expectativas positivas, la aplicación de este Trabajo Especial de Grado en la corporación que dirige, “siempre en la búsqueda del cambio cognitivo de su talento humano”

A Jenifé Pacheco, Directora de Despacho de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. quien prestó su apoyo incondicional para que la intervención llegase a feliz término, lo cual, logró.

Nuevamente a Marling Bello y Norma Lares, pero esta vez por haberme acompañado como observadoras durante mi intervención en VENAVEGA, observadoras de altura y precisión: Marling por su registro cuantitativo minucioso oportuno, además de soporte como compañera en los momentos en los que la intervención parecía interminable, y Norma por su tranquilidad y serenidad, atributos que me transmitió para aminorar la ansiedad, así como su acuciosa mirada para tomar

nota de todo lo que observó: sin sus registros no hubiese podido alcanzar el nivel de detalle que *¡logramos!*

A Rossana Bonillo, camarógrafo de VENAVEGA, por su inagotable energía durante toda la intervención. Realizó tomas y ángulos del proceso de intervención que solo una profesional de altura como ella pudo lograr.

Y por supuesto, a los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. por su alegría, espontaneidad y ganas de cambiar su trabajo en equipo. Sin su actitud no hubiese podido cumplirse la intervención y lograr, lo que se logró.

¡Gracias por ayudar a cambiarme la vida!

DEDICATORIA

**A Andrea e Istmar, sí, de nuevo, y por todas las veces que me falta dedicarles
mis investigaciones**

INDICE DE CONTENIDO

	Pp.
PORTADA	i
VEREDICTO	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULOS	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Contexto Organizacional	15
Descripción del Grupo Foco	15
Diagnóstico	16
Fuentes de información consultadas	16
Métodos de recolección de la información	16
Síntesis de la información recabada	17
Entrevista a la informante clave	17
Cuestionario	18
Análisis de la información recabada para el diagnóstico	30
Formulación del problema de investigación	34
Objetivos de la Investigación	34
Objetivo General	34
Objetivos Específicos	34
Justificación de la Investigación	35
II. MARCO DE REFERENCIA	
Antecedentes	36
Marco teórico o referencial	39
Dinámica de grupos	39
Grupos	40
Etapas del proceso grupal	42
Trabajo en equipo	43
Psicoterapia Gestalt	45
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	47
Diseño de Investigación	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
Tipo de análisis	49

IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	
Variable Dependiente	50
Variable Independiente	54
Descripción	55
Propósito	56
Factibilidad	56
Justificación del programa de intervención	57
Objetivos del programa de intervención	58
Objetivo General	58
Objetivos Específicos	58
Plan de Sesión	58
V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	
Resumen del proceso de intervención	75
Cumplimiento del programa de intervención	76
Con relación a los objetivos	76
Con relación a las estrategias	78
Con relación a los recursos	103
Con relación al desarrollo de las sesiones	104
Con relación a las habilidades del facilitador	111
Con relación a las fases del grupo	119
Con relación a la evaluación del programa y del facilitador realizada por los asistentes	123
Dificultades o limitaciones encontradas durante la aplicación de la intervención	128
Efectos de la intervención	129
Presentación de los resultados	129
Resultados Grupales Subdimensión Búsqueda de Consenso	129
Resultados Individuales Subdimensión Búsqueda de Consenso	131
Resultados Grupales Subdimensión Comunicación Abierta	134
Resultados Individuales Subdimensión Comunicación Abierta	136
Discusión y análisis de los resultados	140
VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	145
Limitaciones	147
Recomendaciones	149
Referencias Bibliográficas	150
Anexos	
Anexo 1. Guion de Entrevista Informante Clave	154
Anexo 2. Cuestionario para el grupo	155
Anexo 3. Guía de observación de los indicadores de cambio	157
Anexo 4. Manual del Facilitador	160
Anexo 5. Formato de Evaluación del Taller	190

LISTA DE TABLAS

N°	Título	Pp.
1	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree usted que facilitan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?	19
2	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree que dificultan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?	20
3	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros de trabajo considera usted que facilitan el crecimiento del mismo?	21
4	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros de su grupo de trabajo piensa que pudieran estar deteniendo su crecimiento en el grupo?	22
5	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros considera usted que dificultan el proceso y la dinámica grupal?	23
6	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Su grupo laboral presenta alguna necesidad o necesidades como grupo de trabajo que deban ser atendidas? En caso afirmativo, indíquelas en orden de prioridad.	24
7	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos considera usted que deben ser mejorados en su grupo laboral y por qué? Describa	25
8	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Le gustaría agregar algún otro aspecto que considere importante compartir? Describa	26
9	Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué taller o talleres enfocados en la dinámica de su grupo que faciliten o mejoren su crecimiento considera que se puede dictar?	27
10	Focalización de la variable	28
11	Mapa de la Variable a intervenir	54
12	Plan de Sesión N° 1 Fortaleciendo el Trabajo en Equipo de la Junta Directiva de VENAVEGA	59
13	Plan de Sesión N° 2 Fortaleciendo el Trabajo en Equipo de la Junta Directiva de VENAVEGA	66
14	Evaluación realizada por los participantes del taller y facilitador	123
15	Indicadores de cambio de la subdimensión búsqueda de consenso del trabajo en equipo	129
16	Indicadores de cambio de la subdimensión comunicación abierta del trabajo en equipo	134

LISTA DE FIGURAS

N°	Título	Pp.
1	Síntesis de la focalización de la variable	29
2	Evaluación realizada por los participantes del taller y facilitador	127
3	Frecuencia de los indicadores de cambio de la subdimensión búsqueda de consenso del trabajo en equipo, antes y después de la intervención	131
4	Frecuencia de los indicadores de cambio de la subdimensión comunicación abierta del trabajo en equipo, antes y después de la intervención	136



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE PSICOLOGÍA - DINÁMICA DE GRUPOS**



**INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA
JUNTA DIRECTIVA DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE
NAVEGACIÓN VENAVEGA, S.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupos

**Autor: Ronald Rivas
Tutor: Sixta Contreras
Fecha: Marzo 2018**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar los efectos de un programa de intervención orientado a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. bajo el enfoque de Morales (2000). Para efectuar el diagnóstico se aplicó una entrevista semiestructurada al informante clave y un cuestionario auto administrado a cada uno de los miembros que conforma el grupo foco; arrojando como variable con mayor incidencia, trabajo en equipo, en las dimensiones: competencias de funcionamiento y competencias comunicacionales y en las subdimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta. Se trató de una investigación de campo, de carácter evaluativa, con un diseño cuasi experimental de pre y post test. El programa de intervención se ejecutó en 16 horas y las actividades propuestas en el programa de intervención fueron de orden teórico práctico vivencial, y fueron procesadas bajo el enfoque gestáltico. El análisis empleado fue cualicuantitativo, comparando los hallazgos mediante un pre – test / pos – test, a la vez que se describe y explica el logro de los objetivos a la luz de la teoría. Para el registro de las conductas se empleó como instrumentos la observación simple como técnica con una lista de control como instrumento. Los resultados evidenciaron un incremento en las frecuencias observadas de los indicadores de las subdimensiones “búsqueda del consenso” y “comunicación abierta, motivo por el cual se asume que los participantes lograron fortalecer su trabajo en equipo.

Palabras Clave: Dinámica de grupos, Intervención, Trabajo en equipo, Competencias de funcionamiento, Búsqueda de Consenso, Competencias Comunicacionales, Comunicación Abierta, Terapia Gestalt, Grupo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipos expresa una nueva concepción del trabajo, tanto en las organizaciones como en grupos. Con su aplicación, hay transformación, ya que funcionan con un modelo dinámico, donde no hay estructuración jerárquica, sino dinámica. Cada equipo es una unidad flexible, dinámica y adaptable a cada situación, específica para cada proceso que surge, pudiendo considerarse inclusive, *Ad Hoc*.

Por otro lado, si en un grupo o en una organización existen varios equipos, estos se entrecruzan e interactúan en un sistema integral, validando de esta manera, la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy en la organización completa, o en el grupo, de forma integral.

Morales (2000), citando a Romero (1999) indica que un equipo autodirigido (EAD) es un “conjunto de personas que de manera global se hace responsable de todo lo que tiene que ver con uno o varios procesos” (p. 9). Por lo tanto, el trabajo en equipo corresponde al trabajo que se realiza de manera estructurada, donde los miembros del grupo (o equipo) se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos.

Considera Morales (2000, p. 15) que los equipos auto dirigidos se diferencian básicamente de otros equipos por la toma de decisiones autónoma y de diferente naturaleza. De esta manera, los EAD delimitan sus propios límites, de los cuales son responsables. La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto

por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

En este orden de ideas, la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. es una organización pública que presta servicios navieros y de transporte marítimo de carga entre Venezuela y aquellas áreas de interés geoestratégico para la integración comercial de América. Para ello, requiere contar con equipos de trabajo de alto rendimiento, en especial, su Junta Directiva

Ante esta realidad, se planteó la presente investigación, en la cual se diseña una intervención en trabajo en equipo para la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A, mediante la variable “Trabajo en equipo” a la luz del enfoque de Morales (2000).

El trabajo está estructurado en seis capítulos: Un primer capítulo dedicado al planteamiento del problema; el contexto organizacional, la descripción del grupo, el diagnóstico, los objetivos de la investigación (general y específicos), y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes y el marco teórico referencial; en relación a la dinámica de grupos, los grupos, las etapas o evolución de los grupos y el trabajo en equipo, para culminar con el enfoque con el cual se realizó el procesamiento: la terapia gestáltica.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico; con el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el tipo de análisis cualitativo - cuantitativo.

Seguidamente aparece el cuarto capítulo, donde se expone la propuesta de intervención, en el cual se describe la variable dependiente, la variable independiente, que viene a ser el programa de intervención grupal, la descripción y propósito, los objetivos del programa de intervención, objetivo general y objetivos específicos.

El quinto capítulo está dedicado a los resultados de la intervención, haciendo énfasis en el resumen del proceso de intervención, los efectos del programa de intervención, la discusión y análisis de resultados.

En el sexto y último capítulo se presentan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones. Por último, se presentan las referencias consultadas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contexto Organizacional

La Corporación Venezolana de Navegación, S.A. VENAVEGA es una organización venezolana de índole mixta (público y privada), que tiene como competencia principal la explotación industrial y comercial de la navegación fluvial, lacustre, costera y de altura entre los diversos puertos del país y del exterior que se consideren pertinentes para Venezuela, así como el servicio de agenciamiento naviero, mediante la movilización de carga para la debida y oportuna distribución de rubros de primera necesidad ente los puertos de La Guaira, Guanta, El Guamache, Maracaibo, Puerto Cabello.

La Corporación Venezolana de Navegación, S.A. VENAVEGA se encuentra ubicada en Caracas, Venezuela, en la Avenida Caroní entre Calles Paris y Londres, en el edificio Luisiana, piso 3, oficina VENAVEGA en Las Mercedes, Caracas.

Descripción del Grupo Foco

La Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A está conformada por 12Directores, con edades comprendidas entre los 25 y 60 años, con diferentes profesiones. Es un grupo organizado en tanto las tareas y funciones necesarias han sido distribuidas y aceptadas por sus miembros. Igualmente es estructurado ya que cuenta con normas, y las funciones o papeles han sido asignados, habiendo aceptado sus miembros la que le corresponde, con vista a la consecución de la meta común. Por otro lado, es un grupo formal ya que su estructura depende de otras instituciones, organizaciones o grupos. (Sbandi, 1977, p. 99).

Diagnóstico

Fuentes de información consultadas

Para la recolección de la información necesaria para la elaboración del diagnóstico, se consultaron 12 personas pertenecientes a la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., ubicada en Las Mercedes, Caracas, Distrito Capital, que conforman la muestra de la presente investigación, a las cuales se les aplicó un cuestionario breve autoadministrado y validado por expertos con respuestas abiertas, compuesto de nueve (9) preguntas, de las cuales se obtuvieron respuestas textuales que pudieron ser agrupadas en categorías. Igualmente se consultó con un (1) informante clave del grupo mediante un guion de entrevista estructurada guiada por pautas.

Métodos de recolección de información

Para la recolección de la información, se empleó la entrevista individual al informante clave y el cuestionario, el cual fue completado por los miembros del grupo.

El primer acceso a las necesidades grupales fue mediante la entrevista semiestructurada al informante clave, en un guion de entrevista, el cual, según Hernández y otros (2010, p. 418) “se basa en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para poder precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados”

La entrevista estuvo enfocada en identificar los aspectos mejorables del grupo en cuanto a sus interacciones y productividad. Los hallazgos en este particular son reseñados en el apartado que sintetiza la información recabada. (Ver anexo 1)

Por su parte, el cuestionario de preguntas consistió en un conjunto de 9 preguntas abiertas relacionadas con las variables a medir en la investigación que no delimitan anticipadamente las alternativas de respuesta (Hernández y otros, 2010) dirigidas a los 12 miembros. (Ver anexo 2).

El referido cuestionario fue enviado a tres expertos para su validación, luego de lo cual se procedió a realizar las modificaciones pertinentes para su posterior aplicación. Para el análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario, se empleó la técnica de análisis de contenido, la cual es definida por Krippendorff (1990) como: “Una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. (p. 28)

Síntesis de la información recabada

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por los instrumentos de recolección de la información para la elaboración del diagnóstico e identificación de la variable a intervenir.

Entrevista a la informante clave

Se aplicó un guion de entrevista a la Directora del despacho de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A., orientada a conocer las fortalezas, debilidades y necesidades del grupo. Se le explicó que se trataba de un trabajo académico con la intención de conocer las posibles áreas de intervención tanto individual como grupal que podrían contribuir con el crecimiento del grupo.

Entre las respuestas que más destacan de la informante clave, resalta el poco trabajo en equipo cuando expresa “no hay una individualidad, un todo armónico integrado que permita que el trabajo fluya... es decir, el trabajo sale, pero con mucha

dificultad, ya que hay muchas individualidades”. Igualmente hace alusión a la presencia de egos exacerbados que no permiten compartir la información: “Alguna se manejan con parcelas de información, y la única forma que fluya es por orden de la Presidenta” a lo cual combinan con la falta de integración grupal, la falta de competencias para las tareas, así como el desconocimiento de algunas áreas y la falta de confianza entre los miembros de la Junta Directiva.

Otra parcela de información suministrada por la informante clave, es la referida a las debilidades en su comunicación como resultado de su falta de integración grupal, a pesar de la alta dependencia que debe existir entre ellos, ratificando la presencia de individualidades muy marcadas: “se evidencia en ellos, la falta de comunicación, sobre todo por lo acentuado de rumores en lugar de decirse las cosas de frente, lo que hace su comunicación poco efectiva. Considero firmemente que debe existir mayor comunicación entre el grupo de directores”

Cuestionario

Se efectúa a continuación, el análisis de las categorías de conductas observadas durante el proceso de recolección y análisis de la información. Se presenta un recuento de las respuestas dadas por los participantes ante el cuestionario que se les administró para la identificación de la variable a intervenir. En las tablas se reúne toda la información recopilada en cada una de las preguntas del cuestionario tomándose en cuenta solo aquellas que representan rasgos problemáticos para la focalización de la variable, como a continuación se señala:

Tabla 1. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 1 del cuestionario: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree usted que facilitan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?

INDICADOR	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Buena comunicación	La comunicación La comunicación Comunicación La comunicación Facilidad de comunicación	5
Amabilidad	Amabilidad Mi comportamiento educado La cortesía Mi comportamiento amigable	4
Conocimiento de los aspectos técnicos del negocio	Conocimiento en presupuesto, planificación y administración en el sector público Conocimiento técnico Conocimiento de los procesos	3
Buena disposición	Mi disposición Estoy disponible personal y telefónicamente a diario	2
Sinceridad	Sinceridad Sinceridad	2
Buen trabajo en equipo	Trabajo en equipo La forma de buscar integrar el equipo de trabajo	2
Buena interacción	Interacción con el grupo	1
Dirección positiva de palabras	Dirigir las palabras en lo positivo	1
Buen entendimiento	Entendimiento	1
Presencia de honestidad	Honestidad	1
Presencia de respeto	El respeto mutuo	1
Buena escucha	Saber escuchar	1
Presencia de confianza	La confianza en cada compañero de trabajo	1
Rapidez en la transmisión de los mensajes	La rapidez con que se transmiten los mensajes	1
Buena colaboración	La colaboración para con los demás compañeros	1
Necesidad de mejora de la comunicación	Creo que podemos mejorar la comunicación de forma significativa y asertiva	1

Tabla 2. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 2 del cuestionario:
¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree que dificultan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Dificultad en la comunicación	Comunicación Comunicación efectiva Interacción de la información corporativa Forma de repartir información No comunicar los objetivos en forma inmediata	5
Problema con la actitud	Las actitudes Temperamento La forma en que expreso mis puntos de vista	3
Falta de tiempo	Cubrir la mayor parte de las asignaciones En ocasiones, el tiempo	2
Poco conocimiento del área	Falta de conocimiento de las negociaciones en el área marítima, las operaciones de buque y sistemas marítimos No todos en el equipo de trabajo abarcan el tema del departamento	2 .
Poco trabajo en equipo	El trabajo en equipo	1
Poca atención	Falta de atención	1
Poca supervisión	Falta supervisión	1
Poca pasión	Poca pasión para cumplimiento de actividades	1

Tabla 3. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 3 del cuestionario:
¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros de trabajo considera usted que facilitan el crecimiento del mismo?

INDICADOR	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Buena comunicación	La comunicación La comunicación La fluidez en la comunicación El fácil trato al momento de hablar La disposición a hablar o ayudar	5
Buena disposición	Disposición La disposición Todos los compañeros están disponibles Disposición de mejorar los procesos	4
Presencia de respeto	Respeto Respeto	2
Presencia de proactividad	Proactividad	1
Disposición al aprendizaje	Su disposición al aprendizaje	1
Presencia de amabilidad	Son amables	1
Presencia de cortesía	La cortesía	1
Buena escucha	Saber escuchar	1
Buenos caracteres	Caracteres	1
Presencia de camaradería	La camaradería	1
Presencia de colaboración	Colaboración	1
Buen trabajo en equipo	Trabajo en equipo	1
Buena disciplina	Disciplina	1
Disposición a resolver de inmediato	Resolver de inmediato	1
Presencia de buenas maneras de actuar	Buenas maneras de actuar	1
Buena forma de realizar las tareas	La forma de realizar las tareas	1
Disposición al compromiso por el trabajo	El compromiso de hacer su trabajo	1

Tabla 4. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 4 del cuestionario:
¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros de su grupo de trabajo piensa que pudieran estar deteniendo su crecimiento en el grupo?

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Dificultad en la comunicación	La falta de comunicación Falta de comunicación Mejorar la comunicación de manera que sea Comunicación deficiente Comunicación no efectiva Rumores	6
Poco conocimiento del área	Desconocimiento de funciones Desconocimiento técnico Interpretaciones erradas en los procesos Negociaciones sin base	4
Dificultad para compartir la información	Celos en la información Represión de la información	2
Poco compromiso	Compromiso La falta de inmediatez con lo asignado	2
Presencia comunicación agresiva	Comunicación agresiva	1
Poca integración	La integración grupal	1
Poca confianza	Confianza	1
Poco compañerismo	Compañerismo	1
Diferencia en los objetivos	Porque los objetivos a seguir pueden ser distintos	1
Poca cohesión	Cohesión ausente	1

Tabla 5. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 5 del cuestionario:
¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros considera usted que dificultan el proceso y la dinámica grupal?

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Dificultad en la comunicación	La falta de comunicación Comunicación Comunicación efectiva Falta de mayor comunicación	4
Poca integración	Integración del grupo No integrarse al equipo de trabajo	2
Poca alineación grupal	Necesidad de plantear objetivos y metas para todos Todos debemos estar en sintonía	2
Poco conocimiento del área	Desconocimiento de los procesos Desconocimiento de los procesos	2
Poca integración de procesos	Procesos aislados Procesos no integrados	2
Poca capacidad de asumir responsabilidades	No asumir	1
Poca unión	No hay verdadera unión en el grupo de trabajo	1
Poca pasión	Falta de entrega y compromiso	1
Poca interacción	Falta de interacción entre las áreas	1
Poca confianza	Confianza	1
Poco compañerismo	Compañerismo	1
Poca cohesión	La cohesión en el grupo	1
Dificultad para compartir información	No compartir la información	1
Poca frecuencia de reuniones	Reuniones de directiva más seguidas	1

Tabla 6. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 6 del cuestionario:
 ¿Su grupo laboral presenta alguna necesidad o necesidades como grupo de trabajo que deban ser atendidas? En caso afirmativo, indíquelas en orden de prioridad.

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Dificultad en la comunicación	La comunicación Comunicación eficaz Comunicación efectiva Comunicación Mejorar comunicación	5
Poco conocimiento del área	Mejoramiento técnico Mejoramiento continuo	2
Poca integración	Integrar las áreas Integración grupal	2
Poco adiestramiento y capacitación	Adiestramiento y capacitación en el área Capacitación	2
Dificultad para compartir la información	Ceder información que sirve de insumo a otras áreas	1
Poca organización	Organizarse mejor en cuanto a las tareas y obligaciones	1
Poco manejo de conflicto	Manejo de conflicto	1
Poco trabajo en equipo	Mejorar trabajo en equipo	1
Poca creatividad	Falta de creatividad	1
Poca comprensión	Falta de comprensión	1
Poca frecuencia de reuniones	Reuniones periódicas para lograr trabajo en conjunto	1
Poca sinergia	Sinergia del grupo	1

Tabla 7. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 7 del cuestionario:
¿Qué comportamientos considera usted que deben ser mejorados en su grupo laboral y por qué? Describa

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Dificultad en la comunicación	Principalmente la comunicación comunicación efectiva Falta de comunicación La comunicación La comunicación	5
Poco compromiso	Compromiso Cumplir con los horarios de trabajo Velar por el cumplimiento de las funciones	3
Poco trabajo en equipo	Trabajo en equipo Trabajo en equipo	2
Presencia de dispersión	No se alcanzan los objetivos deseados ya que en ocasiones el equipo de trabajo se dispersa buscando la individualidad Trabajan dispersos	2
Dificultad para compartir la información	La información no fluye	1
Poca integración	Integración grupal	1
Poca responsabilidad	Responsabilidad	1
Poca lealtad	Lealtad	1
Poca disciplina	La disciplina	1
Poca frecuencia de reuniones	Reuniones directivas con mayor continuidad	1
Poca motivación	Motivación	1
Presencia de indiferencia	Indiferencia al proceso	1
Poco logro de objetivos	No podemos lograr los objetivos individuales	1

Tabla 8. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 8 del cuestionario:
 ¿Le gustaría agregar algún otro aspecto que considere importante compartir?
 Describa

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Poco conocimiento del área	Capacitación del personal Capacitación constante Mejorar el conocimiento de los procesos	3
Dificultades en la comunicación	Debe existir mayor comunicación entre el grupo de directores La comunicación	2
Dificultad para compartir la información	No se comparte la información Celos de información	2
Poca integración	Lograr un equipo integrado	1
Poco trabajo en equipo	Trabajo en equipo	1
Poca sinergia	Que haya sinergia	1
poca meritocracia	Amiguismo	1
Poco alto desempeño	Lograr un equipo de alto desempeño	1

Tabla 9. Respuestas dadas por los participantes a la pregunta 9 del cuestionario:
¿Qué taller o talleres enfocados en la dinámica de su grupo que faciliten o mejoren su crecimiento considera que se puede dictar?

INDICADOR PROBLEMA	RESPUESTAS TEXTUALES	Fi
Poco trabajo en equipo	Trabajo en equipo Trabajo en equipo Trabajo en equipo Trabajo en equipo Trabajo en equipo Grupo de trabajo Comportamiento de los grupos	7
Dificultades en la comunicación	Comunicación efectiva Ambiente comunicacional Comunicación eficaz Comunicación Comunicación	5
Poco manejo de conflicto	Resolución de conflictos Manejo de conflicto	2
Poco alto desempeño	Equipo de alto desempeño	1
Deficiente uso del tiempo	Utilización del tiempo	1
Poca frecuencia de reuniones	Reunión de trabajo directorio semanal	1
Poco compromiso	Compromiso	1
Poco sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia	1
Poco liderazgo	Liderazgo	1
Poca integración	Integración grupal	1
Poca interrelación	Interrelaciones	1
Pocas competencias técnicas	Oratoria Coaching Planificación estratégica Benchmarking	4

Luego de presentada la información, se presenta una tabla que resume las diferentes categorías de respuestas obtenidas en el cuestionario y las variables asociadas a estas. Las mismas serán presentadas de menor a mayor frecuencia

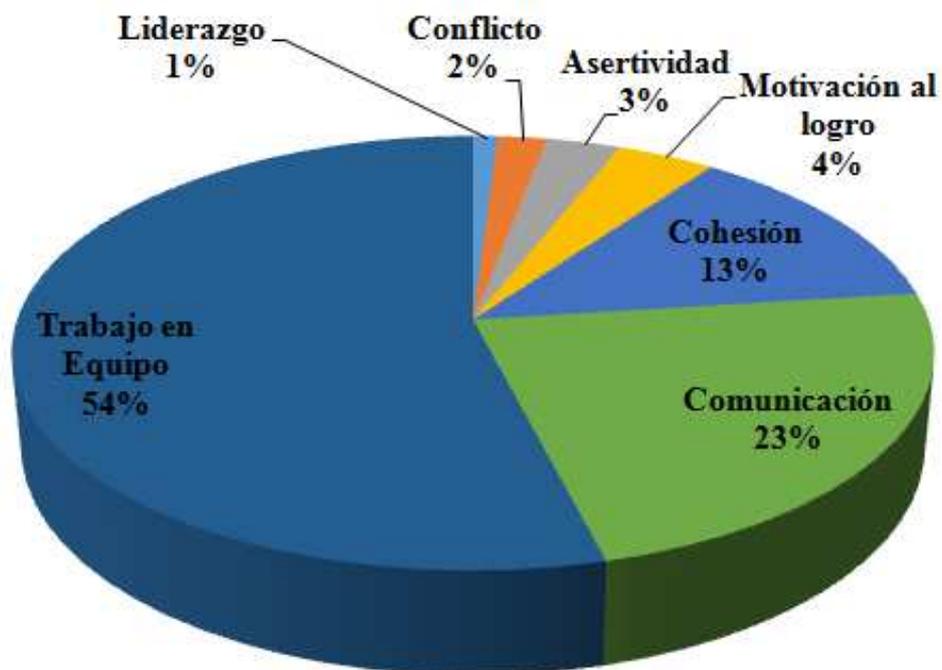
Tabla 10. Focalización de la variable

VARIABLE	CATEGORÍAS	Fi	FT	%
LIDERAZGO	Poca supervisión	1		
	Poco liderazgo	1	2	1%
CONFLICTO	Poco manejo de conflicto	3	3	2%
ASERTIVIDAD	Problema con la actitud	3		
	Presencia comunicación agresiva	1	4	3%
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Poca pasión	2		
	Poca atención	1		
	Poca creatividad	1		
	Poca motivación	1	5	4%
COHESIÓN	Poca integración	8		
	Poca cohesión	2		
	Poco sentido de pertenencia	1		
	Poco compromiso	6	17	13%
COMUNICACIÓN	Dificultad en la comunicación	24		
	Comunicación no efectiva	7	31	23%
TRABAJO EN EQUIPO	Poco trabajo en equipo	12		
	Falta de tiempo	2		
	Poco conocimiento del área	13		
	Dificultad para compartir info	7		
	Poca confianza	2		
	Poco compañerismo	2		
	Diferencia en los objetivos	1		
	Poca alineación grupal	2		
	Poca integración de procesos	2		
	Poca unión	1		
	Poca interacción	1		
	Poca organización	1		
	Poca sinergia	2		
	Presencia de dispersión	2		
	Poca lealtad	1		
	Poca disciplina	1		
	Bajo desempeño	2		
	Poco logro de objetivos	1		
	Poca interrelación	1		
	Pocas competencias técnicas	4		
	Deficiente uso del tiempo	1		

Poca capacidad de asumir responsabilidades	1		
Poca frecuencia de reuniones	4		
Poco adiestramiento y capacitación	2		
poca meritocracia	1		
Poca comprensión	1		
Poca responsabilidad	1		
Presencia de indiferencia	1	72	54%
	134		100%

Ante estos indicadores que emergieron en el proceso de revisión, y a la luz de las teorías de Dinámica de Grupos, se arribó a la conclusión que la variable a intervenir es “Trabajo en equipo”, tal como se revela en el siguiente gráfico.

Figura 1. Síntesis de la focalización de la variable



Análisis de la información recabada para el diagnóstico

Luego de la aplicación del cuestionario, las respuestas generadas arrojaron, en primer lugar, con 1%, la variable “Liderazgo” obtuvo un 7% en el diagnóstico, al obtenerse verbalizaciones tales como: “falta supervisión”, “(necesidad de) reuniones de directiva más seguidas”, “(necesidad de) reuniones periódicas para lograr trabajo en conjunto”, “(necesidad de) reuniones directivas con mayor continuidad”, “(necesidad de) reunión de trabajo directorio semanal”, (necesidad de) “Adiestramiento y capacitación en el área”, verbalizaciones que corresponden a la falta de interés por la tarea en cuanto al fomento del líder por altos niveles de productividad, por lo que organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de este, también denominado “interés por la producción”, centrado en la producción, orientado a la tarea, centrado en la tarea, iniciación de estructuras o desempeño, como un rasgo del liderazgo, lo cual coincide con los planteamientos de Sáiz (1999) en Gil (1999, p. 294), quien sugiere que el liderazgo implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. A partir de ahí, son muchos los factores que se pueden abordar para comprender como se produce esa influencia: características, comportamientos, y cogniciones del líder y los seguidores, factores contextuales y situacionales, efectos de la marcha del grupo, etc.

La siguiente variable que arrojó el diagnóstico, fue “Conflicto”, con 2% en el diagnóstico, por verbalizaciones tales como “manejo de conflicto” y “resolución de conflictos” ante las preguntas generadoras de la necesidad organizacional, siendo que tales verbalizaciones responden a un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a

punto de afectarlo, como definición de conflicto, tal cual lo plantean Beauport y Díaz (2003): “si queremos utilizar nuestro cerebro de pensar para justificar lo que queremos, en oposición a lo que otros quieren, entonces estamos en una lucha de poder, o quizás en un bloqueo de poder con su conflicto resultante”. (p. 8).

