

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



**INTERVENCIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EN UN GRUPO DE
FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDIA DE LOS SALIAS**

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

Tutora: Daniella Castarlenas

Alumna: Belkis Melisa Bossio Velásquez
C.I: 15.913.522

Caracas, Marzo de 2018

DEDICATORIA

A mis padres Mirna Elena y Boris José, mis amores más bellos y grandes. Dios decidió que tempranamente se convirtieran en mis ángeles; Papi y Mami, los amaré siempre y son en cada suspiro de mi vida mi mayor fuente de orgullo e inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A la Alcaldía de Los Salías, especialmente a su Director de Recursos Humanos, Abg. Cesar Felice, al Ingeniero Ricardo Machado, al topógrafo Arístides Perozo y a todo el personal que labora en la Dirección de Planificación Urbana de esa institución pública.

A Daniella Castarlenas por realizar la tutoría de este trabajo especial de grado.

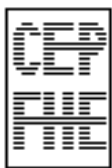
A los profesores del Postgrado en Dinámicas de Grupo, en especial a las profesoras Sixta Contreras y Claudia Mir quienes dejaron una huella muy positiva en mi memoria profesional.

A mis padres Mirna Elena Velásquez y Boris José Bossio Barceló, quienes están en el cielo y a quienes agradezco todo, pues todo lo que soy se los debo a ellos.

A mi esposo Víctor Hugo Méndez, a mi hermano Boris Mauricio y a todos los familiares y amigos que de alguna u otra manera me apoyaron en la realización de este postgrado.

Por último, a Dios todo poderoso, porque en mi vida siempre se hace sentir de forma constante y sutil...

¡Gracias!



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



**INTERVENCIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EN UN GRUPO DE
FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDIA DE LOS SALIAS**

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

Tutora:

Prof. Daniella Castarlenas

Autora: Belkis Melisa Bossio Velásquez
C.I:15.913.522

Caracas, Marzo de 2018

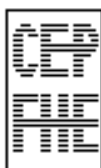
Índice de Contenidos

	PP
Resumen	viii
Introducción	9
 CAPITULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Contexto organizacional	12
Descripción del Grupo	15
Diagnostico	16
Fuentes de Información consultadas	16
Instrumentos y procedimientos de recolección de datos	17
Síntesis de la información recabada	17
Análisis de la información recabada	26
Objetivos de la investigación	31
Justificación de la investigación	32
 II MARCO DE REFERENCIA.	33
Antecedentes	33
Marco teórico o referencial	35
 III MARCO METODOLÓGICO	65
Tipo de investigación	65
Diseño de investigación	65
Técnicas de recolección de información	66
Tipo de análisis	67
 IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	68
Variable dependiente	68
Variable Independiente	73
Descripción	73
Propósito	74
Factibilidad	75
Justificación del programa de intervención	76
Objetivos del programa de intervención	77
Plan de sesión	88
 V RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	88
Resumen del Proceso de Intervención	88
Cumplimiento del Programa de Intervención	89
Efectos del Programa de Intervención	118
Discusión y análisis de los resultados	134

VI CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	139
Referencias	
Anexos	

Índice de tablas	pp
Tabla 1 Respuestas a la pregunta n° 1 del cuestionario de preguntas abiertas	18
Tabla 2 Respuestas a la pregunta n° 2 del cuestionario de preguntas abiertas	19
Tabla 3 Respuestas a la pregunta n°3 del cuestionario de preguntas abiertas	20
Tabla 4 Respuestas a la pregunta n° 4 del cuestionario de preguntas abiertas	20
Tabla 5 Respuestas a la pregunta n° 5 del cuestionario de preguntas abiertas	21
Tabla 6 Respuesta a la pregunta n° 6 del cuestionario de preguntas abiertas	22
Tabla 7 Respuestas a la pregunta n°7 del cuestionario de preguntas abiertas	24
Tabla 8 Respuesta a la pregunta n° 8 del cuestionario de preguntas abiertas	24
Tabla 9 Respuesta a la pregunta n°9 del cuestionario de preguntas abiertas	25
Tabla 10 Respuesta a la pregunta n° 10 del cuestionario de preguntas abiertas	25
Tabla 11 Respuestas a la pregunta n°11 del cuestionario de preguntas abiertas	26
Tabla 12 Indicadores organizados por variables	27
Tabla 13 Mapa de Variable	
Tabla 14 Plan de Sesión 1	77
Tabla 15 Plan de Sesión 2	83
Tabla 16 Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Aceptación Asertiva	120
Tabla 17 Frecuencias de los indicadores de la Subdimensión Oposición Asertiva	125
Tabla 18 Frecuencias de los indicadores de la Subdimensión Manejo de Procesos	130

Índice de Figuras	
Figura 1 Organigrama de la organización	15
Figura 2 Etapas del Grupo. W.Shutz	43
Índice de Gráficos	
Gráfico 1 Identificación de la variable a intervenir	28
Grafico 2 Evaluación del taller	115
Grafico 3 Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la Subdimensión Aceptación Asertiva	119
Grafico 4 Porcentaje de variación de la Subdimensión A.A por participante	122
Grafico 5 Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la Subdimensión Oposición Asertiva	124
Gráfico 6 Porcentaje de variación de la Subdimensión O.A por participante	127
Grafico 7 Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la Subdimensión Manejo de Procesos	129
Gráfico 8 Porcentaje de variación de la Subdimensión M.P por participantes	133



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Comisión de Estudios de Postgrado

Área de Psicología

Dinámica de Grupos

Trabajo de Especial de Grado Presentado para optar al Título de
Especialista en Dinámica de Grupos



Fecha: Caracas, Marzo de 2018

INTERVENCIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EN UN GRUPO DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA ALCALDIA DE LOS SALIAS

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

Tutora: Daniella Castarlenas

Alumna: Belkis Melisa Bossio Velásquez

C.I: 15.913.522

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar los efectos de un programa de intervención dirigido fortalecer el Trabajo en Equipo en un grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías. El diseño de dicho programa tiene sus bases en el diagnóstico que permitió detectar conductas relacionadas con bajos niveles de trabajo en equipo. La variable fue definida de acuerdo a la propuesta teórica de María Morales (2000), quien plantea que en los equipos autodirigidos exitosos sus miembros poseen competencias personales como la asertividad y competencias para el funcionamiento, como el manejo de procesos. El programa de intervención se desarrolló en dieciséis (16) horas, en las que se aplicaron herramientas teórico-prácticas y vivenciales de la dinámica de grupos, orientadas a que los participantes lograran concebir la importancia de la asertividad y el manejo de procesos para fortalecer el trabajo en equipo, desde las perspectivas de María Morales y Olga Castanyer (1996), procesándose las actividades del programa bajo el enfoque Gestáltico. El alcance metodológico de la investigación fue un experimento de campo, de carácter evaluativo, con un diseño cuasi-experimental de pretest y postest. Para registrar los cambios comportamentales en el grupo se emplearon hojas de registro y videofilmadora. Entre los resultados más destacados están la toma de conciencia de los participantes y la elevación cuantitativa en general de las 3 subdimensiones en el postest.

Palabras clave: Trabajo en Equipo, Asertividad, Manejo de Procesos, Dinámica de Grupos, Gestalt.

Introducción

Las organizaciones para funcionar con mayor eficacia y eficiencia han acudido a los enfoques sobre Trabajo en Equipo, lo cual ha permitido por un lado que los empleados demuestren sus talentos y competencias, y por otro se potencien los resultados esperados.

Borrell (2004), establece que toda organización hoy en día debe utilizar equipos de trabajo, ya que son la parte esencial dentro de la compañía y por medio de ellos se desarrollan los grandes negocios. La importancia de un equipo radica en que este supera el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.

El trabajo en equipo efectivo implica un continuo acto de equilibrio entre las necesidades individuales y del grupo. Los problemas surgen cuando en un equipo normalmente hay un grupo de personas que trabajan mientras otras se dedican a actuar bajo sus requerimientos individuales y estos no son comunicados al grupo. Es por ello que de acuerdo al enfoque del Trabajo en Equipo, para lograr resultados óptimos es importante la sincronización.

De acuerdo a Morales (2000), un Equipo Auto Dirigido es “un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Sus miembros son interdependientes en cuanto a las tareas. Ellos se gerencian a sí mismos. Comparten la mayoría de los roles de un supervisor

tradicional. Toman decisiones de distinta naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos”. (p.09)

Siguiendo esta línea la autora anteriormente mencionada plantea que para que una organización logre conformar Equipos Auto Dirigidos debe contar con Profesionales competentes, pero específicamente en las áreas profesional, personal y gerencial.

El objetivo de esta investigación es fortalecer el Trabajo en Equipo en sus dimensiones Asertividad y Manejo de Procesos, a través del diseño, aplicación y evaluación de un programa de intervención aplicado a un grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

La investigación pretende contribuir con la comunidad de San Antonio de los Altos, en vista de que la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías, es un ente destinado a brindar atención directa y servicios al público de esa localidad en cuestiones inherentes a su hábitat.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I. planteamiento del problema, donde se especifica información relacionada al contexto organizacional, descripción del grupo, diagnóstico, fuentes de información consultadas, métodos de recolección de información, síntesis y análisis de la información recabada para el diagnóstico, formulación del problema de investigación, objetivos de la investigación y justificación.

En el Capítulo II. Marco referencial, se exponen los antecedentes de la temática a investigar. Luego en este mismo capítulo se encuentra el Marco Teórico, la definición de Dinámica de Grupo desde sus orígenes y antecedentes, el grupo con su definición características y tipos, la diferencia entre grupo y equipos, el Trabajo en Equipo, la Asertividad, el Manejo de Procesos y el enfoque Gestáltico el cual sirvió de apoyo para el procesamiento de las estrategias de Dinámica de Grupos a aplicar en el programa de intervención.

En el Capítulo III. Marco metodológico, se describe la metodología que se empleó en la investigación y su diseño, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los tipos de análisis.

En el Capítulo IV. Se describe la propuesta de intervención, las variables dependiente e independiente y los objetivos del programa de intervención.

En el Capítulo V. se presentan los resultados de la intervención realizada, que incluyen un resumen de ella y sus efectos, así como, el análisis y discusión de los resultados.

En el Capítulo VI. Se muestran las condiciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

En la última parte, se encuentran las referencias y los anexos, que incluyen un modelo del cuestionario aplicado para el diagnóstico, las guías de observación empleadas para cada sesión donde se registraron los indicadores de cambio durante el pretest y el posttest y finalmente el manual del facilitador.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación se derivó de un diagnóstico a un grupo de funcionarios públicos adscritos a la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías; este permitió identificar la necesidad de intervención de la variable Trabajo en Equipo con las subdimensiones Aceptación y Oposición Asertiva y Manejo de Proceso; esta debilidad afecta la relación entre los miembros del grupo, los cuales por momentos actúan de forma individualista, se expresan en términos disfuncionales, les cuesta concretar ciertos procedimientos grupales, entre otros; esto influye en los resultados de servicio público que ofrece la mencionada dirección institucional. Por tanto, es fundamental una intervención dirigida a mejorar el Trabajo en Equipo en sus dimensiones Asertividad y la competencia Manejo de Procesos.

A continuación, se abordaran los elementos empleados para la elaboración del diagnóstico, tales como el contexto organizacional, la descripción del grupo, las fuentes de información consultadas, los métodos de recolección de información, el

análisis de la información recabada, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos tanto generales como específicos, lo cual permitió conocer la variable a intervenir.

Contexto Organizacional

La Alcaldía del Municipio Los Salías, es un ente público, ubicado en San Antonio de los Altos, Edo Miranda. El Municipio Los Salías fue fundado el 17 de noviembre de 1982. Alrededor de 1988 se inaugura la Alcaldía y seguidamente acontece la elección del primer Alcalde del Municipio. La actual Misión de esta organización se basa en proveer de forma confiable, eficiente y ecológica, servicios públicos de calidad, alcanzando el mayor bienestar para toda la comunidad, actuando de forma honesta, responsable, ágil y transparente. (Gaceta Municipal del Municipio Los Salías año, 2000)

Por otra parte su visión es distinguirse por ser una gestión interna eficiente y transparente, y una gestión externa cercana al ciudadano, disciplinada, capaz de brindar soluciones generando orden, calidad de vida y progreso para los vecinos de San Antonio de Los Altos. La Confianza, Eficiencia, Sentido Ecológico, Optimismo, Honestidad, Responsabilidad, Transparencia, Comunicación, Respeto, Reconocimiento, Corresponsabilidad, Participación, Orden y Progreso, son sus fundamentales Valores.

El Objetivo Principal de La Alcaldía de Los Salías, se basa en incrementar la recaudación tributaria, mediante sistemas eficaces que permitan la reinversión en

obras para el beneficio de la comunidad de Los Salías, y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, y a nivel específico incrementar y propiciar el grado de compromiso de la Institución con el colectivo, a los fines de satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad.

La Dirección de Planificación Urbana, es una de las dependencias más importantes dentro de la Alcaldía de Los Salías y se encarga de la actualización, ejecución y seguimiento de los proyectos tanto públicos como privados de construcción, ordenanzas, acuerdos, decretos y resoluciones.

Persigue como objetivo general, definir la organización físico-espacial del ámbito urbano, entendiéndose que el sistema abarca múltiples dimensiones como son la dimensión Cultural, Social, Política, Económica, Tecnológica y Funcional, basados en el reconocimiento del Patrimonio Cultural, las necesidades básicas de la población y la participación de la comunidad. (Gaceta Municipal del Municipio Los Salías año, 2000).

Esta dependencia se escogió para efectuar el Trabajo Especial de Grado por contar con un grupo estable sobre el cual se puede realizar una intervención relativa al desarrollo organizacional y de esta manera realizar un aporte a dicha comunidad.

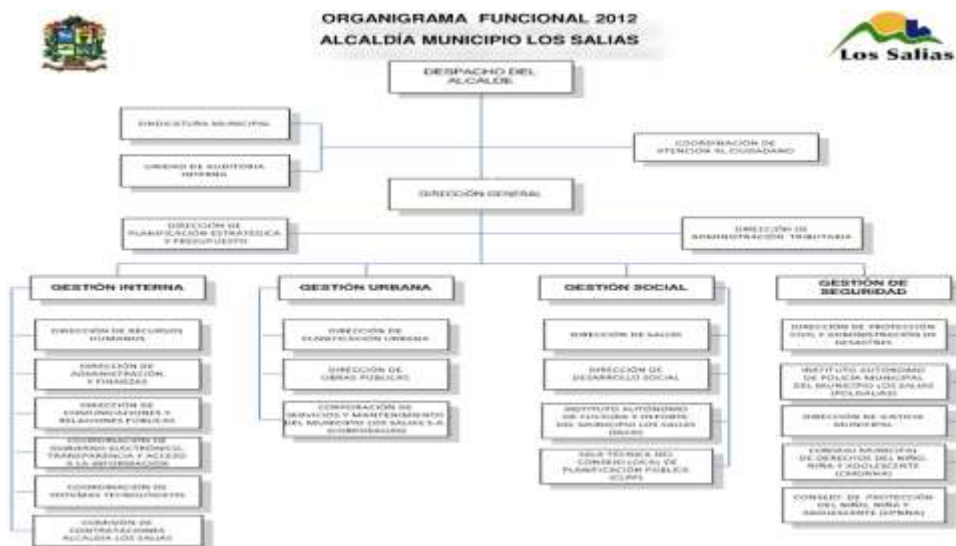
Misión

Proveer de forma confiable, eficiente y ecológica, servicios públicos de calidad, alcanzando el mayor bienestar para toda la comunidad del Municipio Los Salías, actuando de forma honesta, responsable, ágil, transparente y con visión de futuro.

Visión

Distinguirnos por nuestra gestión interna eficiente y transparente, y nuestra gestión externa cercana al ciudadano, disciplinada, capaz de brindar soluciones generando orden, calidad de vida y progreso para los vecinos de San Antonio de Los Altos.

Figura 1
Organigrama de la Organización



Descripción del grupo

Se trata de un grupo natural, heterogéneo en cuanto a edad y en relación a capacitación profesional, conformado por de 13 funcionarios, (8 mujeres y 5 hombres) de edades comprendidas entre los 25 y 65 años, cuya descripción

organizativa es la siguiente: un (1) Topógrafo, cuatro (4) Ingenieros, dos (2) Arquitectos, dos (2) asistentes, dos (2) Geógrafos, un (1) Archivista, un (1) Recepcionista. El nivel académico del grupo oscila entre Técnico Superior Universitario y Profesional Universitario.

Diagnóstico

Fuentes de información consultadas

El diagnóstico se obtuvo, luego de que se emplearon dos fuentes de información. En primer lugar, se consultó como informante clave al Director de Recursos Humanos de la Alcaldía de Los Salías, quien tuvo la disposición para conversar y brindó la información necesaria del grupo de trabajo a intervenir. Es importante mencionar, que la escogencia de éste informante clave se debió fundamentalmente, a que es la persona con mayor jerarquía y conocimiento del grupo de funcionarios de la Dirección de Planificación Urbana y quien tiene la responsabilidad última por los resultados y la gestión del mismo. En segundo lugar, se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas al grupo foco.

Métodos de recolección de información

Entre las técnicas utilizadas para la recolección de la información se encuentran: el cuestionario de preguntas abiertas, que según Palella (2010) consiste

en un instrumento de recolección de información de forma clara y precisa. Contiene una serie de preguntas abiertas que suministran opiniones, juicios, expectativas, entre otros de los sujetos de la investigación.

Otra de las técnicas empleadas fue la entrevista, semi-estructurada, la cual se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener temas deseados.(Hernández, Fernández y Batista 2003, p. 455).

Síntesis de la información recabada

A continuación se presentan los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de información empleados para la elaboración del diagnóstico de la variable a intervenir.

Entrevista al informante clave: Se realizó una entrevista semi-estructurada al Director de Planificación Urbana de la Alcaldía de los Salias. Entre los aspectos señalados el Director percibe al grupo como “bien unido” pero con “peleas internas” que pueden surgir entre ellos de un momento a otro por la forma en que a veces se tratan. El director señala además “Es un grupo no muy fácil, tienen todos personalidades fuertes, casi todos son mordaces, son ácidos, no son hipócritas entre ellos...son también muy abiertos, se conocen bastante bien y algunos hasta conocen la vida personal. Todos tienen no menos de 4 años conociéndose a excepción de 2 que entraron hace 1 año. Entre sus debilidades está la impuntualidad, a veces se

atropellan en las funciones, es a veces se molestan entre ellos mismos por esas razones”.

Para la aplicación del cuestionario se contó con la respuesta de los 13 miembros del grupo de la Dirección de Planificación Urbana para el momento de la evaluación.

Síntesis de las respuestas dadas por 13 miembros del grupo a las preguntas realizadas en el cuestionario: Luego de obtener los cuestionarios respondidos se procedió al procesamiento de los datos, empleando la metodología del análisis de contenido, que consiste en categorizar las respuestas textuales por cada pregunta observando la frecuencia de. A continuación se presenta el análisis realizado por pregunta:

Tabla 1. Respuesta a la pregunta #1 ¿Qué características tuyas cree usted que facilitan el desarrollo de su grupo de trabajo? Explíquelas

Indicadores	Respuesta textual	Frecuencia
Características de su comunicación	“Me gusta conversar” (2), “Mantengo buena comunicación” (1) “Me comunico de forma efectiva” (1) “Soy discreta cuando converso algo personal” (1) “Soy espontanea” (1)	6
Habilidades para el trabajo	“Profesionalismo” (1), “Destrezas” (1), “Responsabilidad” (1), “Habilidad para responder en situaciones de emergencia” (1)	4
Buen trato hacia el grupo	“Ser amable” (1) “Me gusta aportar ideas positivas” (1) “Mi honestidad” (2) “Ser tolerante” (1) “ Ser colaborador” (2), “Estar dispuesto a ayudar” (4) “Compartir” (1),	19

“Respeto” (1), “Simpatía” (1) “Coordinar actividades” (1), “Trabajo en equipo” (5)

Años de servicio	“Mis años de servicio ya que conozco el trabajo de la oficina” (1)	1
Totales		30

Tabla 2. Respuesta a la pregunta #2 ¿Qué características tuyas cree usted que dificultan el desarrollo de su grupo de trabajo? Explíquelas

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Características personales	“Falta de autocontrol” (1)	4
	“Ser muy perfeccionista (1), “No me gusta delegar” (1) “Tiendo al desorden” (1)	
Desmotivación	“Desmotivación” (2) “Falta de compromiso” (1)	3
Ninguno	“Afortunadamente no existe” (1) “Llevo poco tiempo en la oficina, aun estoy aprendiendo” (1)	2
Comunicación	“Insuficiente Comunicación” (1)	1
Tabla 2 (continuación)		
Fallas en Procedimientos	“Fallas al seguir los procedimientos” (1)	1
		1
Falta de Firmeza	“Falta de firmeza y autoridad”(1)	1

Falta de Apoyo	“No hay apoyo” (1)	1
Totales		15

Tabla 3. Respuesta a la pregunta #3 Realice una lista de las *características* más resaltantes de su grupo de trabajo:

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Buen Humor	“El humor” (1), “Buen humor” (1), “Buen humor entre compañeros” (1) “Son Alegres” (1) “Alegría” (1)	3
Relaciones interpersonales	“Honestidad” (1) , “Compartir” (1) “Nos apoyamos los unos a los otros”, (1) “Compañerismo” (2), “Solidarios” (1), “Nos comunicamos efectivamente” (1), “Discreción” (1), “Unión” (1)	9
Ego y protagonismo (-)	“A veces nos tapa el ego” (1)	1
Totales		13

Tabla 4. Respuesta a la pregunta #4¿Cómo percibe usted a su grupo a la hora de ejecutar una tarea?

Tabla 4 (continuación)

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Individualismo (-)	“Cada uno realiza su tarea sin dar mayores detalles” (1)	1
Diferencias al prestar	“Hay unos más Interesados que	1

servicio	otros a prestar servicio” (1)	
Unión	“Todos trabajan unidos cuando se requiere” (1) “ Compartimos nuestra obligaciones y nos ayudamos mutuamente” (1)	2
Eficiencia	“Muy bueno y eficiente” (1) “Excelente” (1) “Somos rápidos y eficientes” (1)	3
No coinciden al realizar una tarea(-)	“No coincidimos en las propuestas para atacar una tarea” (1)	1
No hay línea de trabajo(-)	“No hay línea de trabajo definida lo que genera incomodidad” (1)	1
Disposición	“Con buena disposición para realizar las actividades” (1) “Dispuestos a atacar la tarea a realizar” (1)	2
Pérdida de interés((-)	“Se pierde el interés respecto al seguimiento de casos” (1)	1
Totales		12

Tabla5. Respuesta a la pregunta #5 ¿Cómo percibe usted a su grupo en cuanto al cumplimiento de objetivos comunes?

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Sin dificultad	“En general bien” (1), “Mucha colaboración por parte de todos” (1)	2
Tabla 5 (continuación)		
Regular en cumplimiento de objetivos (-)	“Regular” (1) “A pesar de las circunstancias se lucha con, mucho tesón y fortaleza” (1) “	2

No se culminan los objetivos de forma positiva (-)	“En muchos casos los objetivos no se culminan positivamente”(1)	1
No hay objetivos definidos (-)	“Todos tenemos que tener una meta en común para poder lograr los objetivos” (1), “Los objetivos no están claramente definidos”.(1) Falta de objetivos externos (1)	3
Poca Motivación (-)	“Se logran cuando nos sentimos motivados” (1)	1
Ego y protagonismo (-)	“Hay que bajar un poco el ego porque a veces solo se tiene interés de ser protagonista”	1
Poca Integración (-)	“Falta un poco de integración” (1), “No hay integración” (1)	2
Falta de atención de los jefes (-)	“Falta de atención de los jefes hacia el grupo” (1)	1
Totales		14

Tabla6. Respuesta a la pregunta #6 ¿Qué características de sus compañeros afectan negativamente las relaciones en su grupo de trabajo?

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Se quejan (-)	“Se quejan pero no piden ayuda”(1), “Quejas constantes” (1)	2
Tabla 6 (continuación)		
Diferencias de criterio (-)	“Diferencias de Criterios” (1)	1
Hablar mal de los otros	“El chisme” (1) “la intriga” (1) “Descalificar o injuriar”,(1) “llevarse por	6

(-)	comentarios externos”(1) “Algunos compañeros manejan mucho el chisme” (1) “Chismes personales” (1)	
Competencia (-)	“Unos quieren ser mejores que los otros y allí viene el problema”(1)	3
	“Cada quien quiere ser mejor que otro” (1) “Discuten quien manda a quien” (1)	
Individualismo e intereses personales (-)	“Individualismo”(1) “llevarse por intereses personales” (1) “Individualismo” (1)	3
Desorden (-)	“Desorden” (1)	1
Desconcentración (-)	“Interrupción constante para atender al público” (1), “Falta de concentración” (1)	2
Irresponsabilidad (-)	“Algunos son irresponsables” (1)	1
Desunidos (-)	“No hay unión” (1)	1
Totales		19

Tabla 7. Respuesta a la pregunta #7 ¿Qué características tuyas obstaculizan las relaciones dentro de su grupo de trabajo?

