

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realización de un Diagnóstico sobre el Proceso de Comunicación en la
Gerencia Nacional de Ventas de Laboratorios Elmor, s.a.

Autor:
Lic. Luis Vielma

Asesor:
Profesora: María Hoffmann

Caracas, 15 de marzo de 2.000

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	4,5
CAPITULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6,7
CAPITULO 2: JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	8,9
CAPITULO 3: OBJETIVO Y ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN	10
CAPITULO 4: MARCO TEORICO	11
4.1. Teorías sobre el Desarrollo Organizacional	12
4.1.1. Perspectiva Individual	12, 13,14
4.1.2. Perspectiva de grupo	14,15
4.1.3. Perspectiva de Sistema	15,16
4.2. La fase del diagnóstico en el programa de D.O.....	16,17
4.3. La Comunicación Organizacional	17,18
4.3.1. Teorías Clásicas	18
4.3.2. Teorías Humanísticas	18,19
4.3.3. Teorías de Sistemas	19
4.3.4. Teorías de Contingente	19
CAPITULO 5: MARCO METODOLÓGICO	20
5.1. Matrices de observación de reuniones	20
5.2. Aplicación de Cuestionarios	20
5.2.1. Cuestionario Procesos de Comunicación	20,21, 22
5.2.2. Cuestionario Estilos de Comunicación	22,23
5.3. Definición de la muestra	23,24
5.4. Información de los resultados	24
CAPITULO 6: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	25,26
CAPITULO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO..	27
7.1. Diagnóstico a nivel de Gerentes.	
7.1.1. Cuestionario Estilos de Comunicación	27
7.1.2. Cuestionario de Procesos de Comunicación	27, 28
7.1.3. Observación Directa.	
7.1.3.1. Observación Gerente (grupo I).....	29,30,31
7.1.3.2. Observación Gerente (grupo II).....	31,32

Pag.

7.2. Diagnóstico Línea Sheffield.	
7.2.1. Cuestionario Estilos de Comunicación	32,33
7.2.2. Cuestionario Procesos de Comunicación	33,34
7.2.3. Observación Directa	34,35,36
7.3. Diagnóstico Línea Lafar.	
7.3.1. Cuestionario Estilos de Comunicación	36
7.3.2. Cuestionario Procesos de Comunicación	36,37
7.3.3. Observación Directa	38,39,40
7.4. Diagnóstico Línea Elmor.	
7.4.1. Cuestionario Estilos de Comunicación	40
7.4.2. Cuestionario Procesos de Comunicación	41
7.4.3. Observación Directa	42,43
7.5. Diagnóstico Línea Angelini.	
7.5.1. Cuestionario Estilos de Comunicación	43, 44
7.5.2. Cuestionario Procesos de Comunicación	44, 45
7.5.3. Observación Directa	45,46,47,48
CAPITULO 8: PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN	48,49
CONCLUSIONES	50,51
BIBLIOGRAFÍAS.....	52
ANEXO	53

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación, específicamente los estilos y flujos de comunicación (quien comunica a quien, quien interrumpe a quien, quien comunica después de quien) entre los Gerentes Regionales y Visitadores Médicos de la Gerencia Nacional de Ventas de la empresa Laboratorios Elmor, s.a. así como también conocer la percepción que ellos tienen sobre la estructura de la comunicación en la organización, referente a como se establece la comunicación vertical descendente, comunicación vertical ascendente, comunicación horizontal grupal, comunicación horizontal intergrupal y la comunicación formal en dicha organización.

Para la realización de dicho estudio se aplicó el modelo de Desarrollo Organizacional de Richard Beckhard, el cual indica que se debe considerar los diferentes subsistemas de la organización y los procesos organizacionales. Para este autor la fase del diagnóstico en un programa de desarrollo organizacional, debe estudiar dos áreas: los subsistemas complejos y heterogéneos; simples y homogéneos; de interfaces o intergrupo, así como también los procesos de establecimiento de metas, relaciones interpersonales, toma de decisiones; los patrones y estilos de comunicación.