Seguidamente la variable “Asertividad” obtuvo 3% en el diagnóstico, la cual se manifestó en verbalizaciones tales como “Las actitudes”, “Temperamento”, “La forma en que expreso mis puntos de vista” y ante la pregunta: ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree que dificultan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?, y “Comunicación agresiva” ante la pregunta ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros de su grupo de trabajo piensa que pudieran estar deteniendo su crecimiento en el grupo?, los cuales se manifiestan en conductas típicas de personas no asertivas y agresivas, tal como lo plantea Castanyer (2000): “volumen de voz elevado, a veces habla poco fluida por ser demasiado precipitada, habla tajante, interrupciones, utilización de insultos y amenazas, contacto ocular retador, cara tensa, manos tensas, postura que invade el espacio del otro”. (p. 27).

Seguidamente, Motivación al logro obtuvo en el diagnóstico, un 4%, ante verbalizaciones tales como “Poca motivación”, “indiferencia al proceso”, “(poco) compromiso”, “la falta de inmediatez con lo asignado”, “cumplir con los horarios de trabajo”, “velar por el cumplimiento de las funciones”, “poca responsabilidad”, indicadores que contradicen la propuesta de Romero (1999) quien señala que “Esta motivación al logro está definida como el conjunto de pensamientos y afectos

relacionados con el desarrollo personal, mediante el uso exigente de las capacidades para alcanzar metas que benefician a la persona y su entorno” (p. 78)

Continuando con el diagnóstico, la variable “Cohesión” obtuvo un 13%, debido a verbalizaciones obtenidas a las preguntas referidas a los comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros del grupo de trabajo detienen su crecimiento, tales como: “La integración grupal”, “integrar las áreas”, “lograr un equipo integrado”, “cohesión ausente”, “sentido de pertenencia”, verbalizaciones que corresponden a esta variable en tanto que Corey (1995) expresa que: “la cohesión implica la atracción del grupo para los participantes y la sensación de pertenencia, inclusión y solidaridad” (p. 147), de tal manera que estas verbalizaciones corresponden efectivamente a lo contrario a lo establecido por Corey (1995).

Por su parte, la variable “Comunicación”, obtuvo un 23% en el diagnóstico, al obtenerse verbalizaciones a las preguntas referidas a los comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros del grupo de trabajo detienen su crecimiento, o que dificultan el proceso y la dinámica grupal, tales como “la falta de comunicación”, “no comunicar los objetivos en forma inmediata”, “comunicación deficiente”, “rumores” “debe existir mayor comunicación entre el grupo de directores” y “comunicación poco efectiva” lo que efectivamente contradice lo establecido por Morales (2000) en cuanto a la comunicación, en cuanto a que “la comunicación dentro de los equipos puede entenderse como el proceso de transmitir y entender información e ideas, al igual que sentimientos y actitudes que influyen el comportamiento, la cohesión y la cooperación grupal” (p. 87)

Finalmente, “Trabajo en Equipo”, obtuvo un 54% en el diagnóstico, por la delimitación de categorías tales como “poco trabajo en equipo” (9%), “poco conocimiento del área” (10%), “Dificultad para compartir la información” (5%), “Pocas competencias técnicas” (3%), así como “poca confianza”, “poco compañerismo”, “Diferencias en los objetivos”, “poca alineación grupal”, “poca integración de procesos”, entre otros, lo cual no responde al planteamiento teórico de Morales (2000) citando a Romero (1999) quien refiere que un equipo autodirigido (EAD), o su expresión equivalente, que trabaja en equipo; es un “conjunto de personas que de manera global se hace responsable de todo lo que tiene que ver con uno o varios procesos” (p. 9). Así, el trabajo en equipo se caracteriza por interdependencia, autogestión y auto supervisión. (Morales, 2000, p. 10).

Por lo antes expuesto, se trabajó con la variable “Trabajo en equipo”, debido a la presencia de conductas con efectos negativos en la operatividad tanto de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. así como en su Junta Directiva. Se acompañó al “trabajo en equipo” con la dimensión “Competencias de funcionamiento” y con ella, la subdimensión “Búsqueda del consenso” adicional a la dimensión “Competencias comunicacionales” con la subdimensión “Comunicación abierta” dado que los indicadores arrojados corresponden a estas dos dimensiones bajo la propuesta de Morales (2000) adicional a que la segunda variable detectada fue “Comunicación” la cual es una dimensión del trabajo en equipo de acuerdo a lo expresado por la autora señalada.

Formulación del problema de investigación

Sobre la base de los hallazgos encontrados en los instrumentos de recolección de la información aplicados para la elaboración del diagnóstico de las necesidades del grupo, emerge el problema de investigación: ¿Qué efecto tendrá un programa de intervención orientado a fortalecer el trabajo en equipo de los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los efectos de un programa de intervención orientado a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. desde el enfoque de Morales (2000).

Objetivos Específicos

- Diseñar una intervención orientada a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. desde el enfoque de Morales (2000).
- Aplicar una intervención orientada a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. desde el enfoque de Morales (2000).
- Evaluar los efectos de una intervención orientada a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. desde el enfoque de Morales (2000).

Justificación de la investigación

La investigación se justifica en términos de sus aportes. En primer lugar, representa un aporte práctico, al tratarse de un proceso de intervención que permitirá fortalecer un equipo de trabajo, en aras de desarrollarlas habilidades y los talentos de los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., lo cual favorecerá el desarrollo de, traduciéndose ello en una mayor productividad.

Con lo anterior se genera una mejora de la eficiencia y con ello de la imagen institucional, lo cual representa organizacional que justifica la investigación. De esta manera, los verdaderos beneficiados con la investigación son los ciudadanos, al resultar fortalecido el intercambio económico, para contribuir en la satisfacción de las necesidades requeridas por la sociedad venezolana, lo cual representa un aporte social que justifica la investigación.

Se espera por otro lado, que la investigación pueda servir de antecedente a futuras investigaciones, lo cual representa un aporte metodológico que justifica la investigación, adicional al interés del autor de la presente investigación en realizar un aporte a la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., para su mejora continua, lo cual representa un aporte personal que justifica la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes

Durante los últimos años se han desarrollado diversas investigaciones que buscan potenciar, mejorar o incrementar la capacidad de trabajar en equipo de un grupo. A continuación, se presenta un breve recuento de investigaciones que han sido desarrolladas a nivel nacional e internacional durante los años recientes, debido a la poca disponibilidad de investigaciones en esta variable.

Loreto (2008) presentó un Trabajo Especial de Grado titulado “Identificación de la cultura de Trabajo en Equipo en el Departamento de Bioanálisis en el Hospital Clínico Universitario de Caracas para definir estrategias de cambio” optando al grado de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud ante la Universidad Católica Andrés Bello, con el objetivo general de identificar la cultura de Trabajo en Equipo en el Departamento de Bioanálisis en el Hospital Clínico Universitario de Caracas para definir estrategias de cambio.

Fue una investigación de tipo Proyecto Factible, sustentado en un proyecto mixto de campo y bibliográfico. Mediante un instrumento psicométrico de los autores Blake Mouton y Allen, adaptado por la autora logró establecer una propuesta para emprender una cultura de Trabajo en Equipo acorde a las exigencias del siglo XXI.

Domínguez y Corona (2009) presentaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Programa de Intervención dirigido a modificar el Trabajo en Equipo en un grupo de empleados de la gerencia de calidad de CANTV” para optar al Título de Especialista en Dinámica de Grupos, en la Universidad Central de Venezuela con el objetivo

general de diseñar un programa de Intervención dirigido a modificar el Trabajo en Equipo en un grupo de empleados de la Gerencia de Calidad de CANTV.

Mediante el diagnóstico de la variable Trabajo en Equipo en la Gerencia de Calidad en CANTV, se pudo incrementar y enriquecer la dinámica del grupo, concluyendo que posterior al programa de intervención aplicado se propiciaron avances para dar feedback, así mismo se logró promover la corresponsabilidad.

Torrelles, C.; Coiduras, J; Isus, S.; Carrera, X.; París, G. y Cela, J. (2011) presentaron un artículo científico titulado “Competencia del trabajo en equipo: Definición y categorización” ante la Revista de Currículum y Formación de Profesorado, perteneciente al Sistema de Información Científica Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal en la Universidad de Granada, España.

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo.

Masi (2014) presentó un Trabajo Especial de Grado titulado “Programa de intervención para mejorar el trabajo de equipo en un grupo de empleados de la Dirección General de Comunicación y Proyección Universitaria de la Universidad Bolivariana de Venezuela” ante la Universidad Central de Venezuela en Caracas, Venezuela, optando al grado de Especialista en Dinámica de Grupos, con el objetivo

general de determinar los efectos de un programa de intervención para mejorar el trabajo de equipo en un grupo de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Masi se basó en una investigación evaluativa con diseño cuasiexperimental de tipo pre y post test. Los resultados indicaron que los participantes lograron analizar la necesidad de establecer acuerdos y cumplirlos como parte de la responsabilidad individual, extraer la importancia para la organización de tener una comunicación fluida, desde el respeto y la valoración del otro, prestando atención, entendiendo el mensaje transmitido y formulando ideas y opiniones propias de manera concreta y directa e integrar las herramientas aprendidas al fortalecimiento de la responsabilidad y la comunicación en su día a día laboral.

Toro (2015) presentó un Trabajo Especial de Grado titulado “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales” ante la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá, Colombia, optando al grado de Especialista en Alta Gerencia, con el objetivo general de analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas.

La consulta documental e investigación sobre el tema de Trabajo en Equipo permitió a Toro identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos. El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, permitiendo alcanzar la máxima calidad y productividad.

Henríquez y Raga (2017) presentaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Fortalecimiento del trabajo en equipo en un grupo de docentes del C.E.I. “Simón Bolívar” optando al grado de Especialistas en Dinámica de Grupos ante la Universidad Central de Venezuela en Caracas, Venezuela, con el objetivo general de determinar los efectos de un programa de intervención dirigido a fortalecer el trabajo en equipo de un grupo de docentes del C.E.I. “Simón Bolívar”.

Fue una investigación de campo, de tipo evaluativo, con diseño cuasi experimental pre – test y post – test para diseñar, aplicar y evaluar un programa de intervención de 16 horas. Los resultados evidenciaron un incremento en la asertividad y en el manejo de conflictos y de qué maneras estas influyen en el trabajo en equipo del grupo foco.

Marco teórico o referencial

Dinámica de Grupos

La dinámica de grupos es una especialización intelectual que busca explicar las interacciones entre personas cuando se establecen en grupos. Al respecto, establece Sbandi (1977):

Como se ve, Lewin empezó usando la palabra para designar ciertos fenómenos que tienen lugar en la vida de un grupo, la palabra griega *dynamis* indica en este contexto la existencia, choque, asimilación y continua combinación de fuerzas que se desarrollan en un grupo en cuanto a “puntos de convergencia” de la interacción de varias personas. Dinámica de grupos designa pura y simplemente las fuerzas desplegadas por el grupo, las cuales ejercen una influencia tanto hacia adentro como hacia afuera del mismo. Cuanto mayor sea la precisión con que se puedan describir e incluso medir esas fuerzas, tanto más fácil será prever de antemano el “comportamiento” del grupo. (p. 89)

Del concepto anterior, se desprende que la Dinámica de grupos traza un sendero apropiado y científico para fomentar, implantar y evaluar los cambios en un grupo de

personas que mantiene relaciones por un interés y un objetivo común, interactuando unos con otros, con actitudes colectivas, continuas y activas y con integración.

La dinámica de grupos se encuentra investida de investigación empírica y que muestra interés por la interdependencia de los fenómenos que afectan a los grupos, a fin de caracterizarlos. En este sentido, presenta relevancia interdisciplinaria, al conjugar múltiples disciplinas para comprender los fenómenos, sustentándose principalmente en la psicología, con una amplia aplicabilidad en la praxis social. (Luft, 1973, p. 15)

La dinámica de grupos tuvo su origen en Estados Unidos durante los años 30, por el interés en mejorar los resultados en los grupos políticos, económicos, sociales y militares del país; por lo que surge en un contexto netamente intelectual. El surgimiento de la dinámica de grupos es originalmente en Estados Unidos, Japón, Israel e India, emergiendo como investigación científica en una sociedad que le apoyó en recursos y en divulgación, ante la emergencia de la curiosidad intelectual por un enfoque coherente de la naturaleza de la vida en grupos. (Luft, 1973, p. 17)

Grupos

Un grupo es la reunión de organismos individuales, que interactúan entre sí, y que permanecen cohesionados por la interdependencia. En esta noción de grupo, se tiene conciencia de las relaciones con los demás, al representar una unidad que agrupa a un cierto número de organismos con una percepción colectiva que actúa unitariamente. A este concepto arriban Gil y otros (1999, p. 79) cuando definen al grupo sobre la base de la interdependencia de los miembros, complementando su definición agregando su perspectiva:

Un grupo solo se forma y se mantiene en la medida en que resulte gratificante para sus miembros; de no ser así, un conjunto de individuos nunca llegará a constituir un grupo o se desintegrará cuando deje de ser recompensante para ellos. (p. 82)

Un Grupo es una figura social, una agrupación de dos o más personas que se reúnen con la finalidad de abordar temas (que pueden ser comunes o no) para su resolución, así como resolver conflictos sociales, alcanzar un tipo de conocimiento, entre otros objetivos, que se reúne, generando interacción, para alcanzar tales objetivos. En este proceso, se genera una movilización interna del grupo donde se desarrollan procesos de interdependencia en los cuales se esclarece la posición de un miembro en relación con los demás.

De esta manera, un grupo se define por la generación de conciencia de las relaciones con los demás, mediante la interacción, la comunicación, la retroalimentación, la interdependencia, la motivación para pertenecer al grupo (satisfacción de las necesidades), donde algunos contribuyen más mientras que otros no, y otras son más valoradas en un marco de pautas de conductas (normas), donde existe una cierta distribución de actividades entre los miembros, las cuales pueden ser estables a lo largo del tiempo (en los grupos estructurados) y las pautas de autoridad están determinadas de manera relativamente estable en el tiempo.

Para que exista un grupo, los miembros han de ser identificables, existir una percepción colectiva de unidad, todos los miembros participan en una meta común, a fin de satisfacer las necesidades mutuas, afectarse los miembros unos a otros y los miembros comportarse como una unidad. Así, los grupos pueden ser primarios, secundarios, estructurados, formales, organizados, propios, ajenos, de pertenencia, de

relaciones, terapéuticos, homogéneos, heterogéneos, entre muchas otras clasificaciones aportadas por los autores. (Sbandi, 1977).

Etapas del proceso grupal

Desde su inicio, un grupo experimenta una serie de situaciones que a medida que evoluciona, le configuran como un complejo sistema social. Bien sea abierto, cerrado, homogéneo o heterogéneo, de tarea, académico, etc., experimentará cambios que requerirán la ayuda experta para evitar la confusión típica de las experiencias que conforman el proceso del grupo, en su avance y transición durante su evolución.

Schütz (2001) muestra tres etapas: inclusión, control y afecto. Desde el inicio del grupo, durante la fase de inclusión (Schütz, 2001, p. 106), es común mantener un trato cordial en la medida de lo posible, para no herir y en la búsqueda de aprobación. Durante la fase de inclusión, comienza con la creación del grupo, la preocupación son los límites, relativos a la permanencia y pertenencia.

Sin embargo, esta armonía se ve interrumpida cuando el individuo en el grupo comienza a explorar los límites en las relaciones, buscando su cuota de poder y comenzando a cuestionar su propia presencia en el grupo... se han dado los pasos iniciales para pasar a la etapa de control. Durante la fase control, comienza la toma de decisiones y el compartir responsabilidades, la distribución del poder y el control.

Tras la solución satisfactoria de los problemas de control, el grupo transita hacia la fase de afecto. Surge la necesidad de ordenar todo de forma coherente, etapa por la cual transita el grupo en conflicto hasta alcanzar un grado de intimidad, luego del balance resultado de la expresión libre de los sentimientos. Durante esta fase, se

intensifican las emociones positivas o de hostilidad, celos, se forman subgrupos, la proximidad y el contacto ayudan a aclarar los sentimientos afectuosos. Según Schütz (2001):

En el plano de la conducta intelectual o vinculada con la tarea, las funciones específicas de la entidad son; como mínimo, las siguientes: establecer y aclarar la jerarquía de metas y valores de la entidad; identificar e integrar los diversos modos en que se resuelven los problemas dentro de la entidad, y desarrollar y utilizar plenamente las potencialidades de cada miembro. (p. 107)

En esta fase se han resuelto satisfactoriamente los problemas de control y pasan a ocupar el centro de atención, los problemas de afecto, emergiendo los sentimientos positivos, y en general, una intensificación de las emociones suscitadas entre parejas de individuos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el resultado de la conformación de los equipos autodirigidos. Morales (2000) citando a Romero (1999) refiere que un equipo autodirigido (EAD), o su expresión equivalente, que trabaja en equipo; es un “conjunto de personas que de manera global se hace responsable de todo lo que tiene que ver con uno o varios procesos” (p. 9). Así, el trabajo en equipo se caracteriza por interdependencia, autogestión y auto supervisión. (Morales, 2000, p. 10).

Para que el trabajo en equipo funcione, Morales (2000, p. 75) señala la necesaria adquisición de nuevas competencias y la reafirmación de las que ya se poseían. Esas competencias están incluidas en tres principales campos humanos: las competencias personales, las competencias técnicas y las competencias gerenciales. Las competencias personales son aquellas relacionadas con el ser psicólogo, tales como motivaciones, expectativas, creencias y valores. Las competencias técnicas. Son

aquellas relacionadas con la profesión u oficio, adquiridas en la universidad o tecnológico, en los aspectos más básicos y las competencias gerenciales son aquellas competencias que posee un miembro empoderado que quiere y puede ejercer funciones gerenciales antes reservadas solo a los líderes formales. Estas competencias para una mejor comprensión, se agrupan en cuatro subcategorías: comunicacionales, de interacción, de funcionamiento y para el contacto externo.

Entre las competencias con las que el equipo de trabajo ha de contar para su desarrollo, se encuentran las competencias de funcionamiento. Las competencias de funcionamiento del equipo están relacionadas con ciertas tareas y conductas que permiten el desarrollo del equipo. (Morales, 2000, p. 75).

Una de las competencias de funcionamiento es la búsqueda de consenso. La meta en la toma de decisiones de los equipos es lograr el consenso. Eso significa encontrar las soluciones a los problemas y los planes de acción que sean aceptados y apoyados por todos los miembros.(Morales, 2000, p. 105).Por otra parte, las competencias comunicacionales se refieren al proceso de transmitir y entender información e ideas, al igual que sentimientos y actitudes que influyen el comportamiento, la cohesión y la cooperación grupal. (Morales, 2000, p. 87).

Una de las competencias comunicacionales de los equipos de trabajo autodirigidos, es la comunicación abierta. En los equipos autodirigidos la comunicación tiene que ser abierta y honesta. Los mensajes deben fluir con lenguaje claro y -directo. Como todos los miembros están al mismo nivel y no existen jerarquías, no tiene por qué existir información que no sea compartida por todos y en todas las direcciones, Al contrario de lo que ocurría en las viejas organizaciones

jerárquicas, se elimina la comunicación solamente vertical en la cual la información descendía desde las líneas gerenciales hasta los niveles que se consideraban convenientes.

En esas organizaciones no había comunicación desde abajo hacia arriba y tampoco era importante la comunicación horizontal, entre los miembros de los grupos de trabajo. En los EAD la comunicación fluye en cualquier dirección, conformando una red en la cual todos los individuos participan por igual. (Morales, 2000, p. 88).

Psicoterapia Gestalt

La Gestalt es un enfoque holístico que percibe a los objetos, y en especial a los seres vivos, como totalidades. Para la Gestalt "el todo es más que la suma de las partes". Todo existe y adquiere un significado al interior de un contexto específico; nada existe por sí solo, aislado. Es esencialmente una forma de vivir la vida con los pies bien puestos en la tierra. Es un modo de llegar a estar en este mundo en forma plena, libre y abierta; aceptando y responsabilizándose por lo que se es. Uno de los aspectos principales de la psicoterapia Gestalt es el darse cuenta (awareness), o entrar en contacto, natural, espontáneo, en el aquí y ahora, con lo que se es, se siente y se percibe. Otro de los aspectos centrales de la psicoterapia Gestalt es "el aquí y el ahora", es decir, el presente momentáneo, ya que el pasado importa tan sólo como parte de la realidad presente; cosas y recuerdos acerca de los cuales se piensa ahora como pertenecientes al pasado.

La psicoterapia Gestalt cambia el "por qué" por el "cómo" para evitar la racionalización y con ello, lograr que las personas se desenmascaren frente a los demás, y para conseguirlo tienen que arriesgarse a compartir sobre sí mismos; que

experimenten lo presente, tanto en la fantasía como en la realidad, en base a actividades y experimentos vivenciales.

En el enfoque Gestalt, la pregunta es parte fundamental para lograr los cambios, principalmente el darse cuenta. Preguntas tales como: ¿De qué te das cuenta? A fin de buscar el awareness (darse cuenta) y las enfocadas en la actitud de toma de Conciencia, la cual responde a cuatro preguntas claves propuestas por Perls: ¿Qué estás haciendo ahora? ¿Qué sientes tú en este momento? ¿Qué estás tratando de evitar? ¿Qué quieres tú, qué esperas tú de mí?

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue de campo, el cual, según Ramírez (1998) citado por Palella y Martins (2012) consiste en:

(...) La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta el hecho. (p. 97)

De la misma manera, fue una investigación evaluativa, la cual según Weiss (1982):

Establece criterios claros y específicos para el éxito. Reúne sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades de que se trate. Comúnmente traduce estos testimonios a expresiones cuantitativas y los compara con los criterios que se había establecido. Luego saca conclusiones acerca de la eficacia, el valor, el éxito del fenómeno que se está estudiando. (p. 28).

En función de ello, y luego de planteado el problema, el tipo de investigación fue de campo y evaluativo al obtener conclusiones referidas a la eficacia del programa de intervención propuesto.

Diseño de Evaluación

El diseño de evaluación fue cuasiexperimental de pre – test/pos – test, el cual según D. Sousa, Driessnack y Costa (2007, p. 4), examina relaciones de causa y efecto entre las variables independiente y dependiente. La investigación cuasi experimental se orienta a la evaluación del impacto de tratamientos, y al estudio de los cambios que se observan en los sujetos en función del tiempo, empleando como estrategia el pre y post test, la cual, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en que:

A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. Este diseño ofrece una ventaja sobre el anterior: existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en la(s) variable(s) dependiente(s) antes del estímulo. Es decir, hay un seguimiento del grupo. (p. 136)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó la observación directa, la cual es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho fenómeno que desea investigar (Palella y Martins, 2012, p. 129), lo cual se hizo durante el transcurso de las dos sesiones de trabajo. Adicionalmente, se utilizó la observación indirecta en tanto que se filmaron las sesiones de trabajo con video cámara, y se observaron posteriormente a fin de verificar las manifestaciones verbales y no verbales de los miembros de grupo. Según Palella y Martins (2012), la observación es indirecta:

Cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Esto último ocurre cuando se utilizan libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, relacionadas con lo que se está investigando, los cuales han sido obtenidos o elaborados por personas que antes se ocuparon de lo mismo. (p. 129)

Por otro lado, la observación no participante, según Palella y Martins (2012): “Es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” (p. 129). De esta manera, apoyado en dos (2) observadores entrenados, no participante en las sesiones, se recogió la información necesaria, la cual fue registrada en una lista de control, la cual es otro de los instrumentos emplear para registrar la aparición (o no) de las verbalizaciones y conductas no verbales, y, según Palella y Martins (2012):

Es un instrumento muy útil para realizar la investigación cualitativa en situaciones de aprendizaje. Permiten orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece. Sirven para sistematizar los distintos niveles de

logro de cada investigado, mediante el uso de proposiciones, ítems, indicadores o (o criterios de evaluación) y de una escala cualitativa previamente seleccionados. (...) Permiten al observador anotar si esa característica está o no presente. (p. 138)

Tipo de análisis

El tipo de análisis empleado fue el cuali-cuantitativo, o método mixto, mediante la interpretación de los datos obtenidos, generándose análisis profundos e identificando hallazgos y cifras contundentes estudiando la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas. En primer término, se tiene que el análisis cuantitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p. 10)

Los mismos autores en relación con la investigación cualitativa señalan que “El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p. 11)

Finalmente, la investigación cuali – cuantitativa es denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “El modelo mixto” y representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo:

Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño del estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los dos enfoques. La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, además de que por parte del investigador necesita un enorme dinamismo en el proceso. (p. 21)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Variable Dependiente

La variable dependiente es definida por Kerlinger y lee (2002, p. 43) de la siguiente manera: “El efecto supuesto, que varía de manera concomitante a los cambios o variaciones en la variable independiente. El resultado medido que el investigador usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron efectos” (p. 43). En la presente investigación, la variable intervenida fue Trabajo en equipo. Morales (2000) señala que el trabajo en equipo se presenta en un grupo de personas autodependientes con destrezas complementarias que tienen un compromiso y unas metas de desempeño comunes, que son mutuamente responsables por su éxito y que se preocupan por obtener resultados de calidad, aunque no sean amigos. (Morales, 2000, p. 7).

La primera dimensión de la variable se refiere a las competencias de funcionamiento. Las competencias de funcionamiento del equipo están relacionadas con ciertas tareas y conductas que permiten el desarrollo del equipo. (Morales, 2000, p. 75). En cuanto a la subdimensión, la búsqueda de consenso es la que se identifica con los indicadores obtenidos del diagnóstico, en tanto que el planteamiento de Morales (2000) señala que “La meta en la toma de decisiones de los equipos es lograr el consenso. Eso significa encontrar las soluciones a los problemas y los planes de acción que sean aceptados y apoyados por todos los miembros” (p. 105).

Lo anterior se pone de manifiesto cuando los miembros del equipo encuentran soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros, integran ideas y emplean estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar.

De la subdimensión búsqueda de consenso, se desplegaron los siguientes indicadores de cambio:

- *Encuentra soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros*, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Que les parece si intentamos...” “que piensan de...” “¿probamos así a ver qué tal?” “¿Nos organizamos antes de ejecutar la tarea?” “Parece que la mejor forma es...” “Que opinan si...” “¿Ustedes consideran que esta es la mejor forma?”
- *Integra ideas*, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué alternativas hay? ¿Qué opinión tienen respecto a cada alternativa? “Tenemos estos recursos vamos a utilizarlos con eficacia” “Esto lo podemos hacer de esta manera. Si lo hacemos de esta manera tendremos mejor éxito que de esta otra porque... ¿Qué les parece la opción A sobre la B? “Tú haces esto y yo hago esto”, “vamos a distribuirnos las actividades. El resultado final será... ¿qué les parece si hacemos esto y luego...” “Vamos a utilizar estos recursos de esta manera”.
- *Emplea estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar*, lo cual se pone de manifiesto en

conductas no verbales tales como: Expone sus ideas en un tiempo determinado, los demás escuchan, organizan e integran

La segunda dimensión de la variable dependiente se refiere a las competencias comunicacionales. En palabras de Morales (2008), estas se refieren al “proceso de transmitir y entender información e ideas, al igual que sentimientos y actitudes que influyen el comportamiento, la cohesión y la cooperación grupal.” (p. 87).

En cuanto a la sub dimensión, la comunicación abierta es la que se identifica con los indicadores obtenidos del diagnóstico, en tanto que el planteamiento de Morales (2000) señala que:

En los equipos autodirigidos la comunicación tiene que ser abierta y honesta. Los mensajes deben fluir con lenguaje claro y -directo. Como todos los miembros están al mismo nivel y no existen jerarquías, no tiene por qué existir información que no sea compartida por todos y en todas las direcciones. En los EAD la comunicación fluye en cualquier dirección, conformando una red en la cual todos los individuos participan por igual. (p. 88).

Lo anterior se pone de manifiesto cuando los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo, la información es honesta, compartida por todos, se estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo y la comunicación no verbal es adecuada.

De la subdimensión comunicación abierta, se desplegaron los siguientes indicadores de cambio:

- *Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo*, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “me pasas la información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?”

- *La comunicación es abierta y honesta*, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “qué esperas de mí?”
- *Estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo* lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”
- *Comunicación no verbal adecuada*, lo cual se pone de manifiesto en componentes no verbales tales como: Habla fluida y segura, no usa muletillas, establece contacto visual directo, no desafiante, mira al interlocutor a los ojos cuando está efectuando sus planteamientos sin dar la espalda o voltear, relajación corporal, comodidad postural, postura de acercamiento que indica atención, brazos distendidos u otros similares. Volumen en consonancia con el mensaje que se transmite, tono uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, claridad al hablar, se observa congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal

A continuación, se presenta el mapa de la variable intervenida, en el cual se muestra la operacionalización de la variable dependiente “trabajo en equipo”, con sus dimensiones “competencias de funcionamiento” con su subdimensión “búsqueda de

consenso” y la dimensión “competencias comunicacionales en su subdimensión “comunicación abierta”

Tabla 11. Mapa de la variable a intervenir

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Grupo de personas autodependientes con destrezas complementarias que tienen un compromiso y unas metas de desempeño comunes, que son mutuamente responsables por su éxito y que se preocupan por obtener resultados de calidad, aunque no sean amigos. (Morales, 2000, p. 7)</p>	<p>Competencias de funcionamiento</p> <p>Las competencias de funcionamiento del equipo están relacionadas con ciertas tareas y conductas que permiten el desarrollo del equipo. (Morales, 2000, p. 75).</p>	<p>Búsqueda de consenso</p> <p>La meta en la toma de decisiones de los equipos es lograr el consenso. Eso significa encontrar las soluciones a los problemas y los planes de acción que sean aceptados y apoyados por todos los miembros. (Morales, 2000, p. 105).</p>	<p>Encuentra soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Que les parece si intentamos...” “que piensan de...” “¿probamos así a ver qué tal?” “¿Nos organizamos antes de ejecutar la tarea?” “Parece que la mejor forma es...” “Que opinan si...” “¿Ustedes consideran que esta es la mejor forma?”</p> <p>Integra ideas, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué alternativas hay? ¿Qué opinión tienen respecto a cada alternativa? “Tenemos estos recursos vamos a utilizarlos con eficacia” “Esto lo podemos hacer de esta manera. Si lo hacemos de esta manera tendremos mejor éxito que de esta otra porque... ¿Qué les parece la opción A sobre la B? “Tú haces esto y yo hago esto”, “vamos a distribuirmos las actividades. El resultado final será... ¿qué les parece si hacemos esto y luego...” “Vamos a utilizar estos recursos de esta manera”.</p> <p>Emplea estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, lo cual se pone de manifiesto en conductas no verbales tales como: Expone sus ideas en un tiempo determinado, los demás escuchan, organizan e integran</p>
	<p>Competencias comunicacionales</p> <p>Proceso de transmitir y entender información e ideas, al igual que sentimientos y actitudes que influyen el comportamiento, la cohesión y la cooperación</p>	<p>Comunicación abierta</p> <p>En los equipos autodirigidos la comunicación tiene que ser abierta y honesta. Los mensajes deben fluir con lenguaje claro y -directo. Como todos los miembros están al mismo nivel y no existen jerarquías, no tiene por qué existir información que no sea compartida por todos y en</p>	<p>Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “me pasas la información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?”</p> <p>La comunicación es abierta y honesta, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor</p>

	<p>grupal. (Morales, 2000, p. 87).</p>	<p>todas las direcciones. En los EAD la comunicación fluye en cualquier dirección, conformando una red en la cual todos los individuos participan por igual. (Morales, 2000, p. 88).</p>	<p>opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “qué esperas de mí?”</p> <p>Estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”</p> <p>Comunicación no verbal adecuada, lo cual se pone de manifiesto en componentes no verbales tales como: Habla fluida y segura, no usa muletillas, establece contacto visual directo, no desafiante, mira al interlocutor a los ojos cuando está efectuando sus planteamientos sin dar la espalda o voltear, relajación corporal, comodidad postural, postura de acercamiento que indica atención, brazos distendidos u otros similares. Volumen en consonancia con el mensaje que se transmite, tono uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, claridad al hablar, se observa congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal</p>
--	--	--	---

Variable independiente

Palella y Martins (2012) definen la variable independiente como aquella que “expresa la causa que produce el resultado o efecto observado” (p. 74). A los efectos de la presente investigación, la variable independiente es el programa de intervención para fortalecer el trabajo en equipo para la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A.