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Carácter (-)	“Mi carácter” (1) “Muy Terca” (1)	2
Se gritan (-)	“No me gusta que me griten” (1)	1

Reserva y seriedad (-)	“Soy reservada y seria” (1)	1
Normativa (-)	Soy extremadamente normativa” (1)	1
Impaciencia (-)	“Impaciencia” (1)	1
Hay imposiciones (-)	“No acepto que me impongan las cosas” (1)	1
Impuntualidad (-)	“Impuntualidad” (1)	1
Malos comentarios (-)	“Los malos comentarios” (1)	1
No saber expresar mis ideas (-)	“No saber expresar mis ideas”(1)	1
Ninguna	“Ninguna” (2)	2
Totales		12

Tabla 8. Respuesta# 8. Describa las características de su grupo de trabajo que contribuyen al desempeño laboral (Jerarquícelas)

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Tiempo de servicio	“Cada uno conoce su trabajo” (1)	1
Colaboradores entre si	“Prestan colaboración” (3), “Solidaridad” (1), “Compañerismo” (4), “Apoyo” (2) “Disposición” (1), “Unión” (1) “Receptivos” (1) “Atentos” (1) “Respetuosos” (1), “Responsables” (1)	12
Tabla 8 (continuación)		
Son alegres	“Buen Humor” (1), “Animo” (1) “Entusiasmo” (1) “Ser muy alegres” (1)	4
Comunicación	“Buena comunicación” (1)	1
	“Tratamos de llevarnos bien a pesar de las diferencias” (1)	1
Totales		19

Tabla 9. Respuesta #9.Describa las características de su grupo de trabajo que obstaculizan el desempeño laboral (Jerarquícelas)

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Indecisión	“Limitaciones a la hora de decidir” (1)	1
Descoordinados	“Poca coordinación” (1) “Desorden” (1)	2
Todos quieren liderizar	“Todos quieren tener la razón” (1) “Piensan que sus ideas son las mejores soluciones” (1) “Celo profesional” (1)“Desconfianza” (1)	4
Falta de Motivación	“Falta de motivación” (1) “No nos sentimos motivados”(1)	2
Vocación de Servicio	“Falta de mentalidad de funcionario público” (1)	1
Comunicación inadecuada	“Falta de Comunicación” (2) “Chismes” (1) “No escuchar al compañero en inquietudes de trabajo como personales”(1)	4
Totales		14

Tabla 10. Respuesta #10. Si tuviera la oportunidad de mejorar aspectos de su grupo de trabajo que obstaculizan el desempeño laboral mediante un taller grupal ¿Qué temas le gustaría tratar?

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Trabajo en equipo	“Trabajo en equipo” (1), “Seguimiento de Normas y Procedimientos” (1), “Realizar procedimientos conjuntos” (1), “Realizar reuniones periódicos para limar asperezas (2), “Tener propósitos claros”	7

	(1)“Equipos Multidisciplinarios” (1)	
Atención al público	“Buen trato al contribuyente” (1), “Disposición a prestar servicio”(1), “Atención eficiente al público” (1) “El trato con todas las personas” (1)	4
Motivación	“Motivación” (2)	2
Comunicación	“Mejorar la comunicación” (3)	3
Liderazgo	“Liderazgo” (3) “Jerarquía” (1), “Una sola voz de mando” “Respetar y asumir roles y jerarquías” (1) “No entrar en discusiones de quien manda a quien” (1)	6
Totales		22

Tabla 11. Respuesta #11¿Desea compartir alguna información adicional que considere sea de importancia para usted y para el grupo de trabajo? En caso de ser afirmativo, desarróllela a continuación:

Indicador	Respuesta	Frecuencia
Liderazgo (-)	Una sola voz de mando (1)	1
Totales		1

Análisis de la información recabada

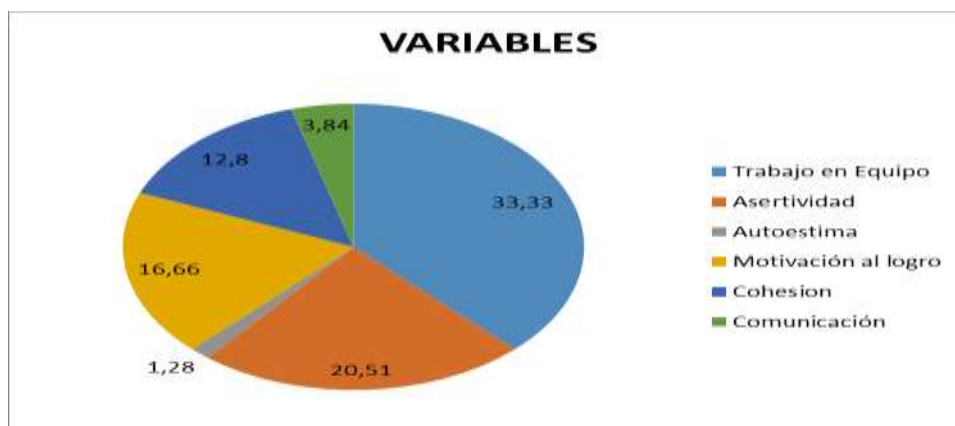
Una vez agrupados los indicadores se procedió a realizar un análisis teórico de los mismos, en la que se identificaron las variables presentes en el diagnóstico: *Trabajo en Equipo, Asertividad, Autoestima, Motivación al logro, Cohesión y Comunicación*. A continuación se presenta el resumen de los resultados del análisis:

Variable	Indicador	%	Frecuencia
Autoestima	Ego y protagonismo (1)	1	1.28%
Comunicación	Comunicación inadecuada (2) Poca comunicación (1)	3	3.84%
Cohesión	Desconfianza (2) desunidos (1) individualismo e intereses personales (3) Falta de compromiso (1) Falta de Firmeza y autoridad (1) individualismo (1) Poca integración (1)	10	12.8%
Motivación al logro	Vocación de Servicio (1), falta de motivación (2) impuntualidad (1) desorden (1) desconcentración (2) Desmotivación (2) prestar servicio (1) perdida de interés (1) Diferencias a la hora de prestar servicio (1) Poca motivación (1)	13	16.66%
Asertividad	Hay chismes (1), No se escuchan (1), todos quieren tener la razón (2) Se gritan (1) reservada y seriedad (1) impaciencia malos comentarios (1) No saber expresar mis ideas (1) hablar mal de otros (6) se quejan (2)	16	20.51%
Trabajo en Equipo	Indecisión (1), descoordinados (2) Normativa (1) hay imposiciones (1) individualismo e intereses personales (3)	26	33.33%

irresponsabilidad (1)
 desorden (1) competencia (3)
 diferencias de criterio (1)
 falta de apoyo (1) Fallas en
 Procedimientos (1) Falta de
 Apoyo (1) Tendencia al
 desorden (1) Dificultades
 para delegar (1)
 Perfeccionista (1) no
 coinciden a la hora de
 realizar una tarea (1) no hay
 línea de trabajo definida (1)
 No se culminan los objetivos
 de forma positiva (1) No hay
 objetivos definidos (3)

Total	78	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico 1
Identificación de la variable a intervenir



Luego de ser analizado el contenido de las respuestas del cuestionario y seguidamente haber realizado la categorización y finalmente la focalización, se encontró la siguiente distribución de porcentaje en las variables dentro del grupo evaluado:

Con 1.28% la variable Autoestima definida por Branden (1995) como: “La confianza en nuestra capacidad de pensar, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida y la confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices, el sentimiento de ser respetables, de ser dignos y de tener derecho afirmar nuestras necesidades y esfuerzos.” (p.16)

La variable Comunicación con 3.84% definida por Satir (1985) como el conjunto de actos de lenguaje que se producen en la interacción. Incluye gestos y los discursos, a su vez pueden referirse a enunciados, preguntas, pedidos, órdenes, sugerencias, demostración de emociones, posiciones y actitudes, por ejemplo *“Interrupción constante para atender al público”* y *“Falta de concentración”*.

Con un 12.8% se encontró la variable Cohesión en cuarto lugar, variable definida por Shaw (1980) como el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos mutuamente y fue observada a través de indicadores como: *“No hay integración”*, *“No hay unión”*.

En el cuarto lugar con un porcentaje de 16.66 % la variable Motivación al logro, definida por Romero (2005) como una red de conexiones afectivas cognitivas, relacionadas con el desarrollo, implicando un uso exigente de capacidades y respuestas, para el beneficio personal y colectivo. La poca motivación se percibe en el caso del grupo estudiado en indicadores como: *“Se pierde el interés respecto al seguimiento de casos”* y *“No nos sentimos motivados”*.

En quinto lugar, con un porcentaje de 20.51%, se ubicó la variable Asertividad definida por Castanyer, (1996) como: “la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”. Aguilar (1987) enfatizan en que, el ser directo es un rasgo de asertividad por lo que verbatums como “*El chisme*” y “*la intriga*”, se consideran indicadores propios de una conducta inasertiva. Así mismo verbatums como “*Diferencias de Criterios*” y “*Descalificar o injuriar*” de acuerdo a lo planteado a nivel teórico por el autor anteriormente mencionado responde a un no saber decir las cosas, en el contexto de la inasertividad.

Por último la variable con mayor porcentaje de respuestas fue Trabajo en Equipo con un 33,33 %. De acuerdo a Morales (2000) el Trabajo en Equipo atañe a un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesto por un reducido número de miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar tanto los procesos de producción (tarea) como los de mantención (relaciones socio-afectivas).

En este sentido, fueron encontrados diversos verbatums que revelan deficiencias en el grupo tales como: “*Unos quieren ser mejores que los otros y allí viene el problema*” correspondiente a la sub-dimensión “*Equidad*”, “*Individualismo*” vinculado directamente a la falta de articulación al grupo, “*Todos tenemos que tener*

una meta en común para poder lograr los objetivos” lo cual indica debilidad en la sub-dimensión *“Manejo de Procesos”*, entre otros.

Formulación del problema de investigación

A partir del análisis realizado en el que se evidencia la necesidad de mejorar el Trabajo en Equipo en el grupo a intervenir, surge la siguiente interrogante:

¿Qué efecto tendrá la aplicación de un programa de intervención orientado a fortalecer el Trabajo en Equipo, en un grupo de funcionarios públicos de la Alcaldía de Los Salías?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar los efectos de un programa de intervención dirigido a fortalecer el Trabajo en Equipo en un grupo de profesionales adscritos a la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un programa de intervención orientado a fortalecer el Trabajo en Equipo en grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.
2. Aplicar el programa de intervención dirigido a fortalecer el Trabajo en Equipo en un grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

3. Evaluar los efectos del programa de intervención dirigido a fortalecer el Trabajo en Equipo aplicado en un grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

Justificación de la investigación

La Dinámica de Grupos desde sus orígenes surge como una Ciencia Social que tiene como finalidad optimizar el funcionamiento de grupos humanos en general, es por ello que, la presente investigación constituye un aporte para la solución de un problema práctico, en este caso fortalecer el Trabajo en Equipo en un grupo de profesionales adscritos a la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

El grupo a intervenir representa dentro de la Alcaldía de Los Salías, uno de los departamentos con mayores requerimientos por parte de la comunidad quien diariamente acude allí para tramitar asuntos diversos directamente relacionados con su vivienda y zonas circunvecinas.

Se considera que el hecho de proporcionar a los profesionales que allí laboran herramientas teórico-prácticas-y vivenciales para mejorar el Trabajo en Equipo permitirá promover un mejor clima organizacional que a su vez se redundará en el beneficio de todos los usuarios de ese municipio.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes

El interés por estudiar el efecto del Trabajo en Equipo sobre un grupo se ha visto reflejado en diversas investigaciones en los últimos años y las mismas incentivan la profundización sobre esta variable.

Muro (2014), investigó la variable Trabajo en Equipo, en un Trabajo especial de Grado titulado “Programa de Intervención para mejorar el Trabajo en Equipo en un grupo de la Universidad Bolivariana de Venezuela”, para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos en la Universidad Central de Venezuela. El objetivo general de la investigación fue determinar los efectos de un programa de intervención para mejorar el Trabajo en Equipo en un grupo de empleados de la UBV. Fue una investigación evaluativa con diseño cuasi-experimental con mediciones pre y post test. Los resultados obtenidos por la autora antes mencionada indican que, los participantes lograron analizar la necesidad de establecer acuerdos y cumplirlos como parte de la responsabilidad individual así como extraer la importancia para la organización de tener una comunicación fluida desde el respeto y la valoración del otro.

Peña (2014), realizó su trabajo especial de grado para optar por el título de Lic. En Psicología Industrial Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, con una investigación que lleva por título “Valores laborales y Trabajo en

Equipo realizado en Construfácil Coatepeque”. Se trató un diseño de investigación descriptivo correlacional en la que luego del análisis se aceptó la hipótesis de investigación la cual plantea que si existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido a que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración lo cual hace una mejor productividad para Construfácil, Coatepeque.

Márquez (2011) en su Trabajo especial de Grado titulado: “Programa de Intervención dirigido a mejorar el Trabajo en Equipo en el grupo coral Amor y Paz de la ciudad de Maracay” para optar al Título de Especialista en Dinámica de Grupos de la Universidad Central de Venezuela. La investigación de carácter evaluativo con diseño cuasi-experimental con mediciones pre y post test encontró que por medio del programa de intervención se incrementaron las sub-dimensiones de la variable principal visto en el aumento de la frecuencia de las conductas de asignación de roles, valores y proyecto de vida, por lo cual pudo concluir que la intervención facilitó la mejora en el Trabajo en Equipo en el grupo coral Amor y Paz.

Por su parte Colina y Urdaneta (2011) aplicaron una “Intervención para fortalecer el Trabajo en Equipo del grupo de efectivos del destavicoguarnac Nro 903”, siendo el mismo el título de su Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos. Dicha investigación concluyó que el impacto de la investigación se tradujo en el aprovechamiento de las fortalezas de cada

uno de los miembros del grupo, logrando así el incremento de la eficacia y eficiencia de la organización.

Aguilar (2016), investigó la variable Trabajo en Equipo y su relación con el Clima Organizacional en su Trabajo Especial de Grado para optar por el grado de Licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, a través de una investigación descriptiva para lo cual empleo cuestionarios en un grupo de trabajadores del Hotel del Campo de Quetzaltenango. En el estudio se comprobó que el trabajo en equipo es importante para que los empleados puedan desempeñar mejor su labor y a la vez exista un buen clima organizacional dentro de la empresa.

Las precedentes investigaciones indican que la variable Trabajo en Equipo es de suma importancia en el ámbito organizacional y que por lo general intervenir sobre ella produce resultados favorables a nivel del comportamiento grupal.

Marco teórico o referencial

Dinámica de Grupos

En lo que respecta a su estricta definición, Cartwright y Zanders (1971) plantean que existen al menos tres acepciones del término:

- 1) Una ideología política democrática preocupada por la forma en las que debe manejarse un grupo.

- 2) Un serie de técnicas con fines de entrenamiento para mejorar las relaciones humanas
- 3) Un campo de investigación sobre la naturaleza de los grupos, sus leyes e interrelaciones.

La dinámica de grupos inició en los EUA. Se asocia su origen como especialidad ante todo con Kurt Lewin (1890-1947) quien popularizó el término y aportó significativas contribuciones a la investigación y la teoría de la dinámica de grupo. (Cartwright y Zanders 1971)

Sin embargo, no recae solo en este teórico la creación de la Dinámica de Grupos, de hecho, esta fue el resultado de muchos avances ocurridos en un período de varios años y en varias disciplinas y profesiones diferentes. Es por ello que se le considera una convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales y con mayor amplitud como producto de acontecimientos diversos suscitados en la sociedad particular en la que surgió.

Factores económicos como el crecimiento Industrial, el percibir que muchos individuos trabajando en función de una meta son más productivos que uno solo, dieron pie a que se invirtiera en el desarrollo e investigación de la Dinámica de Grupos, elevándola a un nivel de científico y verificable.

A finales del año treinta ya no se discutía la posibilidad de realizar investigaciones objetivas y cuantitativas sobre la dinámica de la vida en grupo.

Además se había desligado la realidad sobre los grupos del misticismo para situarla en el dominio de una Ciencia Social Empírica.

El factor político jugó otro rol importante; se tenía la convicción fundamental de que, en una democracia, puede mejorarse deliberadamente la naturaleza humana y la sociedad mediante la educación, la religión, la legislación y el trabajo duro. Es por ello que en esta ciencia social, prevalece un espíritu de consenso y democracia en casi todas sus vertientes teóricas.

Cuatro profesiones tuvieron un papel especialmente importante en el origen y crecimiento dinámico del grupo:

-El trabajo con grupos sociales: Por ser responsables del funcionamiento de clubes, grupos recreativos, campos y equipos atléticos, los trabajadores de grupo se dieron cuenta de que sus técnicas para manejar grupos producían importantes efectos en los procesos de grupo y las conductas, actitudes y personalidades de quienes participaban en esos grupos

-La Psicoterapia de Grupos: Esta surgió en campos no estrictamente médicos, tal como lo constituye el movimiento de alcohólicos anónimos. La teoría psicoanalítica ha ejercido una influencia central, aunque no exclusiva en el desarrollo de un enfoque profesional al trabajo psicoterapéutico en grupos. Los escritos de Freud, especialmente el texto Psicología de las masas y el análisis del yo, dispusieron el tono para muchas técnicas para manejar grupos. El trabajo pionero y excepcionalmente

creador de Moreno estableció otro enfoque de la psicoterapia de grupo mediante el Sociodrama y el Psicodrama.

-Educación: La revolución en la educación pública norteamericana, ocurrida en el primer cuarto de este siglo, fuertemente influida por los escritores de Dewey, amplió el concepto de los propósitos y los procedimientos en la educación. “Aprender haciendo” se volvió el tema popular y se le complementó con cosas tales como proyectos de grupo, actividades extracurriculum y gobierno estudiantil.

-Administración: Los tratamientos sistemáticos de la administración reconocerían pronto la importancia de los grupos en las grandes organizaciones.

El grupo: definición, características y tipos

Ciertamente no existe una noción teórica única sobre lo que es un grupo. Cartwright y Zanders (1971), señalan que, el grupo puede ser teóricamente definido de diversas maneras, en función de perspectivas variopintas que constituyen criterios de delimitación de múltiples definiciones. Sin embargo, existen rasgos comunes que permiten la adjudicación del concepto de grupo en un sentido teórico, que se dan en diferente medida de acuerdo al tipo de grupo al que se esté haciendo referencia, las cuales son interacción, sentido de pertenencia, apariencia de pertenencia, normas compartidas, percepción del grupo como fuente de realización, metas comunes, percepción colectiva de unidad y acción unitaria frente a su ambiente.

Una definición clásica de grupo indica que se trata de una libre asociación de personas con ideales e intereses comunes, amplios vínculos interpersonales y con un tipo de disciplina elaborada y aceptada por sus integrantes, en la corresponsabilidad y en la orientación conjunta a la acción. (Barrera 1981)

Los grupos pueden clasificarse dependiendo de sus objetivos, de su número de miembros, de la profundidad de las relaciones entre ellos y del tipo de organización interna que predomine en el grupo, lo cual permite diferenciarlos de la siguiente manera:

-Grupo natural: se conforma por la asociación libre de personas que se reúnen de forma espontánea con intereses esporádicos o circunstanciales.

-Grupo organizado: es una libre asociación con normas aceptadas, vínculos interpersonales e intereses compartidos y con una acción conjunta y unitaria. Propicia la participación de sus integrantes como a los sectores de la población a los cuales orienta su trabajo.

-Grupo de crecimiento personal: tiene todas las cualidades definidas para un grupo, pero se caracteriza porque su objeto central es lograr el crecimiento personal de sus miembros particularmente en lo psicosocial. Se busca que sus miembros profundicen en el conocimiento personal, tanto de sí mismo como de otros miembros y les permita adquirir destrezas psicosociales que mejoraran su desenvolvimiento en diferentes ámbitos de su vida.

-Grupo de estudio: posee características formales de un grupo caracterizándose porque su objetivo principal es lograr el aprendizaje o dominio por parte de sus miembros de ciertas destrezas o conocimientos. En ocasiones este tipo de grupo puede tener carácter académico y esto le imprime una condición diferente al resto de los grupos.

-Grupo terapéutico: su objetivo fundamental es abordar diversas problemáticas de orden psicológico (conductual, afectivo, motivacional, relacional...) de sus miembros, a fin de que éstos puedan superarlas.

Etapas de desarrollo del grupo

Schutz (1971), basándose en principios de orientación psicoanalítica propone el modelo teórico denomina “OFRI”, cuyas siglas traduces Orientación Fundamental de las Relaciones Interpersonales. Este importante autor dentro de las ciencias sociales, con su modelo intenta explicar las relaciones interpersonales en términos de orientación hacia los otros; los individuos se orientan en base a tres necesidades que son Inclusión, Control y Afecto; todos los grupos atraviesan estas tres etapas, las cuales el autor compara con las etapas de desarrollo por las que transita un individuo.

Para este autor los procesos grupales exigen que las personas mantengan vínculos suficientemente estrechos y cálidos; no obstante, una intimidad y proximidad excesiva pueden apartar al grupo de sus propósitos fundamentales y personalizar en medida indeseable los problemas vinculados a la tarea. De allí la necesidad de balancear el grado de intimidad de un grupo (afecto).

A continuación se describen las tres fases que atraviesan los grupos, tomando en consideración que dichas fases no se encuentran diferenciadas una con respecto a otra y existiendo la posibilidad de que los grupos regresen a una etapa o se produzca algún estancamiento en alguna de ellas.

Fase de inclusión: esta fase comienza se ubica en los inicios de un grupo. Se caracteriza por la ansiedad que provoca la inclusión hace que los individuos hablen en exceso, se aparten, narren historias apasionantes o practiquen el exhibicionismo. Cada miembro se pregunta tácitamente hasta qué punto debe integrarse al grupo, cuánto deberá sustraer a sus otros compromisos para invertir en esta nueva relación. Emerge la duda respecto a si los otros descubrirán que sabe hacer el individuo, si descubrirán quien es o simplemente no lo diferenciarán. En esta fase las principales preocupaciones del grupo son la energía y los límites. El grupo está energizado cuando sus integrantes se comprometen con él. Los problemas de límite se expresan en exigencias de pertenencia al grupo, de que los miembros se queden en él o lo abandonen. Existe preocupación respecto a los límites de la persona y la forma en que serán atravesados. Cuando un miembro del grupo falta o no se ha integrado, su ausencia se siente, si se logra incorporar aparece una sensación de euforia, de allí en adelante el grupo puede ser más provechoso en tanto está empleando la energía que anteriormente estaba ligada a la preocupación por ese miembro. Se generan situaciones que permiten que los miembros del grupo se conozcan más, cada quien sabe con mayor certeza quien reacciona favorablemente ante él, quién ve las cosas

como él las ve, cuánto sabe él en comparación con los demás, es decir su identidad dentro del grupo.

Fase de control: esta etapa comprende la lucha por el liderazgo, la competencia, el debate sobre la orientación acerca de la tarea, la estructuración, las reglas de procedimiento, los métodos para la toma de decisiones y para compartir la responsabilidad en el trabajo grupal. Las ansiedades fundamentales giran en torno de tener demasiada o muy poca responsabilidad, demasiada o muy poca influencia. En esta etapa los enfrentamientos físicos son muy eficaces para que salga a la luz los sentimientos subyacentes, asimismo, las pruebas de aptitud intelectual contribuyen a que emerjan los sentimientos de competencia y rivalidad. Aquí el interés del grupo se centra en la regulación interna y la eficiencia.

Fase del afecto: En esta etapa Las ansiedades primordiales se vinculan con el sentimiento de no despertar simpatía en los demás, o bien llegar a una intimidad excesiva. Cada miembro se afana por alcanzar la posición más cómoda para él en su intercambio de afecto con los demás. En esta fase el deseo de un contacto corporal total aparece naturalmente, mientras que en las fases previas había sido rígido y forzado.

Figura 2
Etapas del Proceso Grupal de Willian Shutz



La figura 2 resume las etapas mencionadas propuestas por William Shutz, y en ella se reflejan los procesos implicados en cada una, las preguntas que suelen hacerse sus miembros durante las mismas, así también se aprecia cómo es la relación entre los miembros y los aspectos de interés general para cada etapa.

Diferencia entre Grupo y Equipo

Un equipo y grupo podrían ser considerados de alguna manera sinónimos, sin embargo, en cuanto a la relación laboral conllevan objetivos y un desarrollo para realizarlos muy diferentes. (Katezenbach y Smith, 1995)

Robbins y Coulter (1996) reseñan que un grupo está integrado por dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de

alcanzar una meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional.

A continuación, se realizará una comparación entre las características entre el equipo y grupo de trabajo:

Grupo	Equipo
Un solo líder	Liderazgo equitativo
Individualismo	Colectividad
Resultados en base en cada uno	Resultados en conjunto
Enfoque a las tareas individuales	Enfoque a las tareas colectivas
Dominio similar	Dominio específico

Trabajo en Equipo

Katzenback y Smith (1995) proponen que un equipo es un número pequeño de personas con destrezas que se complementan, con un compromiso común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque también común que los mantienen mutuamente responsables por el éxito.

El trabajar en equipo crea sinergia en la que el resultado de la suma es mayor que las partes. Sin duda el impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas juntos, que de manera individual; cada uno de los miembros se empodera, eliminando los obstáculos que puedan impedirles cumplir los objetivos.

Los miembros tienden a promover las estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía, lo que conlleva a la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto; fomentando la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio, promoviendo a la vez el sentido del logro, la equidad y la verdadera amistad, no hay competencia mal sana.

Conformar un equipo lleva su tiempo, al trabajar en una estructura de equipos, los cambios no ocurren automáticamente, es un proceso donde debe prevalecer la actitud y principios en sus miembros.

Las organizaciones y los trabajos en equipos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos y responden mejor que las estructuras jerárquicas a las demandas de los mercados globales, exigentes y competitivos que los individuos que trabajan aislados.

Es así como las organizaciones han conformado los Equipos de Trabajo para diversos propósitos, evidenciados en la gran cantidad de clasificaciones existentes, destacando entre ellos, los Equipos Autodirigidos (EAD), llamados también autogestionados o autónomos. Romero (citado por Morales 2000)

Es evidente que así como los grupos no se dan de un momento a otro, los equipos no aparecen de la noche a la mañana, pasan por diferentes etapas en su desarrollo; se requiere tiempo, energía, aprendizaje, experiencia y experticia de todos los involucrados. Este grupo de personas tienen que aprender a operar como una unidad de funcionamiento eficiente. En este desarrollo de la formación del equipo la

meta principal es lograr darle a cada miembro la oportunidad de contribuir de una manera que tenga significado personal en los objetivos finales del mismo equipo y de la organización a la cual pertenece.