Para escoger el modelo anteriormente señalado se estudio las distintas teorías sobre el desarrollo organizacional, las que hablan sobre el enfoque individual establecidas por Maslow o Herberg, como también las de grupo desarrollada entre otros por Kurt Lewin, Bion y Argyris, otro enfoque es el relacionado con el sistema donde hay exponentes tales como Likert, Richard Beckhard, Lawrence y Lorsch.

También se considero como las distintas teorías de las organizaciones orientan o marcan la comunicación. Teorías como la clásica, donde su perspectiva general acerca de la comunicación está representada por autores como Taylor, Henry Fayol y Max Weber. La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical sobre todo descendente con poca libertad. En otra teoría como la Humanística la comunicación organizacional es un elemento central y de suma importancia, entre sus exponentes se destacan Mayo, McGregor, Likert y Argyris entre otros. Luego tenemos la teoría de sistemas donde es importante señalar el papel que se da a la información como una "entrada" fundamentalmente para el sistema y cualquiera de las partes. Por último se encuentra la contingente esta sugiere que lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra.

Otro aspecto importante a mencionar, es que la metodología que se utilizó para la recolección de datos en el proceso del diagnóstico, fue mediante una serie de instrumentos tales como hojas de matrices de observación y dos cuestionarios el de “Procesos de Comunicación” y “Estilos de Comunicación”.

Aunque el diagnóstico es la idea principal de este trabajo, una vez que se obtuvieron y analizaron los datos, se le presentó al cliente un plan de acción o recomendaciones a seguir para reforzar y mantener los aspectos positivos del proceso de comunicación encontrado, igualmente se les recomienda mejorar aquellos que presentaron ciertas debilidades. Contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos deseados por la organización.

Para finalizar es importante señalar el significado que tuvo esta investigación para la Gerencia Nacional de Ventas, el cual fue mejorar el proceso de comunicación, incrementar la motivación y desempeño de los Gerente Regionales y Visitadores Médicos, debido a que esto colaboraría positivamente en la difusión de las estrategias planteadas por la alta gerencia de la organización, lo que ayudará al cumplimiento de los objetivos y metas en una forma coordinada y armónica; y además ayudaría a las relaciones interpersonales.

CAPITULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En 1.959 dos empresarios con visión futurista, fundan en la ciudad de Caracas con un capital de Bs. 100.000,00 una Empresa farmacéutica de representaciones y manufactura denominada Elmor, s.a. la cual es una empresa que se dedica a la producción de productos farmacéuticos para el consumo humano de distintas edades y diferentes sexo.

Elmor ha realizado desde su fundación varios lanzamientos de productos tanto Éticos como de Consumo Masivo estos son:

- * Perebrón, año 1964.
- * Tantum, año 1.967.
- * Tachipirín, año 1.968.
- * Dobetin, años setenta.
- * Trítico, año 1.983.
- * Vagiduch, año 1.986.
- * Trimoxal, Brugesic y Zitoxil, año 1.987.
- * Carnitene, Klas y Nitrendil, año 1.989.
- * En la década de los noventa tenemos a Clotan, Ulcenol, Genurin, Provicar,
Ciproflox, Gastronol, Genurin, Hepadesicol y otros.

Es importante señalar que para satisfacer la creciente demanda del mercado nacional en 1.979 comienza a funcionar la nueva y moderna planta de manufactura, ubicada en la zona industrial El Nepe, en la ciudad de Guacara en el Estado Carabobo.

Para el año de 1.986, Laboratorios Elmor, adquiere los productos de Lafar, fundado en 1.940, uno de los Laboratorios pioneros de la industria farmacéutica nacional. En 1.991 Laboratorios Elmor siempre atento a las exigencias del mercado venezolano y previendo nuevas oportunidades, decide incorporar a su estructura organizacional el área de productos de Consumo Masivo.

Laboratorios Elmor, s.a. para producir sus productos con alta calidad y nivel tecnológico y de esta forma mantenerse como líder en el mercado nacional, a diseñado los siguientes objetivos:

1. Hacer énfasis en la comunicación y participación en la elaboración de los objetivos de la organización, con la finalidad que los trabajadores se sientan identificados con dichos objetivos.
2. Mejorar los procesos productivos, mediante la aplicación de los conocimientos y experticia de los trabajadores, también manteniendo y formulando nuevos procedimientos para estar a la vanguardia de la

industria logrando de esta forma estar actualizado según la nueva realidades que se presente en el mercado.