Descripción

Se aplicó un taller teórico – práctico, vivencial, sobre trabajo en equipo en la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., a los miembros de la

Junta Directiva, dividido en dos (2) sesiones de ocho (8) horas de duración cada una. En la primera sesión se trabajó la “búsqueda de consenso” como subdimensión de las competencias de funcionamiento y en la segunda sesión se trabajó la “comunicación abierta” como subdimensión de las competencias comunicacionales a la luz del enfoque de Morales (2000) empleando técnicas grupales y exposiciones interactivas.

Propósito

Proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus subdimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta

Factibilidad

La intervención realizada en la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. estuvo desde sus inicios, ampliamente favorecida en tanto la disposición de su Presidenta como de los miembros de la Junta Directiva, grupo foco, ante las expectativas de mejora de su trabajo en equipo. Por lo tanto, la apertura y disposición estuvo presente en el grupo foco. Los miembros del grupo estuvieron disponibles para asistir, estando presentes a la hora acordada durante las dos sesiones.

Por su parte, la organización, como ya se indicó, estuvo siempre dispuesta a la intervención, poniendo a disposición del facilitador los espacios apropiados para la realización de la misma, el Salón de Junta Directiva, espacio amplio, bien iluminado, con adecuada ventilación y mobiliario: Doce sillas ejecutivas y una presidencial, estante, un mesón amplio, pizarra acrílica, video beam. Adicionalmente, facilitaron

cuatro (4) refrigerios para los participantes, así como los almuerzos, para lo cual solicitaron realizarlo en conjunto a fin de profundizar el trabajo en equipo.

Justificación del programa de intervención

La intervención realizada a los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. partió de un diagnóstico, el cual arrojó al “Trabajo en equipo” como la variable prioritaria identificada, y en específico las subdimensiones “búsqueda de consenso” y “comunicación abierta”

Morales (2000) sostiene que el trabajo en equipo se encuentra presente en los grupos auto dirigidos, y que estos reúnen a un “conjunto de personas que de manera global se hace responsable de todo lo que tiene que ver con uno o varios procesos” (p. 9). Mediante estas características, el trabajo en equipo hace que los miembros del grupo sean interdependientes, auto gestionados y auto supervisados (Morales, 2000, p. 10).

De esta manera, la intervención representó una contribución en cuanto al fortalecimiento de la unidad del grupo, además de proporcionarles nuevas competencias y reafirmar las que ya poseían, en específico, la búsqueda del consenso como competencia de funcionamiento y la comunicación abierta como competencia comunicacional.

De no haberse realizado la intervención en trabajo en equipo a los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. es probable que continuase el poco trabajo en equipo, la dificultad para compartir la información, la poca confianza, el poco compañerismo, las diferencias en los objetivos, la poca alineación grupal, así como la poca integración de procesos.

Objetivos del programa de intervención

Objetivo General:

Que los participantes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)

Objetivos Específicos:

- Que los participantes logren practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.
- Que los participantes logren experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

Plan de sesión

Se presenta a continuación, el plan de sesión.

Plan de sesión**Tabla N° 12. Plan de Sesión N° 1 Fortaleciendo el Trabajo en Equipo de la Junta Directiva de VENAVEGA****PROPÓSITO:**

Proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta

OBJETIVO GENERAL:

Que los participantes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)

OBJETIVO GENERAL DE LA SESIÓN: Practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo

FACILITADOR: Rivas, R.			FECHA: 23/02/2017		
N° DE PARTICIPANTES: 12			TUTORA: SIXTA CONTRERAS		
SESIÓN 1: SUBDIMENSIÓN BÚSQUEDA DE CONSENSO			TIEMPO: 8 HORAS		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS <i>Que los participantes logren</i>	CONTENIDO	ESTRATEGIA METODOLÒGICA	RECURSOS	TIEMPO (MIN)	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Recibir información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 1 y el equipo que los acompañará durante el taller	Presentación de objetivos del taller, observadores, camarógrafos, facilitador y participantes. Propósito, objetivo general, objetivo de la sesión 1 y duración del taller	Presentación	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes Materiales: Video Beam, Laptop, cornetas, cámaras de video, etiquetas con el nombre de los participantes,	30` 8:00 a.m. a 8:30 a.m.	Reciban información sobre el taller, propósitos, objetivos y el equipo que los acompañará durante el taller y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: “Se ve interesante”, “Me gustó conocer los objetivos / propósito del taller”, “ya sabemos quienes nos acompañan hoy”

papelógrafo					
Expresar expectativas, normas y compromisos con respecto al desarrollo del taller	Expectativas sobre el taller. Normas. Compromisos	Desenredando las expectativas y normas	Humanos: Facilitador, camarógrafos y participantes	30` 8:30 a.m. a 9:00 a.m.	Expresen expectativas, normas y compromisos con respecto al desarrollo del taller mediante verbalizaciones tales como: “Mis expectativas son...”, “Me comprometo a...”
Mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso	Trabajo en equipo Competencias de funcionamiento Búsqueda de consenso	El Equipo de Sastres de Fozzie (Pre – test)	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Muñeco, tela negra, tela blanca, hilo, agujas, retazos de telas de diferentes colores, cámaras de video, Hoja de registro, pega, silicón	70` 9:00 a.m. a 10:10 am	Encuentren soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros, y lo manifiesten mediante verbalizaciones tales como: “Que les parece si intentamos...” “que piensan de...” “¿probamos así a ver qué tal? “¿Nos organizamos antes de ejecutar la tarea? “Parece que la mejor forma es...” “Que opinan si...” “¿Ustedes consideran que esta es la mejor forma?” Integren ideas, y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué alternativas hay? ¿Qué opinión tienen respecto a cada alternativa? “Tenemos estos recursos vamos a utilizarlos con eficacia” “Esto lo podemos hacer de esta manera. Si lo hacemos de esta manera tendremos mejor éxito que de esta otra porque... ¿Qué les parece la opción A sobre la B? “Tú haces esto y yo hago esto”, “vamos a

distribuirnos las actividades. El resultado final será... ¿qué les parece si hacemos esto y luego...”
 “Vamos a utilizar estos recursos de esta manera”.

Empleen estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, y lo pongan de manifiesto en conductas no verbales tales como: Expone sus ideas en un tiempo determinado, los demás escuchan, organizan e integran

RECESO 1: Coffe Break 20' 10:10 a.m. a 10:30 a.m.

<p>Analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso desde su proceso individual y grupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Encuentro de soluciones a los problemas y expresión de planes de acción y apoyo a los miembros – Integración de ideas – Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar 	<p>Presentación interactiva</p>	<p>Humanos: 90` Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.</p>	<p>10:30 a.m. a 12:00 a.m.</p>	<p>Materiales: Cámaras de video</p>	<p>Analicen los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso desde su proceso individual y grupal y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: “El trabajo en equipo consiste en...” “me doy cuenta que logramos el consenso en nuestro grupo cuando...”, “me doy cuenta que encontramos soluciones a los problemas” “Podemos hacerlo de esta manera” “me parece bien tu idea” “la integración de ideas es...” “cuando empleamos estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en la</p>
---	---	---------------------------------	--	--------------------------------	---	--

meta logramos...”

RECESO 2: Almuerzo 60' 12:00 m. a 1:00 p.m.

Movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina	Energía individual y grupal.	Cuando yo a la selva fui...	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.	20' 1:00 p.m. a 1:20 p.m.	Movilicen su energía individual y grupal y lo manifiesten a través de expresiones físicas tales como: risas furtivas, contacto corporal, contacto visual, andar acelerado, así como verbalizaciones tales como: “Que animal tan raro”, “que animal tan cómico”
Afianzar el encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros del grupo como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo	– Encuentro de soluciones a los problemas – Expresión de planes de acción – Apoyo a los miembros del grupo	Nuestro Problema	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámaras de video, Marcadores y Pizarra Acrílica	30' 1:20 a 1:50 p.m.	Encuentren soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros, y lo manifiesten mediante verbalizaciones tales como: “Que les parece si intentamos...” “que piensan de...” “¿probamos así a ver qué tal? “¿Nos organizamos antes de ejecutar la tarea? “Parece que la mejor forma es...” “Que opinan si...” “¿Ustedes consideran que esta es la mejor forma?”
Ejercitar la integración de ideas como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo	– Integración de ideas	Construyendo el nuevo barco de VENAVEGA	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámaras de video, Cartulinas de	30' 1:50 p.m. a 2:20 p.m.	Integren ideas, y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué alternativas hay? ¿Qué opinión tienen respecto a cada alternativa? “Tenemos estos recursos vamos a utilizarlos con eficacia” “Esto lo podemos hacer de esta manera. Si lo hacemos de esta manera

	color rojo, blanco y negro, tijera, pegamento, pistola de silicón, barras de silicón	tendremos mejor éxito que de esta otra porque... ¿Qué les parece la opción A sobre la B? “Tú haces esto y yo hago esto”, “vamos a distribuirnos las actividades. El resultado final será... ¿qué les parece si hacemos esto y luego...” “Vamos a utilizar estos recursos de esta manera”.
--	--	---

RECESO 3: Coffe Break 20’ 2:20 p.m. a 2:40 p.m.

Ejercitar el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo	– Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar	de El Tangram del equipo	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámaras de video, Tangram	30’ 2:40 a 3:10 p.m.	Empleen estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, y lo pongan de manifiesto en conductas no verbales tales como: Expone sus ideas en un tiempo determinado, los demás escuchan, organizan e integran
Demostrar su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso	– Trabajo en equipo – Competencias de funcionamiento – Búsqueda de consenso	en El Equipo de Modistas de Rosita (Post – test)	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Muñeco, tela negra, tela blanca, hilo, agujas, retazos	70’ 3:10 p.m. a 4:20 pm	Encuentren soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros, y lo manifiesten mediante verbalizaciones tales como: “Que les parece si intentamos...” “que piensan de...” “¿probamos así a ver qué tal? “¿Nos organizamos antes de ejecutar la tarea? “Parece que la mejor forma es...” “Que opinan si...” “¿Ustedes consideran que

				de telas de diferentes colores, cámaras de video, Hoja de registro, pega, silicón		esta es la mejor forma?” Integren ideas, y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: ¿Qué opciones tenemos? ¿Qué alternativas hay? ¿Qué opinión tienen respecto a cada alternativa? “Tenemos estos recursos vamos a utilizarlos con eficacia” “Esto lo podemos hacer de esta manera. Si lo hacemos de esta manera tendremos mejor éxito que de esta otra porque... ¿Qué les parece la opción A sobre la B? “Tú haces esto y yo hago esto”, “vamos a distribuirnos las actividades. El resultado final será... ¿qué les parece si hacemos esto y luego...” “Vamos a utilizar estos recursos de esta manera”.
						Empleen estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, y lo pongan de manifiesto en conductas no verbales tales como: Expone sus ideas en un tiempo determinado, los demás escuchan, organizan e integran
Caracterizar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión	–	Encuentro de soluciones a los problemas	Entretejidos	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.	20’ 4:20 p.m. a 4:40 p.m.	Caractericen los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso y lo manifiesten en verbalizaciones tales como: “El encuentro de soluciones a los

búsqueda de consenso	de miembros del grupo	Integración de ideas		Materiales: rollo de pabito		problemas nos permite...” “Aprendí que la expresión de planes de acción es...” “Me di cuenta que apoyo a los miembros del grupo permite...”
	– Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar					
Evaluar la sesión y dar feedback al facilitador	– Aprendizajes vivenciados	Feedback		Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámara de video, hoja de evaluación de la sesión y del facilitador	20’ 4:40 p.m. a 5:00 p.m.	Evalúen la sesión y den feedback al facilitador con verbalizaciones tales como: “Las estrategias fueron...” “Los recursos empleados estuvieron...” “El facilitador me pareció...” “Al facilitador le sugiero...”

Tabla N° 13. Plan de Sesión N° 2 Fortaleciendo el Trabajo en Equipo de la Junta Directiva de VENAVEGA

PROPÓSITO:

Proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta

OBJETIVO GENERAL:

Que los participantes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)

OBJETIVO GENERAL DE LA SESIÓN: Experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

FACILITADOR: Rivas, R. N° DE PARTICIPANTES: 12 SESIÓN 1: SUBDIMENSIÓN COMUNICACIÓN ABIERTA		FECHA: 24/02/2017 TUTORA: SIXTA CONTRERAS TIEMPO: 8 HORAS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS <i>Que los participantes logren</i>	CONTENIDO	ESTRATEGIA METODOLÒGICA	RECURSOS	TIEMPO (MIN)	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
Recordar información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y el equipo acompañante	Recordatorio de objetivos del taller, observadores, camarógrafos, facilitador y participantes. Propósito, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y duración del taller	Presentación	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes Materiales: Video Beam, Laptop, cornetas, cámaras de video, etiquetas con el nombre de los	30` 8:00 a.m. a 8:30 a.m.	Recuerden información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y el equipo acompañante y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: “Recuerdo que el objetivo general es...”, “El propósito era...”, “se ve interesante el objetivo de esta sesión”, “Saludos nuevamente a los acompañantes”

			participantes, papelógrafo			
Recordar información sobre normas, compromisos y expectativas	Expectativas sobre el taller. Compromisos	El puente de las fechas y los nacimientos	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes	30'	8:30 a.m. a 9:00 a.m.	Recuerden información sobre las normas, compromiso y expectativas, y lo manifiesten mediante verbalizaciones tales como: “En la sesión anterior conocimos...”, “Acordamos...”, “Las normas son...”, “El objetivo de esta sesión va de la mano con nuestra necesidad”
Mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta	– Trabajo en equipo – Competencias comunicacionales – Comunicación abierta	Traseguemos el agua (Pre – test)	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Vasos plásticos, pabito y agua. Cámaras de video, Hoja de registro	70'	9:00 a.m. a 10:10 am	Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “me pasas la información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?” La comunicación es abierta y honesta, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “¿qué esperas de mí?” Estimula la conversación y el

aporte de cada uno en el equipo lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”

Comunicación no verbal adecuada, lo cual se pone de manifiesto en componentes no verbales tales como: Habla fluida y segura, no usa muletillas, establece contacto visual directo, no desafiante, mira al interlocutor a los ojos cuando está efectuando sus planteamientos sin dar la espalda o voltear, relajación corporal, comodidad postural, postura de acercamiento que indica atención, brazos distendidos u otros similares. Volumen en consonancia con el mensaje que se transmite, tono uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, claridad al hablar, se observa congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal

RECESO 1: Coffe Break 20' 10:10 a.m. a 10:30 a.m.

<p>Analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta en su proceso individual y grupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo – Comunicación abierta y honesta – Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo – Comunicación no verbal 	<p>Presentación interactiva</p>	<p>Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.</p>	<p>60` 10:30 a.m. a 11:30 a.m.</p>	<p>Analicen los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta desde su proceso individual y grupal y lo pongan de manifiesto mediante verbalizaciones tales como: “me pasas la información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?” “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “qué esperas de mí?” “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”</p>
<p>Ejercitar la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo en su proceso individual y grupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo 	<p>El Disfraz de Rosita</p>	<p>Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.</p>	<p>30` 11:30 a 12:00 a.m.</p>	<p>Ejerciten la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo desde su proceso individual y grupal y lo pongan de manifiesto en verbalizaciones tales como: “me pasas la</p>

			Materiales: Muñeca, retazos de telas, cadena		información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?”
--	--	--	---	--	---

RECESO 2: Almuerzo 60 minutos 12:00 m. a 1:00 p.m.

Movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina	Energía individual y grupal.	Era una Sandía gorda, gorda, gorda	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.	20' 1:00 p.m. a 1:20 p.m.	Movilicen su energía individual y grupal y lo manifiesten a través de expresiones físicas tales como: risas furtivas, contacto corporal, contacto visual, andar acelerado.
Practicar la apertura y honestidad en la comunicación	– Apertura y honestidad en la comunicación	Escándalo en Las Mercedes	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámaras de video.	30' 1:20 a.m. a 1:50 p. m.	Practiquen la apertura y honestidad en la comunicación, y lo pongan de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “qué esperas de mí?”
Ejercitar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo	– Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo	El Juego de Cartas con mensaje	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Cámaras de	30' 1:50 p.m. a 2: 20 p.m.	Ejercite el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo, y lo ponga de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a

video, juego de cartas de 10 piezas

lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”

RECESO 3: Coffe Break 20' 2:20 p.m. a 2:40 p.m.

Aplicar la comunicación no verbal adecuada en su proceso individual y grupal	– Comunicación no verbal	El dibujo ambiguo	Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.	30' 2:40 p.m. a 3:10 p.m.	Apliquen la comunicación no verbal adecuada, y lo pongan de manifiesto en componentes no verbales tales como: Habla fluida y segura, no usa muletillas, establece contacto visual directo, no desafiante, mira al interlocutor a los ojos cuando está efectuando sus planteamientos sin dar la espalda o voltear, relajación corporal, comodidad postural, postura de acercamiento que indica atención, brazos distendidos u otros similares. Volumen en consonancia con el mensaje que se transmite, tono uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, claridad al hablar, se observa congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal
			Materiales: Cámaras de video, Pizarra acrílica, marcadores		

<p>Demostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta</p>	<p>– Trabajo en equipo – Competencias comunicacionales – Comunicación abierta</p>	<p>Insertando la vara de la comunicación (Post – test)</p>	<p>Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes. Materiales: Vasos plásticos, pabilo, vara de bambú. Cámaras de video, Hoja de registro</p>	<p>70' 3:10 p.m. a 4:20 p.m.</p>	<p>Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “me pasas la información y yo te doy la mía al terminar” “Tú haces esto y yo hago esto” “¿todos estamos de acuerdo con lo que vamos a hacer?” “¿Hay alguien en desacuerdo?” “Vamos a escucharnos entre todos”, “¿Hay alguien con un punto de vista diferente?”</p> <p>La comunicación es abierta y honesta, lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi opinión es que...”, siendo honesto lo que pienso es que...” “Considero que esta no es la mejor opción para lograrlo...” “Esta opción puede resultar mejor que la otra...” “Espero esto de ti” “qué esperas de mí?”</p> <p>Estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo lo cual se pone de manifiesto en verbalizaciones tales como: “Mi aporte es que...” “considero que de esta forma lo vamos a lograr...” Considero que de esta forma no lo vamos a lograr...” “Más eficiente sería hacerlo así” “Concuerdo con tu opinión...” “Al parecer la mejor opción es la propuesta por...”</p> <p>Comunicación no verbal adecuada, lo cual se pone de</p>
---	---	---	--	---	---

<p>Identificar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo – Comunicación abierta y honesta – Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo – Comunicación no verbal 	<p>Entrelazados</p>	<p>Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos y participantes.</p> <p>Materiales: rollo de cinta de tela</p>	<p>20'</p> <p>4:10 p.m. a 4:40 p.m.</p>	<p>manifiesto en componentes no verbales tales como: Habla fluida y segura, no usa muletillas, establece contacto visual directo, no desafiante, mira al interlocutor a los ojos cuando está efectuando sus planteamientos sin dar la espalda o voltear, relajación corporal, comodidad postural, postura de acercamiento que indica atención, brazos distendidos u otros similares. Volumen en consonancia con el mensaje que se transmite, tono uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, claridad al hablar, se observa congruencia entre su lenguaje verbal y su lenguaje no verbal</p> <p>Identifiquen los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta y lo manifiesten en verbalizaciones tales como: “es importante que los mensajes fluyan en lenguaje claro y directo” “La comunicación abierta y honesta nos permite...” “Aprendí que el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno facilita...” “Me di cuenta que la comunicación no verbal es muy influyente”</p>
<p>Evaluar el taller y dar feedback al facilitador</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aprendizajes vivenciados 	<p>Feedback</p>	<p>Humanos: Facilitador, observadores, camarógrafos</p>	<p>20'</p> <p>4:40 p.m. a 5:00 p.m.</p>	<p>Evalúen el taller y den feedback al facilitador con verbalizaciones tales como: “Las estrategias fueron...” “Los recursos empleados</p>

y participantes. Materiales: Cámara de video, hoja de evaluación de la sesión y del facilitador	estuvieron...” “El facilitador me pareció...” “Al facilitador le sugiero...”
---	--

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Resumen del proceso de intervención

La aplicación del programa de intervención se desarrolló en las instalaciones de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. ubicada en la Avenida Caroní entre Calles París y Londres, en el edificio Luisiana, piso 3, oficina VENAVERGA en Las Mercedes, Caracas. Se contó con la asistencia de los 12 participantes tanto en la primera como en la segunda sesión.

El espacio destinado para la intervención el Salón de Junta Directiva, fue un espacio amplio, bien iluminado, con adecuada ventilación y mobiliario: Doce sillas ejecutivas y una presidencial, estante, un mesón amplio, pizarra acrílica, video beam y acceso a baños en ambas sesiones. Adicionalmente, la Directora de Despacho realizó las gestiones pertinentes para aportar cuatro (4) refrigerios para los participantes, facilitador, observadoras y camarógrafa, así como los almuerzos, para todos los participantes en ambas sesiones.

Para el registro de los indicadores de cambio en el pre – test y post – test, se contó con la presencia de dos (2) observadoras, las cuales participaron en las dos sesiones y ambos turnos (mañana y tarde). El propósito del taller fue proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta, el Objetivo General fue que los participantes lograsen establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), objetivo que se

cumplió en tanto que los participantes lograron integrar las herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo que se le proporcionaron en el taller con su experiencia individual y grupal, tanto en el ámbito laboral como personal y familiar.

Se describe a continuación el desarrollo de la intervención orientada a fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A. desde el enfoque de Morales (2000), tomando en consideración los objetivos, la pertinencia de las estrategias, las habilidades del facilitador, los recursos empleados, el desarrollo de las sesiones, la evolución del grupo a partir de las etapas de grupo planteadas por Schütz (2001), la evaluación del programa y del facilitador que hicieron los asistentes tanto de manera verbal como escrita.

Cumplimiento del programa de intervención

Con relación a los objetivos

Los objetivos de la intervención, tanto el general como los específicos, respondieron a las necesidades de los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., lo cual se confirma por haber observado tanto durante la fase de diagnóstico, como ya durante la intervención misma, específicamente durante la aplicación del pre – test y post – test en ambas sesiones, que los participantes emitieron verbalizaciones relacionados directamente con su trabajo en equipo, tales como: “me doy cuenta de las debilidades que tenemos como equipo”, “ciertamente todos no nos manejábamos mismo patrón para alcanzar

un fin”, “cada quien hace las cosas de manera individual”, “antes, no buscábamos confrontar, sino salir airoso sin importar a quien nos llevásemos por el medio”, “teníamos tendencia a una comunicación agresiva, y esta no era honesta ni abierta, mucho menos sincera” “me doy cuenta que no buscamos el consenso, sino que andamos de forma individual”.

El Objetivo General que se planteó para la intervención fue que los participantes lograsen establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000). Al final de la intervención, luego de las evaluaciones finales, los participantes lograron establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer su trabajo en equipo en su dimensión individual y grupal.

Los objetivos específicos empleados para alcanzar el objetivo general fueron: (1) Que los participantes lograsen practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo y (2) Que los participantes lograsen experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo. Como resultado de las valoraciones realizadas por los participantes, así como la medición efectuada tanto en los pre – tests como en los post – tests de ambas sesiones, tanto de forma oral como escrita, los objetivos fueron alcanzados.

En cuanto a la primera sesión, esta estuvo orientada a abordar la subdimensión búsqueda de consenso, siendo que los participantes lograron practicar el logro del consenso en la toma de decisiones, como los comportamientos referidos a encontrar soluciones a los problemas, así como la aceptación y apoyo de los planes de acción

que favorecen el trabajo en equipo, ante los cambios cuali – cuantitativos evidenciados.

En relación con la segunda sesión, orientada a abordar la subdimensión comunicación abierta, los participantes lograron experimentar la comunicación abierta y honesta, la fluidez de los mensajes con lenguaje claro y –directo, la compartición de la información ante la inexistencia de jerarquías y la fluidez de la comunicación en cualquier dirección.

Los cambios cuali – cuantitativos se evidenciaron con mayor fortaleza en las conductas referidas a la comunicación abierta y honesta, la fluidez de los mensajes con lenguaje claro y directo, y la fluidez de la comunicación en cualquier dirección, observándose menor incidencia en las conductas referidas a la compartición de la información, específicamente en tres de los participantes.

Con relación a las estrategias

Se describe a continuación, las estrategias empleadas en el desarrollo de la intervención, en términos de su eficacia, adecuación, integración de experiencias y contenidos, generación de aprendizajes adicionales y necesidad de eliminación, incorporación o modificación durante la intervención.

Sesión I: Subdimensión Búsqueda de consenso

1. Estrategia INICIO I: “Presentación”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen recibir información sobre el taller, propósitos, objetivos y el equipo que los acompañó

durante el taller. La aplicación de la estrategia fue eficaz y adecuada para alcanzar el objetivo, en tanto que los participantes pudieron conocer el objetivo del taller, practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo; a las observadoras, la camarógrafa y al facilitador. Luego de ello los participantes se presentaron indicando la Dirección que ocupan en la Junta Directiva de VENAVEGA. Así mismo, los participantes estuvieron desde el inicio abiertos a la intervención, realizándose la actividad de acuerdo a lo planteado en el manual del facilitador, no habiendo, por tanto, necesidad de eliminarla, modificarla o incorporarle contenidos para adaptarla a las necesidades del grupo. El riesgo presente fue el referido a la puntualidad de los participantes, debiendo iniciar la intervención con diez minutos de retraso.

2. *Estrategia INICIO II: “Desenredando las expectativas y normas”*

El objetivo de esta estrategia fue los participantes lograsen expresar expectativas, normas y compromisos con respecto al desarrollo del taller. En esta actividad, los participantes intervinieron en su turno respectivo de acuerdo con la actividad planteada en el manual del facilitador, expresando en la primera tanda, con cada movimiento para “desenredarse” su expectativa. Cuando todos los participantes expresaron sus expectativas y aún quedaban movimiento por desenredarse, agregaron otras expectativas. Entre las mismas estuvieron: “Aprender a trabajar en equipo”, “aprender nuevas herramientas que nos impulsen”, “mejorar con el aprendizaje”, “unir al grupo”, “generar una verdadera unidad”, “interactuar mejor” y “adquirir nuevos conocimientos”.

En la segunda tanda, los participantes repitieron el procedimiento, pero ahora aportando normas, tales como “puntualidad”, “respeto por las opiniones de cada quién”, “sinceridad”, “compromiso con el cambio”, “uso de las normas del buen hablante y del buen oyente” así como “respeto con el uso del celular”. La estrategia tuvo que ser modificada ya que se presentó uno de los riesgos señalados en el manual, referido a que la actividad tomase más tiempo del señalado, por lo que se suprimió la tercera tanda y cada quien expresó su compromiso ya ubicados en sus respectivos lugares. Entre los compromisos que surgieron, se encuentran: “involucrarme en profundidad con las actividades”, “respetar a los demás”, “hacer uso adecuado del celular”, “escuchar con atención”, “no interrumpir”, “ser puntual” y “aportar lo más que pueda para mejorar el trabajo en equipo”.

3. Estrategia DESARROLLO I (Pre – Test) “El equipo de sastres de Fozzie”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso. La estrategia pre – test consistió en una única actividad que ameritó el encuentro de soluciones a los problemas, la expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, y el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, en la construcción del traje de novio de Fozzie.

Durante la actividad se pudo evidenciar debilidades sustanciales en los comportamientos que favorecen la búsqueda del consenso, especialmente en el encuentro de soluciones a los problemas y expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, la integración de ideas y el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, lo cual se

manifiesta en acciones tales como en la organización para la tarea, la consulta a los miembros del grupo, el planteamiento de ideas, la búsqueda de opciones y alternativas, la toma de decisiones en torno al uso eficiente de los recursos y a las alternativas o cursos de acción, la distribución de las actividades. la escucha para entenderse, el uso del tiempo y la expresión de las ideas en el tiempo determinado para que los demás escuchen, organicen e integren.