En cada etapa de la formación de los equipos se presentan diferentes comportamientos; unos tienen que acostumbrarse a convivir, otros cambiar técnicas de trabajo, temores, falsas creencias sobre trabajos autogestionados. A continuación las cuatro fases de desarrollo de un equipo de trabajo de acuerdo a Morales (2000):

- **Iniciación:** En esta fase los integrantes del grupo comienzan a conocerse como miembros del equipo. Es comprender las expectativas que se tienen entre los que conforman el equipo, dependen uno del otro. En esta fase no se sienten todavía muy seguros de sí. Mantienen la figura del líder, porque tienen la creencia que no sobrevivirían sin él, no se atreven a tomar riesgos para enfrentar las tareas nuevas, hasta llegan a dudar que las cosas saldrán bien. Se crea las bases para la evolución del equipo para llegar a ser una unidad de alta ejecución y autodeterminada. Si los miembros logran articular un sentido claro del propósito el resto de las fases fluirá sin inconveniente porque el equipo comienza a discutir y redactar su visión y misión como equipo alineado con la organización.
- **Implantación:** Aquí en esta segunda fase los miembros del equipo comienzan a entender las tareas y detectan que no es tan fácil conformar un equipo, deben de cumplirse ciertos procesos. Aún no están claros los roles definitivos. En esta fase algunos participantes se tornan defensivos, inseguros, ansiosos e

impacientes; ya que unos no van al ritmo de otros. Hay incertidumbre; algunos buscan refugiarse en su experticia técnica y tratan de imponer sus puntos de vista, en vez de escuchar a los demás. Pueden aparecer conflictos y competitividades. Los integrantes comienzan a conocerse más sobre ellos mismos. Da la sensación que es una fase lenta, pero los integrantes deben mantener su persistencia. Una manera de lograrlo es discutiendo abiertamente las confusiones e incertidumbres y cómo manejarlas de manera productiva.

- Regulación: Comienzan los miembros a reconciliar las diferencias y se acostumbran a trabajar juntos. Se aceptan mutuamente, se establecen roles, reglas y expectativas. Ya se concentran más en las metas y la comunicación fluye. Se respeta a cada miembro haciéndoles ver que su contribución es importante; hay mejores niveles de interacción verbal y no-verbal. Se establecen normas y se crean consenso sobre cómo se hacen las cosas con el equipo, ya está naciendo la integración.
- Consolidación: Aquí en esta cuarta fase ya no existen diferencias y los integrantes se sienten cómodos entre sí. La comunicación es abierta y sincera, se reconocen las fortalezas y se aceptan las debilidades. Saben cómo dar feedback constructivo y mostrar que no están de acuerdo con algo, asertivamente. Trabajan con productividad y eficacia. Esta es la etapa de la verdadera interdependencia. Los miembros saben que su rol es ayudar al equipo a una excelente ejecución. Ya no culpan a otros por los fracasos, los mismos pertenecen a todos y entre todos deben superarlos. Existe la sinergia

real, el equipo se maneja a un alto nivel de ejecución. Su crecimiento ha terminado. El equipo debe mantenerse alerta y mantener como meta prioritaria el mejoramiento continuo.

Otro aspecto desarrollado por Morales (2000) referente a los Equipos, tiene que ver con los valores que deben poseer, a continuación se señalan cada uno de los propuestos por la referida autora:

- ✓ Integración: Inclusión de todos los que componen el equipo. El éxito individual depende el éxito del conjunto y viceversa. Cuando algo falla no se buscan culpables y cuando se tiene éxito se comparte la recompensa. Se estimula la responsabilidad personal como uno de los valores macro de las nuevas organizaciones.
- ✓ Equidad: No existe necesidad de jerarquías. Se facilitan las relaciones interpersonales y la comunicación en todas las direcciones. Compañeros o socios sería lo ideal a la dupla jefe-subordinado; cada uno valora la contribución y el valor agregado a los resultados finales.
- ✓ Apertura de la comunicación: Es indispensable que los miembros del grupo hablen de manera natural y espontánea en sí, sin estar pensando en las repercusiones de las palabras. La comunicación abierta y honesta facilita la confianza entre los integrantes. Muchas veces la empatía ayuda a la integración del equipo de esta forma se eliminan los juicios de valor. La

comunicación abierta no deja espacio para los rumores que a largo plazo terminan tentando contra la unión del grupo.

- ✓ **Transparencia en la información:** La toma de decisiones de cualquier ente tiene que ver con la información que maneje, y más aún con la tecnología que facilita la información y muchas veces de manera expedita. Mientras más limitaciones haya , más deseos de saber tienen el individuo, por lo que en una organización los trabajadores deben tener acceso a la información y manejar la mayor cantidad de información posible. Tener acceso abierto a la información necesaria facilita la coordinación y la integración, reduce la incertidumbre y los errores.

Por otra parte, la búsqueda de la efectividad del Trabajo en Equipo, ha conducido a diversos investigadores a considerar, que los integrantes de los Equipos Auto Dirigidos deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficaces deben mostrar "Competencias de Equipo", lo cual les ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada.

Tales competencias, han sido agrupadas en tres grandes parámetros: técnicas o profesionales, gerenciales y personales. Siendo éstas dos últimas, las que Morales (2000), consideran necesarias para que funcionen de manera armónica y estén guiados por los mismos valores. Además, que ellas ayudan a poner de manifiesto comportamientos o conductas que promueven la cohesión grupal, así como los

resultados con eficiencia y excelencia. Enfatiza la autora, que éstas en ningún caso sustituyen a las competencias técnicas, sólo las complementan.

Técnicamente una competencia es una característica subyacente del individuo que se relaciona de forma causal con una ejecución efectiva o superior, una característica individual que puede ser medida de manera confiable y que diferencia significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior.

Para todo cambio organizacional, es necesario que las transformaciones comiencen, como individuos como personas. Los cambios individuales, esto tienen que ver con las adquisición de nuevas competencias y la reafirmación de las que ya poseía.

A continuación se exponen dos de las competencias que conciernen a esta investigación de acuerdo a la autora Morales (2000)

Competencias personales:

- La Autodeterminación: Es la creencia de las personas en que son capaces de decidir de manera autónoma sus acciones (Romero García, 1999).
- Motivación al logro: Es el conjunto de pensamientos y afectos relacionados con el desarrollo personal, mediante el uso exigente de las capacidades para alcanzar las metas que beneficiarán a la persona y a su entorno (Romero García, 1999).

- **Fortaleza interior:** Es la capacidad para superar positivamente las adversidades y vivir los triunfos, teniendo en cuenta que pueden ser experiencias trascendentes, pero también pasajeras. Se necesita la fortaleza para no dejarse derrumbar ante el fracaso y también para no dejarse arrastrar por el éxito (Romero García, 1999).
- **Asertividad:** Ser asertivo es ser firme en los puntos de vista sin llegar a ser rígido y terco. Es hacerse respetar sin irrespetar o invadir al otro, usando argumentos racionales y convenientes. Es además no callar por temor a equivocarse o a molestar al otro, privando al equipo de los aportes que pueden ser importantes en su funcionamiento. Cada integrante debe ser suficientemente valiente y asertivo para hacer comentarios enriquecedores a sus compañeros, aún cuando sean duros y difíciles de hacer.
- **Autocontrol:** Es la capacidad para dominar o regular las emociones, pensamientos y conductas en cualquier tipo de situaciones (Romero García, 1999).
- **Autoestima:** Es el conjunto de afectos positivos que las personas mantienen hacia sí misma (Romero García, 1999).
- **Capacidad de compartir:** Se esperaría que los miembros de un equipo compartan sus éxitos, sus fracasos, sus conocimientos, sus equipos y materiales. Ayuda mucho que desde el inicio de la conformación del equipo los integrantes estén dispuestos a compartir; porque ya cuando entran a la fase

de la consolidación de la integración, esa capacidad de compartir surge espontáneamente.

- **Flexibilidad:** Se trata de aceptar a los compañeros y sus ideas sin juzgarlos o evaluarlos. Incorporar las construcciones de todos y conforma un abanico más amplio de ellas, las cuales en definitiva serán las construcciones del equipo.
- **Apertura al cambio:** Es importante tanto a nivel personal como grupal; el miembro que no se abre al cambio, a experimentar nuevas situaciones, se está privando a crecer. En el mundo organizacional los cambios son permanentes, rápidos y complejos. El trabajo en equipo autodirigido es dinámico por su propia condición de independiente y creativo.
- **Manejo de la incertidumbre:** Se refiere a la capacidad para construir las situaciones inciertas o impredecibles de manera favorable para nuestro propio crecimiento (Romero Garcia , 1999). El futuro por naturaleza es incierto, pero lejos de asustar esa incertidumbre debería ser aprovechada para diseñar nuevas formas de ganar control y reducirla lo más que se pueda.
- **Manejo del fracaso:** Es la capacidad para utilizar la información que da un fracaso como feedback que se convertirá en crecimiento personal.

Competencia para el funcionamiento:

- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones en equipo es diferente a la toma de decisiones individuales. En el equipo tiene que haber un conocimiento

compartido y un compromiso con las metas y con las metodologías de instrumentación para alcanzar esas metas. Una decisión es el reflejo de conocimiento de una situación y las acciones que se tomarán con relación a ese conocimiento.

- **Búsqueda de consenso:** La meta en la toma de decisiones de los equipos es lograr el consenso; encontrar las soluciones a los problemas y los planes de acción que sean aceptados y apoyados por todos los miembros.
- **Manejo de conflictos:** Un conflicto es una falta de consenso. Es un desacuerdo sobre el tiempo, procedimientos, metas o una combinación de todos. Los conflictos pueden ser de diferentes tipos: interpersonales o interequipos. Pueden ocurrir conflictos por escasez de recursos, falta de comunicación, ambigüedades sobre las responsabilidades, metas incompatibles, diferencias personales.
- **Manejo de problemas:** Existe un problema cuando las condiciones reales difieren de las deseadas.

Pasos que pueden seguirse en la discusión:

- Se reconoce y analiza el problema
- Identificación de las causas
- Se genera acciones alternativas para acatar las causas
- Se toman algunas de esas acciones y se verifica su eficiencia

- Si no se logra la solución se regresa de nuevo el análisis para buscar la respuesta.
- Manejo de procesos: Organizarse por procesos para facilitar la visión de conjuntos y la integración.
- Manejo del tiempo como recurso: El tiempo es un componente indispensable en el planteamiento de metas y en la planificación de las tareas. Una buena manera de liberarse de la presión del tiempo es entender que la misma forma parte indispensable de la meta. Los miembros del equipo se propongan el lapso de realización de cada tarea después de haber hecho un análisis racional de la misma. Además de que se mejora la eficiencia y la productividad.
- Manejo administrativo: Se trata de aprender a programar el trabajo para usar los recursos eficientemente y cumplir con los requerimientos de los clientes. Implica seleccionar, entrevistar y contratar los mejores compañeros de equipo. También de usar el presupuesto vigente y planificar, con el menor error posible, el presupuesto del periodo futuro.

Asertividad

Para Castanyer (1996), la asertividad consiste en “la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”.(p.08)

La autora anteriormente citada concibe que la asertividad se sitúa muy cerca de la autoestima, es decir con la capacidad de sentirnos bien con nosotros mismos. Así la autovaloración y el respeto, no dependerá de la otra persona, sino que

dependerá de que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente y una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien en nuestro proceso de comunicación.

El modelo de Castanyer, delimita muy bien las características de *las personas asertivas*, subrayando que conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a “ganar” sino a “llegar a un acuerdo”. Además enfatiza en tres grandes dimensiones que permiten evaluar el nivel de asertividad de una persona, basándose en postulados cognitivistas siendo estas, el comportamiento externo, los patrones de pensamiento y los sentimientos y emociones.

En el caso de *la persona asertiva* describe las siguientes características:

- Comportamiento externo: habla fluida/ segura/ sin bloqueos ni muletillas/ contacto ocular directo, pero no desafiante/relajación corporal/ comodidad postural/ expresión de sentimientos positivos y negativos/ defensa sin agresión/ honestidad/ capacidad de hablar de gustos e intereses/ capacidad de discrepar abiertamente/ capacidad de pedir aclaraciones/ decir “no” / aceptar errores.
- Patrón de pensamientos: conocen y creen en unos derechos para sí y para los demás. Sus convicciones son en su mayoría racionales.
- Sentimientos/ Emociones: buena autoestima/ no se sienten inferiores ni superiores a los demás/ satisfacción en las relaciones/ respeto por uno mismo.

Sensación de control emocional/ Aclaran equívocos/ frenarán o desarmarán a la persona que los ataque/ los demás se sienten respetados y valorados.

La falta de asertividad caracteriza a las personas no asertivas pero cabe destacar que la autora indica que no existen individuos puramente asertivos ni puramente inasertivos, pues todos los seres humanos tienden a moverse dentro de esos dos polos de una u otra manera. Los comportamientos inasertivos los categoriza en dos grandes categorías: las personas sumisas y las personas agresivas.

Por un lado *las personas sumisas*, son propensas a no defender sus intereses personales y respetan a los demás pero no a sí mismas.

Por lo general poseen características como las siguientes:

- Comportamientos externos: Volumen de voz bajo/habla poco fluida/ bloqueos/ tartamudeos/ vacilaciones / silencios / muletillas / huida del contacto ocular/ mirada baja/ cara tensa/ dientes apretados o labios temblorosos/ manos nerviosas/ onicofagia/ postura tensa, incómoda.
- Patrones de Pensamiento: Consideran que así evitan molestar u ofender a los demás. Son personas “sacrificadas”. “Lo que yo sienta, piense o desee no importa. Importa lo que tú pienses, sientas o desees. Su creencia principal es “Es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo”. Constante sensación de ser incomprendido, manipulado y no tenido en cuenta.
- Sentimientos/Emociones: impotencia, mucha energía mental y poca externa, frecuentes sentimientos de culpabilidad, baja autoestima, deshonestidad

emocional (pueden sentirse agresivos, hostiles pero no lo manifiestan) ansiedad, frustración.

Por otro lado nos encontramos el polo opuesto, que son las *personas agresivas*, caracterizadas por ser egoístas, pasan por encima de los demás y no tienen en cuenta las necesidades del otro, además en las tres dimensiones psicológicas que propone la autora exponen los siguientes indicadores:

- Comportamiento externo: Volumen de voz elevado, a veces: habla poco fluida por ser demasiado precipitado, habla tajante, interrupciones, utilización de insultos y amenazas, contacto visual retador, cara tensa, manos tensas, postura que invade el espacio del otro, tendencia al contraataque.
- Patrones de pensamiento: Ahora sólo yo importo. Lo que tú pienses o sientas no me interesa. Piensan que no se comportan de esta forma son excesivamente vulnerables. Lo sitúan todo en términos de ganar o perder. Pueden darse las creencias “hay gente mala y vil que merece ser castigada”.
- Sentimientos/Emociones: Ansiedad creciente, soledad, sensación de incomprensión, culpa, frustración, baja autoestima (si no, no se defenderían tanto), sensación de falta de control, enfado cada vez más constante y que se extiende cada vez a más personas y situaciones. Honestidad emocional: expresan lo que sienten y no engañan a nadie.

Castanyer (1996) desarrolla mucho las oportunidades para exponer la conducta asertiva aseverando que existen seis tipos de respuestas asertivas los cuales son: la

asertividad Positiva, respuesta asertiva elemental, la respuesta Asertiva Escalonada, la asertividad Empática, la Asertividad Subjetiva y la respuesta asertiva frente a la agresividad o sumisión.

Describe así mismo también conductas concretas en términos de “aceptación y oposición asertiva” las cuales permiten el entrenamiento práctico de ésta importante habilidad social y serán ampliadas en el Capítulo IV de esta investigación dado que son puntos centrales en lo que respecta al sistema de variables aquí planteado.

Manejo de Procesos

Morales (2000) propone tal como se expuso a lo largo de este capítulo que “en los equipos autodirigidos se desarrollan competencias para el funcionamiento entre estas el Manejo de Procesos el cual define como “la Identificación y Manejo de los procesos dentro de la Organización”.

Se ha observado que no todos los gerentes tienen la experticia en las herramientas de Manejo de Procesos. Esta competencia gerencial permite al equipo comprender los procesos y sus pasos, hacerle seguimiento a la operatividad, adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso, comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos y por último identificar las competencias que se ajustan a cada paso del proceso para que los integrantes del equipo se ubiquen en los mismo.

Las herramientas de manejo de procesos son:

- ✓ Comprender los procesos y todos sus pasos
- ✓ Ejecutar los pasos de los procesos sin cometer errores
- ✓ Hacerle seguimiento a la operatividad del proceso
- ✓ Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso
- ✓ Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos
- ✓ Identificar las competencias que se ajustan a cada paso del proceso para que los integrantes del equipo se ubiquen en los mismos.

En algunos casos es útil usar los llamados *diagramas de flujo* que son como mapas gráficos de las secuencias de actividades y tareas por medios de las cuales un insumo (input) es transformado en un resultado (output) para el cliente.

Las figuras básicas son el óvalo que indica inicio y final del proceso, el diamante que indica verificación del paso y el rectángulo que indica tarea de continuación del proceso.

Elimina el retrabajo y facilita el uso de competencias complementarias, pues cada cual sabe en qué momento del proceso puede agregar valor.

Otras veces ayuda elaborar una *lista de chequeo* de los pasos para asegurarse de que todas las tareas se hagan apropiadamente.

Enfoque Gestáltico

Fagan y Shepherd (2003) plantean que la Psicología de Gestalt es una corriente de la Psicología moderna, surgida en Alemania a principios del Siglo XX.

Su fundador Max Wertheimer, seguido por sus alumnos W. Kohler, Kurt Koffka y Kurt Lewin. A esta psicología la podemos llamar como: Psicología de la forma, de la estructura de la configuración o de la totalidad.

La mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales (percepción) o de la memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas).

Sin embargo, años más tarde, Fritz Perls alrededor del año 1974 (citado por Fagan y Shepherd, 2003) propone la Psicoterapia Gestalt, cuyos principios quedan expresados en la siguiente frase: "el enfoque gestáltico trata de comprender la existencia de cualquier suceso a través del modo en que se produce y no al por qué del mismo". (p.25) Abriendo paso así a lo que sería uno de los movimientos más significativos para la psicoterapia.

Perls, va a tomar de la Psicología Gestáltica, el Psicoanálisis Freudiano y Jungiano, la Medicina, la Bioenergética y el Humanismo y religiones occidentales los elementos para formar su teoría holística.

Queda claro dentro del enfoque gestáltico que el hombre solo puede trascender a sí mismo a través de su propia naturaleza, donde el ser humano no puede ser otra cosa que lo que es su naturaleza, donde tratar de ser diferente está condenado al fracaso, ya que tal finalidad es una violación a la integridad de la persona. Lo cual

significa que el sujeto puede decidir lo que debería ser y adaptarse a esa dirección sin de esa forma perderse de sí mismo. Lo que debe hacer el sujeto es conocer su naturaleza y dejar que fluya, se desarrolle y sea.

Martin (2010) expone que entre las metas de la psicoterapia Gestáltica se encuentran:

- Moverse hacia un mayor sentido de conciencia de sí mismo
- Vivir en el “aquí y ahora”
- Asumir gradualmente el sentido de pertenencia de sus experiencias y no hacer responsables a otros por sus propios sentimientos, pensamientos y acciones.
- Desarrollar habilidades y adquirir valor para satisfacer sus necesidades sin vulnerar los derechos del otro.
- Tomar conciencia de todos sus sentidos.
- Aprender a aceptar la responsabilidad de lo que hace, envolviendo el aceptar las consecuencias de sus acciones
- Desplazarse del apoyo externo hacia el aumento del apoyo interno.
- Ser capaces de preguntar, pedir y dar ayuda a otros.

En toda superficie o campo perceptual lo más importante es aquello que se percibe como sobresaliente; a esto se le llama figura, y naturalmente tiene una forma definida, mientras que el fondo es algo indefinido, y su principal función es la de servir de base a la forma.

En cierta medida el fondo no tiene forma. Es algo difuso e indefinido, que se pierde en función de su finalidad de servir de base a la figura. No obstante, a medida que el fondo se va transformando en forma, se enriquece con el cambio, en detrimento de lo que anteriormente era forma. La función principal del terapeuta gestaltista consiste en ver de qué manera el individuo interrumpe el proceso de formación y eliminación de gestalts.(Martin, 2010)

Desde el punto de vista gestáltico, la persona integrada es aquélla en que este proceso continuo de formación y eliminación de gestalts se sucede de forma continuada y sin interrupciones, ya que cuando las necesidades han sido satisfechas de forma adecuada y acorde con la persona, estas necesidades satisfechas son eliminadas y sustituidas por otras en un proceso continuo, que es como la vida se expresa y alcanza su sentido: en definitiva, es un proceso evolutivo en continuo cambio y sucesión de gestalts.

Cuando este proceso ocurre de forma ininterrumpida, la persona no queda atascada o enganchada, y puede pasar a situaciones nuevas sin ir arrastrando asuntos pendientes que le restan montos de energía a su vida y a su actividad, paralizándolo en situaciones conflictivas. Cuando la persona se queda atrapada en alguna situación, ya sea por represión, inhibición o cualquier otra circunstancia, y se interrumpe su proceso, aparecen desajustes y desórdenes en su personalidad, ya que se detiene su proceso de crecimiento y maduración.

Por otra parte, un concepto fundamental dentro de este enfoque es el de la toma de conciencia o el darse cuenta. Definido como la capacidad que tiene todo ser humano para percibir lo está sucediendo dentro de sí mismo y en el mundo que le rodea. Es la capacidad de comprender y entender aspectos de sí mismo, y situaciones o cualquier otra circunstancia o acontecimiento que se produzca en su mundo.

Dentro de la experiencia se pueden distinguir tres tipos de darse cuenta:

- a) Darse cuenta de sí mismo o del mundo interior.
- b) Darse cuenta del mundo exterior.
- c) Darse cuenta de la zona intermedia o zona de la fantasía.

El contacto es otro de los principales aspectos de la psicoterapia Gestalt, así como los límites. Sin él, la persona se ve sometida a marcados desajustes de la personalidad y, en casos extremos, a la muerte.

Perls, Goodman y Hefferline (1951) fueron los primeros que describieron las etapas del proceso de contacto-retirada o el ciclo de excitación en el que se ve involucrado el individuo cuando satisface sus necesidades.

Estas cuatro etapas son:

- Etapa de precontacto: Sensación-excitación.

- Etapa de toma de contacto: En esta etapa hay excitación en un primer momento, y elección o rechazo de las posibilidades de acuerdo a las necesidades emergentes, en un segundo momento.
- Etapa de contacto final: En esta fase la percepción, la acción y el sentimiento caminan a la par.
- Etapa de postcontacto: La excitación desaparece y se transforma en relajación.

En la primera etapa, o de precontacto, surge el deseo o necesidad, que en un primer momento aparece como un conjunto de sensaciones que se transforma en excitación, y finalmente tomará la forma de una figura como puede ser el hambre, la sed o cualquier otra necesidad. La segunda etapa o de toma de contacto es una fase caracterizada por la activación de la energía y la acción. El sujeto moviliza todo su cuerpo para dirigirse hacia el objeto que satisface su necesidad. La tercera etapa o etapa de contacto final es el momento de confluencia entre el organismo y aquello que satisface la necesidad. El agua, el alimento, etc. Hay en esta fase una congruencia entre la percepción, la emoción, el pensamiento y la acción. Y esta congruencia permite la satisfacción de la necesidad y el paso a la siguiente fase. La cuarta etapa o postcontacto es la fase de la retirada del objeto de satisfacción. Aparece un estado de baja conciencia en tanto en cuanto se produce la asimilación y en consecuencia la integración y el crecimiento.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Por la forma en la cual se recogen los datos, se trata de una investigación de campo, la cual según Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94).

De acuerdo a Hurtado (2000) es una investigación evaluativa dado que su objetivo es evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado.

El alcance de la investigación se considera explicativo, ya que este tipo de estudio está dirigido a responder las causas de los eventos físicos o sociales (Hernández, Fernández y Baptista 2003), particularmente relacionados con los elementos que inciden en la dinámica de este grupo para fortalecer el trabajo en equipo.

Diseño de Investigación

En el caso de la presente investigación se trabajó con un diseño cuasi-experimental, con comparación de resultados pre y post test.

Los diseños cuasi-experimentales son una derivación de los estudios experimentales, en los cuales la asignación de los participantes no es aleatoria

(Hernández, Fernández y Baptista 2003), si no que se incluyen "grupos intactos", es decir, grupos ya constituidos.

Así mismo, se efectuaron mediciones de pre y post test, en las que se establece una medición previa a la intervención y otra posterior, que en el caso de esta investigación se realizó con un solo grupo. En este caso, se trabajó con un grupo constituido, en su totalidad y se establecieron comparaciones intrasujeto, es decir los cambios comportamentales que se evidencien en el post-test en cada sujeto.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos de la investigación, fue la observación de tipo no participante, estructurada o sistemática. Según Palella (2010), “la observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” y la observación estructurada, la define como aquella que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, tablas, etc. (p.118).

Los instrumentos de recolección de datos para medir la variable dependiente en el marco de esta investigación, fueron guías de registro de observación que describen las conductas operacionalizadas en términos de indicadores de cambio por cada subdimensión a trabajar, registradas por un observador entrenado en dos tiempos diferentes durante la intervención, que denominamos pretest y posttest; también se

contó con una serie de grabaciones que se realizaron a través de los equipos audiovisuales, a lo largo de toda la sesión.

Tipo de análisis

Los datos obtenidos en la investigación, se analizaron desde lo cuantitativo y cualitativo, por cuanto ambos enfoques pueden aportar grandes hallazgos en las investigaciones (Hernández y cols, 2003)

El análisis cualitativo, se centra en describir contextos, eventos, situaciones y sujetos de estudio (Hernández y cols, 2003) los cuales se relacionan con los planteamientos teóricos que sustentan esta investigación, además que permiten comprender el comportamiento y evolución del grupo en lo que respecta a la Cohesión y la aplicación del programa de intervención, a partir del análisis de la información verbal. En cuanto al análisis cuantitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”, se describe en este estudio, la variable a partir de la estadística descriptiva, haciendo uso de frecuencias y porcentajes de los respectivos indicadores de cambio a fin de determina la efectividad de la variable independiente sobre la variable dependiente.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCION

A continuación se presenta el mapa de la variable dependiente, elaborado a partir de los resultados obtenidos en diagnóstico; el mismo contempla, definición de la variable, sus dimensiones y sub-dimensiones. En cuanto a la variable independiente, se plantean el propósito y el sistema de objetivos y actividades con sus indicadores de cambio, lo cual permitió medir tanto los aspectos comportamentales especificados en el mapa de variables, como los indicadores de cumplimiento de los objetivos de cada una de las actividades que se aplicaron para fortalecer al grupo foco en el proceso trabajo en equipo.

Variable Dependiente

Para Kerlinger y Lee (2002, p. 43) una variable dependiente “...es el resultado medido que el investigador usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron un efecto”.