3. Capacitar al personal, tanto en las áreas prioritarias de la organización como en otros niveles de la empresa.
4. Lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (seguridad, estima y autorealización), logrando de esta forma conseguir que el personal colabore eficientemente al cumplimiento de las metas de la empresa.

Laboratorios Elmor (ver anexo 1), cuenta aproximadamente con una población de 450 trabajadores, su estructura organizacional esta compuesta de la forma siguiente:

- Presidencia.
- Dirección de Comercialización.
- Dirección de Planta de Producción.
- Dirección de Finanzas.

La realización del diagnóstico se llevó a cabo en la Dirección de Comercialización (ver anexo 2), específicamente en la Gerencia Nacional de Ventas (ver anexo 3), la cual esta compuesta de la forma siguiente:

- Gerencia Regional (Ético).
- Gerencia Regional (Consumo Masivo).
- Visitadores Médicos.
- Representantes de Ventas

CAPITULO 2: JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En cualquier organización productiva, el conocimiento que sus integrantes posean sobre sí mismos, sus recursos personales y su forma de interactuar con los demás en la realización de una tarea, es de gran importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las organizaciones acerca de los problemas de comunicación son prueba de su importancia o preponderancia en la vida laboral. Si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones.

El propósito de la comunicación dentro de las empresas es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma y convertirse en un elemento esencial para su funcionamiento interno que integre las funciones de su administración.

La comunicación en las organizaciones se requieren por dos aspectos fundamentales:

1. Establecer y diseminar las metas de la organización.
2. Dirigir, conducir, motivar y crear un clima donde las personas deseen contribuir.

Cuando se mejora el proceso de comunicación, este incide en la motivación y desempeño de los recursos humanos; como también mejora la comunicación, especialmente en el aspecto de escucha y comprensión, esto colabora positivamente en la difusión de las estrategias planteadas por la alta gerencia de la organización, lo que ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas en una forma coordinada y armónica; y además mejora las relaciones interpersonales.

Lo anteriormente señalado, describe la importancia que tiene el proceso de comunicación en las organizaciones, sin embargo es posible encontrar empresas, donde este tópico no es tomado en cuenta con la relevancia que implica el mismo, motivado al desconocimiento que tienen los trabajadores sobre este tema o por el poco apoyo que la alta gerencia suministra al proceso de comunicación.

Laboratorios Elmor considerando esta realidad, desea llevar acabo un diagnóstico de su proceso de comunicación, específicamente en la Gerencia

Nacional de Ventas y que dicho estudio debe ser efectuado en una forma objetiva, para tal fin se tomó el modelo de desarrollo organizacional de R. Beckhard el cual se basa en que se debe considerar los diferentes subsistemas de la organización y los procesos organizacionales.

La factibilidad del proceso está relacionada con la participación y el apoyo del Gerente Nacional de Ventas, los Gerentes Regionales y Visitadores Médicos, así como también que ellos se involucren, colaboren y se comprometan con el proyecto; por su parte el consultor tendrá una función orientadora durante todo el proceso.

CAPITULO 3: OBJETIVO Y ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN

Laboratorios Elmor, tiene una posición relevante dentro de la clase médica y farmacéutica del país, ubicándose actualmente entre los siete primeros laboratorios de la Industria. A sabiendas que el factor primordial de una organización es el factor humano y su proceso de comunicación, Laboratorios Elmor en vista de la expansión que ha experimentado la comercialización de sus productos, considera importante hacer un diagnóstico que ayude a conocer, cual es el proceso de comunicación que se esta presentando o desarrollando actualmente en la Gerencia de Ventas.

Conocer su proceso de comunicación actual, les servirá entre otras cosas, desarrollar el sentido de responsabilidad por lo que se piensa, se dice y se hace en el trabajo. Esto influye de manera determinante en lo que respecta al funcionamiento del grupo de trabajo y además en el aumento de la cohesión del grupo, esto trae también como resultado que se incremente la efectividad de los grupos de trabajo.