Durante el desarrollo de la actividad, los participantes pusieron de manifiesto verbalizaciones tales como: “¿Vamos a realizar el sombrero de Fozzie solo con tela o empleamos esta cartulina para hacer la base del sombrero?”, “Parece que lo mejor es vestirlo todo de negro”, “No nos estamos dando cuenta de la organización, si nos organizamos primero, puede que salga mejor”, y durante el procesamiento, los participantes pusieron de manifiesto verbalizaciones tales como. “nos agolpamos todos junto al muñeco y los materiales para armar el traje del novio y no nos dimos cuenta que no estábamos empleando todo el material”, “si nos hubiésemos escuchado un poco más, el traje hubiese quedado mejor, sin embargo, el resultado es satisfactorio”, “pudimos hacerlo mejor, sin embargo, me gusta como quedó”, “trabajamos de forma muy desordenada, hubo un momento en que me tuve que apartar del grupo”, “el escándalo era tal que ni yo misma podía escuchar mis ideas”, “al rato, casi a la mitad del tiempo, fue que nos dimos cuenta que teníamos que organizarnos primero, luego todo fluyó”, “que va, no sabemos trabajar en equipo, si ni siquiera nos escuchamos entre nosotros mismos”, “un grupo se agarró al muñeco y no lo quería soltar, y el otro grupo se agarró el fieltro para hacer el traje, y hubo un momento en que ninguno quería soltar su parcela, hasta que al final se dieron cuenta

que tenían que integrar ambos para hacer el traje de novio de Fozzie”, “se formaron prácticamente, dos subgrupos, quienes tenían al muñeco y quienes tenían el material para vestirlo”.

Durante la actividad surgieron mecanismos de defensa en varios participantes, precisamente en quienes conformaron uno de los subgrupos que no quería integrar la actividad, negando que ellos no querían soltar al muñeco para tomarle las medidas, evitando con ello el avance de la actividad, realizando intelectualizaciones, tales como que era preferible que los demás diseñaran la ropa por partes y ellos lo vestían progresivamente, ya que esa era la forma más adecuada de trabajar de un sastre.

La estrategia fue eficaz en tanto que permitió a los participantes mostrar cómo es verdaderamente, su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso, y adecuada para mostrar las debilidades que emergieron originalmente en el diagnóstico. Se produjeron aprendizajes adicionales en términos de la eficiencia que hubiesen podido alcanzar de trabajar ordenadamente, con planificación, compartiendo ideas y escuchándose, lo cual facilitó la integración de experiencias. Por otra parte, no fue necesario incorporar nuevos elementos a la actividad, ni modificarla o eliminarla, en tanto que la misma fluyó acorde con la lectura y el ritmo del grupo

4. Estrategia DESARROLLO II: “Presentación Interactiva”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso desde su proceso individual y grupal.

Se consideró logrado el objetivo en tanto que los participantes pudieron darse cuenta de su poco trabajo en equipo, así como de su proceso grupal desde la

clasificación de Fases de los Equipos Auto dirigidos en acción que realiza Morales (2000), por lo tanto, los participantes lograron analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso en su proceso individual y grupal, evidenciándose además, mecanismos de defensa tales como la evitación y negación, emergiendo pocas verbalizaciones que apuntasen al trabajo en equipo. Solo cinco de los doce participantes pudo concluir que la búsqueda de consenso está íntimamente relacionada con el trabajo en equipo y eso es parte de las competencias de funcionamiento que deben estar presentes en un equipo. La actividad fue ejecutada en el tiempo previsto.

La estrategia fue eficaz en tanto que permitió a los participantes darse cuenta de los elementos necesarios para la búsqueda de consenso que no están presentes en su proceso individual y grupal, así como fue adecuada para la fase en la cual se encuentra el grupo, pudiendo de esa manera integrar la teoría con su proceso grupal, no siendo necesaria eliminar la estrategia, sino por el contrario, potenciarla en el procesamiento.

5. Estrategia DESARROLLO III: “Cuando yo a la selva fui”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina. El desarrollo de esta actividad permitió en primer lugar, movilizar la energía individual y grupal de los participantes y del grupo, lo cual manifestaron a través de expresiones físicas tales como: risas furtivas, contacto corporal, contacto visual, andar acelerado, así como verbalizaciones tales como: “Que animal tan raro”, “que animal tan cómico”, “yo nunca había visto un animal así”, “¿se fijaron como pudimos construir el animal entre todos?” y en

segundo lugar, construir al animal exótico de la selva entre todos, de manera muy creativa, y poniendo de manifiesto la construcción de un todo a partir de las partes, dándose cuenta que al final, ese animal exótico *era* el grupo. Por esa razón la estrategia fue eficaz y adecuada para el momento del grupo, y aun cuando no se procesó, la lectura del grupo señalaba sus ganas de manifestar su despertar en torno a que el grupo estuvo perfectamente visualizado en ese animal exótico.

6. Estrategia DESARROLLO IV: “Nuestro problema”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen afianzar el encuentro de soluciones a los problemas y la expresión de planes de planes de acción y apoyo a los miembros del grupo como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo.

Mediante la selección de un problema enfrentado en la organización, sin importar si es actual u ocurrió hace algún tiempo, los participantes pudieron analizarlo en función de la identificación de las causas, la generación de acciones para resolver el problema y la verificación de su resolución. Los participantes lograron analizar los elementos necesarios para el encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros del grupo, observándose verbalizaciones tales como: “Este ejercicio nos permitió llegar a puntos de encuentro”, “si lo hubiésemos analizado de esta forma, lo hubiésemos resuelto más fácilmente, sin tanto rodeo ni tantas vueltas”, “Lo ven, por eso es que siempre es importante trazarse cursos de acción, y no ejecutar a lo loco”, “yo siempre consideré que no le damos suficiente apoyo a los compañeros directores, sino que vamos con la Almirante y desde ahí se imponen los puntos de vista, sin buscar soluciones en conjunto”

La estrategia fue eficaz para integrar los elementos que se refieren al encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros del grupo como parte importante del trabajo en equipo desde la experiencia individual y grupal de los participantes, por lo tanto, se desarrolló con fluidez acorde lo previsto en el manual, con el surgimiento de un proceso individual de evitación.

7. *Estrategia DESARROLLO V: “Construyendo el nuevo barco de VENAVEGA”*

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen ejercitar la integración de ideas como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo.

Mediante la construcción de un barco con el suministro de materiales, los participantes activaron nuevamente la búsqueda de consenso como parte del trabajo en equipo, en esta oportunidad mediante la integración de ideas, por lo que surgieron verbalizaciones tales como “Tenemos la opción de hacerlo plano o tridimensional, ¿que prefieren?”, “¿vamos a usar todos materiales o dejaremos algunos sin incorporar al barco?”, “Yo hago las chimeneas y se las paso”, “¿qué les parece si lo llamamos como un prócer para continuar la tradición de nuestros barcos ya existentes?”

De esta manera, la estrategia fue eficaz en tanto que permitió a los participantes integrar su proceso individual al proceso del grupo como parte de la integración de ideas en la búsqueda del consenso. La actividad fue ejecutada tal como fue concebida en el manual, sin distorsiones en el tiempo aprovechando la relatoría al máximo. No fue necesario modificarla ni incorporarle nuevos elementos.

8. *Estrategia DESARROLLO VI: “El tangram del equipo”*

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen ejercitar el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo.

La estrategia de organizar a los participantes alrededor de un tangram previamente desarmado y pedirles armarlo fue eficiente en tanto que permitió a los participantes ejercitar el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar, ya que se puso de manifiesto en la actividad cuando, los participantes se dieron cuenta que debían organizarse para poder acometer la tarea, surgió de manera natural un líder, que expuso sus ideas en el tiempo acordado para realizar la actividad referida a la organización para la tarea, los demás escucharon, organizaron las piezas y luego integraron, probando varias combinaciones hasta que se alcanzó el cometido. Luego se repitió la actividad, organizando a los participantes alrededor del tangram previamente desarmado y pedirles armarlo fluyendo con mayor facilidad por la integración de la experiencia previa a la actual.

9. *Estrategia DESARROLLO VII (Post – Test): “El equipo de modistas de Rosita”*

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen demostrar su trabajo en equipo en su en su subdimensión búsqueda de consenso. La estrategia post – test consistió en una única actividad que ameritó el encuentro de soluciones a los problemas, la expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, y el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que

se quieren alcanzar en esta oportunidad, construyendo el traje de novia de “Rosita”, quien se casaba con “Fozzie”

Durante el post – test los participantes mostraron, en términos generales, una mejora en la frecuencia de aparición de los indicadores que componen la subdimensión búsqueda del consenso, tales como el encuentro de soluciones a los problemas y expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, la integración de ideas y el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, lo cual se manifiesta en la organización para la tarea, la consulta a los miembros del grupo, el planteamiento de ideas, la búsqueda de opciones y alternativas, la toma de decisiones en torno al uso eficiente de los recursos y a las alternativas o cursos de acción, la distribución de las actividades. la escucha para entenderse, el uso del tiempo y la expresión de las ideas en el tiempo determinado para que los demás escuchen, organicen e integren, presentando una mejora sustancial en el encuentro de soluciones a los problemas y expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, la integración de ideas y el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar.

Entre las verbalizaciones que surgieron durante la ejecución del post – test así como luego de culminado, destacan: “Nos fue mejor con el traje de Rosita que con el de Fozzie, ya que nos organizamos, cada quien tomó la iniciativa, surgieron varios liderazgos y los demás escuchaban e integraban cuando les correspondía”, “Ahora si alcanzamos la meta mejor organizados y entre todos, no con tantas individualidades”

Igualmente, surgieron procesos individuales cuando dos participantes señalaron que no era necesario exagerar que ahora sí trabajaban en equipo, cuando siempre lo habían hecho y que todo salía siempre bien, como mecanismo de defensa de negación a la presencia de debilidades en la búsqueda de consenso en su trabajo en equipo, lo cual devino en discusiones y argumentaciones que ameritaron ser contenidas por el facilitador.

La estrategia fue eficaz para que el grupo demostrase su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso, además de adecuada para evidenciar el movimiento del grupo al ir trasladándolo desde lo racional hacia lo afectivo, no siendo necesario incorporar elementos adicionales ni realizar modificaciones en tanto que la misma fluyó con el grupo de acuerdo a su momento.

10. Estrategia CIERRE I: “Entretejidos”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen caracterizar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso

La actividad se ejecutó como estaba prevista evidenciando señales de agotamiento y cansancio por parte de los participantes, lo cual no les impidió ejecutar la actividad, pero con baja energía. Cada quien que se tejía con el pabilo, indicaba su aprendizaje, mediante verbalizaciones tales como: “me voy sorprendida con la búsqueda de consenso, no pensé que fuese tan sencillo y práctico”, “primera vez que escucho eso de la integración de ideas, digo, quizás lo sabía, pero no lo materializaba ni lo ponía en práctica en nuestro diario acontecer”, “que fácil es alcanzar lo que nos

proponemos si trabajamos en equipo, si nos organizamos y nos escuchamos entre todos”.

La estrategia fue adecuada para que los participantes verbalizaran su aprendizaje, dando cuenta de movilización del grupo y de darse cuenta de su proceso individual y grupal, por lo que fue adecuada para el momento del grupo, además de permitir integrar las experiencias al proceso grupal, por lo que no hubo necesidad de añadir ni eliminar contenidos a la misma.

11. Estrategia CIERRE II: “Feedback”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen evaluar la sesión y dar feedback al facilitador, verbalizando de esta manera los aprendizajes vivenciados. La técnica fue adecuada en tanto que permitió a los participantes evaluar la sesión y dar feedback al facilitador.

Los participantes evaluaron la sesión como muy positiva, expresando satisfacción en tanto que indicaron haber aprendido información sobre el trabajo en equipo desconocida hasta el momento, manifestaron que los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles y que los objetivos planteados fueron claros, pudiendo integrarlos a la realidad de VENAVEGA. Así mismo, señalaron la utilidad de lo aprendido para mejorar sus relaciones de trabajo tanto entre los miembros de la Junta Directiva como con el resto del personal.

Señalaron igualmente que las estrategias y las dinámicas empleadas fueron adecuadas, y que nunca bajó la energía, sino hasta ya casi culminada la sesión. Así mismo, señalaron que la presentación teórica no fue aburrida tal como suele ocurrir en ese tipo de talleres, sino que por el contrario fue bien interactiva y dinámica.

Señalaron no esperarse dinámicas tan energizantes, con las cuales se sintieron cómodos

En cuanto al facilitador, señalaron que promovió el diálogo, respetó las individualidades, escuchó, fue sensible a las necesidades de los participantes, estuvo abierto a diversos puntos de vista, empleó un lenguaje amigable y tomó en cuenta las necesidades individuales ante los procesos que surgieron.

La estrategia fue eficiente en tanto que los participantes pudieron efectivamente evaluar la sesión y dar feedback al facilitador ante las verbalizaciones recogidas, además de ser adecuada para cerrar la sesión con la referida evaluación y feedback.

Sesión II: Subdimensión Comunicación Abierta

1. Estrategia INICIO I: "Presentación"

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen recordar información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y el equipo acompañante. La estrategia fue eficaz para alcanzar el objetivo, en tanto que los participantes pudieron recordar el objetivo del taller, fortalecer el trabajo en equipo, así como conocer el objetivo de la sesión 2, que los participantes lograsen experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo; recordar a las observadoras, MB y NL, recordar a la camarógrafa, RB y al facilitador, RR. La estrategia fue también, adecuada, en tanto que los participantes recordaron sus nombres y la Dirección que ocupan en la Junta Directiva de VENAVEGA, al facilitador, a las observadoras y a la camarógrafa.

Los participantes estuvieron expectantes desde el inicio abiertos a continuar con la intervención, con muchas expectativas en esta oportunidad en torno a la comunicación abierta, realizándose la actividad de acuerdo a lo planteado en el manual del facilitador, no habiendo, por tanto, necesidad de eliminarla, modificarla o incorporarle contenidos para adaptarla a las necesidades del grupo. El riesgo presente fue el referido a la puntualidad de los participantes, debiendo iniciar la intervención en esta oportunidad, con quince minutos de retraso.

2. Estrategia: INICIO II: El puente de las fechas y nacimientos

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen recordar información sobre las normas, compromisos y expectativas de la sesión anterior y de la nueva sesión.

La actividad fue realizada sin contratiempos, y se logró el objetivo cuando en la primera ronda, los participantes recordaron información sobre las normas, verbalizadas por los participantes de la siguiente manera: “puntualidad”, “compromiso de cambiar”, “sinceridad”, “respeto por las opiniones de cada quién”, “uso de las normas del buen hablante y del buen oyente” así como “uso del celular con prudencia”. En la segunda ronda, con la ubicación acorde con la fecha en la cual fueron concebidos, los participantes verbalizaron su compromiso individual tal cual como lo hicieron en la sesión anterior, donde surgieron verbalizaciones tales como “involucrarme en profundidad con las actividades y ahora con mis compañeros”, “respetar a los demás”, “no molestar a los demás con el uso del celular”, “escuchar con atención”, “no interrumpir”, “ser puntual” y “aportar lo más que pueda para mejorar el trabajo en equipo”.

Seguidamente se chequearon las expectativas individuales para esta sesión. Entre las expectativas más resaltantes estuvieron: “Aprender a comunicarme mejor con mis compañeros”, “Continuar aprendiendo técnicas de trabajo en equipo”, “mejorar mi comunicación”, “adquirir técnicas para que la comunicación fluya armónicamente”, “avanzar en la cohesión del grupo”, “dejar de lado las individualidades”, “interactuar más y mejor con mis compañeros”, “aprender cada día más para mejorar las relaciones con la Junta Directiva y con el resto del personal” y “adquirir nuevos conocimientos”.

La estrategia fue eficiente para que los participantes lograsen recordar información sobre las normas, compromisos y expectativas de la sesión anterior y de la nueva sesión, siendo también adecuada para afianzar las normas y compromisos, a la par de chequear nuevas expectativas.

3. Estrategia: DESARROLLO I (Pre – Test): “Traseguemos el agua”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta. La estrategia pre - test consistió en trasegar agua de vaso a otro sin derramarla en el piso, dividiendo al equipo en subequipos de dos participantes. En cada sub equipo, uno estuvo con los ojos cubiertos y era quien podía manipular el pabilo. El otro estuvo con los ojos descubiertos y fue quien guio. De esta manera, el equipo completo debió pasar el agua de un vaso al otro, solo empleando cordeles, sin usar las manos, siendo que todos podían comunicarse entre todos.

En líneas generales, los participantes mostraron bajas frecuencias en los indicadores de comunicación abierta: Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y

directo, comunicación abierta y honesta y estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo. La comunicación no verbal no fue adecuada, en tanto que no fue fluida, se emplearon muletillas tales como “Bueno... y entonces”. “más o menos” y “ok” en reiteradas ocasiones. Tampoco hubo contacto visual directo de quienes, si podían ver y el volumen de voz no estuvo en consonancia con los mensajes transmitidos para mover el vaso y trasegar el agua sin que se cayese, sino que, por el contrario, todos se gritaban entre sí, intimidando a la otra persona sin claridad al hablar, por lo que no se observó congruencia entre el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

La estrategia empleada logró que los participantes lograsen mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta, el cual evidenció debilidades, al surgir verbalizaciones tales como: “No están tomando en cuenta mi opinión”, “Vamos a escucharnos entre todos, hay mucho ruido y los ciegos no pueden entender con claridad”, “creo que debemos ponernos de acuerdo, así no lo vamos a lograr”, “Epa, yo estoy en desacuerdo, ¿nadie me va a prestar atención?”, “Yo tengo otro punto de vista y ni siquiera me están parando”, “Tu opción no sirve, sirve la mía”.

La estrategia empleada fue eficaz para mostrarlas debilidades en su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta, y adecuada para reforzar la fase del grupo en la cual se encuentran los miembros de la Junta Directiva de VENAVEGA. No fue necesario modificar la técnica, ni incorporar contenidos adicionales a la misma, siendo que fluyó acorde con el proceso del grupo y tal cual como se contempló en el manual.

4. Estrategia DESARROLLO II: “Presentación Interactiva”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta desde su proceso individual y grupal, revisando los contenidos de la subdimensión comunicación abierta referidos a la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo, comunicación abierta y honesta, el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo y la comunicación no verbal adecuada y congruente.

La estrategia consistió en una exposición interactiva de los contenidos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta, en la cual se impulsó la intervención de los participantes. Se finalizó con una síntesis de las principales opiniones expresadas y se extrajeron conclusiones al respecto.

La estrategia fue eficaz porque logró que los participantes lograsen analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta desde su proceso individual y grupal, y fue adecuada porque permitió evidenciar el poco manejo de los elementos de la comunicación abierta.

En el desarrollo de la actividad, los participantes lograron involucrarse y participar activamente ya que todos manejaban los elementos de la comunicación, pero no de la comunicación abierta: fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo, comunicación abierta y honesta y el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo. Durante el procesamiento surgieron verbalizaciones referidas a la actividad de inicio tales como: “Todos estaban concentrados en mover su pabito sin pedir aportes a otros miembros del grupo”, “el escándalo era tal que no nos escuchábamos”, “hubo mucho desorden y hasta que comprendimos que teníamos que organizarnos y luego comunicarnos en un tono de voz adecuado”, “me doy cuenta

que como Junta Directiva que no nos comunicamos de forma abierta, y mucho menos, honesta”, “comprendí que cuando la comunicación es abierta el trabajo fluye adecuadamente”, “Creo que podemos conocernos mejor si somos abiertos y honestos”

De esta manera, la estrategia empleada permitió alcanzar el objetivo, por lo que no fue necesario modificarla ni incluir elementos adicionales a los planteados en el manual del facilitador, aun cuando surgieron procesos individuales de negación e intelectualización.

5. Estrategia DESARROLLO III: “El disfraz de Rosita”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen ejercitar la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo desde su proceso individual y grupal. La estrategia consistió en que, a propósito del venidero carnaval (recuérdese que la intervención fue realizada a finales del mes de febrero de 2017, estando el carnaval próximo) los participantes debieron diseñar un disfraz para Rosita la muñeca.

La estrategia fue eficaz en tanto que permitió que los participantes lograsen ejercitar la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo desde su proceso individual y grupal y fue adecuada para el momento del grupo. En cuanto a las verbalizaciones de los participantes a partir del procesamiento, surgieron las siguientes: “Siento que no todos los mensajes fueron claros y directos, de ahí la importancia de decirnos las cosas con claridad”, “me comprometo a ser más directo y honesto en lo adelante”, “me doy cuenta de la importancia de discutir los problemas con honestidad y sinceridad”, “Me comprometo a expresar lo que siento en el

momento oportuno”, “ voy a intentar decir las cosas con franqueza, al momento y no voy a dejar pasar mucho tiempo”

6. *Estrategia DESARROLLO IV: “Era una sandía gorda, gorda, gorda”*

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes logren movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina. Es importante señalar que uno de los participantes se tuvo que retirar en la sesión vespertina debido a una emergencia surgida con uno de los Buques que atiende la Corporación, pudiendo reincorporarse para el post - test.

La estrategia sirvió para el cumplimiento del objetivo planteado, en tanto que los participantes lograron movilizar su energía corporal e integrar la actividad con el proceso del grupo en términos de su trabajo en equipo, aunado a que la actividad involucró la escucha activa para poder completarla, por lo que fue adecuada.

La actividad consistió en que los participantes se colocasen en círculo y repitiesen lo que hizo el facilitador, quien cantaba un estribillo que todos debían repetir, en relación a una sandía que era muy gorda, pero que quería ser la más bella del mundo, por lo cual iba “aprendiendo” nuevas características, tales como cantar, nadar, modelar, y saltar.

El ejercicio se repitió, pero ahora no en alusión a una sandía, sino a un equipo de directores que querían comunicarse mejor, para lo cual debía aprender ciertas características aportadas por los propios miembros del grupo. Lo interesante de la estrategia fueron los verbatums que surgieron como “características” de la comunicación en el trabajo en equipo: Boing, boing aprendió a... “dar feedback”, “escuchar”, “verificar los mensajes”, “clarificar”, “compartir la información”, “no

encubrir”, “parafrasear”, “ser asertivo”, “defender mis derechos asertivos”, “ser específico” entre otros, por lo que la estrategia fue eficaz, no solo para movilizar la energía, sino también para integrar los contenidos de la comunicación abierta al proceso del grupo.

7. Estrategia DESARROLLO V: “Escándalo en Las Mercedes”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen practicar la apertura y honestidad en la comunicación. Esta estrategia consistió, en que cada miembro de la Junta Directiva de VENAVEGA, en su condición de Director, expusiera a los restantes miembros de la Junta, una decisión, situación o acción, “Escandalosa” que haya tenido que tomar o ejecutar, y que haya resultado en un conflicto o situación problemática. Seguidamente se invitó al resto de los directores a emitir su opinión en torno a la situación: cómo le afectó, qué esperaban del / la gerente, que otros cursos de acción se pudieran tomar, entre otros.

La estrategia fue adecuada para que los participantes lograsen practicar la apertura y honestidad en la comunicación y eficaz en tanto que surgieron verbalizaciones tales como: “Realmente no somos abiertos y sinceros”, “percibo que en ocasiones nos guardamos la información”, “me preocupa que los miembros de esta junta en ocasiones no dicen las cosas con libertad”, “mi opinión es que esto pudo haber sido resuelto de otra manera”, “siendo honesto lo que pienso es que tu reacción no fue la más adecuada”, “considero que tu decisión no es la mejor opción para lograrlo”, “esta opción pudo resultar mejor que la otra”, “Yo no esperaba esto de ti, nunca lo vi venir”, “y qué esperabas tú de mí entonces, pues?”

El riesgo de abrirse procesos se dio de forma individual cuando uno de los participantes se enganchó a argumentar y contra argumentar con otro participante en relación a los cursos de acción que se pudieron haber tomado en su escándalo específico.

8. *Estrategia DESARROLLO VI: “El juego de cartas con mensaje”*

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen ejercitar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo. La técnica empleada consistió en construir el mensaje de cambio de la Junta Directiva de VENAVEGA empleando un juego de cartas de 10 piezas con figuras de la organización, del mundo marítimo, y de la venezolanidad. El mensaje debió ser escrito y verbalizado mostrando las cartas de forma simultánea.

La estrategia empleada fue eficaz en tanto que permitió que los participantes lograsen ejercitar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo, al presentarse verbalizaciones construidas con el juego de carta tales como: “somos la naviera bandera venezolana surcando el mar llevando felicidad a todos”, “Venezuela cuenta en el mar con una flota que transporta emociones”, “No transportamos cosas, transportamos felicidad a toda Venezuela”, “El cambio de VENAVEGA es inminente, vamos a una transformación de la Junta Directiva basada en la felicidad”. De las verbalizaciones se desprende que la estrategia fue adecuada para el momento del grupo.

9. *Estrategia DESARROLLO VII: “El dibujo ambiguo”*

El objetivo de esta técnica fue aplicar la comunicación no verbal adecuada en su proceso individual y grupal. Esta técnica consistió en que los miembros del equipo

debían realizar un dibujo a partir de las instrucciones de un participante seleccionado al azar. Este participante indicó paso a paso, como realizar el dibujo sin que nadie pudiera tener acceso al dibujo original.

La intención de la técnica fue precisamente, que mientras que el participante explicaba el dibujo, pudiera expresarse “no verbalmente” de forma fluida y sin muletillas, relajado corporalmente y buena postura, buen volumen de voz y con expresión clara a fin de transmitir el mensaje, el cual era una silueta de la “Divina Pastora”. Casi todos los miembros pudieron realizar el dibujo, pero solo unos pocos con mucha precisión.

10. Estrategia DESARROLLO IX (Post Test): “Insertando la vara de la comunicación”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen demostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta. La estrategia post - test consistió en pasar una vara de bambú de un vaso a otro sin tocar el borde del vaso de destino, dividiendo al equipo en subequipos de dos participantes. En cada sub equipo, uno estuvo con los ojos cubiertos y era quien podía manipular el pabilo. El otro estuvo con los ojos descubiertos y fue quien guio. De esta manera, el equipo completo debió pasar la vara de bambú de un vaso al otro, solo empleando cordeles, sin usar las manos, siendo que todos podían comunicarse entre todos.

Durante el desarrollo de la actividad, se pudo evidenciar un claro incremento en la frecuencia de los indicadores de cambio, así como también una mejora cualitativa tanto en los elementos de fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo, la

comunicación abierta y honesta, así como en el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo.

Durante el procesamiento surgieron verbalizaciones que dan cuenta de este cambio, tales como: “nos damos cuenta de la necesidad que fluyan los mensajes”, “me comprometo a no guardar más la información, sino a compartirla en todos los niveles en los que haga falta”, “que increíble como nuestra falta de comunicación abierta y honesta frenaba nuestro trabajo y nuestro avance como Directores de esta Corporación”, “Si estímulo el aporte de cada uno en el equipo, podremos construir soluciones compartidas, y que no necesariamente reflejen una sola visión”, “Es posible estimular la conversación con mucha facilidad, creo que le da un plus a la Junta Directiva si partimos de la necesidad de empoderarnos y empoderar a nuestra gente”.

Vistas las verbalizaciones anteriores, se considera que la estrategia ayudó al cumplimiento del objetivo, por lo que fue eficiente en su acción, así como adecuada a la fase del grupo.

11. Estrategia CIERRE I: “Entrelazados”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen identificar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta. La estrategia consistió en entregar a los participantes un rollo de cinta, quienes previamente se organizaron en un círculo. Se invitó a un participante a enlazarse con la cinta alrededor de su cuerpo y lanzarla a cualquier otro participante, expresando sus aprendizajes del día y que se llevó de la sesión. El participante que recibió la cinta se entrelazó y repitió la acción hasta que se alcanzó el último

participante. Se invitó a los participantes a desenrollarse pensando en si cumplió su compromiso y como mejorarlo

Es importante destacar que los participantes ya se habían movilizado desde lo cognitivo - racional hacia lo afectivo donde se apreció una integración de los conceptos empleados en ambas sesiones, tales como la búsqueda de consenso, la comunicación abierta, el encuentro de soluciones a los problemas, la expresión de planes de acción, el apoyo a los miembros del grupo Integración de ideas, el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar, la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo, la comunicación abierta y honesta, el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo y la congruencia con la comunicación no verbal en todo este contexto.

Entre las verbalizaciones de los participantes en torno a los aprendizajes de este taller destacan: “aprendí que tenemos que comunicarnos de forma clara, abierta, sencilla y honesta, con ello me gano el respeto de los demás mientras que simultáneamente les ofrezco mi respeto”, “Me gustó eso de la invitación a comunicarnos de forma honesta, creo que de integrarlo en nuestro proceso, potenciaremos nuestro trabajo en equipo”, “Definitivamente soy una convencida que si no empleamos más adornos para comunicarnos, fluiremos mejor como Junta Directiva”, “Me uno a los aportes de los demás, pero yo me llevo algo muy especial, y es aprender a no guardarme más la información, y me parece muy bonito que compartirla no viole el sector profesional, sino que por el contrario, es una acción que fortalecerá nuestro trabajo en equipo”, “Ya nosotros trabajábamos como equipo, solo faltaba este pequeño impulso que usted nos da hoy”, “Ya yo sabía cómo

comunicarme, y yo sé que mis compañeros se comunicaban muy bien conmigo, pero me alegra llevarme nuevos tips para comunicarme mejor”, “Resulta increíble para mí, ver cómo nos engañamos creyendo que nos sabemos comunicar, pero resulta que ni siquiera estuvimos cerca de una verdadera comunicación abierta, pero sobre todo, honesta, ahora creo que sí vamos encaminados hacia allá”

De dichas verbalizaciones se desprende que la estrategia empleada fue eficiente en tanto que favoreció que los participantes lograsen identificar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta, adicionalmente, se considera que fue adecuada a la fase del grupo, quienes lograron integrar los conocimientos teórico prácticos adquiridos para fortalecer su trabajo en equipo, en su subdimensión comunicación abierta.

12. Cierre II: “Feedback”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes lograsen evaluar el taller y dar feedback al facilitador, verbalizando de esta manera los aprendizajes vivenciados. La técnica fue adecuada en tanto que permitió a los participantes evaluar el taller mediante un instrumento entregado a los participantes y dar feedback al facilitador.

Los participantes evaluaron la sesión como muy positiva, al igual que la anterior, añadiendo que la experiencia fue realmente gratificante ante los aprendizajes vivenciados en torno a un tema tan sensible como lo es la comunicación, la cual creían dominar y manejar con relativa sencillez. Manifestaron los participantes que los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles y que los objetivos planteados fueron claros, pudiendo integrarlos a la realidad de su proceso como grupo.

Señalaron igualmente que las estrategias y las dinámicas empleadas fueron adecuadas, y que, a pesar de la disminución notable de la energía por ser viernes ya final de la tarde, se van muy enérgicos y con mucho material para pensar, pero, sobre todo, integrar a su trabajo en equipo.