Con base en el diagnóstico realizado sobre el grupo, se encontró que la variable a intervenir es Trabajo en Equipo, definida como: “Un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesto por un reducido número de miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para

manejar tanto los procesos de producción (tarea) como los de mantenimiento (relaciones socio-afectivas)” Morales (2000).

A efectos operativos de esta investigación se consideraron dos dimensiones dentro de la variable dependiente: la dimensión Competencias Personales y la dimensión Competencias para el funcionamiento. Respectivamente y asociada a la dimensión Competencias Personales, las subdimensiones Aceptación y Oposición Asertiva. La asertividad es definida por *Castanyer (1996)* como “la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”. (p.08).

En cuanto a la dimensión Competencias para el funcionamiento con la subdimensión Manejo de Procesos tenemos que es definida por Morales (2000) como “Identificación y manejo de los procesos dentro de la Organización”. (p. 115)

De las subdimensiones Aceptación y Oposición Asertiva se contemplan los siguientes indicadores de cambio:

Aceptación Asertiva:

- Elementos no verbales: Comprende el conjunto de manifestaciones corporales y paralingüísticas que acompañan las expresiones verbales. Por ejemplo: Contacto visual con el interlocutor Tono emocional cálido y cordial volumen de voz audible y claro presencia de sonrisas y gestos de acercamiento
- Expresión de elogio/aprecio: conducta verbal de aceptación en respuesta al comportamiento positivo del otro. Por ejemplo “Me gusta que ”

- Expresión de sentimientos positivos: Transmitir a la otra persona información sobre los propios sentimientos producidos por la conducta positiva. Por ejemplo: “Me agrada tu forma de ser”, “Eres muy alegre”, “Me caes bien”.

Oposición Asertiva:

- Elementos no verbales: Comprende el conjunto de manifestaciones corporales y paralingüísticas que acompañan las expresiones verbales. Por ejemplo: Contacto visual con el interlocutor tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva volumen de voz audible y claro, movimientos de manos y brazos sueltos y acompañando la verbalización.
- Expresión de entendimiento o expresión del problema: Empezar la exposición del problema por comprender el punto de vista del otro o por la descripción del problema o situación conflictiva. Por ejemplo: “Entiendo que vives lejos de aquí y por eso llegas tarde”
- Mostrar el desacuerdo: verbalizar que la conducta de la otra persona no nos satisface, pero hacerlo de forma no acusadora, siempre desde la repercusión que la conducta está causando en nosotros. Por ejemplo: “Cuando tu llegas tarde se atrasa el trabajo de todos”
- Petición de cambio de conducta o propuesta de solución: solicitud específica de cómo llevar a cabo el cambio de conducta que está siendo solicitado. Por

ejemplo: “me gustaría que fueses más organizado en relación con las actividades que efectuamos juntos

De la subdimensión **Manejo de procesos** se consideran los siguientes indicadores de cambio:

- Comprender los procesos que están a su cargo: Verbalizaciones que indiquen claridad en cada aspecto inherente al trabajo y su razón de ser. Ejemplo: “Conozco los procesos para ejecutar la tarea, mi asignación consiste en...”
- Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos: Verbalizaciones que indiquen el manejo de cada una de las aristas de un proceso y sus vinculaciones internas. Ejemplo: “Para hacer esta actividad se necesita”
- Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas: Se trata del conocimiento de las habilidades de cada miembro del equipo para realizar una tarea específica. Ejemplo: “La persona indicada para realizar este paso sería...”
- Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso: Se trata de la tendencia a buscar herramientas para optimizar el funcionamiento laboral. Ejemplo: “Este procedimiento podría mejorar si...”

Tabla 13. Mapa de variable. Operacionalización de la variable dependiente.

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Trabajo en Equipo “Un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesto por un reducido número de miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar tanto los procesos de producción (tarea) como los de mantención (relaciones socio-afectivas) Morales (1990)	Competencias Personales “Están relacionadas con la necesidad de crecimiento y potenciación personal permanente.” Morales (2000)	Aceptación Asertiva “Consiste en expresar con frases adecuadas y en el momento preciso, algo positivo de otra persona”. (Castanyer 1996)	a. Elementos no verbales: Contacto visual con el interlocutor, Tono emocional cálido y cordial volumen de voz audible y claro presencia de sonrisas y gestos de acercamiento b. Expresión de elogio/aprecio: “Te ves muy bien hoy”, “Eres muy amable” c. Expresión de sentimientos positivos: “Me siento bien cuando tu...”, “Me agrada que tú”
		Oposición Asertiva “Es un tipo de respuesta asertiva que se utiliza sobre todo, como defensa ante ataques agresivos” (Castanyer 1996)	a. Elementos no verbales: contacto visual con el interlocutor tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, volumen de voz audible y claro, movimientos de manos y brazos sueltos y acompañando la verbalización. b. Expresión de entendimiento o expresión del problema: “Entiendo que tu...”, “Comprendo que tu...” c. Mostrar el desacuerdo: “Mi problema contigo es que...” “Me desagrada de ti que...” d. Petición de cambio de conducta o propuesta de solución. “Te pido que cambies....”, “Podrías mejorar la situación si haces....”

Competencias para el funcionamiento: “Están relacionadas con ciertas tareas y conductas que dentro de la organización permiten el desarrollo del equipo.” Morales (2000)	Manejo de Procesos: “Identificación y Manejo de los procesos dentro de la Organización”. (Morales 2000, p115)	1. Comprender los procesos que están a su cargo: Ejemplo: “Lo que yo tengo que hacer es” 2. Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos. Ejemplo: “Para hacer esta actividad se necesita” 3. Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas: Ejemplo: “La persona indicada para realizar este paso sería...” 4. Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso: Ejemplo: “Este procedimiento podría mejorar si...”
--	---	---

Variable Independiente

Descripción

Se aplicó un programa de intervención a un grupo de profesionales de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías, el cual tuvo una duración total de dieciséis (16) horas, distribuidas en 2 días de 8 horas de trabajo, en frecuencia de dos sesiones a lo largo de una semana. Para la aplicación se contó con un auditorio, facilitado por la Alcaldía de Los Salías para esta investigación, el cual se encuentra ubicado en el piso 1 de la sede principal de este ente público.

Propósito:

Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas-vivenciales orientadas a fortalecer el Trabajo en Equipo en las subdimensiones Asertividad y Manejo de Procesos de acuerdo a los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

Factibilidad

Diversos factores permitieron llevar a cabo la elaboración y aplicación del programa de intervención: en primer lugar, la disposición por parte del Director de Recursos Humanos de la Alcaldía de Los Salías Abg. Cesar Felice, quien desde un primer momento aprobó la solicitud de facilitar un taller teórico-práctico a un grupo de trabajadores de la Alcaldía de Los Salías.

Una vez que el Director de Recursos Humanos indicó que la dependencia a intervenir sería la Dirección de Planificación Urbana, hubo completa disposición de parte de su Director el Ingeniero Ricardo Machado, quien prestó su apoyo para toda la planificación y ejecución del taller, concediendo los días de permiso requeridos al personal bajo su cargo y motivándolos a participar desde un principio. Por otra parte la Dirección de Protocolo coordinó las fechas para el taller y facilitó y acondicionó el espacio físico en el auditorio principal de la Alcaldía de Los Salías, en donde se pudo llevar a cabo el plan de intervención.

De igual manera, los participantes manifestaron muy buena disposición a asistir al taller refiriendo que la experiencia representó una oportunidad de mejora y crecimiento tanto a nivel individual como grupal.

Justificación del programa de intervención

La Dinámica de Grupos desde sus orígenes surge como una Ciencia Social que tiene como finalidad optimizar el funcionamiento de grupos humanos en general, es por ello que, la presente investigación constituye un aporte para la solución de un problema práctico, en este caso fortalecer el Trabajo en Equipo en un grupo de profesionales adscritos a la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salías.

El grupo a intervenir representa dentro de la Alcaldía de Los Salías, uno de los departamentos con mayores requerimientos por parte de la comunidad quien diariamente acude allí para tramitar asuntos diversos directamente relacionados con su vivienda y zonas circunvecinas.

Se considera que el hecho de proporcionar a los profesionales que allí laboran herramientas teórico-prácticas-y vivenciales para mejorar el Trabajo en Equipo permitirá promover un mejor clima organizacional que a su vez se redundará en el beneficio de todos los usuarios de ese municipio.

Objetivos del programa de intervención

a.- Objetivo General: Concebir las subdimensiones de aceptación y oposición asertiva y el manejo de procesos para fortalecer el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

b.- Objetivos específicos:

1. Que los participantes logren analizar la importancia de la oposición y aceptación asertiva como herramienta para fortalecer el Trabajo en Equipo de acuerdo al enfoque de Morales y Castanyer.

2. Que los participantes logren establecer la relevancia del Manejo de Procesos para el Trabajo en Equipo de acuerdo al enfoque de Morales.

Plan de sesión N°1

Fecha: 10/02/2017

Tiempo total: 8horas

N° de participantes: 13

Propósito: Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas-vivenciales orientadas a fortalecer el Trabajo en Equipo en las subdimensiones de Aceptación y Oposición Asertiva y Manejo de Procesos de acuerdo a los enfoques de María Morales y Olga Castanyer..

Objetivo general: Concebir las subdimensiones de aceptación y oposición asertiva y el manejo de procesos para fortalecer el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer

Objetivo General de la Sesión: Que los participantes logren analizar la importancia de la oposición y aceptación asertiva como herramienta para fortalecer el Trabajo en Equipo de acuerdo al enfoque de Morales y Castanyer.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Que los participantes logren	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
1. Expresar expectativas, compromisos y normas en relación al taller	-Presentación del taller -Normas -Expectativas -Compromiso	Técnica n°1 “Los dedos de mis Manos”	-Salón espacioso e iluminado. -Videocámara -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	60 min	Expresen expectativas, compromisos y normas en relación al taller a través de verbalizaciones como: “Me gustaría aprender aquí...”, “una norma podría ser...”, “Me comprometo a...”

		- Rotafolio		
		- Marcadores de Colores		
2. Mostrar sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo (PRE-TEST).	-Equipos Autodirigidos (Morales) -Asertividad (Castanyer)	Técnica n° 2: “La impuntualidad”	60 min	Muestren sus habilidades asertivas para el Trabajo en Equipo, lo cual se apreciará a través de la observación de los siguientes indicadores:
		-Libro de Novedades		
		-Marcadores		
		-Cartoncitos de 2 colores para dividir a los grupos		a. Elementos no verbales: Contacto visual con el interlocutor, Tono emocional cálido y cordial volumen de voz audible y clara presencia de sonrisas y gestos de acercamiento
		-2 fichas con Sinopsis de situación a dramatizar		b. Expresión de elogio/aprecio: “Te ves muy bien hoy”, “Eres muy amable”
		-Salón espacioso e iluminado. - Videocámara		c. Expresión de sentimientos positivos: “Me siento bien cuando tu...”, “Me agrada que tu”.
		-Facilitadora		a. Elementos no verbales: contacto visual con el interlocutor tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, volumen de voz audible y claro, movimientos de manos y brazos sueltos y acompañando la
		-Camarógrafo		
		-Observador		

verbalización.

b. Expresión de entendimiento o expresión del problema: “Entiendo que tu...”, “Comprendo que tu...”

c. Mostrar el desacuerdo: “Mi problema contigo es que...” “Me desagrada de ti que...”

d. Petición de cambio de conducta o propuesta de solución. “Te pido que cambies...”, “Podrías mejorar la situación si haces...”

3. Relacionar los conceptos de grupo, Trabajo en Equipo y la competencia personal de Asertividad manejadas desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

-Definición de Grupo
-Definición de Equipos
-Definición de Competencias Personales
-Definición de Asertividad

Técnica nº 3:
Charla Participativa

-Video Beam
-Comuputadora
-Presentación en Power Point
-Facilitadora
-Camarógrafo
-Observador

60 min

Relacionen los conceptos de grupo, Trabajo en Equipo y la competencia personal de Asertividad desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer a través de verbalizaciones como: “El trabajo en equipo y la asertividad se relacionan en que...”, “Los temas vistos se relacionan en...”

4. Practicar la aceptación y oposición asertiva	-Aceptación y oposición asertiva (O. Castanyer)	Técnica nº4: “La Ruana”	-Ruanas de papel 60 min -13 Bolígrafos de colores -Facilitadora -Camarógrafo -Observador		Practiquen la aceptación y oposición asertiva lo cual se podrá evidenciar a través de comportamientos verbales y no verbales tales como: “Me gusta de ti que..”, “No me gusta de ti que...te invito a que lo cambies..”.
ALMUERZO	Libre	Libre	Libre	libre	Libre
5. Movilizar su energía corporal para reiniciar la sesión.		Técnica nº 5: “Bailando el Chuchuwa”	-Facilitadora -Camarógrafo -Observador	10 min	Movilicen su energía corporal para reiniciar la sesión a través de verbalizaciones como: “Chuchuwa, chuchuwa...” “mi energía subió...”, “me siento más despierto”:
6. Determinar la importancia del Trabajo en Equipo y la competencia personal asertividad desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.	-Equipos Autodirigidos (Morales) -Asertividad (Castanyer)	Técnica nº6: “Los negociantes”	-6 tarjetas con símbolo (+) -6 tarjetas con símbolo (x) -6 carteles de combinaciones -Rotafolio	90 min	Determinen la importancia del Trabajo en Equipo y la competencia personal asertividad desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer, lo cual se evidenciara en verbalizaciones como: El Trabajo en Equipo permitió...” “La asertividad fue importante para...”.

			-Marcadores			
			-Facilitadora			
			-Camarógrafo			
			-Observador			
7 . Mostrar sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo. (POST-TEST)	-Equipos Autodirigidos (Morales) -Aceptación y oposición asertiva (Castanyer)	Técnica nº7: “Misiva de Inasistencias”	-Marcadores -Fichas de 2 colores para dividir a los grupos -2 hojas con Sinopsis de situación a dramatizar -Hojas Blancas -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	120 min	Demuestren sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo, lo cual se podrá constatar a través de los siguientes comportamientos verbales y no verbales: a. Elementos no verbales: Contacto visual con el interlocutor, Tono emocional cálido y cordial volumen de voz audible y claro presencia de sonrisas y gestos de acercamiento b. Expresión de elogio/aprecio: “Te ves muy bien hoy”, “Eres muy amable” c. Expresión de sentimientos positivos: “Me siento bien cuando tu...”, “Me agrada que tu”.	
					a. Elementos no verbales: contacto visual con el interlocutor tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, volumen de voz audible y claro,	

movimientos de manos y brazos sueltos y acompañando la verbalización.

b. Expresión de entendimiento o expresión del problema: “Entiendo que tu...”, “Comprendo que tu...”

c. Mostrar el desacuerdo: “Mi problema contigo es que...” “Me desagrada de ti que...”

d. Petición de cambio de conducta o propuesta de solución. “Te pido que cambies...”, “Podrías mejorar la situación si haces...”

8. Manifestar el aprendizaje obtenido durante la sesión	Todo el contenido teórico-práctico de la sesión	Técnica N° 8: “Rueda del Aprendizaje”	-Salón Espacioso 20 minutos e iluminado -13 sillas -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	Manifiesten su aprendizaje obtenido durante la sesión en verbalizaciones como: “Aprendí que..”, “Me di cuenta que...”, “ Mi aprendizaje fue”.
---	---	---------------------------------------	---	---

Plan de sesión N°2

Fecha: 14/02/2017

Tiempo total: 8horas

N° de participantes: 13

Propósito: Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas-vivenciales orientadas a fortalecer el Trabajo en Equipo en las subdimensiones de Aceptación y Oposición Asertiva y Manejo de Procesos de acuerdo a los enfoques de María Morales y Olga Castanyer..

Objetivo general: Concebir las subdimensiones de aceptación y oposición asertiva y el manejo de procesos para fortalecer el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer

Objetivo General de la sesión: Que los participantes logren establecer la relevancia del Manejo de Procesos para el Trabajo en Equipo de acuerdo al enfoque de Morales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Que los participantes logren	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN Se considera logrado el objetivo cuando los participantes
9. Movilizar energía para dar inicio a la sesión	-Equipos Autodirigidos (Morales) -Asertividad (Castanyer)	Técnica n° 9 “Recordando”	-Salón Espacioso e iluminado -Sillas -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	20 min	Movilicen para dar inicio a la sesión lo cual se apreciará en verbalizaciones como: “recuerdo que...”, “me siento...”

10. Demostrar indicadores en el Manejo de Procesos en relación al Trabajo en Equipo del grupo antes del taller (PRE-TEST)	Trabajo en Equipo Manejo de Procesos	Técnica n°10: “Diagrama Puente”	-Papel bond (4) -Marcadores de colores -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	60 min	Muestren indicadores en el Manejo de Procesos en relación al Trabajo en Equipo del grupo antes del taller tales como: 1. Comprender los procesos que están a su cargo: Ejemplo: “Lo que me toca hacer es...” “Lo que yo tengo que hacer es...” 2. Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos. Ejemplo: “Para hacer esta actividad se necesita” 3. Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas: Ejemplo: “La persona indicada para realizar este paso sería...” 2. 4. Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso: Ejemplo: “Este procedimiento podría mejorar si...”
---	---	------------------------------------	---	--------	--

11. Revisar conceptos vinculados al Trabajo en Equipo y la competencia Manejo de Procesos	-Trabajo en Equipo -Manejo de Procesos (Morales)	Técnica n° 11: “Conversatorio”	-Facilitadora -Camarógrafo -Observador	60 min	Revisen conceptos vinculados al Trabajo en Equipo y el Manejo de Procesos lo cual se apreciará en verbalizaciones como: “El Manejo de Procesos se trata de..”
12. Examinar el Manejo de Procesos como competencia para el funcionamiento en el Trabajo en Equipo.	-Trabajo en Equipo -Manejo de Procesos (Morales)	Técnica n°12: “O.O: Organizando mi organigrama”	-13Marcadores -1 papel bond -2 Pegas de barrita -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	80min	Examinen el Manejo de Procesos como competencia para el funcionamiento en el Trabajo en Equipo lo cual se apreciará en verbalizaciones como las siguientes: “Nuestro organigrama está jerarquizado de la siguiente manera”, “En equipo nuestros procesos son...”
13. Establecer la importancia del Manejo de Procesos mediante una actividad vivencial para el Trabajo en Equipo.	-Trabajo en Equipo -Manejo de Procesos (Morales)	Técnica n° 13: “La Telaraña”	- Pabilo -Sillas - Espacio amplio -Facilitadora	60 min	Establezcan la importancia del Manejo de Procesos mediante una actividad vivencial: “Me relaciono laboralmente con..“Hago equipo con...”.

			-Camarógrafo		
			-Observador		
ALMUERZO	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre
14. Movilizar las energías en el grupo para reiniciar la sesión.		Técnica n° 14 “Yoga-Risa-Equipo”	-Salón espacioso e iluminado -Piso limpio -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	20 min	Movilizar las energías en el grupo para reiniciar la sesión: “Me gusta esta actividad” “Me siento animado para continuar”, “Me reí mucho”.
15. Demostrar el manejo de procesos, métodos y estrategias en la ejecución de tareas durante el Trabajo en Equipo. (POST-TEST)	-Trabajo en Equipo -Manejo de Procesos (Morales)	Técnica n°15 “Diagrama del Email”	-Papel bond (4) -Marcadores de colores -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	60 min	Muestren sus competencias en el manejo de procesos en relación al Trabajo en Equipo lo cual se verificará por medio de los siguientes indicadores: 1.Comprender los procesos que están a su cargo: Ejemplo: “Lo que me toca hacer es..” 2. Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos. Ejemplo: “Para hacer esta actividad se necesita” 3. Identifica las competencias

que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas: Ejemplo: “Creo que la persona indicada para realizar este paso sería...”

3.

4. Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso: Ejemplo: “Este procedimiento podría mejorar si...”

16. Manifestar los aprendizajes obtenidos, evaluación del taller y dar feedback a la facilitadora.	Todo el contenido del taller	Técnica n° 16 “El Círculo Mágico”	13 Hojas carta 13 Marcadores 13 hojas de evaluación. -Facilitadora -Camarógrafo -Observador	160 min	Manifiesten su aprendizaje obtenido, evalúen el taller y den feedback a la facilitadora por medio de verbalizaciones como: “En el taller aprendí que...”, “Me gustó la facilitación y las actividades realizadas”.
--	------------------------------	--------------------------------------	--	---------	--

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Resumen del Proceso de Intervención

El programa de intervención, se realizó en dos (2) sesiones de ocho (8) horas cada una, para un total de 16 horas de taller; la primera sesión se realizó el día viernes 10 de Febrero 2016 y la segunda sesión se aplicó el día Martes 14 de Febrero 2017. El evento tuvo lugar en el auditorio principal de la Alcaldía de Los Salias ubicada en el Km 14 de la carretera panamericana, en San Antonio de Los Altos, Edo. Miranda.

Es importante señalar, que este auditorio cuenta con iluminación y un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades y las dinámicas que se realizaron. Los equipos audiovisuales como rotafolio, video beam, cornetas y laptop fueron colocados por la facilitadora.

Los refrigerios fueron llevados por la facilitadora durante la primera sesión del taller los cuales consistieron en te agua, galletas dulces y saladas, el segundo día el grupo colaboró llevando ponquecitos y jugos para compartir.

Objetivo General del Programa

El programa de intervención tuvo como objetivo general Concebir las subdimensiones de aceptación y oposición asertiva y el manejo de procesos para

fortalecer el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

A la luz del análisis de los resultados tanto del pre y postest y de cada uno de los objetivos contemplados en el programa se considera logrado el objetivo general del programa. En primer lugar, los participantes manifestaron en el cierre de cada una de las sesiones la importancia que tiene el ser asertivos para las relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo, igualmente destacaron que el manejo de los procesos desarrollados en la gerencia permite que las actividades y asignaciones se den de forma efectiva.

Por otro lado, se destaca que los participantes asistieron en su totalidad a la intervención en ambas sesiones; lo cual fue posible gracias a la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Los Salias así como los directores de Protocolo y Planificación Urbana.

Cumplimiento del Programa de intervención: Objetivos y actividades

Primera sesión: Aceptación y Oposición Asertiva para fortalecer el Trabajo en Equipo

La primera sesión se planteó como objetivo general que los participantes analizaran la oposición y aceptación asertiva como herramienta para fortalecer el Trabajo en Equipo de acuerdo al enfoque de Morales y Castanyer. Se considera que el objetivo fue alcanzado con la aplicación de las estrategias planteadas lo cual fue verificado a través de la medición de indicadores de cada uno de los objetivos

contemplados en el plan, y adicionalmente por la disposición de los participantes a realizar las actividades con ánimo e interés de aprender. Para el inicio de la sesión se contó con la presencia de los 13 participantes.

A continuación se describen las estrategias utilizadas y los alcances de las mismas para el logro del objetivo de la sesión.

Estrategia 1: “Los dedos de mis Manos”

Esta actividad se planteó con la finalidad de que los participantes esbozaran sus expectativas, normas y nivel de compromiso frente al taller. Al momento de iniciar se encontraban todos los participantes, se procedió a indicarles las instrucciones de la actividad la cual consistía en que dibujaran uno por uno en una hoja sobre el rotafolio, la palma de sus manos y en cada dedo debieron colocar una norma, una expectativa, un compromiso, un secreto y una característica de su personalidad por ser la actividad de inicio un poco para romper el hielo. Los participantes cumplieron la consigna, señalando en su mayoría las siguientes verbalizaciones: “Me gustaría aprender muchas cosas nuevas en este taller”, “Me gustaría disfrutar”, “Estoy dispuesto a participar”, “Estoy dispuesto a prestar atención”, “Estoy dispuesto a ser puntual”. Respecto a las normas, la mayoría verbalizó: “Respetar a los compañeros”, “Asistencia al taller”, “Respetar el derecho de palabra”. La actividad se desarrolló en un clima de entusiasmo, todos los participantes se iban parando frente al rotafolio a plasmar lo solicitado de forma amena, denotando agrado por la tarea.

Estrategia 2. “La impuntualidad”

El objetivo de esta estrategia fue que los participantes mostraran sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo (PRE-TEST). El grupo se dividió al azar en dos subgrupos por medio de la entrega de un papel de colores que permitió la división en dos equipos “rojo” y “azul”. Seguidamente, a ambos subgrupos se le hizo entrega de una ficha en la que describía una situación hipotética de un grupo en el cual existe un integrante que continuamente llega tarde a todas las actividades programadas en el equipo. Cada subgrupo tuvo la oportunidad de darle un mensaje al personaje impuntual mediante una dramatización de dos personas previamente escogidas, pero antes de eso entre todos habrían dejado un mensaje al compañero impuntual en el “libro diario de novedades” de la empresa que estará expuesto en una hoja de rotafolio para cada equipo.

Durante esta estrategia se apreció que al principio el grupo rojo conformado por los sujetos (S1,S2,S4,S5,S6,S10,S11) se le hizo difícil centrarse en la actividad, en ocasiones se observaron la presencia de mecanismos de defensa como el chiste: S10 “vamos a mandar a botar a Enrique, jajaja” y el S3 “Enrique es como X...jajaja”, refiriéndose a que se parecía a un compañero de otra dependencia. La facilitadora tuvo que instigarlos a concentrarse en la actividad, ya que una vez transcurridos los primeros 10 minutos de la misma se apreció que el grupo verde se encontraba disperso y hablando de otros temas no concernientes a la tarea.

Por su parte el equipo azul integrado por los sujetos (S3,S7,S8,S9, S12,S13) se apreciaron concentrados en el ejercicio y realizando acotaciones a la facilitadora tales

como: “S8 creo en este caso alguien del grupo debía sustituir a Enrique y no dejar que el Cura hablara”. “

Al momento del llenado del libro de novedades se pusieron de pie el S10 por parte del grupo verde y el S3 por parte del grupo rojo. En ambos mensajes así como en su dramatización pueden apreciarse las dificultades en materia de Asertividad y Trabajo en Equipo, tal y como se describe a continuación:

En el caso del grupo verde, el S1 y el S2 fueron los dramatizadores de la situación. En esta parte se detectaron las siguientes verbalizaciones: “S1 Epa Enrique, mira yo no voy a estar con rodeos contigo, que voluntad la tuya, echaste carro y nos echaste tremenda vaina...por tu culpa estamos rayados con toda la comunidad. El cura nos formo un lio por tu culpa...que tal?”. El S2 permaneció en silencio y después dijo “Disculpa hermano, no pude venir porque estaba enfermo”:

Por su parte el equipo rojo escogió de dramatizadores al S3 y al S8. El S3 señaló “Pana que irresponsabilidad la tuya, quedamos mal y eso que la reunión estaba planteada desde hace tiempo, tu no pensaste en nosotros como equipo, tu no sabes que el celular existe, el email, lo que sea...al menos comunicarte para que nosotros pudiésemos hacer algo”.