Durante la aplicación de la estrategia, el feedback al facilitador, surgieron verbalizaciones tales como: “Bien dinámico”, “nada aburrido”, “se nota claramente que domina el tema a la perfección”, “la capacidad de notar las individualidades e insertarlas en la realidad del grupo”, “buena capacidad de hacernos deslastrarnos del pasado y posicionarnos en el presente”, “Lo felicito por esa capacidad de hacer la pregunta adecuada en el momento preciso”, “Nos escuchó a todos por igual, sin preferencia por ninguno ni desprecio o desperdicio de ninguna opinión”

La estrategia fue eficiente en tanto que los participantes pudieron efectivamente evaluar el taller y dar feedback al facilitador ante las verbalizaciones recogidas, además de ser adecuada para cerrar la sesión con la referida evaluación y feedback.

Con relación a los recursos

En cuanto a los contenidos teóricos, los recursos empleados tanto en la primera como en la segunda sesión estuvieron acordes con la estrategia en tanto que se alcanzaron los objetivos propuestos para ambas sesiones: analizar los contenidos teóricos. Ello se logró con presentaciones en power point, dinámica y de alto impacto, contentiva de tips y no de textos extensos, con vistosidad de colores y dibujos y fotos a fin de alcanzar una mejor asimilación y comprensión de la teoría, la cual pudo ser integrada a la práctica referida a la fase del grupo.

En cuanto a los materiales empleados en las estrategias, estos estuvieron acordes a las actividades: los materiales para la construcción de los trajes de novios de “Fozzie” y “Rosita” así como el disfraz de “Rosita”, el juego de cartas diseñado específicamente para esta sesión, el tangram del equipo, todos fueron materiales especialmente pensados para activar la creatividad de los participantes y lograr la integración cognitiva de los contenidos abordados en cada estrategia.

El espacio destinado para la intervención el Salón de Junta Directiva, fue un espacio amplio, bien iluminado, con adecuada ventilación y mobiliario: Doce sillas ejecutivas y una presidencial, estante, un mesón amplio, pizarra acrílica, video beam y acceso a baños en ambas sesiones. Adicionalmente, la organización aportó cuatro (4) refrigerios para los participantes, facilitador, observadoras y camarógrafa, así como los almuerzos, para todos los participantes en ambas sesiones. La presencia de estos recursos facilitó notablemente la ejecución de las actividades, permitiendo el cumplimiento del programa de intervención con fluidez y sin mayores contratiempos.

En cuanto al tiempo, este fue suficiente para el cumplimiento de cada estrategia, y salvo en contadas excepciones, los participantes se fueron amoldando a la dinámica de las sesiones de manera tal que los tiempos fueron cuadrando. Por lo tanto, resulta establecido que el tiempo total de la intervención fue adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

Con relación al desarrollo de las sesiones

Las sesiones comenzaron con relativa puntualidad, en tanto que la primera comenzó con 10 minutos de retraso mientras que la segunda comenzó con 15 minutos

de retraso. No obstante, la medición constante del tiempo favoreció la adaptación y el reencuadre de los tiempos sucesivamente en las siguientes estrategias, manejando incluso el tiempo de los coffee breaks.

La participación fue activa en todo momento, estuvieron prestos a cumplir los compromisos acordados, así como acatar las normas y chequear el cumplimiento de sus expectativas. De esta manera, los participantes fueron atentos y espontáneos durante el transcurso de las dos sesiones.

Durante la primera sesión “búsqueda de consenso” se contó con la presencia de los 12 participantes, a los cuales se les colocó una etiqueta con su nombre y el número que se les iba asignado a medida que se iban incorporando a la sesión. Por lo tanto, la población tuvo un recorrido desde P1 hasta P12 en tanto que todos asistieron a la primera sesión, donde P significa “participante” todo esto con la intención de facilitar el trabajo de medición de las observadoras y poder tener una mejor observación en el video al momento de chequear la aparición de los indicadores de cambio.

En cuanto a los roles de los participantes se pudo observar, lo siguiente:

- P1: De conducta asertiva, esta participante tuvo varios roles. Sus conductas fueron de iniciador / contribuyente, en principio por ser la líder del grupo por poder formal. Sugería y proponía al grupo nuevas ideas y formas diferentes de ver el objetivo o el problema del grupo. Otro de los roles que la participante evidenció mediante sus conductas fue el de buscadora de información, en tanto que preguntaba para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos para obtener información autorizada y hechos pertinentes a los asuntos que se discutían. Incluso cuando surgieron procesos,

asumió este rol de forma clara y precisa, preguntando para obtener información y poder deducir lo que estaba ocurriendo. Otro de sus roles fue el coordinador, en tanto que mostró en reiteradas oportunidades la relevancia de las ideas que aportaban los restantes participantes y su relación con los problemas generales que se suscitaban en las conversaciones.

- P2: De conducta agresiva, el rol de esta participante fue el de bloqueadora: negativista, se resistió durante las dos sesiones a la influencia del grupo y se oponía al grupo constantemente sin necesidad. De hecho, a ella le sobrevinieron varios procesos, como, por ejemplo: “Nosotros nos comunicamos, pero que bueno que vino usted a proporcionarnos nuevas herramientas para comunicarnos mejor” en ese momento se generó una situación tensa dado que otro de los participantes de rol evaluador / crítico argumentó la lógica y resultados de su posición, lo cual generó una situación que tuvo que ser contenida por el facilitador.
- P3: De conducta pasivo agresiva, esta participante tuvo el rol de agresor. Esta participante en varias oportunidades se comportó de forma agresiva, expresando desaprobación de actos, ideas y sentimientos de los otros; atacando al grupo. Estableció una coalición con P2 y P6.
- P4: El rol de esta participante fue de evaluador / crítico y su conducta fue agresiva asertiva. Su función consistió en evaluar la calidad de los métodos, lógica y resultados del grupo. Supeditó las realizaciones del grupo a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.

También ocupó el rol de buscadora de información. Preguntaba para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos para obtener información autorizada y hechos pertinentes a los problemas en discusión.

- P5: Este participante tuvo conducta pasivo asertiva. Dada la naturaleza de sus funciones en la Junta Directiva de VENAVEGA, este participante cumplió en simultáneo, tres roles que al final se fundieron en uno solo: dador de opinión, en tanto que ofreció hechos o generalizaciones, relacionando en varias oportunidades en forma adecuada su propia experiencia con los problemas del grupo. Igualmente fue, opinante, dado que expresó oportunamente sus creencias y opiniones relativas a todas las alternativas que surgían, especialmente en las actividades donde se requirió la mayor cognición posible para el trabajo en equipo (construyendo el Barco de VENAVEGA, y los pre – test y post – tests). También cumplió el de elaborador, dando información adicional mediante ejemplos y sugerencias sobre afirmaciones dadas por otros mediante la explicación de las sugerencias en términos de ejemplo o significados ya desarrollados. En otras palabras, constituyó un apalancador que motivó al grupo en varias oportunidades, siendo que otros participantes no se habían dado cuenta de su potencial para apalancar. Al final, su verdadero rol resultó en una combinación: el de técnico de procedimientos, en tanto que es el responsable por los detalles operaciones, tales como los materiales y maquinarias, y en general, del buen funcionamiento de los barcos.

- P6: De conducta agresiva, esta participante fue, durante ambas sesiones, de característica dominadora. Quiso detentar un poder que, en opinión del resto del grupo, no tenía, en tanto que su poder venía como resultado de la imposición de sus decisiones empleando a la Almirante para hacer cumplir su voluntad, lo cual, por lo general lograba, lo cual genera desaprobación entre los miembros del grupo. Durante el transcurrir de las sesiones, se tornó un poco más agresiva, sin embargo, al final de las actividades cedía un poco y se retraía, dejando a los demás participar sin ser invasora de los espacios. Así, esta participante reclamó autoridad, expresó superioridad y en ocasiones resultó ser manipuladora, conducta que se corresponde con lo planteado por Minuchin (2004) quien señala que:

Pero la relación requiere el uso de la autoridad. Los padres no pueden desempeñar sus funciones ejecutivas a menos que dispongan del poder necesario para hacerlo. Los hijos y los padres, y en algunos casos los terapeutas, describen frecuentemente al ideal familiar como una democracia. Pero consideran en forma errónea que una sociedad democrática es una sociedad sin líderes o que una familia es una sociedad de iguales. El funcionamiento eficaz requiere que los padres y los hijos acepten el hecho de que el uso diferenciado de autoridad constituye un ingrediente necesario del subsistema parental. Ello se convierte en un laboratorio de formación social para los niños, que necesitan saber cómo negociar en situaciones de poder desigual. (p. 96).

Esta reclamación de cuotas de poder de esta participante en el grupo como adaptación a la familia expresado por Minuchin (2004) lo realiza en términos del desempeño de sus funciones directivas (ejecutivas, según refiere Minuchin), adicional a su rol de liderazgo dominante asociado al uso diferenciado de autoridad como ingrediente necesario para que el proceso del grupo.

- P7: De conducta agresivo asertiva, esta participante fue en primer lugar, orientadora. Reenfocó las discusiones siempre que fue necesario. De carácter fuerte y pasión por lo que hace, esta participante evaluó la calidad de los métodos empleados para llegar al final, vale decir, los resultados (especialmente durante los pre – test y post – test). También tuvo rol de facilitador, suavizando la conversación a través del establecimiento de normas. Esta participante se aseguró que los restantes miembros participasen, con verbalizaciones constantes tales, “¿qué piensa tu M?”, “¿Cuál es tu opinión al respecto H?”
- P8: De conducta pasiva, y carácter reservado e introvertido, este participante tuvo roles socio emocionales. El primero fue el de observador del grupo y comentador, en tanto que apuntó a los aspectos positivos y negativos de la dinámica del grupo, exigiendo cambios si fue necesario, además de ser seguidor, aceptando ideas ofrecidas por los otros y funcionando como una audiencia para el grupo.
- P9: De conducta asertiva y carácter espontáneo y abierto, este participante fue estimulador, en tanto que sus conductas apuntaron a estimular al grupo para que continuasen trabajando cuando la discusión se debilitaba, lo cual ocurrió con mayor fuerza, durante el “tangram del grupo” y “nuestro problema como equipo”. Igualmente fue armonizador, mediando entre los conflictos que surgieron y animador, recompensando con entusiasmo y elogios, actitudes

muy bien acogidas en el seno de la Junta Directiva por el resto de los participantes, quienes expresaban aprobación a sus acciones.

- P10: De conducta pasivo asertiva, este participante tuvo un claro rol de registrador, anotaba y registraba de forma minuciosa datos, tips e ideas que, en sus propias palabras, “le ayudarían a mejorar su interacción con el grupo”
- P11: Asertivo desde el momento que entró en el calor de las discusiones y los procesamientos, este participante fue armonizador, en tanto que medió en más de una ocasión entre conflictos que surgieron e igualmente fue facilitador, al suavizar las comunicaciones a través del establecimiento de normas. Aseguró la participación de todos por igual al igual que P7, con lo cual formaron una alianza.
- P12: Este participante de estilo pasivo asertivo fue en ocasiones, coordinador, mostrando la relevancia de las ideas y sus relaciones con los problemas que emergían en el grupo, pero también fue buscador de información, pidiendo información en la búsqueda de hechos.

En términos generales, se evidenció equilibrio en los roles, presentándose una diversidad de los mismos, sin excesos, salvo en los casos de las coaliciones y alianzas presentadas, las cuales generaron un par de momentos de tensión, en el caso de las coaliciones, y momentos de estímulo en el caso de las alianzas, lo cual influyó de forma positiva en el proceso del grupo y reafirmó, en el caso de las coaliciones, la fase en la que se encuentra el grupo.

Con relación a las habilidades del facilitador

A fin de evaluar las habilidades del facilitador, se tomó como base la propuesta de Covey y Covey (1997) referida a las habilidades del facilitador en los procesos y prácticas en los grupos, como a continuación se destaca.

Es importante destacar en primer lugar, que se siguió el plan y manual planteado desde el inicio hasta el final, lo cual se logró sobremanera, por lo cual se considera que se manejaron las fases de inicio, desarrollo y cierre de forma adecuada, vale decir, empleando las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y, por ende, de la intervención.

Entre las dificultades que surgieron entre los participantes, se manifestó la violación de uno de los principios de la psicoterapia gestáltica: el no murmurar. Al respecto, Fagan y Shepherd (1997) señalan que:

La regla de no murmurar tiene el propósito de promover sentimientos e impedir la evitación de sentimientos. Se define la murmuración como todo aquello que se dice acerca de un individuo que está presente y a quien se puede hablar en forma directa. (p. 147)

La referida violación se puso de manifiesto en el pre – test de la primera sesión: búsqueda de consenso, lo cual fue verbalizado murmurando así: “siempre es así, aquí se ve que éstas no están dispuestas a desprenderse del poder”, procediendo el facilitador a acompañar al grupo. Visto que no hubo avance, se decidió contener el proceso y avanzar con el procesamiento.

Igualmente, el facilitador dio el tiempo necesario para que los participantes discutiesen entre ellos, las situaciones y asuntos no resueltos a nivel individual y grupal, de modo que verbalizaran sus sentimientos y los pusieran en el tapete del

proceso grupal, a la vista de todos, lo cual no generó procesos por la alta carga cognitiva de la actividad.

Igualmente, el facilitador se prestó a escuchar activamente, sin interrumpir a los participantes mientras que expresaban sus argumentos en las distintas actividades, haciendo énfasis de la escucha activa durante los procesamientos. La escucha activa fue un elemento indispensable en la comunicación eficaz durante la intervención, por lo que el facilitador tuvo la habilidad de escuchar no sólo lo que los participantes expresaron directamente, sino también sus sentimientos, ideas o pensamientos subyacentes a lo que decían. El facilitador requirió entonces, de empatía para poder entender la comunicación desde el punto de vista de cada participante y del grupo en general.

Visto ello, el facilitador debió estar atento a la presencia de obstáculos en la escucha, evitando la atención dividida en tanto que durante el procesamiento los participantes querían intervenir de forma simultánea, debiendo concentrarse en cada individualidad respetando los derechos asertivos de los demás, evitando comprometer su capacidad de escuchar y con el foco en la escucha para ser congruente con las señales que enviaba de escucha y la escucha efectiva, evitando pensar en otras situaciones o problemas.

Adicionalmente, el facilitador impulsó y favoreció que los participantes hablaran primero que él, a fin de concentrarse en el proceso del grupo, evitando de esa manera que el grupo se concentrara en las ideas del facilitador y no de sus propias ideas. Así mismo, el facilitador enfatizó el respeto por la escucha activa al no interrumpir a los participantes mientras que expresaban sus ideas, ni valoró o enjuició las palabras de

los participantes. La habilidad de escucha activa del facilitador se puso de manifiesto en hacerle ver a P6 que no era la única presente en la Sala de Junta Directiva durante una contra argumentación generada por un proceso individual basado en el mecanismo de defensa de negación.

El facilitador fue considerado y amable con los participantes, valorando sus verbalizaciones, mostrando a los participantes que realmente quería escucharles con mensajes no verbales tales como asentimientos con la cabeza, mirada centrada en la persona que habla, preguntas para precisar y chequeo, sin adoptar actitudes hostiles ni emocional mientras escuchaba, comprendiendo que lo importante era el mensaje y no el mensajero. Así mismo, su disposición a la escucha se puso de manifiesto en comportamientos no verbales tales como no mirar el reloj constantemente, ni mover involuntariamente las piernas en señal que no le interesaba estar en ese lugar sino en otro.

Por lo tanto, la escucha activa del facilitador creó un clima de confianza y cercanía con los participantes que facilitó la comprensión mutua, redujo la tensión, aunque con ello no desapareció la diferencia de criterios, facilitó el manejo de los conflictos que surgieron durante las sesiones de la intervención y estimuló la cooperación en el grupo.

También se apreció un profundo compromiso con las actividades realizadas y la identificación con las mismas, especialmente con las que demandaron trabajo en equipo, dado que los participantes lograron comprender que el producto final era el grupo, especialmente durante el traje de novio de Fozzie, que los participantes se metieron tanto en su rol que generó un conflicto, el cual el facilitador tuvo que

manejar desde la escucha activa apalancado con el procesamiento de la psicoterapia Gestalt en términos de una de las preguntas de Pearls: ¿Y qué esperabas tú (P5) de ella (P6) en ese momento?, ¿Qué espera ella de ti?, seguidamente se invitó a la búsqueda de acuerdos vía consenso con lo cual tuvieron un awareness al integrar la teoría con la práctica, expresando P7: “pero si esto es precisamente lo que estamos buscando, el consenso para fortalecer nuestro trabajo en equipo”, acompañado de asentimientos con la cabeza de P1, P4, P7,P9 y P11, así como levantamiento de cejas y retraimiento de la cabeza de P10.

El facilitador restituyó la esencia de lo expresado por los participantes, con lo que se mostró al grupo sus debilidades en la búsqueda de consenso y la comunicación abierta.

Clarificó el contenido de las intervenciones a fin de estimular la participación de los demás miembros a expresar sus sentimientos y pensamientos en torno a las distintas situaciones que fueron emergiendo durante la aplicación sucesiva de las estrategias.

Realizó resúmenes especialmente durante las actividades teóricas y los pre – test y post – test atando cabos sueltos e identificando temas comunes así como puntos de encuentro.

Reflejó los sentimientos de los participantes al hacerles ver como se sentían los otros al no ser respetados sus derechos asertivos cuando el trabajo en equipo no fluye adecuadamente, sino que surgen nudos en la comunicación, tal como se puso de manifiesto en la estrategia “el tangram del grupo” cuando la intervención de P8 no fue escuchada ni tomada en cuenta con lo cual se replegó del grupo.

Retroalimentó a los participantes acerca de su conducta de manera descriptiva, directa, sensorial y específica y confrontó cuando tuvo que hacerlo, específicamente a P2, P3 y P6 durante la estrategia “Escándalo en Las Mercedes”

Focalizó en más de una oportunidad cuando los participantes intentaban dar feedback sensorial, ante múltiples salidas “por la tangente” especialmente “adornadas” y no centradas en la descripción sensorial que se buscaba.

Apoyó y reforzó positivamente a los participantes en sus intervenciones, dando valor a sus ideas e invitando al resto de los participantes a discutir las.

Trabajó cooperativamente con los participantes alineándolos con las metas, influyendo y ofreciendo posibilidades y distintos cursos de acción.

Protegió a los miembros del grupo, señalando desde el principio que el Salón de Junta Directiva, espacio donde se realizó la intervención, era un espacio protegido, salvaguardando a los miembros del grupo de riesgos psicológicos innecesarios ante el surgimiento de los procesos individuales que emergieron, procediendo a la contención.

El facilitador se auto reveló compartiendo con el grupo de Directores sus reacciones y situaciones personales en el aquí y ahora durante la intervención. Ello fue de suma importancia ya que, con el ejemplo, P1, P7 y P8 procedieron también con auto revelaciones propias, con ello, el facilitador modeló conductas deseables que pudieron ser practicadas durante ambas sesiones, no solo con la auto revelación, sino con la escucha activa y la retroalimentación.

El facilitador intervino efectivamente cuando los miembros se engancharon en conductas contraproducentes, procediendo de esta manera a desbloquear las

situaciones que surgieron, y acentuó el uso de la pregunta para obtener información, re preguntando hasta llegar a la esencia del fenómeno observado en el momento.

El facilitador también supo interpretar los fenómenos conductuales que se suscitaron durante las sesiones en VENAVEGA, explicando el significado de los patrones de conducta dentro del sistema denominado Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA.

Finalmente, el facilitador creó un clima que animó a los miembros a continuar trabajando en mejorar y fortalecer su trabajo en equipo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta después de la intervención.

En los momentos en los que se abrieron procesos individuales, el facilitador supo reconocerlos y contenerlos de inmediato de varias maneras, en los casos en los que se evidenciaba enganche al pasado, el facilitador recordó uno de los principios fundamentales de la psicoterapia gestáltica como lo es del “aquí y ahora” con lo cual los protagonistas entraban de inmediato en el insight y caían en el awareness, proceso apoyado siempre por P4, P7, P9 y P11. En los casos en los que surgieron procesos profundos emocionales que el facilitador no pudo manejar, el facilitador contuvo lo más que pudo y recomendó asistir a terapia con un psicólogo profesional experto. Esto constituyó una limitación del facilitador, quien se llevó del taller el compromiso de continuar formándose y preparándose para acompañar a los participantes ante el surgimiento de estos procesos.

En cuanto a los procesamientos, el facilitador siempre mantuvo procesamientos precisos apegados a lo establecido en el marco referencia del presente Trabajo Especial de Grado, cambiando el "por qué" por el "cómo" para evitar la

racionalización y con ello, lograr que las participantes se desenmascaren frente a los demás, lo cual le valió la autorevelación de P1, P7 y P8; permitiéndoles que experimentasen lo presente, vale decir, su proceso como Directores miembros de la Junta Directiva de VENAVEGA, en base a actividades y experimentos vivenciales.

De esta manera, el facilitador basándose en todos los procesamientos en el enfoque Gestalt, empleó siempre la pregunta como parte fundamental para lograr los cambios, principalmente el darse cuenta. De esta manera, en todos los procesamientos fueron constantes preguntas tales como: ¿De qué te das cuenta? A fin de buscar el awareness y las enfocadas en la actitud de toma de conciencia, las cuatro preguntas claves propuestas por Perls: ¿Qué estás haciendo ahora? ¿Qué sientes tú en este momento? ¿Qué estás tratando de evitar? ¿Qué quieres tú, qué esperas tú de Xxxx?

Así mismo, se empleó igualmente el principio de la relación Yo – Tú, cada vez que un participante se refería a otro como “el” o “ella” y se le invitaba a mirarlo de frente y decirle, “observo que tú, Xxxx, estás levantando la voz y agitando las manos de forma agresiva, eso me hace sentir confundida y preocupada, te invito a... Lo mismo ocurrió cuando un participante se refería a sí mismo como “uno”: P8: “Bueno, lo que pasa aquí es que uno no es valorado como debiera ser”, a lo cual se le invitó a repetir la frase empleando “Yo”, e invitándole a suprimir el “debería”, cambiándolo por la expresión de sus sentimientos; quedando de esta manera: “Lo que ocurre aquí es que yo me siento poco valorado”

Igualmente, el facilitador se tomó unos momentos para transmitir a los participantes los tres principios básicos de la Psicoterapia Gestalt: el aquí y ahora, el Yo – Tú y el darse cuenta. De esta manera, se aprovechó de transmitir los tres

principios básicos a los participantes durante el establecimiento de las normas en la primera sesión y su recordatorio durante la segunda, con lo cual estuvieron bien de acuerdo, aunque un poco extrañados por la expresión “aquí y ahora”, comprendiendo ampliamente el “Yo – Tú”, quedando a la expectativa del awareness, lo cual les sorprendió cuando se ejecutaba el procesamiento.

Por otro lado, el facilitador se sintió inseguro cuando surgieron procesos profundos emocionales que no pudo manejar, dejando claro que estaba ahí para acompañar al participante o la participante tratando de ayudar en la medida de lo posible observando sin intervenir en el estado emocional de la otra persona, con lo cual se dio cuenta de su limitación, llevándose el compromiso de continuar su formación en este sentido a fin de poder acompañar un poco más.

Haber realizado los procesamientos mediante la Psicoterapia Gestalt permitió a los participantes tomar consciencia de la búsqueda de consenso y su comunicación abierta como parte de sus competencias de funcionamiento y competencias comunicacionales integradas en su trabajo en equipo.

De esta manera, la intervención realizada bajo el enfoque de la Psicoterapia Gestalt empleando las destrezas típicas de la Dinámica de Grupos, contribuyó a que el grupo de Directores de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., realizara el ciclo de la experiencia completo, tanto durante la primera como la segunda sesión, abriendo la puerta para continuar realizándolo, percibiendo la realidad como un fenómeno, describiendo sensorialmente, ubicándose en el aquí y ahora, evitando en lo posible el “allá y entonces”, dándose cuenta, movilizándolo sus recursos para satisfacer sus necesidades

individuales y grupales. Actuando acertadamente para satisfacer y lograr lo esperado, teniendo, en definitiva, contacto.

Con relación a las fases del grupo

Al momento del diagnóstico, el grupo se encontraba, de acuerdo con Schütz (2001), en pleno desarrollo de la fase de inclusión. No lograron moverse a la etapa de control toda vez que nunca se evidenció pugna por el liderazgo, ni conductas cuestionadoras del mismo, toda vez que la organización es de índole militar y, por ende, el liderazgo es autocrático. Incluso en la entrevista con la informante clave, fue revelada una conducta ampliamente tóxica para el grupo: “Para imponer puntos de vista, lo que se hace es que se habla con la Almirante y si ella da la orden, todo el mundo corre y listo, esto se pone en evidencia cuando alguno de los Directores quiere imponerse, sin conversar, ni plantear puntos de vista, solo conversan con la Almirante y ya está, así, de listo, esto ocurre especialmente con...”.

Sin embargo, destaca la deseabilidad de mover al grupo, pero no sabe cómo hacerlo, solo sabe que en algún momento se ha cuestionado la autoridad del líder, pero se ha quedado en rumores, sin confrontar a la Jefa. Por lo pronto, revela la informante clave: “Destacan conductas colaborativas en varios casos, pero los Directores no se han dado cuenta de la necesidad de trabajar como un equipo, respetando las individualidades, además de dejar de esconderse la información, en ocasiones pasan varios días sin resolverse un problema, y resulta que Xxxx tenía la información guardada porque no sabía a quién correspondía la responsabilidad de ejecutar”.

Los Directores durante el diagnóstico, se encontraban confrontados entre sí, y los problemas se manejaban según Schütz (2001) como “problemas tipo copa de cóctel” (Schütz, 2001, p. 110) en alusión a que los individuos toman la copa que se les ofrece y la utilizan, figuradamente, como anteojo para calibrar a los demás miembros.

Incluso dentro del grupo, resaltan tres miembros que mantienen una alianza (sic) (realmente era una coalición) y que para entrar a ese “selecto grupo”, reveló la informante clave que “había que pagar altas cuotas” y que con todo y eso no pasaban la prueba.

El grupo contenía participantes con distintas fechas de ingreso formal: desde 3 meses hasta 5 años: “Las más antiguas son las problemáticas, las que vienen con la Jefa de otras instituciones, y por tener casi 15 años con ella, se creen las “mandamás” (sic), creando alrededor de la Jefa un círculo casi impenetrable”

De la fase de diagnóstico se tomó una única verbalización que sugiere un paso inicial a la movilización a la fase de control, y es la referida a algunos cuestionamientos al líder, sin embargo, aún no se habían dado cuenta que este podría ser uno de los detonantes para movilizar al grupo y comenzar a moverlo a fase de control, o al menos, hacia una fase avanzada de la etapa de inclusión.

Ya durante la intervención, una vez detectado el trabajo en equipo como variable a intervenir, el grupo se encontraba igualmente, en fase de inclusión. P1, P4, P5 P7, P9 P11 y P12 hablaban en exceso, P10 y P11 mostraron conductas exhibicionistas y contaban historias apasionantes de cuando llegaban a cada puerto y se bajaban del barco, especialmente en las islas del Caribe. P2, P5 y P7 se cuestionaron mediante la auto revelación sobre sus dudas referidas a cuánto comprometerse con el grupo y

hasta qué punto integrarse, en tanto que consideraban que ante algunas conductas “tóxicas” no valía la pena, lo cual generó un proceso de negación en P2, quien señalaba insistente y reiterativamente que ellos si estaban comprometidos. Por la naturaleza pasiva de P8, tímidamente tomó la palabra para expresar sus dudas: “¿Cuál será mi importancia en este medio?”, “¿Se darán cuenta ellos de quién soy yo y qué es lo que sé hacer, o no me diferencian de los demás y me dan mi justo puesto como experto en T...?” poniendo de relieve su problema de individualidad y representando ello una auto revelación para el grupo, ya que no esperaban que P8 pensara de esa manera.

El grupo tenía límites establecidos, las verbalizaciones señaladas dan cuenta de su evaluación del grado de compromiso de cada uno, su “contrato social” (señalado por P11) y de estar siempre pendiente de las reacciones de los líderes visibles, así como la calidad y grado de su comunicación: “no nos comunicamos bien y no estamos siendo honestos al decirnos las cosas, al punto que nos ocultamos información entre nosotros mismos” (P7), “Me he dado cuenta que se han establecido alianzas buenas y malas entre nosotros” (P1), “Creo que nos cuesta muchísimo integrarnos” (P11 y P12), “no estamos aprovechando la energía de todos ya que nuestras propias preocupaciones de saber si me aceptan o no, no la dejan fluir” (P1), “No hay reconocimiento recíproco de los integrantes” (P4) “no me reconocen lo que yo represento en este grupo y lo que podría llegar a representar no en jerarquía, sino en potencial apoyo a los demás miembros por pertenecer al Departamento de...” (P5), “Nuestras discusiones son muy largas y nos cuesta llegar a un acuerdo satisfactorio para todos, es decir, nos cuesta mucho llegar al consenso” (P7), “Es cierto, nos cuesta

mucho consensuar una simple decisión que debemos tomar, al punto que en ocasiones, lo hemos tenido que dejar así para retomar la discusión y a la vuelta de la esquina ya otro la ha tomado y la ha impuesto” (P11).