Una vez finalizada la actividad, se invitó a los participantes a comentar su experiencia, obteniendo las siguientes verbalizaciones al respecto a partir de las preguntas de procesamiento: “S1, a mi me provocaba caerle a golpes a Enrique, jajaja”, “S3 Enrique es demasiado irresponsable si eso pasara aquí lo linchamos entre todos, jajaja”, “S8 a veces por uno pagan todos, y eso no es justo”, “S3 me gustó la

actividad pero pienso el cura también tuvo responsabilidad porque no ha debido decir cosas que no le competen”, “S4, me gustó la actividad son situaciones complejas que se pueden presentar con los compañeros de trabajo, y de verdad como dice S8 pienso que lo delicado es que por uno pagamos todos”, “S10, creo que aquí bromeamos mucho pero no es la forma en la que nos debemos dirigir a un compañero que hace este tipo de cosas”, “S1 hablando en serio, nosotros no hablaríamos así, solo que aquí lo hicimos echando broma”.

Por lo anterior se encontró que la actividad demostró ser muy adecuada y pertinente para evidenciar las debilidades en el Trabajo en Equipo y específicamente en relación a la dimensión Asertividad, ya que por una parte los grupos especialmente el grupo verde se dispersó al inicio de la actividad y finalmente ambos grupos tanto el verde como el rojo demostraron tener dificultades para expresar sus derechos sin atropellar a los demás.

Estrategia 3: Charla participativa

El objetivo de esta estrategia consistió en relacionar los conceptos de grupo, Trabajo en Equipo y la competencia personal de Asertividad manejadas desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

Para ello se realizó una exposición participativa de los conceptos básicos sobre Trabajo en Equipo de María Morales y la relación del enfoque de Castanyer sobre la

asertividad con las competencias planteadas en el enfoque de Morales para el manejo del trabajo en equipo.

El grupo atendió y participó de manera activa tal y como se refleja en las siguientes verbalizaciones: “S2 en la imagen puede verse que todos están observando o haciendo otra cosa mientras solo uno es el que trabaja”, “S4 un grupo es un conjunto de personas reunidas sin un fin, como en la imagen que nos mostraste, pero en un equipo trabajan todos juntos con un fin común”. “S10, bueno en la imagen se ve lo que pasa en la mayoría de los ministerios públicos, jajaja”. “S13 nosotros algunas veces funcionamos como grupo y otras veces como equipo; yo creo que mitad y mitad”. Cuando se abordó el tema de la asertividad, algunos relacionaron los conceptos con la actividad anterior del PRE-TEST, por ejemplo: “S9 Cuando hicimos la actividad con Enrique no fuimos asertivos, fuimos agresivos mayormente”: Otros señalaron, “S12, a veces cuesta ser asertivo porque aquí recibimos personas que nos atropellan, quieren todo rápido, en esos casos no sé que se puede hacer”, “S2 aquí tenemos que hacer trabajos complicados, cómo uno puede ser asertivo con personas que están violando leyes y ordenanzas Municipales, estas personas se vienen hacia uno siendo agresivos y uno tiene que actuar”.

Ante cada una de las intervenciones la facilitadora fue orientando a los participantes en relación al conocimiento teórico-práctico de la Asertividad y el Trabajo en Equipo, encontrando que la discusión se hizo rica en intercambios y positiva en cuanto a las relaciones conceptuales alcanzadas.

Estrategia 4. “La Ruana”

El objetivo específico de esta estrategia fue practicar la aceptación y oposición asertiva. El grupo se mostró motivado y con una energía alta una vez que la facilitadora dio las instrucciones y comenzó a repartir las ruanas de papel.

Durante la ejecución de ésta estrategias los participantes lograron experimentar la práctica de la aceptación y la oposición asertiva lo cual se reflejó en las siguientes verbalizaciones que se dieron posterior a la tarea indicada: “S1, fue una buena oportunidad para comunicarle a mis compañeros de tantos años las cosas que pienso de ellos”, S2 “Me gustó la actividad me sentí como cuando estaba en el liceo y nos rayábamos la camisa” “S3, bien...aunque vi que me pusieron cosas fuertes que no me esperaba, no sabía que era tan falta de respeto así..”, “ S4, la actividad bien, me gustó lo que me escribieron mis compañeros”, “S5 bueno aquí hay unos cuantos, no todos que hacen bromas pesadas, yo aproveché para decírselos”, “S6 me gustó decirle a los que hacen bromas pesadas que trabajemos con respeto, a veces aquí algunos se pasan de la raya”, “S7 Lo que me escribieron me gustó y lo que escribí lo hice sinceramente”, “S8, el grupito de los varones que se les va la lengua les escribí lo que pienso, me gustó la actividad”, “S9, me gustó la actividad”, “S10 me perdonan la sinceridad, a todos les puse lo que pienso de sus fortalezas y debilidades”, “S11, todos son buenos compañeros, los aprecio a todos”, “S12 me gustó la actividad”, “S13, fue una buena oportunidad para decirnos cosas que no nos decimos normalmente en el trabajo cotidiano”:

Al final al realizar las preguntas de procesamiento los participantes señalaron, la importancia de la actividad para poder expresar a uno de los integrantes del grupo sus sentimientos por actitudes en las cuales se habían sentido ofendidos por las acciones y palabras de este compañero. El grupo entró en proceso de análisis y reflexión y al final de esta actividad el compañero expuso sus disculpas de un modo asertivo.

Estrategia 5: “Bailando el Chuchuwa”

Esta estrategia pretendía movilizar la energía corporal de los participantes para reiniciar la sesión. Este objetivo fue logrado en su totalidad ya que se observó que los participantes llegaron puntual a reiniciar las actividades, al momento de iniciar las instrucciones, escucharon atentamente pudiendo dar el parafraseo de forma correcta. En la ejecución de la tarea se observó a todo el grupo mostrándose muy espontáneos, sueltos y a gusto con la actividad.

Pudo apreciarse además el éxito de la estrategia cuando posterior a su culminación algunos de los integrantes continuaron cantando el estribillo de la canción el cual decía “ Chuchuwa, chuchuwa, chuchuwa, wa, wa”:

Estrategia 6: “Los negociantes”

Con esta estrategia se buscó que los participantes determinaran la importancia del Trabajo en Equipo y la competencia personal asertividad desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

Para este punto del taller, pudo evidenciarse una mayor organización por parte del grupo, quienes a diferencia del bloque de la mañana se mostraron más organizados y centrados en las actividades que iban a realizar.

La comprensión de las instrucciones se dio en todo el grupo, excepto en los Sujetos S11 y S12, a quienes se les tuvo que explicar dos veces la instrucción.

Seguidamente los 4 equipos jugaron sin dificultad cada ronda. En las rondas que correspondía la reunión de los capitanes, se notó una buena comunicación entre estos con respeto de los acuerdos internos al momento de participar. En la segunda ronda donde se comunicaban los capitanes, se observó que el S8, le dijo a su equipo conformado por el S3 y S2 que quebraran el acuerdo, pero a su vez el equipo se negó.

Finalmente, se obtuvo como resultado que el equipo 1 fue el ganador con una puntuación de 2650 puntos y los 3 equipos restantes quedaron empatados con una puntuación de 1850 puntos.

En el procesamiento de esta actividad se apreció cómo el grupo actuó bajo un adecuado esquema de Trabajo en Equipo y Asertividad, dado que no se rompieron acuerdos internos, se respetaron al mismo tiempo que hicieron valer sus puntos de vista, con escasas excepciones como la presentada con el S8, S3 y S2 que aunque tuvieron la intención de violar los convenios al final actuaron con la visión de Equipo más que con visión individualista.

El resultado anterior puede verificarse en verbalizaciones como las siguientes: “S8 nos dimos cuenta que si rompíamos el acuerdo podíamos ganarnos todos los puntos y por un momento dudé, pero a la vez íbamos a traicionar al grupo y por eso no lo hicimos”, “S1 todos nos dimos cuenta que había que trabajar en Equipo, en las reuniones con nuestros capitanes respetamos todos los acuerdos y ganamos todos”

Estrategia 7: “Misiva de Inasistencias”

La estrategia 7 estaba dirigida a que los participantes demostraran sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo posterior a la primera sesión del taller (POST-TEST). En esta actividad de forma homologa a la actividad 2 se planteaba una situación hipotética en la cual se ejemplifica cómo puede afectar la inasistencia de una persona en un proceso de ventas en una empresa de negocios. Cada subgrupo tuvo la oportunidad de escribir un mensaje al personaje “Paula” que en este caso representa a la persona que no asistió el día del cierre de la venta con los inversionistas. Mediante una dramatización cada grupo explicó su reacción ante la situación, pero antes de eso todos habrán escrito la carta a “Paula” y ésta quedó expuesta en una hoja de rotafolio para cada equipo.

Desde el punto de vista comparativo durante esta estrategia se apreció una diferencia importante en los comportamientos de los participantes en general ya que a diferencia del PRE-TEST no hubo necesidad de instigar a ningún sujeto a que se centrara en la tarea. En este sentido los sujetos S1,S2,S4,S5,S6,S10,S11 se apreciaron más atentos a las instrucciones y a la ejecución de la tarea,

disminuyéndose considerablemente la presencia de chistes frente a la situación hipotética planteada.

La dramatización y escritura de la misiva estuvo a cargo del S10 y el S2 por parte del grupo 1 y del S4 y S13 por parte del grupo 2.

Las dramatizaciones fueron más cuidadas en cuanto a los elementos verbales y no verbales. En S2 se vio un esfuerzo por controlar la postura agresiva y se mostró más congruente con la conducta asertiva. Por su parte el desempeño de S4 fue excelente en cuanto a los elementos de oposición asertiva tales como tono de voz, mostrar el desacuerdo y hacer la petición de cambio.

Cabe destacar que se apreciaron en la parte de los ensayos en ambos grupos verbalizaciones sugestivas de inclusión del nuevo aprendizaje tales como S3 “acuérdate que no puedes gritar, ni malandrear tanto”, S13 “Dilo más firme para que se vea más convincente”.

Las verbalizaciones observadas fueron muy diferentes a las del PRE-TEST, ya que se observa una intención por emplear un lenguaje claro y directo pero a la vez respetuoso. Por ejemplo el S10 expresó lo siguiente “Paula a raíz de lo ocurrido nos vimos seriamente afectados con la partida de un cliente importante, por lo tanto al observar esto, te invitamos a que tomes las acciones necesarias para evitar futuros acontecimientos similares que nos afectan a todos. Por otra parte el S13 señaló “Observamos tu falta de compromiso para con la empresa y como equipo sentimos que debemos prescindir de tus servicios, ya que afectaste nuestros intereses además de los tuyos propios”: Notándose en consecuencia una diferencia tanto de forma

como de fondo en la manera de expresar sus derechos y respetar los derechos de los otros.

Estrategia 8: “Rueda de aprendizaje”

El objetivo de esta estrategia fue el de manifestar el aprendizaje obtenido durante la primera sesión del taller. El grupo para este punto se encontraba un poco bajo de energía y en actitud reflexiva. Se observó algo de lentitud en la participación al momento de iniciar luego de dar las instrucciones, todos se miraban las caras como pensando qué decir. La facilitadora se detuvo a leer al grupo y a dar espacio para que este se expresara diciéndoles, que si querían compartir alguna inquietud grupal o sobre el taller era el momento para hacerlo. En ese momento nadie quiso participar y se ciñeron a la consigna inicial comenzando a expresar sus aprendizajes, los cuales se expresaron en verbalizaciones como: “S11 cuando me hablaron del taller pensé que era algo distinto, me gustó mucho porque nos divertimos y aprendimos cosas importantes sobre el trabajo en equipo”, “ S4 me encantó la parte teórica, gracias por darnos estas herramientas para el trato con el público”, “S3 todavía no tengo claro lo que es ser asertivo y lo que es ser agresivo, creo que necesito el taller de mañana para que me quede claro, pero igual me gustó poder hablar con mis compañeras y decirle cosas que estaban pendientes”, “ S13 no sabía nada de los grupos y los equipos ni de la asertividad, hoy estoy contenta porque aprendí algo nuevo y me gustó mucho”.

Segunda sesión: Manejo de Procesos para el Trabajo en Equipo

Estrategia 9: “Recordando”

En el inicio de la segunda sesión del taller, se planteó el objetivo de movilizar energía para dar inicio a la sesión, para ello los participantes se ubicaron en un círculo dentro del salón, con una pelotita en su mano la cual fueron pasándose aleatoriamente de persona a persona de acuerdo a la preferencia de cada quien. Quien recibía la pelota decía su nombre y formaba una frase con la palabra “recordando” y algún conocimiento adquirido en la primera sesión del programa de intervención. De esta forma se observó cumplido el objetivo en verbalizaciones como las siguientes: “S4 Migdalys, recordando que para ser asertivo digo lo que observo siento y después invito”, “S13 Daniela, recordando que el trabajo en equipo es mirar en función de un objetivo común”, “S1 recordando que debemos comunicarnos con respeto sin ofender al otro, haciendo valer nuestros derechos”.

Estrategia 10: “El Puente”

Esta actividad constituía el PRE-TEST para evaluar la segunda dimensión Competencias Profesionales con la subdimensión Manejo de Procesos, por lo cual el objetivo planteado fue que los participantes mostraran indicadores en el Manejo de Procesos en relación al Trabajo en Equipo del grupo antes del taller. El grupo se dividió en dos grandes subgrupos; grupo “A” y grupo “B”. A cada subgrupo se le entregó una hoja de papel bond, marcadores de colores y reglas. La indicación fue que cada sub-grupo realizara un diagrama de flujo en el cual indicara los pasos para construir un puente dentro del municipio.

El subgrupo A constituido por los sujetos S5, S7, S8, S9,S11 y S13 se organizaron de forma más eficiente que el grupo constituido por S1,S2, S3, S4, S6, S10 yS12, quienes hubo que repetirle nuevamente la instrucción posterior al parafraseo realizado por S13. El subgrupo A culminó la tarea a tiempo, luego de transcurridos los 40 minutos, sin embargo el subgrupo B, tardó aproximadamente 8 minutos más del tiempo estipulada.

El diagrama del Subgrupo A contenía todos los pasos, así como las personas y las funciones de cada uno, mientras que el del Subgrupo B. Una vez culminado cada grupo expuso su producción final, encontrándose que efectivamente se pudieron evidenciar dificultades en el manejo de los procesos aunque a diferencia de la primera sesión un mejor nivel de asertividad y conductas cooperativas como equipo.

Se apreció que la estrategia permitió que los participantes demostraran de que forma manejan los procesos como equipo. Los del Subgrupo B verbalizaron frases como “S12, no sabemos por dónde empezar, ni que tenemos que hacer”. Del subgrupo A vemos verbalizaciones como “S5 tenemos que ponernos de acuerdo sobre los pasos y lo que hará cada quien”.

Estrategia 11: “Conversatorio”

Esta estrategia fue planteada con la finalidad de que el grupo revisara otros conceptos vinculados al Trabajo en Equipo como lo son los valores del equipo y las fases y como la competencia profesional de Manejo de Procesos es un elemento a favor de los equipos autodirigidos.

En el conversatorio se mostró una presentación en power point, al mismo tiempo que se realizaban preguntas generadoras relacionadas con la dimensión a trabajar. El grupo siguió a la facilitadora, sin embargo se pudo notar en este punto una tendencia a intervenir centrada únicamente por parte de los sujetos S1, S2 y S3, por lo que hubo que incentivar al resto del grupo a dar respuesta a las preguntas generadoras.

Entre las verbalizaciones emitidas por el grupo, encontramos las siguientes: “S1 el manejo de procesos tiene que ver con los pasos que hacemos en cada actividad”.

Estrategia 12: “O.O: Organizando mi Organigrama”

Esta estrategia fue especialmente útil para que los participantes examinar el Manejo de Procesos como competencia para el funcionamiento en el Trabajo en Equipo. Durante el desenvolvimiento de la actividad pudo apreciarse claramente la idoneidad de la estrategia para poner al grupo a reflexionar sobre su manera de trabajar en equipo a la hora de efectuar manejo de procesos. El grupo presentó el organigrama final luego de dos intentos previos, es decir hicieron un bosquejo inicial que resultó infructuoso y un segundo en el cual tampoco tuvieron el espacio. Finalmente en la tercera elaboración lograron ponerse de acuerdo y plasmar el organigrama de la institución el cual efectivamente se acercaba mucho al original. Como dato interesante, durante la realización de esta estrategia hizo presencia en el taller el Director de Planificación Urbana, es decir la figura que ejerce como supervisor directo del grupo en estudio. La presencia de esta persona como

observador causó en algunos distintas reacciones, como por ejemplo el S13 le dijo: “Jefe venga a ayudarnos, estamos todos enredados”.

Entre el S7 y el S12 se vio la intención de llevar el liderazgo de la actividad, viéndose que en anteriores oportunidades su participación había sido más reservada. En la primera parte de la actividad se percibió que el S2 se notaba molesto siendo poco asertivo con el S1 en relación a cómo ejecutar la tarea, en ese momento S8 intervino y medio en la situación.

Estrategia 13: “La Telaraña”

Esta estrategia constituyó una de las más movilizadoras a nivel grupal. El objetivo específico era establecer la importancia del Manejo de Procesos mediante una actividad vivencial para el Trabajo en Equipo.

En esta estrategia todos los integrantes se dieron importantes muestras de afecto, incluso llegando a llorar y abrazarse de forma bastante emotiva, apreciándose que la mayoría aplicó la aceptación asertiva y al mismo tiempo vinculados. En el caso de S2, fue dejado de último por el grupo para darle el pabilo y este se lo pasó el S5. En ese momento S2, se disculpó públicamente con S8, S9, S5 y S6, diciéndoles “Tal vez yo no he sido asertivo antes y les pido disculpas, sé que las ofendí a todas, no fue mi intención.” Es decir que la estrategia permitió por un lado trabajar el aspecto emocional de la competencia manejo de procesos, así como la aceptación y oposición asertiva en relación al Trabajo en Equipo.

Estrategia 14: “Yoga-Risa-Equipo”

Con la presente estrategia se logró que el grupo movilizara energías para reiniciar la sesión. Llegaron de manera puntual, excepto S2 que se incorporó finalizando la actividad. 3 integrantes del grupo no quisieron quitarse los zapatos, el resto si lo hizo. En la realización de las posturas energizantes, S4 señaló que sabía hacerlo porque practicaba yoga por lo que le pedí que colaborara conmigo para ayudar a los compañeros que se les dificultaban las posiciones. Cuando comenzaron a reírse entre todos se pudo leer un clima de alegría entre los participantes, quienes dejaron que la risa fluyera en ellos. La actividad culminó en el tiempo previsto y se consideró logrado el objetivo.

Estrategia 15: “Diagrama-Email”

Esta estrategia de POST-TEST, homologa a la estrategia 10, tenía como objetivo demostrar el manejo de procesos, métodos y estrategias en la ejecución de tareas durante el Trabajo en Equipo. Los dos subgrupos conformados de manera aleatoria, atendieron a la tarea ahora bajo un comportamiento más organizado demostrando desde un primer momento el aprovechamiento del entrenamiento previo. Se vio que ambos grupos de forma cualitativa Identificaron las competencias que se requieren a cada paso, y proponían métodos para introducir mejoras en el proceso, lo cual se vio en verbalizaciones como: S12 “Son 8 pasos vamos a leer cada uno para que se nos haga más fácil hacer el diagrama” , S10 vamos a colocar los

pasos en el piso para que cada uno vaya leyendo y después cada quien dice cómo lo ordenamos y llegamos a un acuerdo”.

Estrategia 16: “Círculo Mágico”

Por último, en esta estrategia se planteó que los participantes manifestaran los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del taller y dar feedback a la facilitadora. La estrategia que estaba dividida en dos fases, se cumplió a cabalidad de principio a fin. Comenzando por la primera parte en la cual los participantes trabajaron con un material didáctico que representaba el Círculo Mágico y un fondo musical para promover el ambiente reflexivo.

El grupo trabajó en silencio y con dedicación, posteriormente al momento de compartir su aprendizaje se apreciaron verbalizaciones y mensajes en los que expresaban frases tales como: S1 “Aprendí que tengo que decir las cosas que me incomodan en mi grupo”, S2 “Me dio muchas herramientas para la interacción con mi pareja, mi familia y mis compañeros de trabajo”, S3 “Me gustó el taller me permitió aclarar cosas con mis compañeras”, S4 “Nos dejó herramientas para tratarnos como grupo y con el público que atendemos”, S5 “Para mí el poder hablar con S2 hizo que valiera la pena, ya que él no me hablaba”, S6 “El respeto es muy importante para el trato en Equipo”, S7 “Me gustó el taller y aprendí de mis compañeros”, S8 “tenemos que seguir puliéndonos en la forma en que nos decimos las cosas pero en estos dos días se aportaron cosas buenas”, S9 “Me gustó mucho la telaraña, me gustó lo que aprendimos en el taller y que vivimos momentos distintos a los que siempre

vivimos”, S10 “ Veo una diferencia notable en cómo nos comportábamos antes y después del taller, aprendimos mucho”; S11 “Gracias por trabajar con nosotros” S12 “ Fue un momento de desconexión y de hacer catarsis, en unión todo lo podemos hacer, agradecido por lo aprendido” y por último S13 “Aprendí mucho sobre todo la primera sesión del taller, ahora veo al grupo distinto en su funcionamiento y en sus funciones, me siento más integrada al grupo”:

En la segunda parte los participantes llenaron los cuestionarios y dieron feedback a la facilitadora. Se les agradeció su participación y se procedió a cerrar el taller encendiendo todas las luces del auditorio.

Recursos utilizados en el programa de intervención

Los recursos materiales utilizados en las distintas estrategias del programa de intervención, fueron elementos de mucha importancia para la consecución de las actividades y el logro de los objetivos planteados.

A lo largo de casi todas las actividades se emplearon recursos didácticos tales como ilustraciones en papel en las actividades pre y post test, en lo que fue la simulación de un libro de novedades y una carta tamaño grande donde los grupos escribirían sus respuestas. Así mismo se diseñó un tablero para anotar las puntuaciones en la estrategia titulada “Los negociantes”. En esta sesión se empleó también un pabito para la estrategia “La Telaraña”. En la segunda sesión se empleó una pelota de tenis, para la actividad de inicio, se emplearon también cartulinas,

marcadores y reglas para los diagramas solicitados en el pre y post-test y la estrategia del organigrama y dos juegos de cartoncitos contentivos de los 8 pasos para crear una cuenta de email.

Por último en la última actividad se emplearon hojas previamente diseñadas con un círculo de colores en el centro para la estrategia titulada “El Círculo Mágico”.

En todo momento estuvo el rotafolio en el salón dispuesto para el taller, así como otros recursos tecnológicos tales como laptop, el video beam y un equipo de sonido para ambientar la estrategia número 16. Ambas sesiones se filmaron gracias a la presencia de un camarógrafo y un equipo de videocámara.

El salón dispuesto para la aplicación del programa de intervención fue acorde para la realización de las actividades dado que se contaba con espacio suficiente para la ejecución de actividades de movimiento y la iluminación fue adecuada.

Asimismo, el tiempo previsto para las actividades fue suficiente, aplicando la mayoría de las estrategias propuestas en el plan de sesión, en la última sesión se eliminó una estrategia relativa a la asertividad por factores de tiempo.

Roles desempeñados por los participantes

A continuación se describen los roles desempeñados por los participantes en la intervención del programa, basándonos en la categorización realizada por Pierre y Luciani (1989):

Se observó que los participantes S1, S4, S5, S8 y S13 se ubican el rol de colaboradores, dado que tendieron a guiar y orientar las tareas, facilitando los intercambios entre los miembros especialmente aquellas dirigidas a regular más que a dictaminar.

Los participantes S2 y S3 se ubicaron en el rol de evaluador crítico, siendo estos los que evaluaban la calidad de los métodos, lógica y resultados del grupo.

El participante S1 adoptó el rol de conductor natural a lo largo de las sesiones, se le vio participando de forma casi habitual haciendo gala de una personalidad extrovertida y sociable.

Se observaron tendencias a roles de sumisión por parte de los participantes S11 y S12, porque si bien intervenían tendían a observarse temerosos, inseguros, tratando de buscar aprobación en la mayoría de sus intervenciones.

Otro rol importante fue el ejercido por la participante S13 quien por poseer conocimientos que el grupo no tenía ejerció el rol de experto informador, exponiendo al grupo sus conocimientos y compartiéndolos en favor de las actividades.

Se observó también que por momentos entre los participantes S2 y S3 se esbozaban roles de dominación frente al grupo más por sus conductas no verbales que por sus verbalizaciones, ya que por ejemplo, el S3 durante la actividad de la telaraña se mostraba visiblemente molesto porque el grupo no lo estaba tomando en cuenta para pasarle el pabilo y en las dos actividades teórico prácticas ambos tendían a tomar la palabra para hacer comentarios y preguntas.

En resumen, se observó que los participantes se desarrollaron bajo un clima de armonía, confianza, respeto, cooperación y tolerancia a pesar de que dentro del grupo existía un conflicto latente que se pudo abordar durante la intervención con el participante S3 quien por sus características personales tiende a dominar y en ocasiones a ser poco asertivo en sus comentarios por la intensidad y rudeza de los mismo. Sin embargo este participante mostro buena asimilación del entrenamiento y modificó su actitud inicial al menos en lo que fue el transcurso de la intervención.

Entre las limitaciones tenemos, la dificultad en cuanto a la filmación de las sesiones, encontrando que algunas de las actividades no pudieron ser grabadas, ya que al agotarse la batería de la cámara, nos percatamos que las conexiones eléctricas del salón donde se realizaba el taller, no cargaban la batería de la cámara.

La segunda limitación la constituyó el hecho de no haber contado con un observador durante la primera sesión del taller, lo que generó que las facilitadoras aplicaran el taller, grabaran, procesaran, registraran, etc., todo al mismo tiempo, ello afectó la concentración que se requería para estar más presentes en cuanto a profundizar los aspectos inherentes a la dinámica grupal.

Otra limitación presentada es que aun cuando el espacio era lo suficientemente amplio y bien iluminado no se pudo hacer uso del aire acondicionado, dado que el ruido generado por este no permitía escuchar de forma

efectiva a los participantes, utilizándose para refrescar el ambiente ventiladores que en horas de la tarde no eran lo suficiente para el espacio y no disipaba el calor.

Habilidades del facilitador

El facilitador de un grupo es esa figura cuya función radica en poner en marcha diversas estrategias, las cuales están orientadas a promover la mejoría o fortalecimiento de una debilidad previamente detectada, por tanto tiene en sus manos la responsabilidad de conducir cada una de las actividades de tal manera que promueva esa adquisición de conocimientos, prácticas y vivencias en cada uno de los miembros del grupo.

De manera general y comenzando con el aspecto formal de la facilitación puede afirmarse que en el programa de intervención efectuado se logró dar cumplimiento a las actividades y objetivos previamente diseñadas para el grupo de estudio a los fines de fortalecer el Trabajo en Equipo específicamente en sus dimensiones Asertividad y Manejo de proceso.

Durante las dos sesiones se cumplió con el manejo del inicio, desarrollo y cierre satisfactoriamente considerando que la facilitación se ofreció con un balance entre el acompañamiento y la lectura del grupo y seguimiento de los objetivos planteados.

Hubo momentos álgidos que constituyeron un reto a las habilidades de la facilitadora como lo fueron la primera actividad de desarrollo de la primera sesión llamada “la impuntualidad” ya que se evidenciaron las dificultades en materia de asertividad especialmente de uno de los subgrupos, quienes comenzaron evadiendo y haciendo chistes y hubo que aplicar la clarificación de las instrucciones en tono asertivo.

El segundo momento de reto a las habilidades del facilitador fue en las estrategias llamadas “la ruana” y “la telaraña”; en la primera hubo una confrontación hacia uno de los participantes por parte de 3 miembros del grupo, lo cual por momentos torno muy tenso el clima del grupo y hubo que prestar atención y escucha a cada uno de las interacciones, teniendo que intervenir con el S3 señalándole que era su oportunidad para trabajar su asertividad y esto fue atinado porque se logró una homeostasis dentro del sistema grupal.

Luego más tarde, en la telaraña algunos participantes lloraron frente a las demostraciones de afecto y apoyo de sus compañeros y nuevamente se aplicó la habilidad de escucha y empatía dejando fluir estos elementos más emotivos inclusive la catarsis necesaria, empleando el silencio, permitiendo que el grupo se moviera utilizando sus recursos.

Fue importante y determinante la actitud ética para permitir la reflexión, dar espacio y mostrar el respeto por el espacio psicológico de los participantes sin juzgar a ninguno, acompañarlos desde la presencia empática y dejar fluir al grupo hasta el nivel donde su propio proceso los llevara.

Los procesamientos de las actividades fueron adecuados en base a los objetivos planteados, a los elementos teóricos y al momento del grupo; empleando el enfoques de la psicoterapia Gestalt, en base a dos de sus principios, como fueron el darse cuenta y el aquí y el ahora.

Fase del grupo

Para el análisis del grupo objeto de la presente investigación, se tomó la concepción de Shutz, W. (1971) sobre las fases del grupo para determinar en qué etapa del desarrollo se encuentran.

Luego de efectuar las dos sesiones del programa de intervención e inclusive considerando los primeros contactos con el grupo objeto de estudio como lo fue la fase de evaluación por medio del cuestionario y la entrevista al informante clave, se determina de que el grupo que conforma el departamento de Planificación Urbana adscrito a la alcaldía de Los Salias, se ubica entre la fase de control con algunos elementos de la fase de afecto.

Primeramente se arriba a esta determinación porque es un grupo que conformado desde hace muchos años, la mayoría de los integrantes tiene más de 4 años trabajando juntos y solo 3 de sus integrantes fueron más recientemente incorporados sin embargo ya pertenecen al departamento desde hace aproximadamente 1 año, por lo cual ya han trascendido las tensiones y ansiedades propias de la etapa de inclusión, se conocen y cada uno tiene ya una identidad clara

frente al grupo, por lo cual la mayoría de los procesos descritos por el autor en esta fase se consideran trascendidos en este grupo evaluado.

En la sesión inicial la primera parte que incluía un pequeño espacio para la presentación, fluyo de forma natural, no se apreciaba afán de exhibicionismo o de necesidad de exponer algo relevante para ser incluido en el grupo, por el contrario la mayoría de los integrantes verbalizaron frases como “ya ustedes me conocen”, “ustedes saben mis gustos que me encanta escuchar música”; etc.

Las dificultades y el debate sobre la orientación acerca de la tarea, los métodos para la toma de decisiones y para compartir la responsabilidad en el trabajo grupal y las formas en las cuales se dirigen entre sí corresponde con la fase de Control descrita por Shutz, W. (1971) y en consecuencia indicadores como estos fueron los que condujeron al diagnóstico de las subdimensiones de Asertividad Manejo de Procesos.

Las ansiedades fundamentales giran en torno de tener demasiada o muy poca responsabilidad, demasiada o muy poca influencia. Se apreció claramente que en el grupo evaluado, 2 (dos) de los participantes masculinos intentan imponer el liderazgo sobre 4 (cuatro) de las participantes femeninas que también compiten por la voz de mando. Inclusive esto se corrobora en los conflictos suscitados en la primera sesión del taller donde se pudo ver que salieron a la luz confrontaciones en relación a ofensas que se habían suscitado motivadas por sentimientos de competencia y rivalidad. El grupo demostró una continua necesidad de regulación interna y acceder a la eficiencia.

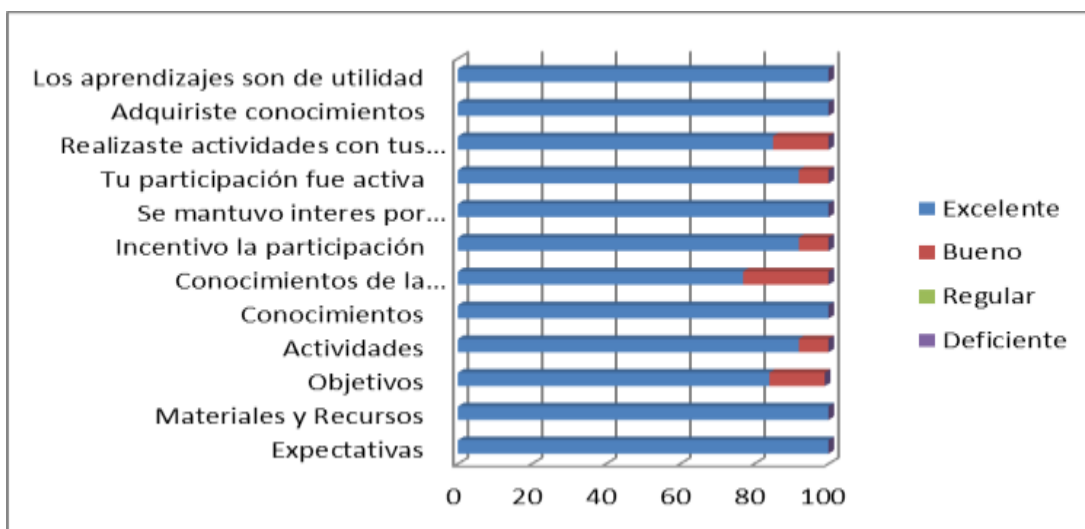
Se consideran elementos de la fase de afecto, porque se tendió a ver a miembros del grupo dándose demostraciones de cariño, con contacto físico y en especial en el momento de “la ruana” en la cual se escribían y a la vez se miraban a los ojos y se daban muestras de afecto.

El momento de cierre igualmente denotó comportamientos típicos de la fase de afecto, pues al menos 2 de los participantes exhibieron movilización de sus afectos representada en gestos de cariño como abrazos, lagrimas y risas al momento de compartir sus reflexiones finales.

Evaluación del taller

La evaluación del taller se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de doce (12) preguntas cerradas, con cuatro (4) opciones de respuestas previamente establecidas. Estas opciones, se presentaron en el siguiente orden: “Deficiente”, “Regular”, “Bueno” y “Excelente” (Ver anexo).

Grafico 2
Evaluación del taller



Fuente: Encuestas aplicadas a los participantes

En el Gráfico 2, se refleja que todas las respuestas se ubican entre las categorías “Excelente” y “Bueno”, no existiendo ninguna respuesta para las categorías “Regular” o “Deficiente”, por lo que se observa que la intervención fue valorada positivamente por todo el grupo. A continuación se detallan los resultados:

- El 100 % de los participantes afirmaron que el cumplimiento de sus expectativas respecto al taller fue excelente.
- El 84.61 % de los participantes afirmó que fue excelente la información suministrada en el taller, actualizada y de contribución a su mejoramiento profesional y personal y un 15.38 % la calificó como buena.
- El 92.30 % de los participantes afirmaron que los objetivos del taller se relacionaron con los temas trabajados de forma excelente, mientras que un 7.69% dijo que este ítem se llevó a cabo con la categoría “bueno”.
- EL 100% consideró las actividades acertadas y útiles de un modo excelente.
- El 76.92 % señaló que el taller fue excelente en cuanto a los conocimientos aportados los cuales pueden ser útiles y aplicados al área laboral, el resto considero este ítem como “bueno”:
- El 92.30 % de los participantes afirmo que la facilitadora demostró conocimiento y preparación teórico-práctica
- El 100 % de los participantes afirmaron que fue excelente la forma en la cual la facilitadora incentivo la participación en el grupo

- El 92.30 % de los participantes afirmó que se mantuvo el interés por aprender
- El 84.61 % de los participantes afirmo que su participación fue activa (Hubo 2 participantes que no respondieron a este item)
- El 100% afirmó que realizó las actividades en colaboración con sus compañeros.
- El 100% señaló que adquirió excelentes conocimientos habilidades, destrezas, herramientas y/o estrategias durante el desarrollo del taller.
- El 100% manifestó que los aprendizajes obtenidos son de excelente utilidad para el desempeño laboral diario.

Entre los aprendizajes obtenidos en el taller, los participantes señalaron los siguientes aspectos:

- Asertividad, inteligencia en la comunicación.
- La comunicación es fundamental para el Trabajo en Equipo
- Muchas herramientas para la interacción diaria e incluso a nivel familiar y por supuesto dentro del trabajo
- Siento que tengo más herramientas para trabajar con el público sin dejarme atropellar.
- Nos dimos cuenta de la importancia de la unión para trabajar como equipo
- Nos permitió solventar diferencias que habían entre nosotros, ahora nos hablamos con más confianza.

- No conocía lo que era la asertividad y ahora para mi es una gran herramienta, lo de los procesos también me enseñó a organizarme mejor con mi grupo.
- Ahora veo a mi grupo distinto, sobre todo aprendí mucho en la primera parte del taller sobre asertividad, hay conceptos que no sabía como los valores del equipo y las fases de los equipos.
- Aprendimos a manejar mejor la comunicación entre nosotros y el manejo con el público.
- Me llevo herramientas que me ayudan a estar más segura
- Aun nos falta mucho por aprender pero en el taller aprendimos cosas interesantes y sobre todo no nos aburrimos en ningún momento

Efectos del programa de intervención

Presentación de los resultados

En el siguiente apartado se darán a conocer los resultados del programa de intervención, para lo cual se han separado en tres subdimensiones: en primer lugar, Aceptación y Oposición Asertiva y en segundo lugar Manejo de Procesos. Los datos se presentaran mediante gráficos y tablas que contienen los resultados por participante tanto en el pretest como en el posttest y los totales por grupo.

Subdimensiones Aceptación Asertiva

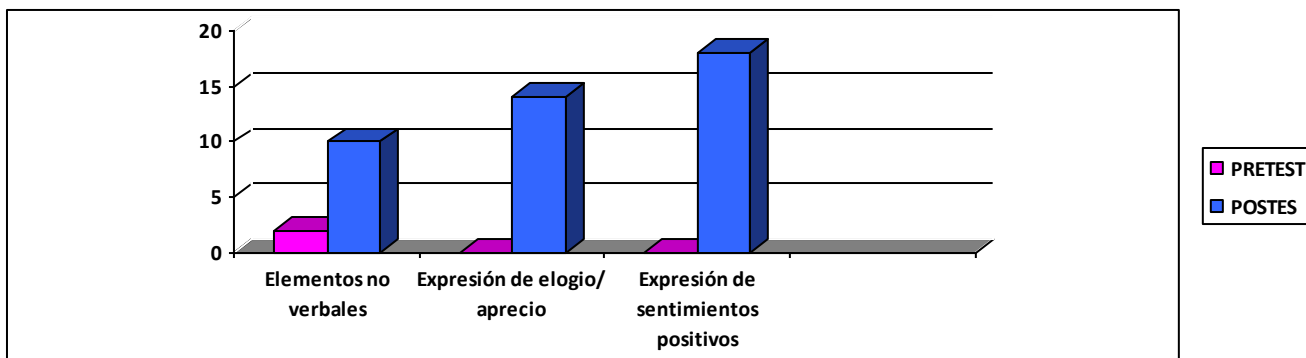
En las subdimensiones Aceptación asertiva se realizó la medición de las conductas en los participantes, a partir de los siguientes indicadores correspondientes a cada una:

Aceptación Asertiva:

- Elementos no verbales: Comprende el conjunto de manifestaciones corporales y paralingüísticas que acompañan las expresiones verbales. Por ejemplo: Contacto visual con el interlocutor Tono emocional cálido y cordial volumen de voz audible y claro presencia de sonrisas y gestos de acercamiento
- Expresión de elogio/aprecio: conducta verbal de aceptación en respuesta al comportamiento positivo del otro. Por ejemplo “Me gusta que ”
- Expresión de sentimientos positivos: Transmitir a la otra persona información sobre los propios sentimientos producidos por la conducta positiva. Por ejemplo: “Me agrada tu forma de ser”, “Eres muy alegre”, “Me caes bien”.

En el grafico 3 se observa la frecuencia grupal de los indicadores de cambios en la aplicación del pretest y postest.

Grafico 3
Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la subdimensión Aceptación Asertiva



De acuerdo con las frecuencias obtenidas en la aplicación, se puede observar que hubo un incremento de los indicadores de cambio para la subdimensión Aceptación Asertiva en el postest con respecto al pretest.

En el indicador *Elementos no verbales* la frecuencia es de 3 puntos para el pretest y 12 puntos para el posttest, teniendo una variación de 8 puntos, lo cual representa un incremento de 400%.

En relación al indicador *Expresión de Elogios/Aprecio* no se obtuvo frecuencias para el momento del pretest, mientras que para el posttest alcanzó 13 puntos, lo cual representa un incremento significativo de 1300%.

En cuanto al indicador *Expresión de sentimientos positivos* antes la frecuencia obtenida es de 0 puntos en la aplicación del pretest, y para el momento del posttest se obtuvo 18 puntos, esto representa un incremento del indicador en un porcentaje significativo respecto a toda la dimensión (1800%)

Tabla 14
Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Aceptación Asertiva

Indicadores				
Participantes		Elementos No Verbales	Expresión de elogios/aprecio	Expresión de sentimientos positivos
S1	Pretest	0	0	0
	Posttest	1	1	3
S2	Pretest	0	0	0
	Posttest	2	1	1
S3	Pretest	0	0	0
	Posttest	1	3	0
S4	Pretest	1	0	0
	Posttest	2	2	1

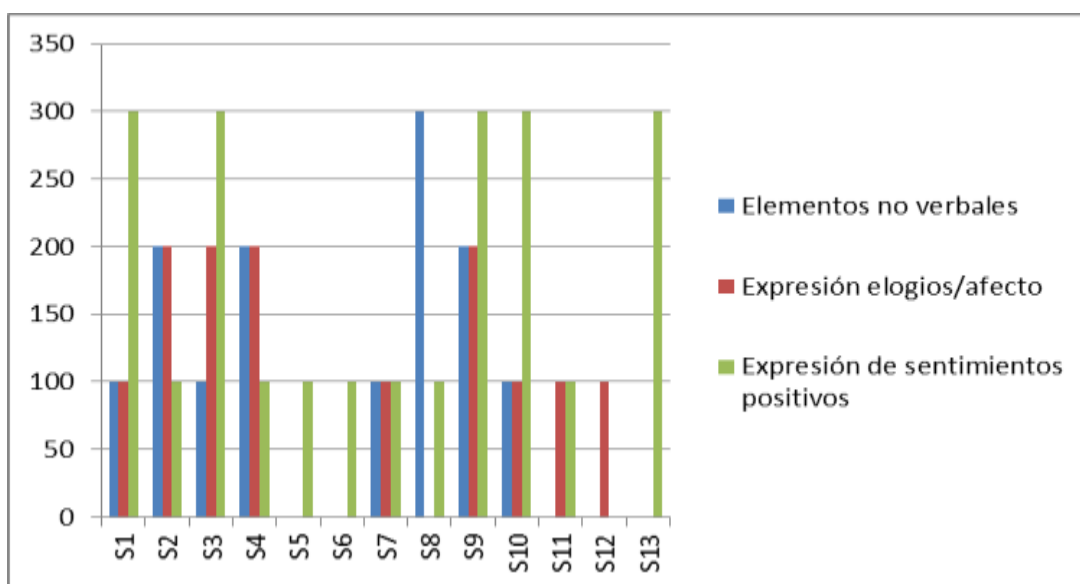
S5	Pretest	0	0	0
	Posttest	0	0	1
S6	Pretest	0	0	0
	Posttest	1	1	1
S7	Pretest	0	0	0
	Posttest	1	1	1
S8	Pretest	1	0	0
	Posttest	3	2	3
S9	Pretest	0	0	0
	Posttest	2	1	3
S10	Pretest	0	0	0
	Posttest	1	1	1
S11	Pretest	0	0	0
	Posttest	0	1	0
S12	Pretest	0	0	0
	Posttest	0	1	0
S13	Pretest	0	0	0
	Posttest	0	1	3
Total grupal	Pretest	3	0	0
	Posttest	12	13	18
Diferencia		9	13	

En la tabla 14 se presentan las frecuencias de los indicadores de la subdimensión Aceptación Asertiva. Para el indicador *Elementos no verbales* se observa que los participantes S4 y S8 muestran estas conductas para el momento del pretest. En el posttest se observa un incremento del indicador en todos los participantes a excepción de S5, S11, S12 y S13.

En relación al indicador *Expresión de elogios/afecto* se observa que para la fase de pretest estuvo ausente la conducta. No obstante, en la aplicación solo se observó ausente en los participantes S5 y S13. Vale destacar que S3 presentó un aumento significativo del indicador.

Grafico 4

Porcentaje de variación de la Subdimensión Aceptación Asertiva por participante



En el grafico 4 se muestra el porcentaje de variación de los indicadores de la Subdimensión Aceptación Asertiva, observándose un mayor incremento en el indicador, *Expresión de sentimientos* seguido del indicador *Expresión de elogios/afecto*. El indicador *Elementos no verbales* tuvo menor presencia de las conductas, por lo que se evidencia su escaso impacto en la Subdimensión Aceptación Asertiva, ya que desde el punto de vista cualitativo se percibió dificultad en los participantes en modelar este indicador.

En cuanto a los participantes, Se observa que los participantes S9 y S3 se presentó una mayor presencia de los indicadores, mientras que en los participantes S6, S7, S11 y S12 hubo presencia de al menos dos de los indicadores para la subdimensión.

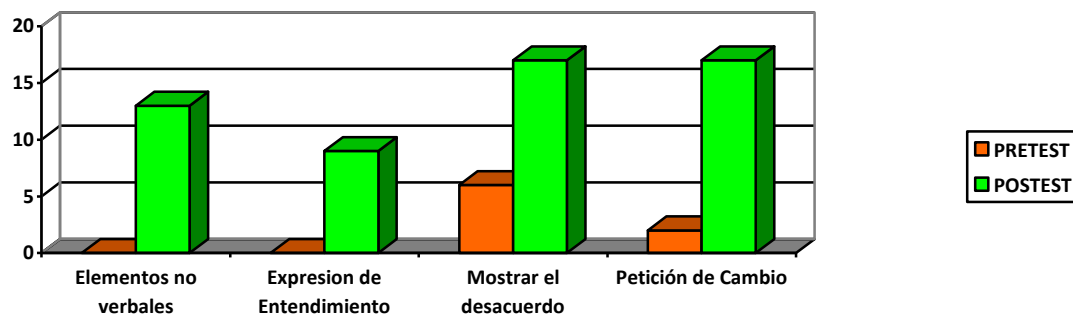
Subdimensión Oposición Asertiva

Para la subdimensión Oposición Asertiva se realizó la medición de los siguientes indicadores:

- **Elementos no verbales:** contacto visual con el interlocutor tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, volumen de voz audible y claro, movimientos de manos y brazos sueltos y acompañando la verbalización.
- **Expresión de entendimiento o expresión del problema:** “Entiendo que vives lejos de aquí y por eso llegas tarde”
- **Mostrar el desacuerdo:** “Cuando tu llegas tarde se atrasa el trabajo de todos”
- **Petición de cambio de conducta o propuesta de solución:** “Te pido que seas puntual, organizándote con una agenda puedes ser más atento a las reuniones”

En el grafico 5 se observa la frecuencia grupal de las conductas presentes en el momento de aplicación delo pretest y postest.

Grafico 5
Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la subdimensión
Oposición Asertiva



A partir de los datos presentados en el grafico 5, se puede observar que hubo un incremento de los indicadores de cambio para la subdimensión Oposición Asertiva en el posttest con respecto al pretest.

En el primer indicador *Elementos no verbales* se obtuvo 17 puntos para el pretest y 32 puntos para el posttest, teniendo una variación de 15 puntos, lo cual representa un incremento de más de 14 veces (188.23 %) con respecto al pretest.

Con respecto al segundo indicador *Expresión de entendimiento*, los puntajes obtenidos fueron 0 para el pretest y 9 para el posttest, la variación entre ambos momentos fue de 9 puntos, siendo esto un incremento en más de 9 veces (90%) en comparación con el pretest.

El tercer indicador *mostrar el desacuerdo* se obtuvo 11 puntos para el pretest y 16 puntos para el posttest, siendo la variación de 5 puntos entre ambos momentos, esto representó un incremento de un punto (145.4.66%) con respecto al pretest.

Por último el cuarto indicador, *Petición de cambio de conducta o propuesta de solución* los participantes mostraron para el pretest 8 puntos, y 21 para el posttest, siendo el aumento de este puntaje de 262.5% respecto al pre y posttest.

Tabla 15
Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Oposición Asertiva

		Indicadores			
Participantes		<i>Elementos no verbales</i>	<i>Expresión de entendimiento</i>	<i>Mostrar el desacuerdo</i>	<i>Petición de cambio de conducta</i>
P1	Pretest	2	0	1	1
	Posttest	3	1	2	3
P2	Pretest	4	0	1	0
	Posttest	4	1	2	3
P3	Pretest	3	0	1	1
	Posttest	2	0	1	1
P4	Pretest	1	0	1	0
	Posttest	4	2	1	4
P5	Pretest	0	0	0	0
	Posttest	2	0	1	1
P6	Pretest	0	0	1	1
	Posttest	0	0	1	1
P7	Pretest	0	0	1	0
	Posttest	1	0	0	0

P8	Pretest	4	0	1	1
	Posttest	4	1	1	1
P9	Pretest	0	0	1	0
	Posttest	1	0	1	0
P10	Pretest	0	0	1	0
	Posttest	5	2	0	2
P11	Pretest	0	0	1	1
	Posttest	2	0	1	0
P12	Pretest	1	0	0	2
	Posttest	1	0	1	0
P13	Pretest	2	0	1	1
	Posttest	4	2	3	5
Total grupal	Pretest	17	0	11	8
	Posttest	32	9	16	21
Diferencia		15	9	5	13

En la tabla 18 se muestra la frecuencia de los indicadores para la subdimensión Oposición Asertiva. En el indicador *Elementos no verbales*, los participantes S1 S2 S3 S4 S8 S12 y S13 presentaron las conductas en el pretest. En el momento del posttest se observa la presencia de las conductas en todos los participantes a excepción de S6, incrementándose en mayor frecuencia en los participantes S2 S4 S8 S10 y S13, siendo S10 quien mayor aumento de frecuencia presentó. Cabe destacar que este participante participó activamente en la actividad de POSTEST planteada para mostrar las habilidades de aceptación y oposición asertiva.

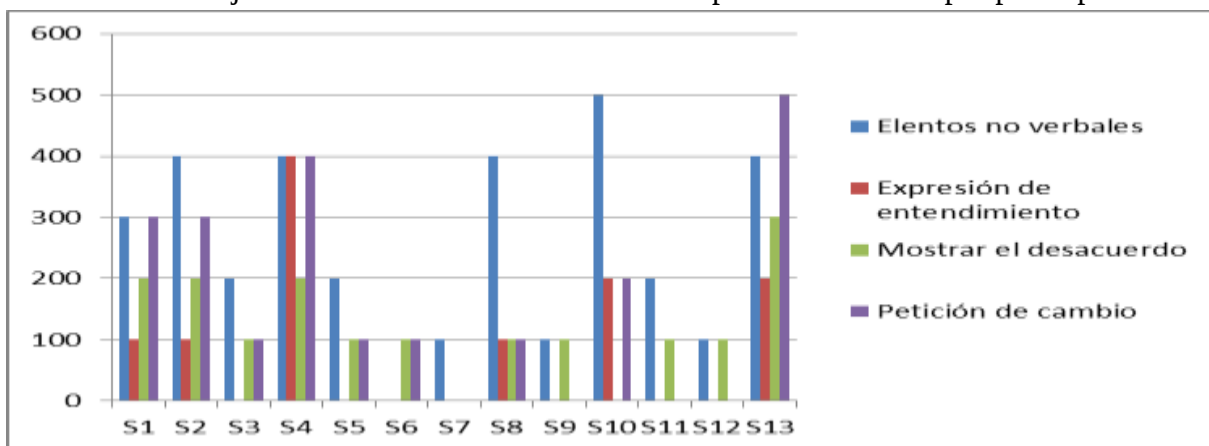
En relación al indicador *Expresiones de entendimiento* ninguno de los participantes mostraron las conductas en la fase de pretest, mientras que en el momento de postest se incrementó un poco especialmente en S1, S2 S4, S8, S10 y S13. Cabe destacar que en el resto de los participantes no se registró el indicador en ninguno de los momentos evaluados.