Al final del taller, se movilizó el proceso grupal, *por lo que el grupo quedó en una etapa avanzada de la fase de inclusión*, mostrando durante el transcurso del mismo, una mejora en los indicadores de cambio, habida cuenta de las verbalizaciones: P1: “aprendí que tenemos que comunicarnos de forma clara, abierta, sencilla y honesta, con ello me gano el respeto de los demás mientras que simultáneamente les ofrezco mi respeto”, P4: “Me gustó eso de la invitación a comunicarnos de forma honesta, creo que de integrarlo en nuestro proceso, potenciaremos nuestro trabajo en equipo”, P7: “Definitivamente soy una convencida que si no empleamos más adornos para comunicarnos, fluiremos mejor como Junta Directiva”, P9: “Me uno a los aportes de los demás, pero yo me llevo algo muy especial, y es aprender a no guardarme más la información, y me parece muy bonito que compartirla no viole el sector profesional, sino que por el contrario, es una acción que fortalecerá nuestro trabajo en equipo”, P2: “Ya nosotros trabajábamos como equipo, solo faltaba este pequeño impulso que usted nos da hoy”, P6: “Ya yo sabía cómo comunicarme, y yo sé que mis compañeros se comunicaban muy bien conmigo, pero me alegra llevarme nuevos tips para comunicarme mejor”, P11: “Resulta increíble para mí, ver cómo nos engañamos creyendo que nos sabemos comunicar, pero resulta que ni siquiera estuvimos cerca de una verdadera comunicación abierta, pero sobre todo, honesta, ahora creo que sí vamos encaminados hacia allá”

Con relación a la evaluación del programa y del facilitador realizada por los asistentes

Se presentan a continuación los resultados de la evaluación realizada por los participantes en la tabla 14

Tabla 14. Evaluación realizada por los participantes del taller y facilitador

	<i>ÍTEM / OPCIÓN DE RESPUESTA</i>	Totalmente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	De acuerdo	%	Totalmente de acuerdo	%	TOTAL
1	Aprendí información sobre el trabajo en equipo que es nueva para mi	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12
2	Aprendí información sobre la búsqueda del consenso que es nueva para mi	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%	12
3	Aprendí información sobre la comunicación abierta que es nueva para mi	0	0%	0	0%	3	25%	9	75%	12
4	Los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles	0	0%	2	17%	0	0%	10	83%	12
5	Los objetivos planteados en el taller fueron claros	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12
6	Pude relacionar los aspectos tratados con mi realidad	0	0%	0	0%	5	42%	7	58%	12
7	Lo aprendido en este taller me es útil para relacionarme con mis compañeros de grupo	0	0%	0	0%	4	33%	8	67%	12
8	El facilitador promovió el dialogo en el grupo	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12
9	El facilitador fue sensible a las necesidades de los participantes	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12
10	El facilitador estuvo abierto a diversos puntos de vista	0	0%	1	8%	0	0%	11	92%	12
11	El facilitador empleó un lenguaje de fácil comprensión	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12
12	El facilitador pudo responder a mis preguntas	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12
13	Tuve suficiente tiempo para participar	0	0%	3	25%	1	8%	8	67%	12
14	Los materiales audiovisuales fueron útiles y adecuados	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12
15	Los ejercicios o dinámicas fueron útiles y adecuadas	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12
16	Me sentí cómodo/cómoda con los ejercicios realizados	0	0%	1	8%	1	8%	10	83%	12
17	Mi compromiso con el taller fue alto	0	0%	1	8%	1	8%	10	83%	12
18	El horario del taller fue apropiado	0	0%	1	8%	1	8%	10	83%	12

19	Los espacios donde se desarrolló el taller fueron adecuados	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%	12
20	Comparado con otros talleres, este me resultó interesante	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%	12
21	Me parece que el facilitador está calificado para realizar este taller	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12
22	Estoy satisfecho / satisfecha con el taller	0	0%	0	0%	3	25%	9	75%	12
23	Recomendaría este tipo de taller a otras personas	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%	12

Se observa que las categorías empleadas por los participantes para evaluar el taller fueron en primer lugar, “totalmente de acuerdo”, en segundo lugar “de acuerdo” y, en tercer lugar, “algo en desacuerdo”, por lo que se considera que, a nivel de respuestas escritas por los participantes en el instrumento de evaluación, estos estuvieron en su mayoría “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones provistas para la evaluación del taller en sus dos sesiones, lo cual se desprende del siguiente análisis:

En primer lugar, los participantes coincidieron estar 100% totalmente de acuerdo con que el facilitador empleó un lenguaje de fácil comprensión, pudo responder a las preguntas de los participantes, los materiales audiovisuales fueron útiles y adecuados, los ejercicios o dinámicas fueron útiles y adecuadas, así como que el facilitador estuvo calificado para realizar este taller; 92% de participantes con que aprendió información sobre el trabajo en equipo que nueva para él / ella, los objetivos planteados en el taller fueron claros, el facilitador promovió el dialogo en el grupo, fue sensible a las necesidades de los participantes y estuvo abierto a diversos puntos de vista, adicional a que, comparado con otros talleres, este resultó interesante; 83% con haber aprendido información sobre la búsqueda del consenso novedosa, con que los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles, sentirse cómodo con los ejercicios realizados, haber tenido alto compromiso con el taller, considerar que el

horario del taller fue apropiado, que los espacios donde se desarrolló el taller fueron adecuados y permitirse recomendar este tipo de taller a otras personas; 75% con haber aprendido información novedosa sobre la comunicación abierta, así como manifestar estar satisfecho con el taller; 67% con que lo aprendido en este taller le es útil para relacionarse con sus compañeros de grupo, a la par de haber tenido suficiente tiempo para participar y un 58% con haber podido relacionar los aspectos tratados con su realidad.

Por su parte, es importante señalar que 42% de los participantes estuvo de acuerdo con que pudo relacionar los aspectos tratados con mi realidad; 33% con que lo aprendido en el taller le es útil para relacionarse con sus compañeros de grupo; 25% en haber aprendido información novedosa sobre la comunicación abierta y con haber quedado satisfecho con el taller; 17% con haber aprendido información novedosa sobre la búsqueda del consenso, con que los espacios donde se desarrolló el taller fueron adecuados y con recomendar este tipo de taller, y finalmente, 8% con haber aprendido información novedosa sobre el trabajo en equipo, con que los objetivos planteados en el taller fueron claros, con que el facilitador promovió el dialogo en el grupo y fue sensible a las necesidades de los participantes, con haber tenido suficiente tiempo para participar, haberse sentido cómodo con los ejercicios realizados, con haber tenido un alto compromiso con el taller, con que su horario fue apropiado y con haberle resultado interesante, en comparación con otros talleres.

Por otro lado, 25% de los participantes estuvo en desacuerdo con haber tenido suficiente tiempo para participar, 17% con que los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles y 8% con que el facilitador estuvo abierto a diversos puntos de

vista, haberse sentido cómodo/cómoda con los ejercicios realizados, haber tenido un alto compromiso con el taller y que el horario del mismo fue apropiado, respectivamente para cada categoría.

Se refleja a continuación, un gráfico que da cuenta de los resultados obtenidos en la evaluación del taller:

Dificultades o limitaciones encontradas durante la aplicación de la intervención

Durante la intervención, se surgieron dos dificultades o limitaciones. La primera, relacionada con el espacio físico, a pesar de señalarse que el espacio físico fue adecuado, es notorio que con ello no estuvo totalmente de acuerdo el 100% de los participantes, debiendo reconocerse que en ocasiones el paso del facilitador de la pantalla al rotafolio fue en tres (3) ocasiones, un poco engorroso por el tamaño del mesón de la Junta Directiva. No obstante, ello no representó una dificultad o limitación que impidiese el desarrollo de la intervención, sino que el contrario impulsó el surgimiento de formas creativas relacionadas con una nueva disposición del Salón de Junta Directiva.

La segunda dificultad con la que se encontró el facilitador fue con los mecanismos de defensa que surgieron en el grupo, expresados en racionalización, intelectualización, evitación y negación, lo cual dificultó tanto en la primera como en la segunda sesión trabajar más fluidamente con los elementos teóricos y los pre test y post tests referidos a la búsqueda de consenso y la comunicación abierta con los que se tuvo previsto trabajar.

Ante el surgimiento de estos mecanismos de defensa, el facilitador acompañó al grupo reflejándoles mediante la pregunta continua para lograr que se dieran cuenta de los elementos que les estaban impidiendo su desarrollo como equipo, mostrándose el grupo durante el resto de la intervención un poco más abierto a trabajar sus propias resistencias, lo cual no se logró en P6 en la primera sesión y mostrando esta participante un poco más de apertura en la segunda sesión, con lo cual el grupo logró un ligero avance en cuanto a la fase en la cual se encontraba el grupo.

Efectos de la intervención

Presentación de los resultados

Los resultados de la aplicación de las estrategias tanto de pre – test como de post test para el trabajo en equipo tanto en su subdimensión búsqueda de consenso como la subdimensión comunicación abierta son presentados en tablas.

Resultados Grupales Subdimensión Búsqueda de Consenso

Se presenta en la tabla 15, las frecuencias simples de las conductas observadas por cada participante en la subdimensión búsqueda de consenso, así como las frecuencias totales.

Tabla 15. Indicadores de cambio de la subdimensión búsqueda de consenso del trabajo en equipo

Participante	<i>Indicador 1</i>			<i>Indicador 2</i>			<i>Indicador 3</i>		
	Pre - test	Post - test	Diferencia	Pre - test	Post - test	Diferencia	Pre - test	Post - test	Diferencia
P1	3	4	1	1	3	2	2	2	0
P2	0	2	2	0	2	2	1	2	1
P3	1	1	0	1	4	3	1	1	0
P4	2	2	0	4	4	0	1	1	0
P5	1	3	2	2	3	1	1	2	1
P6	0	1	1	1	1	0	2	2	0
P7	2	3	1	2	4	2	2	3	1
P8	1	3	2	3	3	0	0	1	1
P9	2	3	1	2	2	0	2	3	1
P10	2	2	0	2	3	1	1	3	2
P11	1	2	1	3	4	1	1	2	1
P12	2	3	1	1	3	2	1	1	0
TOTALES	17	29	12	22	36	14	15	23	8

En la tabla precedente se puede evidenciar que para el indicador *Encuentra soluciones a los problemas, expresa planes de acción y apoyo a los miembros* los participantes mostraron un incremento en las frecuencias, pasando de $f=17$ a $f=29$ con un incremento positivo de 12 frecuencias ($f=12$).

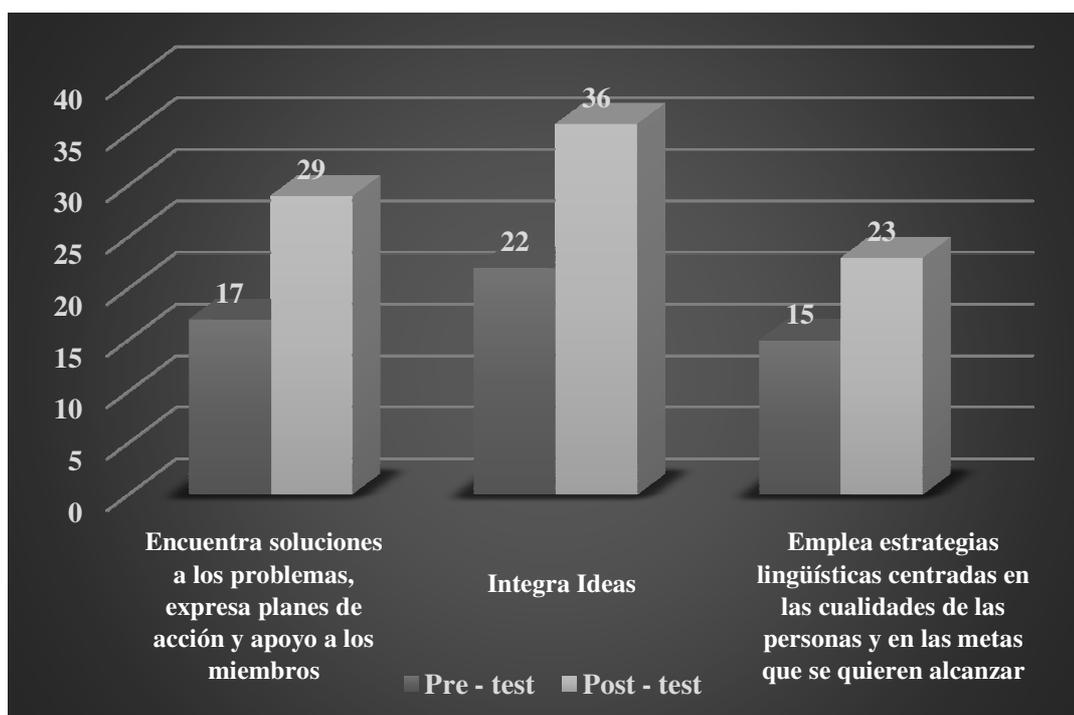
Por su parte, los participantes registraron un incremento de frecuencias para el indicador *“Integra ideas”*, pasando de $f=22$ a $f=36$ registrándose, por tanto, un incremento positivo de 14 frecuencias ($f=14$).

Finalmente, para el indicador *“Emplea estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar”* los participantes registraron un incremento positivo de las conductas observadas puestas de manifiesto al pasar de una frecuencia inicial $f=15$ a $f=23$ registrando un incremento positivo de 8($f=8$) conductas asociadas al empleo de estrategias lingüísticas en la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo.

Igualmente, en la figura 3 puede observarse que, durante la primera sesión, los participantes mostraron un incremento en los comportamientos verbales asociados al encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, en 71%.

En cuanto a la integración de ideas, en la figura 3 puede observarse como los participantes lograron incrementar sus verbalizaciones en este sentido en un 64%, y finalmente, en cuanto al empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, los participantes evidenciaron un incremento de sus verbalizaciones en este sentido en un 53%

Figura 3. Frecuencia de los indicadores de cambio de la subdimensión búsqueda de consenso del trabajo en equipo, antes y después de la intervención



Resultados Individuales Subdimensión Búsqueda de Consenso

Analizando los resultados individuales en los indicadores asociados a la subdimensión búsqueda de consenso, en cuanto al indicador encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros, P2 y P6 no mostraron verbalizaciones asociadas al indicador durante el pre – test ($f=0$), mientras que P3, P5, P8 y P11 registraron una frecuencia de 1 verbalización ($F=1$), P4, P7, P9, P10 y P12 registraron una frecuencia de 2 verbalizaciones ($f=2$), mientras que P1 fue la participante que registró mayores verbalizaciones asociadas al indicador ($f=3$), en parte asociado a su rol de líder del grupo.

Durante el post – test, la participante P1 mantuvo la mayor frecuencia de verbalizaciones asociadas al indicador, con 4 verbalizaciones ($f=4$), incrementando su frecuencia en 1 verbalización (+1), P5, P7, P8, P9 y P12 le siguieron con 3 verbalizaciones cada uno ($f=3$), de los cuales, P5 y P7 mostraron un incremento de 2 verbalizaciones (+2) mientras que P7, P9 y P12 mostraron un incremento de 1 verbalización (+1), mientras que P2, P4, P10 y P11 mostraron 2 verbalizaciones ($f=2$) de los cuales P2 tuvo un incremento de 2 verbalizaciones (+2), P11 tuvo un incremento de una verbalización (+1) y P4 y P10 no tuvieron variación; mientras que la menor frecuencia de verbalizaciones fue registrada por P3 y P6, manteniéndose congruentes con su rol de contradependientes en el grupo al no registrar variación P3 (0) y mostrar una verbalización P6 (+1).

En cuanto al indicador “íntegra ideas”, durante el pre – test P2 no mostró verbalizaciones asociados al indicador ($F=0$), mientras que P1, P3, P6 y P12 mostraron cada uno, 1 frecuencia en sus verbalizaciones referidas al indicador ($f=1$). Por su parte, P5, P7, P9 y P10 registraron 2 verbalizaciones asociadas al indicador ($f=2$), P8 y P11 mostraron 3 verbalizaciones ($f=3$) para culminar con 4 verbalizaciones de la participante P4 ($f=4$).

En el post – test, los incrementos en las verbalizaciones surgieron de la siguiente manera. P3, P4, P7, y P11 registraron una frecuencia de 4 verbalizaciones asociadas al indicador ($f=4$), incrementos de los cuales P3 lideró con un incremento de 3 verbalizaciones (+3), seguida por P7 con un incremento de 2 (+2), P11 con 1 incremento en sus frecuencias (+1) mientras que P4 no registró variación, manteniéndose constante (0).

Siguiendo con las variaciones en el post – test, P1, P5, P8, P10 y P12 registraron un incremento en las frecuencias de 3 en sus verbalizaciones asociadas al indicador ($f=3$), dentro de los cuales P1 y P12 tuvieron un incremento de 2 (+2), mientras que P5, P8 y P10 registraron 1 incremento en sus verbalizaciones (+1). Por su parte, P2 y P9 registraron una frecuencia de 2 verbalizaciones ($f=2$) de los cuales P2 tuvo un incremento de 2 verbalizaciones (+2) mientras que P9 no registró variación (0). Finalmente, P6 mostró 1 verbalización asociada al indicador ($f=1$) sin representar ello una variación con relación a sus verbalizaciones durante el pre – test (0).

En cuanto al indicador empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, los resultados del pre – test arrojaron que P8 no presentó ninguna conducta asociada al indicador ($f=0$), mientras que P2, P3, P4, P5, P10, P11 y P12 registraron apenas una conducta asociada al indicador mientras que P1, P6, P7 y P9 registraron 2 conductas asociadas al indicador ($f=2$).

Durante el post – test, P7, P9 y P10 mostraron la mayor frecuencia en conductas observadas ($f=3$), de los cuales, P10 tuvo un incremento de sus frecuencias en (+2) mientras que P7 y P9 registraron un incremento (+1) en sus conductas observadas asociadas al indicador.

Siguiendo con el análisis del post – test, P1, P2, P5, P6 y P11, registraron 2 conductas observadas asociadas al indicador ($f=2$), de los cuales, P2, P5 y P11 mostraron un incremento de una conducta (+2) mientras que P1 y P6 no mostraron variación en sus frecuencias de repetición de conductas asociadas al indicador (0).

Por su parte, P3, P4, P8 y P12 mostraron 1 conducta observada ($f=1$) asociada al indicador, de los cuales, solo P8 mostró un incremento de una conducta (+1) mientras que P3, P4 y P12 no tuvieron variación (0) en relación con sus conductas observadas durante el pre – test.

Resultados Grupales Subdimensión Comunicación Abierta

Se presenta en la tabla 16, las frecuencias simples de las conductas observadas por cada participante en la subdimensión comunicación abierta, así como las frecuencias totales.

Tabla 16. Indicadores de cambio de la subdimensión comunicación abierta del trabajo en equipo

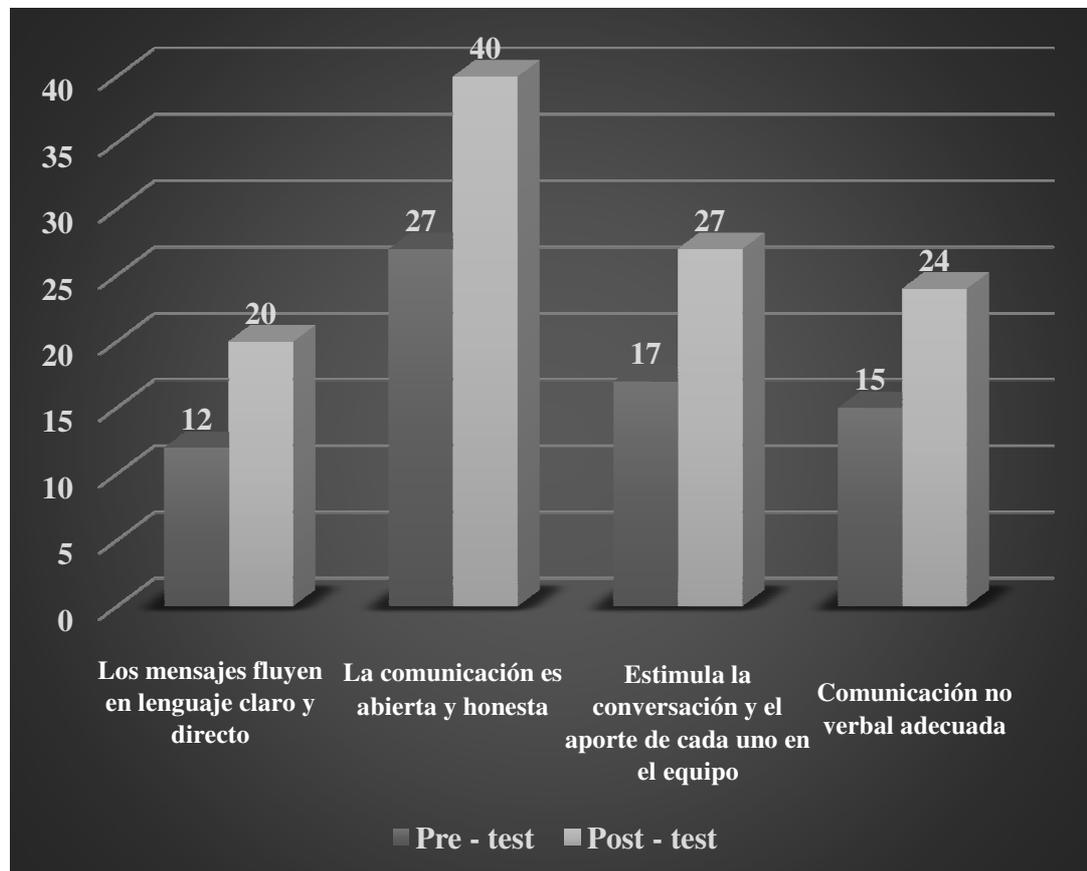
Participante	<i>Indicador 1</i>			<i>Indicador 2</i>			<i>Indicador 3</i>			<i>Indicador 4</i>		
	Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo			La comunicación es abierta y honesta			Estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo			Comunicación no verbal adecuada		
	Pre - test	Post - test	Diferencia	Pre - test	Post - test	Diferencia	Pre - test	Post - test	Diferencia	Pre - test	Post - test	Diferencia
P1	1	1	0	2	3	1	1	3	2	1	3	2
P2	1	2	1	1	2	1	2	2	0	0	2	2
P3	0	1	1	3	4	1	1	4	3	1	3	2
P4	3	3	0	2	3	1	2	2	0	2	2	0
P5	1	2	1	3	3	0	0	1	1	0	1	1
P6	0	2	2	2	3	1	1	1	0	1	2	1
P7	2	2	0	4	5	1	3	4	1	3	3	0
P8	0	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	0
P9	1	2	1	1	3	2	3	3	0	1	2	1
P10	1	1	0	3	6	3	1	2	1	2	2	0
P11	2	2	0	2	2	0	1	2	1	1	1	0
P12	0	1	1	3	4	1	1	1	0	1	1	0
TOTALES	12	20	8	27	40	13	17	27	10	15	24	9

En la tabla precedente, se puede evidenciar que el indicador *Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo* registró un aumento de $f=12$ a $f=20$, registrando un incremento de 8 verbalizaciones asociadas al indicador ($f=8$). Por su parte, en cuanto al indicador *comunicación abierta y honesta* este registró un aumento de $f=27$ a $f=40$, registrando un incremento de $f=13$. El indicador *Estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo* asociado a la comunicación abierta y al trabajo en equipo, registró un aumento de $f=17$ a $f=27$, registrándose un incremento de $f=10$, culminando con el indicador *Comunicación no verbal adecuada* el cual dio un avance de $f=15$ a $f=24$ registrando un incremento de $f=9$.

La figura 4 muestra los incrementos porcentuales de las frecuencias en las conductas y verbalizaciones asociados a la comunicación abierta como componente del trabajo en equipo durante la segunda sesión. Mientras que para el indicador “los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo” se tuvo un incremento de 67%, el indicador “comunicación abierta y honesta” registró un incremento de 48%.

Por su parte, el indicador “estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo” registró un 59% de incremento en las frecuencias de las verbalizaciones asociados a la comunicación abierta como componente del trabajo en equipo, mientras que el indicador “comunicación no verbal adecuada” registró un incremento de 60% en las frecuencias de las conductas asociados a la comunicación abierta como componente del trabajo en equipo.

Figura 4. Frecuencia de los indicadores de cambio de la subdimensión comunicación abierta del trabajo en equipo, antes y después de la intervención



Resultados individuales Subdimensión Comunicación Abierta

Al analizar los indicadores de cambio para la subdimensión comunicación abierta trabajada en la segunda sesión, emergen los siguientes resultados del pre – test. En relación con el indicador “Los mensajes fluyen en lenguaje claro y directo”, se encontró que P3, P6, P8 y P12 no manifestaron verbalización alguna relacionada con el indicador ($f=0$), mientras que P1, P2, P5, P9 y P10 mostraron una verbalización ($f=1$) asociada al indicador. Por su parte, P7 y P11 verbalizaron en 2 oportunidades

(f=2) verbatums asociados al indicador mientras que la mayor frecuencia la exhibió P4 con 3 verbalizaciones (f=3).

Ya durante el post – test, los indicadores de cambio se manifestaron de la siguiente manera. La mayor frecuencia observada la exhibió P4 con 4 verbalizaciones asociadas al indicador de cambio, (f=3) no mostrando ninguna alteración en relación con sus verbalizaciones durante el pre – test (0).

Por su parte, P2, P5, P6, P7, P9 y P11 mostraron 2 verbalizaciones asociadas al indicador de cambio (f=2), grupo dentro del cual, P7 y P11 no mostraron incremento alguno en sus verbalizaciones (0), P2, P5 y P9 mostraron un incremento en su frecuencia de verbalizaciones en uno (+1), mientras que P6 tuvo un incremento de 2 verbalizaciones (+2)

Finalmente, P1, P8, P10 y P12 exhibieron un incremento de una verbalización (+1) asociada al indicador de cambio, siendo que, dentro de este grupo, P1 y P10, no mostraron incremento alguno en sus verbalizaciones (0) mientras que P8 y P12 registraron una verbalización más que en relación con su pre – test (+1)

El pre – test para el indicador de cambio “la comunicación es abierta y honesta” arrojó como resultados, que P2, P8 y P9 manifestaron una verbalización (f=1). Mientras que P1, P4, P6 y P11 mostraron 2 verbalizaciones asociadas al indicador de cambio (f=2). Por su parte, P3, P5, P10 y P12 registraron 3 verbalizaciones (f=3) cada uno mientras que P7 registró 4 verbalizaciones (f=4).

En cuanto al post – test, los cambios registrados fueron de la siguiente manera: P10 fue el participante con mayores verbalizaciones asociadas al indicador de cambio, con 6 verbalizaciones (f=6), mostrando un incremento de 3 verbalizaciones

(+3) en relación con los resultados del pre – test, seguido por P7 con 5 verbalizaciones asociadas al indicador de cambio, (f=5), , mostrando un incremento de una verbalización en relación con su pre – test (+1), seguida por P3 y P12 con 4 verbalizaciones (f=4), mostrando igualmente ambos un incremento de una verbalización (+1) en relación con los resultados de sus pre – test. Por otra parte, P1, P4, P5, P6, y P9 tuvieron una frecuencia de aparición de 3 verbalizaciones (f=3) asociadas al indicador de cambio, grupo dentro del cual P9 fue quien experimentó un cambio mayor al incrementar en 2 sus verbalizaciones (+2), seguido por P1, P4 y P6 quienes incrementaron en 1 sus verbalizaciones (+1) mientras que P9 incrementó en 2 sus verbalizaciones (+2).

Finalmente, P2, P8 y P11 exhibieron 2 verbalizaciones (f=2) en el post test, destacando en este grupo, P2 y P8 con un incremento de una verbalización (+1) mientras que P11 no mostró cambio (0) con relación a sus resultados del pre – test.

El pre – test para el indicador “estimula la conversación y el aporte de cada uno en el equipo” arrojó como resultados, que P5 no generó ninguna verbalización (f=0) en torno al indicador, mientras que P1, P3, P6, P8, P10, P11 y P12 exhibieron como frecuencia una verbalización (f=1) asociada al indicador de cambio. P2 y P4 registraron 2 verbalizaciones (f=2) asociadas al indicador de cambio mientras que P7 y P9 mostraron 3 verbalizaciones (f=3) en torno al indicador de cambio.

Los resultados del post – test para este indicador fueron como a continuación se señala: P3 y P7 registraron 4 verbalizaciones (f=4) asociadas al indicador de cambio, grupo dentro del cual P3 tuvo un incremento de 3 verbalizaciones (+3) mientras que P7 registró un incremento de una verbalización (+1). P1 y P9 mostraron frecuencias

de conductas de 3 verbalizaciones ($f=3$), de los cuales, P1 incrementó en 2 sus verbalizaciones (+2) y P9 no incrementó sus verbalizaciones, sino que se mantuvo igual que el resultado de su pre – test (0).

Por su parte, P2, P4, P8, P10 y P11, mostraron una frecuencia de repetición de 2 verbalizaciones ($f=2$), grupo dentro del cual, solo P11 mostró un incremento de una verbalización (+1) mientras que el resto, P2, P4, P8 y P10 permaneció inalterado en cuanto a sus frecuencias comparadas con el pre – test (0).

Finalmente, P5, P6 y P12 mostraron como frecuencia de repetición, una verbalización ($f=1$), dentro de los cuales, P6 y P12 permanecieron inalterados en cuanto a sus frecuencias comparadas con el pre – test (0) y P5 si mostró un incremento en una verbalización (+1).

En cuanto al indicador “Comunicación no verbal adecuada”, las conductas observadas para el mismo fueron nulas para P2 y P5 ($f=0$), una ($f=1$) para P1, P3, P6, P9, P11 y P12; 2 ($f=2$) para P4, P8 y P10 y 3 ($f=3$) para P7. Los post – test arrojaron como resultado, una frecuencia de repetición de 3 conductas ($f=3$) para P1, P3 y P7, dentro de los cuales, P1 y P3 mostraron un incremento de 2 verbalizaciones (+2) mientras que P7 no experimentó variación alguna (0).

P2, P4, P6, P8, P9 y P10 exhibieron 2 conductas ($f=2$) asociadas al indicador de cambio grupo dentro del cual; P2 incrementó en 2 sus conductas (+2), P6 y P9 incrementaron sus conductas en 1 (+1) mientras que P4, P8 y P10 permanecieron inalterados (0) en cuanto a nuevas conductas asociadas al indicador de cambio.

Finalmente, P5, P11 y P12 exhibieron un registro de una conducta observada ($f=1$), grupo dentro del cual P5 incrementó en 1 (+1) sus conductas observadas

mientras que P11 y P12 permanecieron inalterados (0) en sus conductas observadas asociadas al indicador de cambio durante el post – test.

Discusión y análisis de los resultados

Sobre la base de los resultados obtenidos, se hace necesario destacar que los participantes evidenciaron cambios en 7 de los 7 indicadores de cambio, por lo que, en términos cuantitativos, el grupo logró establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer su trabajo en equipo en un 100%.

A nivel cualitativo, los miembros del grupo lograron demostrar los 3 indicadores de cambio de la subdimensión búsqueda de consenso, así como demostrar comportamientos asociados a la subdimensión comunicación abierta, tanto a nivel verbal como no verbal, en sus 4 indicadores de cambio.

En cuanto a la fase en la cual se encontraba el grupo al momento de la intervención, los resultados obtenidos son plenamente congruentes con los roles de los miembros de la Junta Directiva, al ser una fase en la cual, según Schutz (2001), mediante verbalizaciones tales como hablar en exceso, exagerar situaciones para poder encajar, lo cual da cuenta de la necesidad de sentirse incluidos en el grupo, mostrando la ansiedad que ello genera, manifestado en varias oportunidades por P1, P4, P5 P7, P9 P11 y P12.

Por otra parte, otras verbalizaciones correspondientes a la fase de inclusión en la cual se encontraba el grupo, fueron las referidas a cuánto comprometerse con el grupo y hasta qué punto integrarse; hay formación de alianzas y coaliciones, se imponen

límites los cuales cuesta mucho traspasar, la información que fluye es la meramente social y les cuesta mucho llegar al consenso.