En cuanto al indicador *Mostrar el desacuerdo* se observó la presencia de las conductas en la mayoría de los participantes excepto en los participantes en la fase de Pretest, con un incremento en casi todos los sujetos en la fase de posteste especialmente en S1, S2 y S3.

Por ultimo en cuanto al indicador *Petición de cambio de conducta*, se vio el indicador tanto en la fase de pretest como de postest, pero en este último con un incremento entre sujetos, especialmente S1, S2, S4, S10 y S13 mostraron una elevación de la frecuencia en la fase de posteste.

Gráfico 6

Porcentaje de variación de la Subdimensión Oposición Asertiva por participante



En el grafico 6 se observa que el indicador con mayor variación es el indicador *Petición de cambio de conducta*, seguido del indicador *Elementos no verbales* seguido de *Mostrar el desacuerdo* y por último *Expresión de entendimiento*.

Asimismo, se observa que los participantes que presentaron una mayor variación de la conducta en relación al pretest son S2, S4, S8, S10 y S13 mientras que los participantes S6, S7 y S8 mostraron incremento en solo dos de los indicadores de la subdimensión.

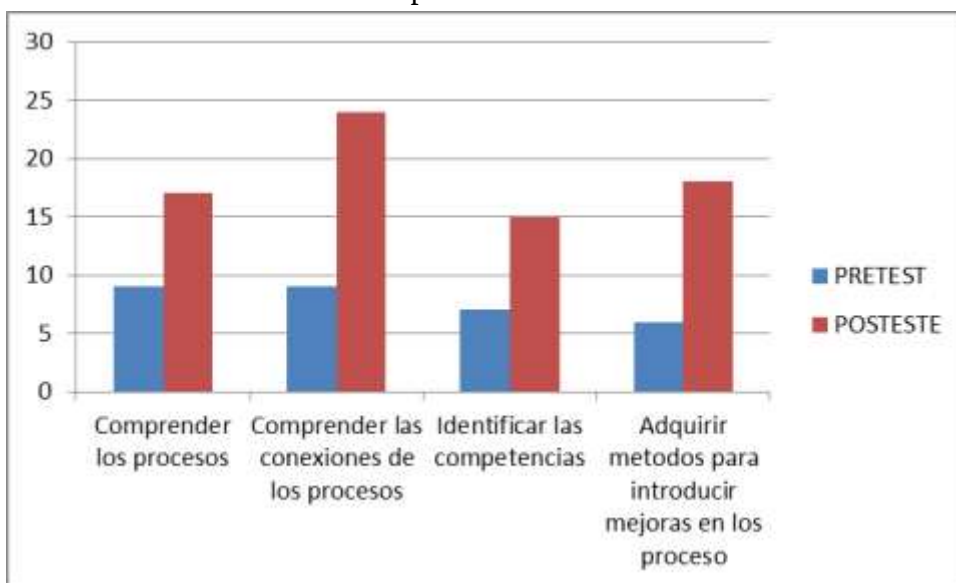
Subdimensión Manejo de Procesos

Para la subdimensión Manejo de Procesos se realizó la medición de los siguientes indicadores:

- **Comprender los procesos que están a su cargo:** Ejemplo: “Lo que me toca hacer es...”
- **Comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos.** Ejemplo: “Para hacer esta actividad se necesita”
- **Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas:** Ejemplo: “Creo que la persona indicada para realizar este paso sería...”
- **Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso:** Ejemplo: “Este procedimiento podría mejorar si...”

En el grafico 5 se observa la frecuencia grupal de las conductas presentes en el momento de aplicación delo pretest y postest.

Grafico 7
Frecuencia grupal de los indicadores de cambio de la subdimensión
Oposición Asertiva



A partir de los datos presentados en el grafico 7, se puede observar que hubo un incremento de los indicadores de cambio para la subdimensión Manejo de Proceso en el postest con respecto al pretest.

En el primer indicador *Conocer y comprender los procesos que están a su cargo* se obtuvo 9 puntos para el pretest y 17 puntos para el postest, teniendo una variación de 8 puntos, lo cual representa un incremento de (112.5 %) con respecto al pretest.

Con respecto al segundo indicador *Conocer y comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocesos* los puntajes obtenidos fueron 9 para el pretest y 24 para el posttest, la variación entre ambos momentos fue de 15 puntos, siendo esto un incremento en más un 166.6 % en comparación con el pretest.

El tercer indicador *Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas*: se obtuvo 7 puntos para el pretest y 15 puntos para el posttest, siendo la variación de 15 puntos entre ambos momentos, esto representó un incremento de un punto (114.28%) con respecto al pretest.

Por último el cuarto indicador *Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso* los participantes mostraron para el pretest 6 puntos, y 18 para el posttest, siendo el aumento de este puntaje de 200% respecto al pre y posttest.

Tabla 16
Frecuencias de los indicadores de la subdimensión Manejo de Procesos

		Indicadores			
Participantes		Conocer y comprender los procesos	Conocer las conexiones de los procesos	Identificar las competencias	Adquirir métodos para introducir mejoras en los proceso
P1	Pretest	0	0	1	0
	Posttest	1	0	1	1
P2	Pretest	1	1	0	0
	Posttest	1	2	3	0
P3	Pretest	1	3	1	2

	Posttest	2	4	3	3
P4	Pretest	1	2	1	1
	Posttest	1	4	3	4
P5	Pretest	0	0	0	0
	Posttest	0	1	0	0
P6	Pretest	0	0	0	0
	Posttest	1	0	0	0
P7	Pretest	0	0	0	0
	Posttest	0	1	0	0
P8	Pretest	1	1	1	1
	Posttest	1	3	1	1
P9	Pretest	1	0	1	1
	Posttest	3	3	1	1
P10	Pretest	2	1	1	1
	Posttest	4	4	2	4
P11	Pretest	1	0	0	0
	Posttest	1	0	0	0
P12	Pretest	0	0	0	0
	Posttest	0	0	0	0
P13	Pretest	1	1	1	0
	Posttest	2	2	1	4
Total grupal	Pretest	9	9	7	6
	Posttest	17	24	15	18
Diferencia		8	15	8	12

En la tabla 18 se muestra la frecuencia de los indicadores para la subdimensión Manejo de Procesos.

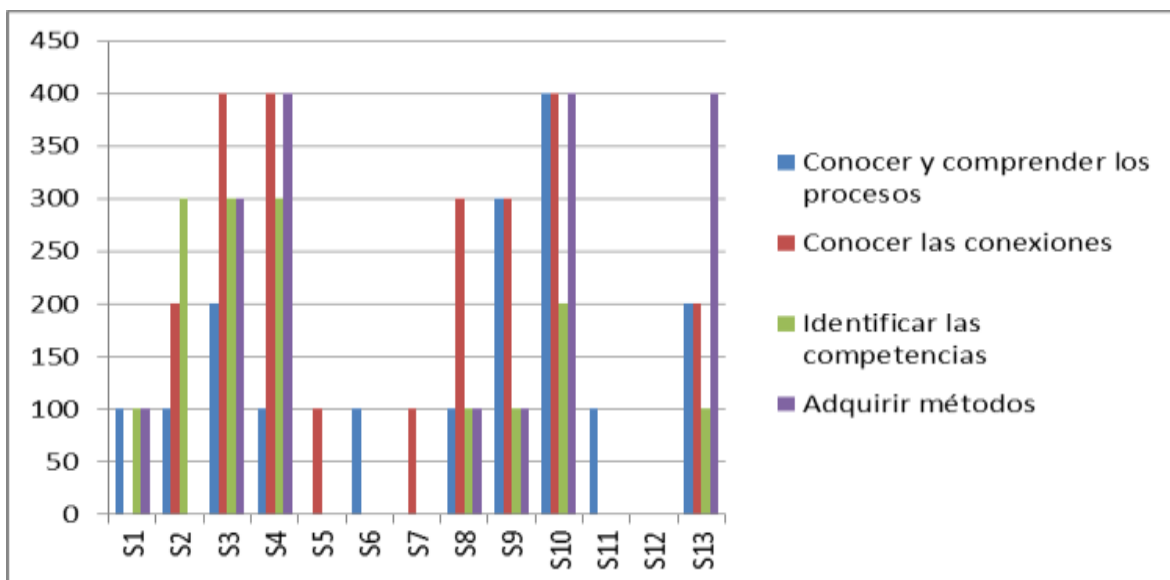
En el indicador *Conocer y comprender los procesos*, los participantes S2 S3 S4 S8 S9 S10 S11 y S13 presentaron las conductas en el pretest. En el momento del posttest se observa la presencia de las conductas en 9 de los 13 participantes a excepción de S1, S5, S6, S7 y S12, incrementándose en mayor frecuencia en los participantes S9 y S10, siendo S10 quien mayor aumento de frecuencia presentó.

En relación al indicador *Conocer y comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocessos* 6 de los participantes mostraron las conductas en la fase de pretest, mientras que en el momento de posttest se incrementó siendo 9 participantes quienes mostraron el indicador, especialmente en S3, S4 y S10.

El indicador *Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas* se observó en la fase de Pretest, con un incremento en los sujetos en la fase de posttest, no obstante cabe destacar que 5 de los participantes no presentaron el indicador a lo largo de las evaluaciones.

Por ultimo en cuanto al indicador *Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso*, se vio el indicador tanto en la fase de pretest como de posttest, pero en este ultimo con un incremento entre sujetos, especialmente S4, S10 y S13. Cabe destacar que en este indicador también existieron ausencia de conductas en 6 sujetos.

Gráfico 8
Porcentaje de variación de la Subdimensión Manejo de Procesos



En el grafico 8 se observa que el indicador con mayor variación es el indicador *Adquirir métodos para introducir mejoras en el proceso*, seguido del indicador *Conocer y comprender las conexiones entre los diferentes procesos y subprocessos*. Le sigue *Identifica las competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas* y por último el indicador *Conocer y comprender los procesos que se encuentran a su cargo*.

Asimismo, se observa que los participantes que presentaron una mayor variación de la conducta en relación al pretest son S3, S4, S8, S10 y S13 mientras que los participantes S5, S6 y S7 mostraron incremento en solo dos de los indicadores de la subdimensión.

Análisis y Discusión de Resultados

A continuación se realizará el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del programa de intervención, a partir de los elementos teóricos abordados en el marco de referencia de la presente investigación.

De acuerdo a los resultados presentados, es importante destacar que los participantes mostraron cambios en los indicadores de las subdimensiones Aceptación y Oposición Asertiva así como en Manejo de Procesos, por lo que puede decirse que se alcanzó una efectividad alta, superior al 85 % en cuanto al programa de intervención.

Es importante resaltar que el grupo a pesar de presentar las debilidades en las áreas de asertividad y manejo de procesos, mostro una adecuada capacidad de toma de conciencia o “darse cuenta” al momento de procesar las actividades implementadas y los componentes trabajados en cada una de estas.

Subdimensión Aceptación Asertiva

Para la valoración de las subdimensiones de asertividad es importante considerar tal y como resalta Castanyer (1996, p 12) que “la asertividad se sitúa cerca de la autoestima, como una habilidad estrechamente ligada al respeto y cariño por uno mismo”.

Durante el entrenamiento fueron modificándose específicamente los indicadores inherentes a esta subdimensión no obstante el indicador con menor variación fue el relativo a los *elementos no verbales*, lo cual puede explicarse por el hecho de ser uno de los aspectos más inconscientes en la conducta de cada sujeto de este grupo y de todos los individuos en general.

De acuerdo al modelo teórico de referencia Castanyer (1996), la ansiedad puede ser un elemento que interfiere en la conducta no verbal de los individuos, es por ello que la autora presenta técnicas de reducción de la ansiedad. Considera esta autora también que el manejo de los elementos no verbales es quizá uno de los más difíciles de adquirir durante un entrenamiento, siendo que los otros dos se adquieren de forma más expedita por lo general.

Por tanto el resultado obtenido en esta subdimensión por parte del grupo en estudio, se ajusta a lo esperado de acuerdo al modelo teórico de la autora anteriormente citada.

En el caso del grupo intervenido se evaluó además de los posibles factores antes referidos, el elemento cualitativo vinculado a la práctica, pues las funciones de sus miembros exigen propensión a ser más “opositores” que demostrar aceptación, por tratarse de una oficina vinculada a la permisología urbana.

Subdimensión Oposición Asertiva

Por otra parte y al contrario de la anterior subdimensión, tal como se menciono en el apartado anterior, en este caso al momento de expresar de forma no verbal la Oposición Asertiva la mayoría de los integrantes del grupo mostraron indicadores desde el Pretest, tales como: “contacto visual con el interlocutor, tono emocional firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva y volumen de voz audible y claro” (Castanyer, 1996. P138). Esto indica que a pesar de que la asertividad se detectó como una debilidad grupal, el grupo mostró una actitud más propensa a la oposición que a la aceptación dentro del grupo de acuerdo al pretest.

Castanyer (1996) refiere que en el tema de la asertividad el oponerse al otro es un ejercicio de honestidad emocional, sin embargo es necesario que dicha oposición se haga sobre la base del respeto a sí mismo y a los otros.

Este grupo es un grupo ya constituido y consolidado, que se encuentra en la fase de control la cual según Schutz (1971) se caracteriza por “la lucha por el liderazgo, la competencia, el debate sobre la orientación acerca de la tarea, la estructuración, las reglas de procedimiento, los métodos para la toma de decisiones y para compartir la responsabilidad en el trabajo grupal”, por lo cual es esperado interacciones en las que los integrante tiendan a mostrar su personalidad de forma enfática.

En el pretest se evidenció un incremento de los 4 indicadores, siendo el que se mostró una relativa menor frecuencia el de “expresión de entendimiento” y el de mayor frecuencia “mostrar el desacuerdo”. Se desprende de lo anterior que la intervención permitió reconducir la capacidad innata del grupo a ejercer la oposición dándole el carácter asertivo que requería.

Subdimensión Manejo de Procesos

En términos generales, se cumplió el objetivo propuesto para la sesión incidiendo de manera favorable en el establecimiento de la relevancia del manejo de procesos para el trabajo en equipo, siguiendo a lo propuesto por Morales (2000) quien señala que “en los equipos autodirigidos se desarrollan competencias para el funcionamiento entre estas el Manejo de Procesos la cual permite la Identificación y Manejo de los procesos dentro de la Organización”.

Dentro del grupo investigado en la subdimensión Manejo de Procesos, se vio incrementado mayormente en los últimos indicadores relativos a “Comprender las conexiones de los procesos”, mientras que menor frecuencia en conductas reveladoras de “identificar competencias que se requieren a cada paso para que los integrantes del equipo se ubiquen dentro de las mismas”.

Este resultado se asocia al diagnóstico inicial del grupo en el cual se aprecia la debilidad en Trabajo en Equipo, pues cuando estas ocurren “los intereses dejan de ser grupales y los integrantes se avocan más a individualidades” (Morales, 2000). En

consecuencia se analiza que el incremento aunque menor en comparación a los otros indicadores, es positivo, pues se conoce de antemano que el conocimiento de las competencias de los otros fue una de las falencias del grupo antes de la intervención.

Por último, fue llamativo analizar que tanto en el pre como en el posttest determinados sujetos de la muestra presentaron ausencia de los indicadores relativos a esta subdimensión. Esto no pudo ser abordado y resuelto durante el taller y a la luz del análisis impresiona asociado a características individuales que podrían ser exploradas en otra investigación.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado a los resultados obtenidos en la intervención se plantean las siguientes conclusiones:

- Se logró el objetivo propuesto en el programa de intervención
- Se evidenció un incremento de las 3 subdimensiones Aceptación y Oposición Asertiva y Manejo de Procesos relacionadas con la variable dependiente Trabajo en Equipo
- En la subdimensión Aceptación Asertiva se presentó un incremento significativo al comparar los indicadores grupales en el pre y posttest
- En la subdimensión Oposición Asertiva se registraron incrementos en los 4 indicadores especificados.
- En la subdimensión Manejo de Procesos igualmente se vio un incremento general de los indicadores, sin embargo a nivel del analisis individual de cada participantes se vieron ausencias del indicador tanto en el pre como en el posttest. Este último resultado se interpreta como una debilidad individual de determinados sujetos que no logró ser resuelta dentro del taller.
- Las estrategias planteadas procesadas bajo el enfoque de gestáltico demostraron ser potentes en cuanto a fortalecer el Trabajo en Equipo en las dimensiones especificas dentro de esta investigación.

- Durante el procesamiento de las actividades se apreció una buena capacidad grupal para abrir y cerrar los procesos con fluidez, tomando conciencia de los aspectos por mejorar en relación a sus competencias personales y para el funcionamiento de forma individual y grupal.
- El grupo se encontraba transitando la fase de control por lo cual las luchas internas giraban en torno al poder; luego del programa de intervención al final y específicamente en la última estrategia aplicada el grupo dio muestras de una transición potencial hacia la fase de afecto.

Limitaciones

- El número de horas planteadas para el taller fue corto, considerando que el grupo intervenido era un grupo “maduro”, con muchos años de convivencia lo cual se prestaba para una intervención más extensa.
- Derivado de lo anterior, por ser un organismo público existía dificultad para que se concedieran más horas al programa de intervención.

Recomendaciones

- Continuar el trabajo ya iniciado con el grupo de funcionarios públicos de la Dirección de Planificación Urbana de la Alcaldía de Los Salias, facilitando el paso del grupo de la fase de control a la fase de afecto.
- Continuar fortaleciendo el aspecto relativo al comportamiento no verbal de la subdimensión Aceptación Asertiva.
- Evaluar e intervenir sobre los sujetos que no mostraron indicadores de la subdimensión Manejo de Procesos en el pre y postest.

Referencias

- Aguilar, E (1987). *Cómo ser tú mismo sin culpas*. México: PaxMéxico
- Aguilar, (2016). "Trabajo en Equipo y Clima Organizacional". Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Psicólogo Industrial Organizacional. Guatemala.Universidad Rafael Landivar.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación*. 4ta edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme Venezuela.
- Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Primera edición. España Ediciones Gestión 2000..
- Branden, N. (1995). *El Poder de la Autoestima*. México. Paidós.
- Cartwright, D y Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos*.México. Trillas
- Castanyer, O (1996).*La Asertividad, expresión de una sana autoestima*. España Desclee de Brouwers. S.A.
- Colina, M y Urdaneta A (2011).*Intervención para fortalecer el Trabajo en Equipo del grupo de efectivos del destavicoquarnac Nro 903*. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos. Caracas Universidad Central de Venezuela.
- Fegan, J y Shepherd I (2003). *Teoría y Técnica de la Psicoterapia Gestáltica*. Amorrotu. España
- Fernández, J. (2010). *Efectos de un programa de intervención del Trabajo en Equipo en un grupo de cadetes de escuela de enfermería*. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos. Caracas. Universidad Central de Venezuela.

Gaceta Municipal del Municipio Los Salías año 2000.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw - Hill.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. Sypal

Katezenbach, J y Smith, D. (1995). *La Sabiduría de los Equipos*. México. CECSA.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2007). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México. McGraw - Hill.

Márquez, M (2011). “*Programa de Intervención dirigido a mejorar el Trabajo en Equipo en el grupo coral Amor y Paz de la ciudad de Maracay*”. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos. Caracas. Universidad Central de Venezuela.

Martin, A. (2010). *Manual práctico de Psicoterapia Gestáltica. España*. Descleé de Brouwer.

Morales, N (2000). *Equipos autodirigidos en Acción*. Venezuela. Ediciones Rogya. C.A.

Muro, M. (2014) “*Programa de intervención para mejorar el Trabajo en Equipo en un grupo de la Universidad Central de Venezuela*”. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Dinámica de Grupos. Caracas. Universidad Central de Venezuela

Palella, S, (2010) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era. Ed. Caracas, FEDUPEL.

Peña, Y. (2014). *Valores laborales y Trabajo en Equipo realizado en Construfácil Coatepeque*. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Psicólogo Industrial Organizacional. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Robbins, S y Coulter, M (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Romero, G. (1999). *Cambios organizacionales y motivaciones sociales*. Mérida EVEMO 7.

Satir, V, (1980) Psicoterapia familiar conjunta. México, Ediciones científicas: La Prensa Medica Mexicana.

Shaw, M. E. (1980) Dinámica de grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Edit. Herder.

Schutz, W (1971) Todos Somos uno. Buenos Aires. Edit Amorrortu

ANEXOS



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Comisión de Estudios de Postgrado
Área de Psicología
Dinámica de Grupos
Seminario de Diagnóstico y Evaluación de
Programas de Intervención en Dinámica de Grupos



INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre su grupo de trabajo. Es importante destacar que la información que usted proporcione tendrá un carácter completamente confidencial, anónimo y de exclusivo uso académico.

Por ser preguntas abiertas no hay límite en cuanto a la cantidad de información que desee suministrar en cada una de sus respuestas. Así mismo, no hay respuestas correctas o incorrectas; la mejor es aquella que realmente refleje su sincera opinión.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder, si tiene alguna duda, levante su mano para recibir asesoría por parte de la facilitadora. Por favor procure escribir de manera legible.

Su participación es muy valiosa dentro de esta investigación, de antemano MUCHAS GRACIAS por colaborar con la misma.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué características suyas cree usted que facilitan el desarrollo de su grupo de trabajo? Explíquelas
2. ¿Qué características suyas cree usted que dificultan el desarrollo de su grupo de trabajo? Explíquelas
3. Realice una lista de las *características* más resaltantes de su grupo de trabajo:
4. ¿Cómo percibe usted a su grupo a la hora de ejecutar una tarea?

5. ¿Cómo percibe usted a su grupo en cuanto al cumplimiento de objetivos comunes?
6. ¿Qué características de sus compañeros afectan negativamente las relaciones en su grupo de trabajo?
7. ¿Qué características tuyas obstaculizan las relaciones dentro de su grupo de trabajo?
8. Describa las características de su grupo de trabajo que contribuyen al desempeño laboral (Jerarquícelas)
9. Describa las características de su grupo de trabajo que obstaculizan el desempeño laboral (Jerarquícelas)
10. Si tuviera la oportunidad de mejorar aspectos de su grupo de trabajo que obstaculizan el desempeño laboral mediante un taller grupal ¿Qué temas le gustaría tratar?
11. ¿Desea compartir alguna información adicional que considere sea de importancia para usted y para el grupo de trabajo? En caso de ser afirmativo, desarróllela a continuación:

Manual del Facilitador

Propósito:

Proporcionar a los participantes herramientas teórico-prácticas-vivenciales orientadas a fortalecer el Trabajo en Equipo en sus dimensiones Asertividad y Manejo de Procesos.

Objetivo General:

Concebir las competencias asertividad y el manejo de procesos para fortalecer el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer

I SESIÓN

Objetivo General de la sesión: Analizar la importancia de la competencia personal asertividad para el trabajo en equipo desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

ACTIVIDAD 1: INICIO

Objetivo específico: Expresar expectativas, compromisos y normas en relación al taller

Contenido: Normas, expectativas y nivel de compromiso de los participantes

Nombre de la técnica n° 1: “Los dedos de mis manos”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora.

Descripción de la técnica: Se le indica a cada uno de los participantes que deben ir pasando uno a uno al rotafolio para plasmar una de las palmas de sus manos y en cada dedo escribir al menos una norma, una expectativa sobre el taller y su nivel de compromiso. Al finalizar el dibujo de su mano y los respectivos aspectos en cada dedo cada participante compartirá verbalmente en plenaria lo que allí plasmaron.

Tiempo: 60 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar la bienvenida a la sesión
2. Dar las instrucciones a los participantes de manera clara y precisa.
3. Solicitar parafraseo de las instrucciones.
4. Indicar el tiempo para la realización de la actividad.
5. Observar y registrar el comportamiento grupal.

Instrucciones a los participantes:

Facilitadora:

-¡Buenos días apreciados participantes! Ante todo, gracias por su presencia en este taller.

-Antes de iniciar las actividades que tenemos preparadas para el día de hoy y mañana cada uno de ustedes va a pasar al rotafolio y con un marcador plasmará la palma de su mano.

-Posteriormente en cada uno de sus dedos debe escribir primero una norma que considere se debe cumplir en el taller, segundo una expectativa que tenga sobre el mismo y por último a que se compromete con respecto a las actividades que realizaremos en estos dos días de taller.

-Dado que son 5 dedos, en los otros dos escribirán una característica positiva que cada uno considere tener.

- ¿Alguna pregunta? Pueden comenzar a pasar al rotafolio de forma espontánea.

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. Baja energía del grupo.

ACTIVIDAD 2: PRE-TEST

Objetivo específico: Demostrar sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo

Contenido: Equipos Autodirigidos (Morales), Asertividad (Castanyer)

Nombre de la técnica: Técnica nº 2: “La impuntualidad”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica: El grupo se divide en dos subgrupos, con aproximadamente la misma cantidad de participantes en cada subgrupo (6 y 7 respectivamente). A ambos subgrupos se le hace entrega de una ficha en la que se describe una situación hipotética de un grupo en el cual existe un integrante que continuamente llega tarde a todas las actividades programadas en el equipo. Cada subgrupo tendrá la oportunidad de darle un mensaje al personaje en cuestión mediante una dramatización, pero antes de eso todos habrán dejado un mensaje al compañero impuntual en el “libro diario de novedades” de la empresa que estará expuesto en una hoja de rotafolio para cada equipo.

Tiempo: 60 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de manera clara y precisa.
2. Solicitar parafraseo de las instrucciones.

Instrucciones a los Participantes:

-Tengo 13 fichas de dos colores (azul y rojo). Voy a entregarle a cada uno una ficha y posteriormente deben unirse de acuerdo al color que les corresponda.

-Una vez estén armados los dos grupos les voy a entregar una breve historia que narra una situación hipotética de una persona dentro de un equipo de trabajo (es la misma para los dos equipos).

-Luego de que en cada equipo lean la situación planteada, la idea es que cada uno planifique una estrategia para comunicarle a ese compañero imaginario qué efectos tiene su conducta sobre cada uno de ustedes.

-Cuando estén todos claros respecto a lo que le dirían a ese compañero, van a realizar dos actividades: primero cada representante del grupo le va a dejar un mensaje breve en el libro diario de novedades (se muestra la cartulina que simula un gran libro) y seguidamente van a dramatizar la situación con la estrategia de abordaje que hayan decidido.