Ya en cuanto a las subdimensiones seleccionadas durante el diagnóstico para intervenir el trabajo en equipo de los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A., resulta pertinente señalar que el grupo logró practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo, en tanto que encontró soluciones a los problemas, expresó planes de acción y apoyo a los miembros, lo cual se manifestó en los avances señalados en la aparición de verbalizaciones asociadas a este indicador, con un incremento de las frecuencias. A este respecto, señala Morales (2000) que:

Lograr el consenso para tomar decisiones parece lo mejor, pero se debe estar alerta a la posibilidad que los integrantes lleguen a un consenso que esconda el progreso porque se vota por decisiones sin un análisis exhaustivo para no complicar las cosas demasiado” (p. 106)

Lo que al parecer ocurrió en este grupo, bien sea por el tiempo, tal como fue señalado en la evaluación de los participantes al taller. No obstante, señala Morales (2000) que:

Hallar el consenso es una solución grupal que no viola ninguna convicción o punto de vista de los integrantes del equipo. Para llegar al consenso se necesita discutir, conversar, evaluar, debatir, organizar, globalizar y jerarquizar las ideas entre todos los integrantes. (p. 107).

Tales verbalizaciones y conductas no estaban presentes en el grupo según lo arrojado por los indicadores, sin embargo, como parte del proceso de integración de ideas, y de la práctica mediante las estrategias seleccionadas, los integrantes del

grupo lograron darse cuenta de la necesidad de ponerlas en práctica, como parte de la mejora de su trabajo en equipo.

Tal como se explicó en torno a la acogida y receptividad de los participantes durante la intervención ante las diversas estrategias empleadas, el grupo logró emplear estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, lo cual fue congruente con las verbalizaciones y conductas observadas durante la aplicación de las estrategias.

Por otra parte, los participantes lograron experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo. Ello se desprende del incremento en las frecuencias observadas durante los pre – test y post – test, así como durante la aplicación de las estrategias.

Durante el diagnóstico, se evidenció la consideración de “existencia de jerarquías” (expresado por P8), de “cuotas de poder” (expresado por P1, P7), así como los “mensajes no fluyen en lenguaje claro y directo” (expresado por P8). No obstante, de las diversas verbalizaciones recogidas durante la intervención, se evidenció el aumento en la frecuencia en los indicadores de cambio asociados a la fluidez de los mensajes como parte de la comunicación abierta, en tanto que durante la intervención surgieron verbalizaciones que dan cuenta de este cambio, tales como: P1: “nos damos cuenta de la necesidad que fluyan los mensajes”, P2: “me comprometo a no guardar más la información, sino a compartirla en todos los niveles en los que haga falta”, P4: “que increíble como nuestra falta de comunicación abierta y honesta frenaba nuestro trabajo y nuestro avance como Directores de esta Corporación”, P:7 “Si estimulo el aporte de cada uno en el equipo, podremos construir soluciones compartidas, y que no

necesariamente reflejen una sola visión”, P8: “Es posible estimular la conversación con mucha facilidad, creo que le da un plus a la Junta Directiva si partimos de la necesidad de empoderarnos y empoderar a nuestra gente”. Al respecto, Morales (2000) señala que:

La comunicación abierta propicia la confianza en la cual no queda nada encubierto ya que la información es honesta y compartida por todos. Todo lo importante para la conformación y mantenimiento del equipo se descubre, se discute y analiza con sinceridad. Cada miembro es libre de decir lo que piensa con propiedad y con la intención de contribuir al éxito del equipo. (p. 98)

De esta manera, los miembros del grupo, la lograr experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo, pudieron abrir las puertas para su proceso de cambio y movilización como grupo, a una etapa avanzada de la fase de inclusión e inclusive, a una fase temprana de control, ya que al poner de manifiesto las verbalizaciones referidas a la comunicación abierta y honesta, facilitan su transición al comenzar a cuestionar las cuotas de poder, afianzar su calidad de integrantes del grupo, compartir responsabilidades, la preminencia de los intereses grupales sobre los individuales, así como cuestionamientos sobre la distribución del poder y del control. (Schütz, 2001, p. 111).

Así mismo, las conductas observadas en conjunto con las verbalizaciones registradas permiten inferir que se logró avanzar en el estímulo a la conversación y el aporte de cada uno en el equipo, lo cual va de la mano con lo expresado por Morales (2000) quien señala que “Todos (los miembros del equipo) son capaces de crear, modificar, integrar y orientar al equipo hacia sus metas. Todos son personas suficientemente competentes y en crecimiento que confían en su equipo” (p. 98).

Con el incremento en las frecuencias de los indicadores tal como se observó, se sientan bases para estimular dicha creatividad, integración y orientación del equipo hacia sus metas, lo cual les llevará a confiar entre ellos y avanzar en su proceso como grupo. En cuanto a la comunicación no verbal, los indicadores de cambio dan cuenta de un avance en este sentido, al movilizar al grupo hacia la comunicación no verbal adecuada

Finalmente es oportuno destacar que no obstante la carga racional y cognitiva que supone el trabajo en equipo como variable a intervenir, el grupo fue moviéndose a lo largo del taller afianzándose en su calidad de integrantes de un grupo común, abordado por Schütz (2001) como la transición entre la etapa de inclusión a la etapa de control:

Una vez que los individuos ya se han afianzado en su calidad de integrantes de un grupo común, surge la cuestión de los procedimientos para la toma de decisiones, que entrañan el problema de compartir responsabilidades y su concomitante forzoso, la distribución del poder y del control. (p. 111)

Con lo cual comenzó el proceso de movilización y quedar, definitivamente, *en una etapa avanzada de la etapa de inclusión*, al señalar los participantes haber aprendido a comunicarse de forma clara, abierta, sencilla y honesta (p1), que con ello se gana el respeto de los demás (P1, P8, P12), a integrar la honestidad como parte de la comunicación (P4), a no engañarse creyendo que se comunicaban eficientemente (P11), a dejar de emplear adornos para comunicarse (P7), a no guardarse la información (P9) y adicionalmente, con todo lo anterior los participantes P1, P4, P6, P7, P8, P10, P11 y P12 consideraron que compartir la información fortalecerá su trabajo en equipo, pero por sobre todo, sus relaciones afectivas como grupo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de planteados los resultados de la intervención para fortalecer el trabajo en equipo de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A., en conjunto con la evaluación sintética de la intervención, el diagnóstico inicial, el marco referencial y el abordaje metodológico seguido, el autor de la presente investigación se permite concluir, lo siguiente:

- Se cumplió la pregunta de investigación, por lo que se logró el Objetivo General en tanto que los participantes lograron establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), gracias al diseño del programa de intervención ajustado a los requerimientos y particularidades del grupo, así como de la fase en la cual se encontraban, validado tanto por los miembros del grupo como por profesionales expertos en la Dinámica de Grupos, la aplicación y evaluación del programa de intervención.
- Se logró el Objetivo General de la primera sesión, en tanto que la intervención logró proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en su sub dimensión búsqueda de consenso, por lo tanto, los participantes lograron practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo, ya que avanzaron en encontrar soluciones a los

problemas, expresar planes de acción y apoyo a los miembros, mejorar la integración de ideas y avanzar en el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar.

- Se logró el Objetivo General de la segunda sesión, en tanto que la intervención logró proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en su sub dimensión comunicación abierta, en tanto que los participantes lograron experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo ya que los mensajes comenzaron a fluir en lenguaje claro y directo, la comunicación comenzó a ser abierta y honesta, se abrieron las puertas al estímulo a la conversación y el aporte de cada uno en el equipo y se logró avanzar en cuanto a la comunicación no verbal en términos de adecuarla congruentemente con la comunicación abierta.
- Las estrategias teórico – prácticas – vivenciales empleadas resultaron adecuadas al momento de intervención, a la fase del grupo, a los contenidos teóricos y los objetivos propuestos.
- En términos cualitativos, las verbalizaciones de los participantes permiten concluir que la intervención logró que los participantes establecieran la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo. En términos cuantitativos, el incremento en las

frecuencias de las verbalizaciones y conductas asociadas a los indicadores de cambio de las sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta permiten concluir que se logró el objetivo principal en 100%

- La valoración otorgada al facilitador por parte de los miembros de la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación VENAVERGA, S.A. da cuenta de su adecuado desempeño y a valorar el taller como interesante y a quedar satisfecho con los resultados del mismo.
- La intervención realizada bajo el enfoque de la Psicoterapia Gestalt se realizó desde un enfoque holístico; aprovechando las potencialidades de cada Director. El grupo realizó el ciclo de la experiencia durante el taller, ubicándose en el aquí y el ahora evitando el allá y el entonces, dándose cuenta, movilizándolo sus recursos para satisfacer sus necesidades individuales y grupales. Se cumplió el procesamiento gestáltico de las actividades al preguntar “¿Cómo?” en lugar de “¿Por qué?”. Se logró afianzar la relación Yo-Tú.

Limitaciones

En primer lugar, al intervenir el grupo desde las sub dimensiones “búsqueda de consenso” y “comunicación abierta” como parte de las competencias de funcionamiento y competencias comunicacionales, a pesar que la selección de tales dimensiones resultaron del diagnóstico en conjunto con los indicadores que surgieron, no permitió observar al grupo desde otras dimensiones y sub dimensiones

del enfoque de Morales (2000), que de manera directa o indirecta pudieron haber incidido en el desarrollo de la intervención y por ende, en el proceso del grupo respecto a la variable intervenida.

Otra limitación contemplada fue la relacionada con el espacio físico, a pesar de señalarse que el espacio físico fue adecuado a la intervención, haber contado con un espacio mayor hubiese facilitado la fluidez en mayor medida de las estrategias que implicaron actividad física, lo cual, a pesar de no haber representado una limitación severa, afectó en menor medida, la intervención.

El surgimiento de mecanismos de defensa en los participantes, a pesar que es un riesgo contemplado en la intervención (ver manual del facilitador), tomó un tiempo que no estaba contemplado, restando tiempo a otras actividades. Por otro lado, el facilitador se sintió inseguro cuando surgieron procesos profundos emocionales que no pudo manejar, no obstante, pudo acompañar al grupo y a los participantes en los cuales surgieron los mecanismos de defensa, debiendo contener y recomendar asistir a terapia, sin poder hacer más nada por ética profesional, dejando claro que estaba ahí para acompañar a los participantes tratando de ayudar en la medida de lo posible observando sin intervenir en el estado emocional de la otra persona, con lo cual se dio cuenta de su limitación, llevándose el compromiso de continuar su formación en este sentido a fin de poder acompañar un poco más.

Los resultados de la intervención pudieron verse afectados por el “Efecto Hawthorne”. El Efecto Hawthorne es un efecto psicológico que fue detectado por Elton Mayo, psicólogo industrial austriaco, quien llevó a cabo en 1927 una serie de experimentos en la Western Electric Company, el cual señala que cuando el

participante es observado, tiende a ser más productivo para mejorar o no afectar su evaluación.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones contempladas, el autor de la presente investigación se permite realizar las siguientes recomendaciones.

Al Postgrado en Dinámica de Grupos, se recomienda abarcar otros diseños de investigación de mayor alcance y que permitan una medición en profundidad de los indicadores de cambios asociados a la variable a intervenir, como por ejemplo estudios de corte cuasi experimental, donde la medición de las frecuencias de repetición tanto de las conductas como de las verbalizaciones permita verificar que los efectos registrados y observados se deban a la intervención y no a factores al azar.

Así mismo, se recomienda a la Corporación Venezolana de Navegación, VENAVEGA, S.A., continuar en la profundización del trabajo en equipo de su Junta Directiva, a efectos de no perder el impulso logrado con la realización del taller y de la intervención, mediante talleres de reforzamiento y actividades extra muro que favorezcan la integración y su proceso grupal, favoreciendo su movilización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Branden, N. (1993). *El poder de la autoestima. Cómo potenciar este importante recurso psicológico*. España: Paidós
- Castanyer, O. (2000). *La asertividad, expresión de una sana autoestima*. Bilbao, España: Desclée De Brower.
- Covey, R y Covey, M. (1997). *Group: Process and Practice. (Grupos: Procesos y prácticas)*. California. Brooks Cole Publishing Pacif Grove.
- Corey, G. (1995). *Teoría y práctica de la terapia grupal*. Bilbao: Desclée de Brower
- De Beauport, E. y Díaz, S. (2003). *¿Cuándo vendrá la paz?* 2ª Edición. Venezuela: Instituto Mead de Venezuela
- D. Sousa, V., Driessnack, M. y Costa, I. (2007). *Revisión de diseños de investigación resaltantes. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa*. En *Rev Latino-am Enfermagem* 2007 maio-junho; 15(3). Recuperado de: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf
- Domínguez, E. y Corona, J. (2009). *Programa de intervención dirigido a modificar el Trabajo en Equipo en un grupo de empleados de la Gerencia de Calidad de CANTV*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Fagan, J. y Shepherd. I. (1993). *Teoría y técnica de la psicoterapia gestáltica*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Gil, F., Alcover, C., García, M. Roda, R. y Rodríguez, F. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Henríquez, P. y Raga, A. (2017). *Fortalecimiento del trabajo en equipo en un grupo de docentes del C.E.I. "Simón Bolívar"*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5da. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la Investigación*. 6Ta. Edición. Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 124.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Loreto (2008). *Identificación de la cultura de Trabajo en Equipo en el Departamento de Bioanálisis en el Hospital Clínico Universitario de Caracas para definir estrategias de cambio*, Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Luft, J. (1973). *Introducción a la dinámica de grupos*. Barcelona: Herder.
- Masi, R. (2014). *Programa de intervención para mejorar el trabajo de equipo en un grupo de la Dirección General de Comunicación y Proyección Universitaria de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Minuchín, S. (2004). *Familias y terapia familiar*. Distrito Federal, México: Editorial Gedisa Mexicana, S.A.
- Morales, M. (2000). *Equipos autodirigidos en acción*. Mérida, Venezuela: Ediciones Rogya
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Editorial FEDEUPEL
- Perls, P. (1976). *El enfoque gestáltico. Testimonio de terapia*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.
- Ramírez, T. (1998). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida: ediciones Rogya.
- Saiz, M. (1999). *El liderazgo en los grupos*. En: Gil, F. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Sbandi, P. (1977). *Psicología de los grupos*. Barcelona: Herder
- Schütz, W. (2001). *Todos somos uno*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Torrelles, C.; Coiduras, J; Isus, S.; Carrera, X.; París, G. y Cela, J. (2011). *Competencia del trabajo en equipo: Definición y categorización*. En *Profesorado* Revista de Currículum y Formación de Profesorado. Sistema de Información Científica Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad de Granada, España.

Weiss. C. (1982). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.

ANEXOS

Anexo 1. Guion de Entrevista a Informante Clave



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Comisión de Estudios de Postgrado
Área de Psicología
Dinámica de Grupos



Caracas, febrero 2017

GUIÓN DE ENTREVISTA E INFORMANTE CLAVE

Informante Clave	Organización	División	Cargo
Jenife Pacheco	Corporación Venezolana de Navegación VENAVEGA, S.A.	Presidencia	Directora del Despacho

GUIÓN DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en el grupo?

2. ¿Cómo es el desempeño de los miembros del grupo ante las tareas? ¿trabajan en equipo?, ¿Ejecutan las tareas en los lapsos establecidos?, ¿su comportamiento expresa motivación?

3. ¿Cuáles son, según su criterio, las fortalezas y debilidades del grupo?

4. ¿Cuál o cuáles aspectos individuales y grupales considera usted pudieran estar obstaculizando o impulsando el desarrollo del mismo?

5. ¿Qué necesidades observa en el grupo?

6. ¿Algo más que le gustaría añadir?

Ronald A. Rivas Muñoz

Anexo 2. Cuestionario para el grupo

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Comisión De Estudios De Postgrado
Área De Psicología
Especialización En Dinámica De Grupos**



Estimados Miembros de la

Junta Directiva de la

Corporación Venezolana de Navegación, VENAVEGA, S.A.

Ciudad. -

Sírvase encontrar a continuación, un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas a su grupo de trabajo. El objetivo de las mismas es conocer su opinión en relación con la dinámica del grupo en el cual se desenvuelve, con el objetivo de planificar una intervención para abordar las necesidades actuales del mismo.

Es importante resaltar que la información suministrada será tratada de forma confidencial, con fines estrictamente académicos, por lo que solicitamos de usted su mayor apertura en cuanto suministrar su opinión a las preguntas abiertas contenidas en el instrumento.

Agradeciendo su máxima colaboración, me suscribo

Ronald A. Rivas Muñoz



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Comisión De Estudios De Postgrado
Área De Psicología
Especialización En Dinámica De Grupos



CUESTIONARIO

1. ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree usted que facilitan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?

2. ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones suyos cree que dificultan las interacciones en la dinámica y el crecimiento de su grupo de trabajo?

3. ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros de trabajo considera usted que facilitan el crecimiento del mismo?

4. ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de la dinámica entre los miembros de su grupo de trabajo piensa que pudieran estar deteniendo su crecimiento en el grupo?

5. ¿Qué comportamientos, conductas o actuaciones de sus compañeros considera usted que dificultan el proceso y la dinámica grupal?

6. ¿Su grupo laboral presenta alguna necesidad o necesidades como grupo de trabajo que deban ser atendidas? En caso afirmativo, indíquelas en orden de prioridad.

7. ¿Qué comportamientos considera usted que deben ser mejorados en su grupo laboral y por qué? Describa

8. ¿Le gustaría agregar algún otro aspecto que considere importante compartir? Describa

9. ¿Qué taller o talleres enfocados en la dinámica de su grupo que faciliten o mejoren su crecimiento considera que se puede dictar?

Anexo 4. Manual del Facilitador



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE PSICOLOGÍA - DINÁMICA DE GRUPOS



MANUAL DEL FACILITADOR

Taller: “Fortaleciendo el trabajo en equipo en VENAVEGA”

Tutor: Sixta Contreras

Facilitador: Ronald Rivas

PROPÓSITO:

Proporcionar herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta

OBJETIVO GENERAL:

Que los participantes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)

SESIÓN I

Búsqueda de Consenso

OBJETIVO GENERAL DE LA SESIÓN: Practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

MOMENTO DE APLICACIÓN: INICIO I

Objetivo específico: Que los participantes logren

Recibir información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 1 y el equipo que los acompañará durante el taller

Contenido:

Presentación de objetivos del taller, observadores, camarógrafos, facilitador y participantes. Propósito, objetivo general, objetivo de la sesión 1 y duración del taller

Nombre de la técnica:

Presentación

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

El facilitador inicia dando la bienvenida a los participantes, presentándose a sí mismo seguidamente. Luego presenta a los observadores y a los camarógrafos, el propósito, objetivos y duración del taller. Seguidamente pide a los participantes que se presenten y se chequea con los participantes si han comprendido el propósito y los objetivos del taller

Tiempo: 20 minutos

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar la bienvenida a la sesión.
2. Dar a conocer su nombre
3. Dar a conocer el nombre de los observadores
4. Solicitar a los camarógrafos a que se presenten
5. Solicitar a los participantes que se presenten
6. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
7. Chequear con los participantes el propósito y los objetivos del taller.
8. Guiar, observar y registrar la experiencia
9. Controlar el tiempo establecido para la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Bienvenidos todos a esta primera sesión del taller sobre “Trabajo en Equipo” para la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación, VENAVEGA, S.A., que será dictado hoy 23 de Feb y mañana 24 de febrero de 8:00 a 5:00 p.m. Mi nombre es RR. El día de hoy nos estarán acompañando mis compañeras MB y NL, como observadoras, y como camarógrafa RB
2. El taller tiene como propósito proporcionarles herramientas teórico – prácticas y vivenciales sobre trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000), orientado a fortalecer el mismo en sus sub dimensiones búsqueda de consenso y comunicación abierta
3. El objetivo general es que ustedes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)
4. El objetivo general de la sesión de hoy es que ustedes logren practicar la búsqueda de consenso como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

Procesamiento:

¿Tienen alguna duda respecto al taller o las personas que nos estarán acompañando?

Riesgos:

1. Asistencia y puntualidad de los participantes.
2. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.

4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: INICIO II

Objetivo específico: Que los participantes logren

Expresar expectativas, normas y compromisos con respecto al desarrollo del taller

Contenido:

Expectativas sobre el taller. Normas. Compromisos

Nombre de la técnica:

Desenredando las expectativas y normas

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consta de tres tandas. En la primera, los participantes se colocan en círculo y se les pide extender la mano derecha hacia el centro de círculo. Seguidamente se les pide tomen la mano derecha de cualquier compañero que tenga al frente. Se repite el procedimiento con la izquierda. Una vez queden todos “enredados” se les pide que se desenreden sin soltarse de las manos hasta quedar en un círculo tomados todos de la mano, con la salvedad que cuando a uno le corresponda hacer un movimiento, deberá expresar su expectativa con respecto al taller. Si los participantes deben hacer movimientos adicionales, pueden plantear otras expectativas o bien limitarse a realizar el movimiento que le corresponde para desenredarse.

En la segunda tanda, con los participantes repiten la dinámica anterior solo que esta oportunidad, expresarán las normas mínimas que se requerirán para el taller.

En la tercera tanda, cada participante hará un compromiso personal con el grupo.

Tiempo: 30 minutos

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Tomar nota en el papelógrafo de las expectativas, normas, compromisos de cada uno de los participantes
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora los invito a colocarse en círculos y extender la mano derecha hacia el centro de círculo. Tomen la mano derecha de cualquier compañero que tenga al frente. Extiendan ahora la mano izquierda y tomen la izquierda de otro compañero. ¿Se dan cuenta que estamos enredados? Ahora les voy a pedir que se desenreden sin soltarse de las manos, con la salvedad que cuando a uno le corresponda hacer un movimiento, deberá expresar su expectativa con respecto al taller. Si tiene que hacer movimientos adicionales, pueden plantear

otras expectativas o bien limitarse a realizar el movimiento que le corresponde para desenredarse.

2. Repitamos el procedimiento anterior pero ahora, en lugar de expresar su expectativa, los invito a expresar las normas mínimas que se requerirán para el taller.
3. Ahora que ya tenemos las expectativas y normas mínimas de funcionamiento, quiero invitarlos a realizar la ronda una vez más, pero de espaldas y que, con cada movimiento, indiquen su compromiso personal con respecto al taller de hoy

Procesamiento:

1. ¿A qué se comprometen desde su dimensión individual para alcanzar las metas y reglas propuestas?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO I (PRE – TEST)

Objetivo específico: Que los participantes logren

Mostrar su trabajo en equipo en su en su subdimensión búsqueda de consenso

Contenido:

Trabajo en equipo. Competencias de funcionamiento. Búsqueda de consenso

Nombre de la técnica:

El equipo de sastres de Fozzie

Fuente de la técnica:

Adaptación del Facilitador

Descripción de la técnica:

Los participantes deberán confeccionar un traje de novio para el muppet “Fozzie”, en tanto que se casa hoy. Para ello contarán con un muñeco, tela negra, tela blanca, hilo, agujas, retazos de telas de diferentes colores, cámaras de video, Hoja de registro, pega, silicón. El traje de novio debe incluir: Chaqueta, pantalón, sombrero y zapatos, para lo cual dispondrán de treinta minutos.

Tiempo: 70’

Instrucciones al Facilitador:

1. Recordar las instrucciones a los observadores para la evaluación de los indicadores
2. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
3. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia
6. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora los voy a invitar a que se coloque alrededor de “Fozzie”. Fozzie se casa hoy, y requiere que su equipo de sastres, le realice un traje de novio.
2. Deberán entre todos, confeccionarle un traje de novio a Fozzie, que incluya chaqueta, pantalón, sombrero y zapatos.
3. Disponen de treinta minutos.

Procesamiento:

1. ¿Cómo se organizaron para llevar a cabo la tarea?
2. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
3. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de su funcionamiento como equipo?
4. ¿Qué elementos hacen falta para un mejor funcionamiento como equipo?
5. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar su funcionamiento como equipo?
6. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de la búsqueda de consenso?
7. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la búsqueda de consenso?
8. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la búsqueda de consenso?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 1: COFFE BREAK 20'**Momento de Aplicación: DESARROLLO II****Objetivo específico: Que los participantes logren**

Analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso desde su proceso individual y grupal

Contenido:

- Encuentro de soluciones a los problemas y expresión de planes de acción y apoyo a los miembros
- Integración de ideas
- Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar

Nombre de la técnica:

Presentación interactiva

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en una exposición interactiva de los contenidos teóricos del trabajo en equipo en su sub dimensión búsqueda del consenso, que permitirá la intervención de los participantes. Finaliza esta técnica con una síntesis o conclusión

de los contenidos. El facilitador inicia la presentación exponiendo el tema central del taller. Durante la presentación interactiva el facilitador debe distribuir y fomentar la participación expresando ideas y opiniones sobre el tema. Al finalizar las exposiciones el facilitador sintetiza las principales opiniones expresadas y extrae las principales conclusiones al respecto.

Tiempo: 90'

Instrucciones al Facilitador:

1. Exponer los contenidos teóricos a los participantes mediante una presentación interactiva.
2. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
3. Interactuar con los participantes.
4. Responder y hacer preguntas a los participantes.
5. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
6. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
7. Observar y procesar la actividad.

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora les invito a tomar asiento para examinar algunos contenidos teóricos que les traje a propósito del trabajo en equipo y de la búsqueda del consenso necesario para el éxito del trabajo en equipo
2. Vamos a intercambiar opiniones y conocimiento sobre el trabajo en equipo y de la búsqueda del consenso necesario para el éxito del trabajo en equipo, relacionándolo con la experiencia anterior.
3. Para ello, requiero la participación de todos, pues sus aportes servirán para enriquecer el análisis.

Procesamiento:

1. ¿Cuáles contenidos teóricos se encontraron presentes o pudieron visualizar en la actividad del equipo de sastres?
2. ¿Comprendieron todos los conceptos teóricos?
3. ¿Cómo fue la búsqueda de soluciones a los problemas que surgían al confeccionar el traje de Fozzie?
4. ¿Cómo se expresaron los planes de acción?
5. ¿Hubo apoyo a los miembros del grupo? ¿De qué se dan cuenta en relación al apoyo que dieron y recibieron?
6. ¿Cómo fue el proceso de integración de ideas?
7. ¿De qué se dieron cuenta en cuanto a unir todas las ideas para que el resultado final fuese el traje de Fozzie?
8. ¿Cuáles estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar pudieron notar en la actividad anterior?
9. ¿Aquí y ahora, de que se dan cuenta a propósito de estas estas estrategias?

Riesgos:

1. Que decaiga el nivel de energía, atención y participación
2. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 2: ALMUERZO 60'**Momento de Aplicación: DESARROLLO III****Objetivo específico: Que los participantes logren**

Movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina

Contenido:

Energía individual y grupal.

Nombre de la técnica:

Cuando yo a la selva fui

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Los participantes dispuestos en círculo, con el facilitador en el centro, repetirán un estribillo que coreará el facilitador e imitarán la postura corporal del mismo:

- Cuando yo a la selva fui (aplaudiendo)
- Vi un animal muy particular (aplaudiendo)
- Con la mano así (dobla la mano derecha)
- Con la otra así (dobla la mano izquierda)
- Y hacía que gue gue gue (con voz chistosa y dando tres saltos hacia la derecha)
- Y hacía gua gua gua (con voz chistosa y dando tres saltos a la izquierda)

Al culminar pasa inmediatamente cualquiera de los participantes y repite el estribillo, pero agregando después del paso cuatro, cualquier otra característica física del animal particular que “vio en la selva”. Al culminar pasa el participante a la derecha del anterior, agregando nuevas características al “animal particular”, y así sucesivamente hasta culminar los 12 participantes, repitiendo las 12 características adicionales del animal.

Tiempo: 20 minutos

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar la bienvenida a la sesión vespertina.
2. Solicitar a los participantes que se levanten de sus asientos y se ubiquen en un círculo en el medio del salón.
3. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
4. Solicitar parafraseo de las instrucciones.
5. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento

Instrucciones a los participantes:

1. Muy buenas tardes a todos. Para iniciar la tarde, quiero invitarlos a que se coloquen en círculo. ¿Quién de ustedes ha ido a la selva? Me han comentado que hay animales muy pero muy raros. Bueno, fíjense ustedes que yo sí fui a la selva, y ahí me encontré un animal muy particular. Por favor repitan conmigo el siguiente estribillo:

- Cuando yo a la selva fui (aplaudiendo)
 - Vi un animal muy particular (aplaudiendo)
 - Con la mano así (dobla la mano derecha)
 - Con la otra así (dobla la mano izquierda)
 - Y hacía que gue gue gue (con voz chistosa y dando tres saltos hacia la derecha)
 - Y hacía gua gua gua (con voz chistosa y dando tres saltos a la izquierda)
2. Ahora les invito a pensar en características nuevas para el “animal muy particular”. Invito a cada uno de ustedes a repetir el estribillo con la característica que usted pensó, más la de los compañeros que le precedieron en orden.

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Asistencia y puntualidad de los participantes.
2. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO IV**Objetivo específico: Que los participantes logren**

Afianzar el encuentro de soluciones a los problemas, expresión de planes de acción y apoyo a los miembros del grupo como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo

Contenido:

Encuentro de soluciones a los problemas, Expresión de planes de acción y Apoyo a los miembros del grupo

Nombre de la técnica:

Nuestro problema

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

En esta técnica, los participantes piensan en un problema que hayan enfrentado en la organización y lo analizan en función de

- Identificación de las causas
- Generación de acciones para resolver el problema
- Verificación de su resolución

Para ello disponen de 10 minutos. Seguidamente se selecciona un relator del grupo quien expondrá en plenaria las conclusiones en 5 minutos.

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y procesar la actividad.

Instrucciones a los participantes:

1. Los invito a organizarse para seleccionar un problema surgido en el equipo de manera reciente
2. Deberán analizarlo en términos de si se identificaron las causas, la generación de acciones para resolver el problema y verificación de su resolución
3. Seleccionar un relator
4. Luego deberán seleccionar un relator, quien presentará en plenaria las conclusiones

Procesamiento:

1. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
2. ¿Cómo fue la búsqueda de soluciones al problema como grupo?
3. ¿De qué pudieron darse cuenta en relación la búsqueda de soluciones al problema como grupo?
4. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la búsqueda de soluciones al problema como grupo?
5. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la búsqueda de soluciones al problema como grupo?
6. ¿Cómo fue la expresión de planes de acción?
7. ¿De qué pudieron darse cuenta en relación la expresión de planes de acción como grupo?
8. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la expresión de planes de acción como grupo?
9. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar expresión de planes de acción como grupo?
10. ¿Cómo fue el apoyo a los miembros del grupo?
11. ¿De qué pudieron darse cuenta en relación al apoyo a los miembros del grupo?
12. ¿Qué elementos hacen falta para un mejor el apoyo a los miembros del grupo?
13. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar el apoyo a los miembros del grupo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO V

Objetivo específico: Que los participantes logren

Ejercitar la integración de ideas como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo

Contenido:

Integración de ideas

Nombre de la técnica:

Construyendo el nuevo barco de VENAVEGA

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que los participantes construyen un barco, el cual será el nuevo barco de VENAVEGA, asignándole nombre, el cual representa a la Junta Directiva. Para ello disponen de 15 minutos

Tiempo:30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia
5. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora les quiero invitar a construir el nuevo barco de VENAVEGA. Ese barco los representará a ustedes, la Junta Directiva. Para ello cuentan con 15 minutos, y estos materiales.

Procesamiento:

1. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
2. ¿Cómo fue la escucha?
3. ¿Cómo fue la integración de las ideas para construir el barco como equipo?
4. ¿De qué pudieron darse cuenta en relación con la integración de las ideas como equipo?
5. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la integración de las ideas como equipo?
6. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la integración de las ideas como equipo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 3: COFFE BREAK 20'

Momento de Aplicación: DESARROLLO VI

Objetivo específico: Que los participantes logren

Ejercitar el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar, como elemento de la búsqueda de consenso en el trabajo en equipo

Contenido:

Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar

Nombre de la técnica:

El Tangram del equipo

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

En esta técnica los participantes se organizan alrededor de un tangram y deben armarlo en equipo, para lo cual dispondrán de 5 minutos. Se repite la operación y se les otorga 5 minutos más

Tiempo: 30 minutos

Instrucciones al Facilitador:

1. Colocar el Tangram en el centro de la mesa
2. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
3. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y procesar la actividad.

Instrucciones a los participantes:

1. Los quiero invitar a que se ubiquen alrededor del Tangram
2. Les quiero pedir que lo armen entre todos como equipo

Procesamiento:

1. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
2. ¿Cómo fue el empleo de las estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar?
3. ¿De qué pudieron darse cuenta en relación con el uso de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar?
4. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar el empleo estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar?
5. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar el empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quieren alcanzar?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO VII (POST – TEST)

Objetivo específico: Que los participantes logren

Demostrar su trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso

Contenido:

Trabajo en equipo. Competencias de funcionamiento. Búsqueda de consenso

Nombre de la técnica:

El equipo de modistas de Rosita

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Los participantes deberán confeccionar un traje de novia para la muñeca Cicciobella “Rosita”, en tanto que se casa hoy. Para ello contarán con una muñeca, tela blanca, hilo, agujas, encaje, retazos de telas de diferentes colores, cámaras de video, Hoja de registro, pega, silicón. El traje de novia debe incluir: Vestido, Tocado, Velo, ligüero, algo prestado, algo regalado y zapatos, para lo cual dispondrán de treinta minutos.

Tiempo: 70’

Instrucciones al Facilitador:

1. Recordar las instrucciones a los observadores para la evaluación de los indicadores
2. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
3. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia
6. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Les presento a Rosita. Ahora los voy a invitar a que se coloque alrededor de “Rosita”, quien, por cierto, se casa hoy con Fozzie, y requiere que su equipo de modistas, le realice un traje de novia.
2. Deberán entre todos, confeccionarle un traje de novia a Rosita para que se pueda casar con Fozzie, que incluya: Vestido, Tocado, Velo, ligüero, algo prestado, algo regalado y zapatos.
3. Disponen de treinta minutos.

Procesamiento:

1. ¿Cómo se organizaron para llevar a cabo la tarea?
2. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
3. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de su funcionamiento como equipo?
4. ¿Qué elementos hacen falta para un mejor funcionamiento como equipo?
5. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar su funcionamiento como equipo?
6. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de la búsqueda de consenso?
7. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la búsqueda de consenso?
8. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la búsqueda de consenso?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: CIERRE I

Objetivo específico: Que los participantes logren

Caracterizar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión búsqueda de consenso

Contenido:

- Encuentro de soluciones a los problemas
- Expresión de planes de acción
- Apoyo a los miembros del grupo
- Integración de ideas
- Empleo de estrategias lingüísticas centradas en las cualidades de las personas y en las metas que se quiere alcanzar

Nombre de la técnica:

Entretejidos

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que el facilitador entrega un rollo de pabilo a uno de los participantes, quienes previamente se han organizado en un círculo. Se invita a este participante a que amarre el pabilo a su dedo y que lo lance a cualquier otro participante, expresando sus aprendizajes del día y que se lleva de la sesión. El siguiente participante repetirá esta acción hasta que se alcance el último participante. Se invita a los participantes a desenrollarse pensando en si cumplió su compromiso y como mejorarlo

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora los quiero invitar a que se coloquen en círculo.
2. Le voy a entregar este pabilo, a uno de ustedes, cualquiera. Ahora amárrelo a su dedo.
3. Lo va a pasar a cualquiera de sus compañeros, dejándonos saber sus aprendizajes del día y que se lleva de la sesión.

4. Los restantes participantes deberán repetir la acción hasta que estemos todos “entretejidos”
5. Al desenrollarnos, los invito a pensar si cumplieron su compromiso para el día de hoy, y como mejorarlo.

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Baja energía
2. Poca involucración individual
3. Que no se entiendan las instrucciones
4. Que se extienda más del tiempo planificado
5. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: CIERRE II**Objetivo específico: Que los participantes logren**

Evaluar la sesión y dar feedback al facilitador

Contenido:

Aprendizajes vivenciados

Nombre de la técnica:

Feedback

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que el facilitador pide retroalimentación a los participantes en cuanto a dominio del tema, manejo del grupo, estrategias empleadas y aspectos por mejorar, así como cualquier otro aspecto que desee añadir.

Tiempo: 20'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia

Instrucciones a los participantes:

1. Para finalizar, les quiero pedir su feedback en cuanto a dominio del tema, manejo del grupo, estrategias empleadas y aspectos por mejorar, así como cualquier otro aspecto que desee añadir.
2. Es necesario que sean concretos
3. Adicionalmente, les invito a que completen esta hoja de evaluación del taller

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Que no sepan dar feedback

2. Que se extienda más del tiempo planificado
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.
4. Energía disminuida del grupo

SESIÓN II

Comunicación Abierta

OBJETIVO GENERAL DE LA SESIÓN:

Que los participantes logren experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

Momento de Aplicación: INICIO I

Objetivo específico: Que los participantes logren

Recordar información sobre el taller, propósitos, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y el equipo acompañante

Contenido:

Recordatorio de objetivo del taller, presentación de objetivo de la sesión 2, recordatorio de observadores, camarógrafos, facilitador y participantes. Propósito, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y duración del taller

Nombre de la técnica:

Presentación

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

El facilitador inicia dando la bienvenida a los participantes a la segunda sesión, recordando su nombre a los participantes. Luego presenta nuevamente a los observadores y a los camarógrafos, el propósito, objetivo general, objetivo de la sesión 2 y duración de la sesión 2. Seguidamente pide a los participantes que se presenten nuevamente y se chequea con los participantes si recuerdan el propósito y el objetivo del taller, además si comprenden el objetivo de la sesión 2.

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar la bienvenida a la segunda sesión.
2. Recordar a los participantes su nombre
3. Recordar a los participantes el nombre de los observadores
4. Presentar nuevamente a los camarógrafos
5. Pedir a los participantes que se presenten nuevamente
6. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
7. Chequear con los participantes el propósito y el objetivo de la segunda sesión del taller.

Instrucciones a los participantes:

1. Bienvenidos todos a esta segunda sesión del taller sobre “Trabajo en Equipo” para la Junta Directiva de la Corporación Venezolana de Navegación, VENAVEGA, S.A., que culmina hoy 24 de febrero de 8:00 a 5:00 p.m. Les recuerdo que mi nombre es RR y que nos acompañan mis compañeras MB y NL, como observadoras, y... como camarógrafa RB
2. El taller tiene como propósito proporcionarles herramientas teórico – prácticas en trabajo en equipo en sus subdimensiones “búsqueda de consenso” y “comunicación abierta”
3. El objetivo general es que ustedes logren establecer la búsqueda de consenso y la comunicación abierta como elementos para fortalecer el trabajo en equipo bajo el enfoque de Morales (2000)
4. El objetivo general de la sesión de hoy es que ustedes logren experimentar la comunicación abierta como un elemento para fortalecer el trabajo en equipo.

Procesamiento:

¿Tienen alguna duda respecto al taller o las personas que nos estarán acompañando?

Riesgos:

1. Asistencia y puntualidad de los participantes.
2. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: INICIO II

Objetivo específico: Que los participantes logren

Recordar información sobre normas, compromisos y expectativas

Contenido:

Expectativas sobre el taller. Normas. Compromisos grupo

Nombre de la técnica:

El puente de las fechas y los nacimientos

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en ubicar a los participantes sobre un puente de doce piezas, colocando a cada participante en una. Debajo del puente, está el mar, infestado de tiburones, pirañas y cocodrilos, así que, si se cae, se muere y hay que comenzar la actividad nuevamente con quien quede. Se les entrega a los participantes, un papelito en el cual colocarán su fecha de nacimiento y lo devolverán al facilitador. Este los distribuye en el mar y solicita a los participantes que los rescaten. Seguidamente les pide que se organicen desde el más joven hasta el mayor de todos, teniendo cuidado de no caer al mar. Los movimientos pueden ser realizados uno a la vez, y por cada movimiento el participante deberá recordar las normas del grupo. Al cumplirse la actividad, se repite la misma, pero ordenándose según la fecha en la que fueron procreados, indicando su compromiso individual.

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Pedir a los participantes que se coloquen sobre el puente
2. Pedir a los participantes que coloquen su fecha de nacimiento en el papelito y retirárselos
3. Regar los papelitos en el mar
4. Pedir a los participantes que recojan un papelito
5. Pedir a los participantes que se ordenen de menor edad a mayor, recordando en cada movimiento, las normas del taller
6. Repetir la actividad, pero ahora recordando su compromiso individual con el taller y con el grupo y ordenándose por la fecha según fueron procreados
7. Guiar, observar y registrar la experiencia
8. Controlar el tiempo establecido para la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora les voy a pedir que se coloquen sobre este puente de 12 piezas.
2. Por favor, tomen en cuenta que debajo del puente, está el mar, infestado de tiburones, pirañas y cocodrilos, así que, si alguno se cae, se muere y hay que comenzar la actividad nuevamente con quien quede.
3. Ahora les voy a entregar este papelito, en el cual colocarán su fecha de nacimiento y me lo devolverán.
4. Yo los voy a dejar caer en el mar y ustedes deben rescatarlos, uno para cada uno, sin salirse de su pieza ni tocar el mar. Luego que todos rescaten un papelito, deberán organizarse desde el más joven hasta el mayor de todos, teniendo cuidado de no caer al mar. Los movimientos pueden ser realizados uno a la vez, y por cada movimiento el participante deberá recordar las normas del grupo.
5. Ahora vamos a repetir la actividad, pero ordenándose según la fecha en la que fueron procreados, indicando su compromiso individual

Procesamiento:

1. ¿Han cumplido hasta ahora su compromiso para alcanzar las metas propuestas y cumplir las normas?
2. En caso que lo hayan cumplido, ¿A qué se comprometen desde su dimensión individual para alcanzar las metas y reglas propuestas?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO I (PRE – TEST)

Objetivo específico: Que los participantes logren

Mostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta

Contenido:

Trabajo en Equipo. Competencias comunicacionales. Comunicación abierta

Nombre de la técnica:

Traseguemos el agua

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

La actividad consiste en trasegar agua de vaso a otro sin derramarla en el piso, dividiendo al equipo en subequipos de dos participantes. En cada sub equipo, uno estará con los ojos cubiertos y será quien pueda manipular el pabilo. El otro estará con los ojos descubiertos y será quien guíe. De esta manera, el equipo completo debe pasar el agua de un vaso al otro, solo empleando cordeles, sin usar las manos. Todos pueden comunicarse entre todos

Tiempo: 70'

Instrucciones al Facilitador:

1. Recordar las instrucciones a los observadores para la evaluación de los indicadores
2. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
3. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia
6. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Los invito a numerarse como número 1 y número 2. Los números 1 serán ciegos y podrán manipular los pabilos. Los números 2 serán los guías.
2. La idea del ejercicio es trasegar el agua de este vaso hacia el otro, sin derramar agua ya que de lo contrario debemos comenzar nuevamente, la actividad.
3. Ustedes pueden organizarse como mejor deseen
4. Pueden comunicarse como lo deseen

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo la participación?
2. ¿Cómo se organizaron para llevar a cabo la tarea?
3. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
4. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de su comunicación abierta como equipo?
5. ¿Qué elementos hacen falta para una mejor comunicación abierta como equipo?
6. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar su comunicación abierta como equipo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 1: COFFE BREAK 20'

Momento de Aplicación: DESARROLLO II

Objetivo específico: Que los participantes logren

Analizar los elementos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta en su proceso individual y grupal

Contenido:

- Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo
- Comunicación abierta y honesta
- Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo
- Comunicación no verbal

Nombre de la técnica:

Presentación interactiva

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en una exposición interactiva de los contenidos teóricos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta, que permitirá la intervención de los participantes. Finaliza esta técnica con una síntesis o conclusión de los contenidos. El facilitador inicia la presentación exponiendo el tema central del taller. Durante la presentación interactiva el facilitador debe distribuir y fomentar la participación expresando ideas y opiniones sobre el tema. Al finalizar las exposiciones el facilitador sintetiza las principales opiniones expresadas y extrae las principales conclusiones al respecto.

Tiempo: 60'

Instrucciones al Facilitador:

1. Exponer los contenidos teóricos a los participantes mediante una presentación interactiva.
2. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
3. Interactuar con los participantes.
4. Responder y hacer preguntas a los participantes.
5. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
6. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
7. Observar y procesar la actividad.

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora les invito a tomar asiento para examinar algunos contenidos teóricos que les traje a propósito del trabajo en equipo y de la comunicación abierta necesarios para el éxito del trabajo en equipo
2. Vamos a intercambiar opiniones y conocimiento sobre el trabajo en equipo y de la comunicación abierta necesarios para el éxito del trabajo en equipo, relacionándolo con la experiencia anterior.
3. Para ello, requiero la participación de todos, pues sus aportes servirán para enriquecer el análisis.

Procesamiento:

1. ¿Cuáles contenidos teóricos se encontraron presentes o pudieron visualizar en la actividad del trasiego del agua?
2. ¿Comprendieron todos los conceptos teóricos?
3. ¿Cómo estuvo la comunicación? ¿Fue abierta?
4. ¿De qué se dan cuenta en relación con la comunicación abierta en el grupo?
5. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la comunicación abierta en el grupo?
6. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la comunicación abierta en el grupo?

Riesgos:

1. Que decaiga el nivel de energía, atención y participación
2. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO III

Objetivo específico: Que los participantes logren

Ejercitar la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo en su proceso individual y grupal

Contenido:

Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo

Nombre de la técnica:

El disfraz de Rosita

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en diseñar un disfraz para Rosita la muñeca, a propósito del carnaval.

Tiempo:30'

Instrucciones al Facilitador

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia
5. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora los voy a invitar a que se coloque alrededor de Rosita.
2. Rosita tiene una fiesta de carnaval, y no tiene disfraz.
3. Deberán entre todos, confeccionarle un disfraz a Rosita
4. Disponen de treinta minutos.

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo la fluidez de los mensajes? ¿Fueron claros y directos?
2. ¿De qué se dan cuenta en relación con la fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo?
3. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la fluidez de los mensajes como grupo?
4. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la fluidez de los mensajes como grupo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 2: Almuerzo 60**Momento de Aplicación: DESARROLLO IV****Objetivo específico: Que los participantes logren**

Movilizar su energía corporal para iniciar la sesión vespertina

Contenido:

Energía individual y grupal

Nombre de la técnica:

Era una sandía gorda, gorda, gorda

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Los participantes se colocan en círculo y repiten lo que haga el facilitador. Este cantará la siguiente canción:

- Era una sandía gorda, gorda, gorda
- Que quería ser la más bella del mundo
- Y para el mundo conquistar
- Boing, boing aprendió a saltar.

- Era una sandía gorda, gorda, gorda
- Que quería ser la más bella del mundo
- Y para el mundo conquistar

- Swim, swim aprendió a nadar
- Boing, boing aprendió a saltar.

- Era una sandía gorda, gorda, gorda
- Que quería ser la más bella del mundo
- Y para el mundo conquistar
- Flash, flash, aprendió a modelar
- Swim, swim aprendió a nadar
- Boing, boing aprendió a saltar.

- Era una sandía gorda, gorda, gorda
- Que quería ser la más bella del mundo
- Y para el mundo conquistar
- Plak, Plak aprendió a cantar
- flash, flash, aprendió a modelar
- Swim, swim aprendió a nadar
- Boing, boing aprendió a saltar.

Se repite una segunda ronda, haciendo una adaptación de la sandía al proceso del grupo, y con la participación de todos los miembros del equipo agregando una característica de cómo debe ser la comunicación en el equipo.

- Era un equipote grande, grande, grande
- Que querían ser los mejores directores
- Y para la comunicación mejorar
- Boing, boing aprendió a... (dar feedback)

Tiempo: 20'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia
5. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Seguidamente los voy a invitar a que se coloquen en círculo
2. Ahora los invito a que repitan después de mí para completar la siguiente canción:
 - Era una sandía gorda, gorda, gorda
 - Que quería ser la más bella del mundo
 - Y para el mundo conquistar

- Boing, boing aprendió a saltar.
 - Era una sandía gorda, gorda, gorda
 - Que quería ser la más bella del mundo
 - Y para el mundo conquistar
 - Swim, swim aprendió a nadar
 - Boing, boing aprendió a saltar.
 - Era una sandía gorda, gorda, gorda
 - Que quería ser la más bella del mundo
 - Y para el mundo conquistar
 - Flash, flash, aprendió a modelar
 - Swim, swim aprendió a nadar
 - Boing, boing aprendió a saltar.
 - Era una sandía gorda, gorda, gorda
 - Que quería ser la más bella del mundo
 - Y para el mundo conquistar
 - Plak, Plak aprendió a cantar
 - Flash, flash, aprendió a modelar
 - Swim, swim aprendió a nadar
 - Boing, boing aprendió a saltar.
3. Ahora vamos a repetir la dinámica, con la salvedad que ahora cada uno de ustedes agregará una característica de cómo debe ser la comunicación en el equipo.
- Era un equipote grande, grande, grande
 - Que querían ser los mejores directores
 - Y para la comunicación mejorar
 - Boing, boing aprendió a...

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Puntualidad de los participantes.
2. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO V

Objetivo específico: Que los participantes logren

Practicar la apertura y honestidad en la comunicación

Contenido:

Apertura y honestidad en la comunicación

Nombre de la técnica:

Escándalo en Las Mercedes

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste, en que cada miembro de la Junta Directiva de VENAVEGA, en su condición de Director, exponga a los restantes miembros de la Junta, una decisión, situación o acción, “Escandalosa” que haya tenido que tomar o ejecutar, y que haya resultado en un conflicto o situación problemática, y se invita al resto de los directores a emitir su opinión en torno a la situación: cómo le afectó, qué esperaban del / la gerente, que otros cursos de acción se pudieron tomar, entre otros

Tiempo: 30’

Instrucciones al Facilitador:

1. Solicitar a los miembros de la JD a que informe una situación “escandalosa” que bien pudo ser una decisión, situación o acción que haya tenido que tomar o ejecutar, y que haya resultado en un conflicto o situación problemática
2. Invitar al resto de los directores a emitir su opinión en torno a la situación: cómo le afectó, qué esperaban del / la gerente, que otros cursos de acción se pudieron tomar, entre otros

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora vamos a escuchar de un escándalo que ocurrió en Las Mercedes, aquí mismo. Pero para ello voy a invitar a que en que cada miembro de la Junta Directiva de VENAVEGA, en su condición de Director, exponga a los restantes miembros de la Junta, una decisión, situación o acción, “Escandalosa” que haya tenido que tomar o ejecutar, y que haya resultado en un conflicto o situación problemática
2. Seguidamente, invito al resto de los directores a emitir su opinión en torno a la situación: cómo le afectó, qué esperaban del / la gerente, que otros cursos de acción se pudieron tomar, entre otros.

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo la comunicación? ¿Fue abierta y honesta?
2. ¿De qué se dan cuenta en relación con la apertura y honestidad en su comunicación como grupo?
3. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar la apertura y honestidad en su comunicación como grupo?
4. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar la apertura y honestidad en su comunicación como grupo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.

4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO VI

Objetivo específico: Que los participantes logren

Ejercitar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo

Contenido:

Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo

Nombre de la técnica:

El juego de cartas con mensaje

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en construir el mensaje de cambio de la Junta Directiva de VENAVEGA empleando un juego de cartas de 10 piezas con figuras de la organización, del mundo marítimo, y de la venezolanidad. El mensaje debe ser escrito y verbalizado mostrando las cartas de forma simultánea.

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia
5. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora, les voy a entregar un juego de cartas de 10 piezas
2. Los invito a construir el mensaje de cambio de la Junta Directiva de VENAVEGA empleando el juego de cartas. Note que el mazo de cartas contiene figuras de la organización, del mundo marítimo, y de la venezolanidad.
3. El mensaje debe ser escrito y verbalizado mostrando las cartas de forma simultánea.

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo?
2. ¿De qué se dan cuenta en relación con el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo?
3. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo?
4. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar el estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.

2. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

RECESO 3: COFFE BREAK 20'

Momento de Aplicación: DESARROLLO VII

Objetivo específico: Que los participantes logren

Aplicar la comunicación no verbal adecuada en su proceso individual y grupal

Contenido:

Comunicación no verbal

Nombre de la técnica:

El dibujo ambiguo

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que los miembros del equipo realicen un dibujo a partir de las instrucciones de un participante seleccionado al azar. Este participante indicará paso a paso, como realizar el dibujo sin que nadie pueda tener acceso al dibujo original.

Tiempo: 30'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Seleccionar al participante que dará las instrucciones
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia
6. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora vamos a seleccionar un participante al azar.
2. Bien, participante, ahora te invito a que indiques, paso a paso, como realizar este dibujo sin que nadie pueda verlo.
3. Los invito a que saquen una hoja en blanco de sus carpetas. En ella, van a realizar un dibujo a partir de las instrucciones que este participante les dirá.
4. Pueden hacer todas las preguntas que deseen
5. El locutor es libre de responder o no

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo el lenguaje no verbal durante la dinámica?
2. ¿De qué se dan cuenta en relación con el lenguaje no verbal en su trabajo en equipo?
3. ¿Qué elementos hacen falta para mejorar con el lenguaje no verbal en su trabajo en equipo?
4. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar con el lenguaje no verbal en su trabajo en equipo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: DESARROLLO IX (POST – TEST)

Objetivo específico: Que los participantes logren

Demostrar su trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta

Contenido:

Trabajo en equipo. Competencias comunicacionales. Comunicación abierta

Nombre de la técnica:

Insertando la vara de la comunicación

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

La actividad consiste en pasar una vara de bambú de un vaso a otro sin tocar los bordes del vaso de destino, dividiendo al equipo en subequipos de dos participantes. En cada sub equipo, uno estará con los ojos cubiertos y será quien pueda manipular el pabilo. El otro estará con los ojos descubiertos y será quien guíe. De esta manera, el equipo completo debe pasar la vara de bambú de un vaso al otro, solo empleando cordeles, sin usar las manos. Todos pueden comunicarse entre todos

Tiempo: 70'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Entregar a los participantes el pabilo, la varita y los vasos
4. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
5. Observar y registrar la experiencia
6. Procesar la actividad

Instrucciones a los participantes:

1. Los invito a numerarse como número 1 y número 2. Los números 1 serán ciegos y podrán manipular los pabilos. Los números 2 serán los guías.
2. La idea del ejercicio es pasar la vara de bambú de este vaso hacia el otro, sin tocar el borde del vaso de destino ya que de lo contrario debemos comenzar nuevamente, la actividad.
3. Ustedes pueden organizarse como mejor deseen
4. Pueden comunicarse como lo deseen

Procesamiento:

1. ¿Cómo estuvo la participación?
2. ¿Cómo se organizaron para llevar a cabo la tarea?
3. ¿Trabajaron individualmente o como equipo?
4. ¿De qué pudieron darse cuenta a propósito de su comunicación abierta como equipo?

5. ¿Qué elementos hacen falta para una mejor comunicación abierta como equipo?
6. ¿Qué están dispuestos a dar para mejorar su comunicación abierta como equipo?

Riesgos:

1. Poca involucración del grupo para realizar la actividad.
2. Bajo nivel de energía del grupo para realizar la actividad
3. Que la actividad dure más del tiempo estipulado.
4. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: CIERRE I**Objetivo específico: Que los participantes logren**

Identificar los aprendizajes obtenidos del trabajo en equipo en su subdimensión comunicación abierta

Contenido:

- Fluidez de los mensajes en lenguaje claro y directo
- Comunicación abierta y honesta
- Estímulo a la conversación y al aporte de cada uno en el equipo
- Comunicación no verbal

Nombre de la técnica:

Entrelazados

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que el facilitador entrega un rollo de cinta a uno de los participantes, quienes previamente se han organizado en un círculo. Se invita a este participante a que se enlace la cinta alrededor de su cuerpo y que la lance a cualquier otro participante, expresando sus aprendizajes del día y que se lleva de la sesión. El siguiente participante repetirá esta acción hasta que se alcance el último participante. Se invita a los participantes a desenrollarse pensando en si cumplió su compromiso y como mejorarlo

Tiempo: 30'**Instrucciones al Facilitador:**

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia

Instrucciones a los participantes:

1. Ahora los quiero invitar a que se coloquen en círculo.
2. Le voy a entregar esta cinta, a uno de ustedes, cualquiera. Ahora pásela por su cuerpo

3. Lo va a pasar a cualquiera de sus compañeros, dejándonos saber sus aprendizajes del día y que se lleva de la sesión.
4. Los restantes participantes deberán repetir la acción hasta que estemos todos “entrelazados”
5. Al desenrollarnos, los invito a pensar si cumplieron su compromiso para el día de hoy, y como mejorarlo.

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Baja energía
2. Poca involucración individual
3. Que no se entiendan las instrucciones
4. Que se extienda más del tiempo planificado
5. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.

Momento de Aplicación: CIERRE II**Objetivo específico: Que los participantes logren**

Evaluar el taller y dar feedback al facilitador

Contenido:

Aprendizajes vivenciados

Nombre de la técnica:

Feedback

Fuente de la técnica:

Adaptación del facilitador

Descripción de la técnica:

Esta técnica consiste en que el facilitador entrega a los participantes el instrumento de evaluación del taller solicitándoles que evalúen el taller en los términos planteados en el instrumento. Adicionalmente, pide retroalimentación a los participantes en cuanto a dominio del tema, manejo del grupo, estrategias empleadas y aspectos por mejorar, así como cualquier otro aspecto que el participante desee añadir.

Tiempo: 20'

Instrucciones al Facilitador:

1. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
2. Chequear que las instrucciones han sido comprendidas solicitando parafraseo de las instrucciones.
3. Informar el tiempo establecido para la actividad y controlar su cumplimiento
4. Observar y registrar la experiencia

Instrucciones a los participantes:

1. Para finalizar, les quiero pedir su feedback en cuanto a dominio del tema, manejo del grupo, estrategias empleadas y aspectos por mejorar, así como cualquier otro aspecto que desee añadir.
2. Es necesario que sean concretos
3. Adicionalmente, les invito a que completen esta hoja de evaluación del taller

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Que no sepan dar feedback
2. Que se extienda más del tiempo planificado
3. Que se abran procesos individuales o grupales. Mecanismos de defensa: negación, evitación, intelectualización u otros.
4. Energía disminuida del grupo

Anexo 5. Formato de Evaluación del Taller



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE PSICOLOGÍA - DINÁMICA DE GRUPOS



FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL TALLER: “Fortaleciendo el trabajo en equipo en VENAVEGA”

Facilitador: Ronald Rivas

<i>Como facilitador, tengo un compromiso de excelencia, por lo cual le solicito complete el siguiente formulario para ayudarme a mejorar la calidad de los talleres. Es importante que tenga claro que los datos que usted suministre, son totalmente confidenciales. Por favor marque con un circulo la respuesta que mejor describa lo que usted piensa sobre el taller</i>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Aprendí información sobre el trabajo en equipo que es nueva para mi	1	2	3	4
2	Aprendí información sobre la búsqueda del consenso que es nueva para mi	1	2	3	4
3	Aprendí información sobre la comunicación abierta que es nueva para mi	1	2	3	4
4	Los aspectos teóricos tratados en el taller fueron útiles	1	2	3	4
5	Los objetivos planteados en el taller fueron claros	1	2	3	4
6	Pude relacionar los aspectos tratados con mi realidad	1	2	3	4
7	Lo aprendido en este taller me es útil para relacionarme con mis compañeros de grupo	1	2	3	4
8	El facilitador promovió el dialogo en el grupo	1	2	3	4
9	El facilitador fue sensible a las necesidades de los participantes	1	2	3	4
10	El facilitador estuvo abierto a diversos puntos de vista	1	2	3	4
11	El facilitador empleó un lenguaje de fácil comprensión	1	2	3	4
12	El facilitador pudo responder a mis preguntas	1	2	3	4
13	Tuve suficiente tiempo para participar	1	2	3	4
14	Los materiales audiovisuales fueron útiles y adecuados	1	2	3	4
15	Los ejercicios o dinámicas fueron útiles y adecuadas	1	2	3	4
16	Me sentí cómodo/cómoda con los ejercicios realizados	1	2	3	4
17	Mi compromiso con el taller fue alto	1	2	3	4
18	El horario del taller fue apropiado	1	2	3	4
19	Los espacios donde se desarrolló el taller fueron adecuados	1	2	3	4
20	Comparado con otros talleres, este me resultó interesante	1	2	3	4
21	Me parece que el facilitador está calificado para realizar este taller	1	2	3	4
22	Estoy satisfecho / satisfecha con el taller	1	2	3	4
23	Recomendaría este tipo de taller a otras personas	1	2	3	4

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Cuestionario Adaptación CEA (1998)