Procesamiento:

¿Cómo se organizaron para realizar la actividad?, ¿Qué les pareció el producto final?, ¿Manifestaron sus opiniones y sentimientos a sus compañeras durante la actividad?, ¿Pudieron reflejar a su interlocutor su comportamiento y lo que este que le hizo sentir?, ¿Cómo fue ese proceso? En su aquí y en su ahora que les dice eso de ustedes y cómo lo relacionan con su labor cotidiana aquí en la división?, En este momento pudieran expresar ¿qué conductas y emociones experimentan cotidianamente cuando se suscitan situaciones desagradables o incómodas en la gerencia?, ¿Consideran que hubo una comunicación asertiva al momento de comunicar su incomodidad? ¿Pudieran dar algún ejemplo?

Riesgos:

1. Nivel de energía del grupo.
2. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión e intelectualización.
4. Que se abran procesos individuales o grupales.
5. Que no comprendan las instrucciones y la actividad en general
6. Apatía
7. Existencia de procesos personales y grupales abiertos

ACTIVIDAD 3. DESARROLLO

Objetivo específico: Relacionar los conceptos de grupo, Trabajo en Equipo y la competencia personal de Asertividad manejadas desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

Contenido: Equipos Autodirigidos (Morales), Asertividad (Castanyer)

Nombre de la técnica: Charla participativa

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se realizará una exposición participativa de los conceptos básicos sobre Trabajo en Equipo de María Morales y la relación del enfoque de Castanyer sobre la asertividad con las competencias planteadas en el enfoque de Morales para el manejo del trabajo en equipo.

Tiempo: 60 min

Instrucciones para el Facilitador:

1. Exponer los conceptos básicos de manera clara y precisa.
2. Promover la participación de todos los integrantes del grupo
3. Escuchar con atención cada una de las intervenciones

Instrucciones a los Participantes:

-A continuación presentaré algunos conceptos que abordaremos a lo largo del taller, la idea es que todos participen planteando sus opiniones y dudas a medida que vayamos conversando.

-En la pantalla podrán ver algunas preguntas y tips acerca de los temas que vamos a tratar.

Procesamiento: ¿ Según los conceptos revisados qué significa ser un grupo y que significa ser un equipo de trabajo? ¿ Qué resulta mejor para la ejecución de las actividades? ¿Cómo influye nuestra forma de comunicarnos en nuestro grupo de trabajo? ¿Consideran que la asertividad es una competencia personal importante para el Trabajo en Equipo? ¿Consideran que la ponen en práctica cotidianamente? ¿Qué importancia le atribuyen a la asertividad dentro de su área laboral? ¿Identificaron nuevos elementos para trabajar como un equipo productivo? ¿Podrían compartirlos? ¿De qué se dan cuenta con esta teoría? ¿Logran relacionarla con lo que viven diariamente en el trabajo? Ejemplifiquen. ¿En su aquí y en su ahora logran identificar la utilidad de la asertividad en sus relaciones con los otros grupos?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización
4. Poco compromiso con la actividad.
5. Incomprensión de los conceptos trabajados.
6. Poca comprensión de la relación de los conceptos para el manejo del proceso grupal.

ACTIVIDAD 4. DESARROLLO

Objetivo específico: Practicar la aceptación y oposición asertiva

Contenido: Conceptos de Oposición y aceptación Asertiva de acuerdo a la teoría de Olga Castanyer.

Nombre de la técnica: “La Ruana”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se entrega a cada participante una ruana realizada con papel. Se le indica que a cada compañero le deben escribir un mensaje que contenga una fortaleza en la parte de adelante y un aspecto a mejorar en la parte de atrás a nivel de la espalda. Al final se les da la palabra a los fines de que cada uno pueda comentar su experiencia.

Tiempo: 60 minutos aproximadamente

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

-Cada uno va a colocarse la ruana de papel que a continuación les daré. Una vez que cada uno tenga puesta su ruana procederán a escribir a cada compañero una fortaleza y un aspecto a mejorar a todos sus compañeros.

-Es importante tomar en cuenta los conceptos teóricos que hemos venido estudiando a lo largo de esta jornada.

-Una vez que todos finalicen cada uno tendrá la oportunidad de relatar su experiencia respecto a esta actividad.

Procesamiento:

¿Cómo se sintieron dando y recibiendo los mensajes? ¿Se apoyaron en la teoría de asertividad que discutimos en la charla inicial? ¿De qué se dieron cuenta respecto a sus mensajes y los mensajes proporcionados a los otros? ¿Lograron diferenciar las conductas asertivas de las no asertivas? ¿Dónde? ¿Qué experimentaron al ejercitar conductas asertivas?, ¿Qué aspectos consideraron para decidir que reflejarle al compañero?, ¿qué reflexiones pueden compartir con el grupo desde la asertividad?, ¿Pudieron evidenciar con esta actividad aspectos

similares que viven diariamente en el trabajo? Den ejemplos., ¿De qué se dan cuenta en su aquí y su ahora con respecto a la asertividad con esta actividad?

Riesgos:

1. Energía disminuida del grupo.
2. Manejo del tiempo.
3. Apertura de procesos individuales y/o grupales.
4. Que los participantes se excedan más allá del tiempo estipulado.

ACTIVIDAD 5.

Objetivo específico: Movilizar su energía corporal para reiniciar la sesión.

Contenido: Teoría de Dinámica de Grupos. Técnicas para movilizar energías.

Nombre de la técnica: “Bailando el Chuchuwa”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se reúne al grupo en círculo de pie y se les indica que a continuación se realizará una actividad dirigida a movilizar las energías; la consigna consiste en completar la frase “Compañía manos al frente, pulgares arriba y todo el mundo..” implicando algún movimiento del cuerpo. Por ejemplo: “Compañía, manos al frente, pulgares arriba y todo el mundo a brincar en un pie”.... Al hacer el movimiento el que tiene la palabra finalizan cantando todos el estribillo “Chuchuwa, chuchuwa, chuchuwa wa wa ” y a su vez bailando. Cabe destacar que se van a ir sumando

los movimientos de cada uno, por lo cual se irá complejizando la actividad a medida que vayan pasando los participantes. Se requiere por tanto que los participantes ejerciten la concentración y la memoria.

Tiempo: 30 minutos aproximadamente

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

Procesamiento: No se procesa.

Riesgos:

1. Energía disminuida del grupo.
2. Apertura de procesos individuales y/o grupales.

ACTIVIDAD 6.

Objetivo específico: Determinar la importancia del Trabajo en Equipo y la competencia personal asertividad desde los enfoques de María Morales y Olga Castanyer.

Contenido: Equipos Autodirigidos (Morales), Asertividad (Castanyer)

Nombre de la técnica: “Los negociantes”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se forman 3 trios y un grupo de 4 personas a cada uno de los cuales se les entrega una ficha contentiva de una serie de combinaciones de respuesta que permitirían ganar o perder a los participantes en conjunto, al mismo tiempo cada subgrupo tendrá una señal de positivo o negativo para sacarla al momento que la facilitadora diga tiempo y de esta forma apostar al si o al no. La idea es que inicialmente los subgrupos jueguen de forma azarosa, pero en ciertas rondas tendrán la oportunidad de reunirse con los capitanes de cada subgrupo y acordar qué sacar para que se beneficien todos o por el contrario si el capitán adopta una postura egoísta puede romper el acuerdo y traicionar los convenios. Esto último no se le explica al grupo, pero se espera que los participantes en algún punto de forma tácita verán ambas posibilidades y optarán por alguna de ellas; negociar en equipo o ver solo por sus propios intereses.

Tiempo: 90 minutos aproximadamente

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.
4. Procesar la actividad

Instrucciones a los Participantes:

A continuación vamos a formar 3 trios y un grupo de 4 personas.

- Ahora vamos a jugar un juego llamado “Los Negociantes”, para ello háganse la idea de que cada grupo son una empresa que debe además tener un nombre y una misión clara.

-A cada empresa les entregaré una ficha con una combinación de ganancias y pérdidas y dos carteles que indican su posición ante cada ronda en juego (+ ó -). En principio serán libres de actuar como empresa con la elección que acuerden con su pareja o grupo y las demás empresas nunca pueden enterarse.

-Habrán rondas en las que por el contrario, los capitanes de cada empresa pueden reunirse y establecer acuerdos o negociaciones.

-Les iré indicando el tiempo que tienen para cada ronda y como lo indica la lámina les recordaré aquellas en las que los capitanes pueden salir a negociar.

-¿Alguna duda sobre estas instrucciones? Ok. Alguien debe parafrasear todas las instrucciones anteriormente expuestas.

Procesamiento: ¿Qué les pareció la actividad? ¿Cómo se organizaron para tomar las decisiones? ¿Qué hubiese pasado si todos hubiesen llegado a un consenso? ¿Durante la ejecución de la actividad lograron evidenciar como es el funcionamiento de su equipo de trabajo? ¿A partir de esta actividad, de que se dan cuenta en relación respecto a su proceso individual y grupal?, ¿Pudieron identificar respuestas no asertivas durante la actividad?, ¿Cómo fueron sus actitudes al momento de enfrentarlas?, ¿Cómo se sienten ahora?, ¿Consideran que practicar estas respuestas asertivas es de utilidad para el trabajo en equipo? ¿Por qué?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización.
3. Que se abran procesos personales o grupales.
4. Que los participantes no se movilicen.
5. Desmotivación para realizar la actividad

ACTIVIDAD 7. POST-TEST

Objetivo específico: Demostrar sus habilidades asertivas para el trabajo en equipo.

Contenido: Equipos Autodirigidos (Morales) Oposición y Aceptación Asertiva (Olga Castanyer)

Nombre de la técnica: “Misiva de Inasistencias”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

El grupo se divide en dos subgrupos, con aproximadamente la misma cantidad de participantes en cada subgrupo (6 y 7 respectivamente). A ambos subgrupos se les hace entrega de una ficha en la que se describe una situación hipotética dentro de un grupo mediante el cual se ejemplifica cómo puede afectar la inasistencia de una persona en un proceso de ventas en una empresa de negocios. Cada subgrupo tendrá la oportunidad de escribir un mensaje al personaje “Paula” que en este caso representa a la persona que no asistió el día del cierre de la venta con los inversionistas. Mediante una dramatización cada grupo explicará su reacción ante la situación, pero antes de eso todos habrán escrito la carta a “Paula” y ésta quedará expuesta en una hoja de rotafolio para cada equipo.

Tiempo: 60 minutos aproximadamente

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.

3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

-La presente actividad lleva por nombre “Misiva de Inasistencia”.

-A continuación voy a entregarles a cada uno un número y van a unirse con los que tenga su mismo número; al final formarán dos grupos.

-En estas dos fichas hay una historia hipotética, que ustedes con su grupo deberán leer y discutir sobre la base de todos los elementos teóricos que hemos venido estudiando.

-En el rotafolio, existen dos espacios para que un representante de cada grupo escriba una carta a “Paula”, en relación a la pérdida que acarreo su inasistencia.

-Una vez que discutan el caso cada grupo dictará al representante lo que debe escribir en el rotafolio.

-Posteriormente dramatizaran la situación y leerán la carta escrita

-Al final se harán preguntas para procesar la actividad.

-Se requiere que algún integrante del taller parafrasee las instrucciones.

Procesamiento:

¿Qué les pareció la actividad? ¿En relación con las actividades iniciales notaron alguna diferencia en el grupo? ¿A la luz de la teoría que hemos revisado hasta ahora qué elementos están presentes y cuales cada subgrupo podría mejorar? ¿Notaron alguna diferencia entre el desempeño de esta actividad y la primera que hicimos el día de hoy? Especifique.

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización.
3. Que se abran procesos emocionales.

ACTIVIDAD 8

Objetivo específico: Manifestar el aprendizaje obtenido durante la sesión

Contenido: Todo el contenido teórico-práctico de la sesión

Nombre de la técnica: “Rueda de aprendizaje”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Los participantes formaran un círculo alrededor de la facilitadora, tendrán máximo 4 minutos para exponer su aprendizaje durante la primera sesión del programa.

Tiempo: 60 min

Instrucciones para el Facilitador:

1. Exponer los conceptos básicos de manera clara y precisa.
2. Promover la participación de todos los integrantes del grupo
3. Escuchar con atención cada una de las intervenciones

Instrucciones a los Participantes:

-Formemos un círculo con las sillas alrededor del salón.

-En una exposición breve de un máximo de 4 minutos, ustedes, cada uno va a exponer el aprendizaje obtenido el día de hoy desde el punto de vista teórico y vivencial.

Procesamiento: No se procesa.

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización

II SESIÓN DEL TALLER

ACTIVIDAD 9

Objetivo específico: Movilizar energía para dar inicio a la sesión

Contenido: Todo el contenido teórico-práctico de la sesión

Nombre de la técnica: “Recordando”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Los participantes se ubicaran en un círculo dentro del salón, tendrán una pelota en su mano la cual iran pasándose de acuerdo de persona a persona de acuerdo a la preferencia de cada quien. Quien reciba la pelota deberá decir su nombre y formar una frase con la palabra “Recordando” y algún conocimiento adquirido en la primera sesión del programa de intervención.

Tiempo: 15 min

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de manera clara y precisa
2. Promover la participación de todos los integrantes del grupo
3. Escuchar con atención cada una de las intervenciones

Instrucciones a los Participantes:

-Formemos un círculo alrededor del salón.

-Esta pelota que tengo en mi mano, ustedes se la irán pasando al compañero de su preferencia luego de que digan su nombre más una frase que implique la palabra recordando, la cual debe estar enlazada con algún conocimiento que ustedes hayan fijado de la primera sesión del taller.

-¿Alguna duda? Alguno de ustedes por favor parafrasear

Procesamiento: No se procesa.

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.

ACTIVIDAD 10. PRE-TEST

Objetivo específico: Demostrar indicadores en el Manejo de Procesos en relación al Trabajo en Equipo del grupo antes del taller.

Contenido: Manejo de Procesos. Flujogramas

Nombre de la técnica: “El Puente”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

El grupo se divide en dos grandes subgrupos; grupo “A” y grupo “B”. A cada subgrupo se le entrega una hoja de papel bond, marcadores de colores y reglas. La indicación es que cada sub-grupo realice un diagrama de flujo en el cual indique los pasos para construir un puente dentro del municipio. El diagrama debe contener todos los pasos, así como las personas y las funciones de cada uno. Una vez culminado cada grupo expondrá su producción final.

Tiempo: 60 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

-Cada uno tomará un papelito y se dividirán en dos grandes grupos.

-Cada subgrupo le corresponderá realizar un diagrama de flujo que represente todos los pasos y procedimientos para construir un puente dentro del municipio; dicho diagrama también debe contener las funciones de cada persona del grupo en dicha actividad.

-Al final un representante de cada equipo presentará públicamente el diagrama realizado

-¿Alguna pregunta? Se requiere que alguno de los participantes parafrasee las instrucciones antes de comenzar.

Procesamiento: ¿ De qué se dieron cuenta durante la realización de la actividad? ¿Cómo se comportó el grupo durante el ejercicio? ¿Cuál de los dos subgrupos mostró más fortalezas y cual mostró más debilidades a la hora de ejecutar la actividad? Ejecutaron la actividad a través de la aplicación de un método? ¿el subgrupo que aplicó estrategias definidas, obtuvo mejores resultados a qué se debe esto? ¿comprenden la existencia de conexiones entre las diferentes estrategias para ejecutar una actividad?, ¿Se dieron cuenta de su asertividad al momento de hacer la actividad?, ¿Logran identificar la importancia de manejar los procesos y procedimientos para ejecutar las tareas de la gerencia?, ¿Cómo fue la experiencia de realizar el diagrama?, ¿Lograron el objetivo? ¿si no lo lograron que fue lo que ocurrió?, ¿De qué se dieron cuenta con la actividad con respecto a lo que sucede diariamente en la dinámica Gerencia de planificación urbana?, ¿Frente a situaciones laborales similares, reflexionen sobre su comportamiento? y desde su asertividad proponen algún cambio?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización
4. Inadecuada comprensión de la tarea

ACTIVIDAD 11

Objetivo específico: Revisar conceptos vinculados al Trabajo en Equipo y la competencia Manejo de Procesos.

Contenido: Manejo de Procesos (Morales)

Nombre de la técnica: “Conversatorio”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se realizará una exposición participativa sobre la competencia Manejo de Procesos y su relación con el Trabajo en Equipo de María Morales. Posteriormente se plantearán preguntas generadoras de aprendizaje.

Tiempo: 60 min

Instrucciones para el Facilitador:

- 1.Exponer los conceptos básicos de manera clara y precisa.
- 2.Promover la participación de todos los integrantes del grupo
- 3.Escuchar con atención cada una de las intervenciones

Instrucciones a los Participantes:

-A continuación presentaré algunos conceptos importantes para esta parte del taller, la idea es que todos participen planteando sus opiniones y dudas a medida que vayamos conversando.

-En la pantalla podrán ver algunas preguntas y tips acerca de los temas que vamos a tratar.

Procesamiento: ¿Qué importancia le atribuyen al manejo de procesos dentro de su área laboral? ¿Se dieron cuenta de cómo suele darse el manejo de procesos en la Dirección a la cual pertenecen? ¿Identificaron nuevos elementos para trabajar como un equipo productivo? ¿Pudieran compartirlos? ¿De qué se dan cuenta con este aspecto de la teoría? ¿Logran relacionarla con lo que viven diariamente en el trabajo? Mencione algunas ocasiones que se han manejado adecuadamente los procesos y otras en las cuales este manejo ha sido inefectivo. ¿En su aquí y en su ahora logran identificar la utilidad del manejo de proceso en sus relaciones como grupo?.

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
- 3, Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización
4. Poco compromiso con la actividad.
5. Incomprensión de los conceptos trabajados.
6. Poca comprensión de la relación de los conceptos para el manejo del proceso grupal.

ACTIVIDAD 12

Objetivo específico: Examinar el Manejo de Procesos como competencia para el funcionamiento en el Trabajo en Equipo.

Contenido: Trabajo en Equipo, Manejo de Procesos (Morales)

Nombre de la técnica: “O.O: Organizando mi Organigrama”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

El grupo completo deberá ponerse de acuerdo para dibujar sobre un papel bond el organigrama completo de la división en la cual trabaja y posteriormente presentarlo.

Tiempo: 120 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

-Esta actividad se llama O.O: Organizando mi organigrama. La idea es que todos ustedes dibujen en la lámina de papel bond y sin apoyarse en los manuales institucionales el organigrama de la división a la cual pertenecen.

-El grupo en esta oportunidad trabajará todo junto y escogerá a un representante para graficar el organigrama y otro para exponerlo.-
¿Alguna pregunta? Se le pide a un participante parafrasear las instrucciones.

Procesamiento: ¿Cómo fue el proceso de elaboración del organigrama en términos del trabajo en equipo y el manejo de procesos? ¿Fue complicada o sencilla la actividad? ¿Dónde observaron las mayores dificultades en términos de la tarea? ¿De qué se dieron cuenta durante la realización de la actividad en relación a su grupo? ¿Cómo pueden aplicar el conocimiento obtenido en sus labores diarias? ¿Cómo fue la comunicación grupal? ¿Cómo se manejó la asertividad?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Desconocimiento de la jerarquía y funciones del personal
3. Que las energías estén bajas.
4. Inadecuada comprensión de la tarea

ACTIVIDAD 13

Objetivo específico: Establecer la importancia del Manejo de Procesos mediante una actividad vivencial para el Trabajo en Equipo.

Contenido: Teoría de Trabajo en Equipo y Manejo de Procesos según Morales.

Nombre de la técnica: “La Telaraña”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora.

Descripción de la técnica:

El grupo forma un círculo con cada uno de los participantes ubicados de forma aleatoria. Se les entrega un rollo grande de pabilo y de manera espontánea el que tome la palabra deberá exponer cómo se siente dentro de su grupo desde el punto de vista personal y profesional, en segundo lugar lanzará el pabilo a una persona que lo haya ayudado a ejecutar procesos dentro del equipo y expondrá un mensaje a dicho receptor. Este procedimiento se irá repitiendo y puede darse a una o dos personas. En caso de que queden personas por fuera la facilitadora invitará a los participantes a pasarle el pabilo.

Tiempo: 90 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

- Sentados todos en un círculo en el lugar que deseen, alguno de ustedes va a tomar primero el pabito.
- El que inicie va a exponer cómo se siente en el grupo desde el punto de vista personal y profesional y posteriormente pasar el pabito a una persona significativa dentro del grupo, explicando por qué le entrega el pabito. Puede hacerlo con dos personas máximo.
- Al final quien tenga el pabito seguirá pasándolo hasta que culminen todos los integrantes
- Al final se analizará la telaraña como una suerte de diagrama de flujo en el cual se ven conexiones más emocionales que laborales pero sé como las vistas en la actividad del organigrama.
- ¿Alguna pregunta? Se requiere el parafraseo por parte de algún voluntario

Procesamiento: ¿Qué diferencia hay entre el organigrama y la telaraña? ¿De qué se dieron cuenta como grupo? ¿Cómo se vinculan a nivel afectivo en cuanto al manejo de procesos? ¿Qué interacciones mantienen su trabajo en equipo? ¿Qué interacciones obstaculizan su trabajo en equipo? ¿En su aquí y en su ahora de qué se dan cuenta cómo individuos y como integrantes del grupo?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización

ACTIVIDAD 14

Objetivo específico: Movilizar las energías en el grupo para reiniciar la sesión

Contenido: Teoría de Dinámica de Grupos. Técnicas para movilizar energías. Bionergética.

Nombre de la técnica: “Yoga-Risa-Equipo”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

El grupo en el salón adoptará una posición cómoda por lo que se le pide que se quiten los zapatos y caminen un poco descalzos alrededor de todo el salón. La facilitadora guiará un pequeño estiramiento y realización de posturas energizantes, a saber, el guerrero, el árbol, el saludo al sol. Posteriormente se dará una breve explicación acerca de la relación entre el cuerpo y el estado anímico y como la risa influye en nuestro estado anímico. Se les dirá al grupo que así como ejercitaron el cuerpo ahora vamos a ejercitar las emociones por medio de la risoterapia. Se les da un lapso de 30 segundos para ejercitar la risa de acuerdo a cada vocal. Una vez terminadas las cinco vocales concluye la actividad.

Tiempo: 20 min

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

- Vamos a quitarnos los zapatos y recorrer el salón al tiempo que escuchamos un poco de música
- Posteriormente vamos a formar un círculo en el cual cada uno va a realizar los ejercicios energizantes que les voy a ir indicando.
- Comenzaremos por el estiramiento. Seguimos con la posición del árbol con cada pie. Por último realizaremos el saludo al sol.
- Seguidamente vamos a ejercitarnos desde el punto de vista neurológico mediante la risoterapia. Cuando diga tiempo comenzaremos a reírnos con cada una de las 5 vocales durante 30 segundos aproximadamente por cada una.

-Cuando culminemos todas las vocales, pasaremos a la próxima actividad.

-¿Alguna pregunta? Se solicita parafraseo.

Procesamiento: No se procesa

Riesgos:

1. Baja energía de los participantes
2. Que no quieran participar en las actividades.

ACTIVIDAD 15. POST-TEST

Objetivo específico: Demostrar el manejo de procesos, métodos y estrategias en la ejecución de tareas durante el Trabajo en Equipo.

Contenido: Manejo de Procesos. Flujogramas

Nombre de la técnica: “Diagrama-Email”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora.

Descripción de la técnica:

El grupo se divide en dos grandes subgrupos; grupo “A” y grupo “B”. A cada subgrupo se le entrega un grupo de 8 pasos no enumerados de cómo crear una cuenta de correos electrónicos. La indicación es que cada sub-grupo realice un diagrama de flujo con los pasos entregados. Una vez culminado cada grupo expondrá su producción final.

Tiempo: 60 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

- Cada uno tomará un papelito y se dividirán en dos grandes grupos.
- Cada subgrupo le corresponderá organizar los 8 pasos para crear una cuenta de correo electrónico en un diagrama de flujo.
- Al final un representante de cada equipo presentará públicamente el diagrama realizado
- ¿Alguna pregunta? Se requiere que alguno de los participantes parafrasee las instrucciones antes de comenzar.

Procesamiento: ¿En relación a la primera actividad de hoy cómo funcionó cada subgrupo? ¿Cómo se trabajó en relación al manejo de procesos? ¿ Qué resultados se observaron en ambos grupos?

Riesgos:

1. Que los participantes se extiendan más allá del tiempo planificado.
2. Que las energías estén bajas.
3. Aparición de mecanismos de defensa: negación, evasión, intelectualización

ACTIVIDAD 16

Objetivo específico: Manifestar los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del taller y dar feedback a la facilitadora.

Contenido: Todo el contenido del taller

Nombre de la técnica: “Círculo Mágico”

Fuente de la técnica: Adaptación de la facilitadora

Descripción de la técnica:

Se colocará una música instrumental de fondo y se ambientará el salón para que todos se sienten en círculo. A cada uno se le entrega una hoja blanca con un círculo dibujado en el centro, se explica que se trata de un “Círculo Mágico”, en el cual todo lo que se escriba dentro de él será cultivado y todo lo que se escriba fuera de él se irá extinguiendo. Se les pide por tanto escribir todo lo que aprendieron dentro del círculo y lo que quieren descartar de sus hábitos por fuera de él. Por otra parte y en un segundo momento se les hará entrega del cuestionario de evaluación a la facilitadora, el cual deberán contestar para que posteriormente le den un feedback a la facilitadora junto con la historia que contendrá su Círculo Mágico.

Tiempo: 160 minutos

Instrucciones para el Facilitador:

1. Dar las instrucciones de forma clara y precisa.
2. Dar el tiempo disponible para la actividad.
3. Observar el desarrollo de la actividad.

Instrucciones a los Participantes:

-Les haré entrega de una hoja que contiene “la rueda del aprendizaje”. En ella deberán plasmar lo aprendido y por fuera de ella de lo que quieren prescindir en sus actividades laborales.

-Pueden escribir todo cuanto deseen. Al final expondrán su rueda de aprendizaje junto con un feedback a la facilitadora basado en el cuestionario que también deberán llenar en esta última actividad.

-¿Alguna pregunta? Para asegurar el entendimiento de todos solicito una persona repita la instrucción

Procesamiento:

No se procesa

Riesgos:

1. Baja energía de los participantes
2. Que se abran procesos emocionales