El objetivo general del estudio, es realizar un diagnóstico sobre como se establece y fluye el proceso de comunicación entre los Gerentes Regionales y Visitadores Médicos de Laboratorios Elmor, utilizando una serie de técnicas de medición que permitan la recolección de información en forma objetiva.

Para la realización del diagnóstico, se tomo la teoría de Richard Beckhard el cual se encuentra enmarcada en una perspectiva de sistema, el cual indica que el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización, requiere de un examen del estado actual de las cosas, dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias, la primera de ella son los diferentes subsistemas que constituyen a la organización total y la segunda área se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo (el qué y el cómo de la organización).

El estudio se llevará a cabo con una muestra de la fuerza de ventas constituida por: trece (13) Gerentes Regionales y treinta y cuatro (34) Visitadores Médicos, esto es motivado a la existencia de limitación en cuanto al tiempo disponible en la cátedra.

CAPITULO 4: MARCO TEORICO

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para distintas personas. Diversos autores y profesionales han presentados diferentes definiciones, algunas parecidas y otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el Desarrollo Organizacional y por tanto, tales definiciones refleja más la filosofía del trabajo o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Se tiene que Richard Beckhard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ello su D.O. (1968), es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Según Hornstein, Burke (1971), el D.O. “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Friedlander y Brown (1974), presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)”.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971), el D.O. “se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analítico y de reflexión”.

Boss R. (1991), el D.O. “esta diseñado para mejorar la salud, la eficiencia y la eficacia de la organización para realizar el cambio, toma de decisiones y aprovechar el potencial completo del recurso más valioso de la organización: su personal. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento para facilitar el cambio, desarrollar habilidades en las personas y resolver problemas, bien sean personales, interpersonales, intergrupales u organizacionales”.

Fernando de Faria Melo (1989), D.O. “es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

4.1. Teorías sobre el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional proviene de muchas fuentes y tiene sus raíces en más de una metodología, así como en cierta diversidad de teorías y conceptos, conviene tener presente que no hay una sola teoría que abarque la totalidad del Desarrollo Organizacional.

Las teorías del Desarrollo Organizacional se pueden agrupar en enfoques individuales, de grupo y de sistemas.

4.1.1. Perspectiva Individual.

Los psicólogos han adoptado dos enfoques principales para comprender la motivación humana: la teoría de la necesidad y la teoría de la expectativa. Las aplicaciones de la teoría de la necesidad de las organizaciones han girado en torno al diseño del trabajo, el desarrollo de carrera y ciertos aspectos de la capacitación en relaciones humanas, mientras que la teoría de la expectativa se ha aplicado respecto tanto al sistema de necesidades como al de recompensas.

En las teorías individuales podemos mencionar la teoría de la necesidad de Maslow donde explica que una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que descarga energía en el sistema humano y al mismo tiempo, le proporciona orientación. Esta energía útil guía al individuo hacia alguna meta que habra de responder a la necesidad insatisfecha aporta energía y dirección hacia alguna meta, es la definición que ofrece Maslow de la motivación. Así pues, únicamente las necesidades insatisfechas aportan las fuentes de la motivación; una necesidad satisfecha no crea tensión

alguna ni, por tanto, motivación de ninguna especie. Este autor sostenía que avanzamos de modo jerárquico a lo largo de este sistema de cinco niveles de necesidad y que lo hacemos a razón de un nivel cada vez. La jerarquía representa un continuo que va de las necesidades básicas o psicológicas y pasa por las necesidades de seguridad y resguardo, la de pertenencia y las de ego y el status, hasta llegar a la necesidad de autorrealización.

Herzberg por su parte arguye que sólo los objetos-meta asociados con el status del ego y las necesidades de autorrealización proporciona motivación o satisfacción en el trabajo. Si se atienden las necesidades de orden más bajo sólo se reduce la insatisfacción, pero no se obtiene satisfacción. Únicamente los factores motivadores, como el reconocimiento, la oportunidad del logro y la autonomía respecto al trabajo aseguran satisfacción.

Además él autor sostiene que existen dos continuos uno referente con la insatisfacción y el otro relacionado con la satisfacción, el enfoque de Herzberg guarda más relación con la satisfacción por el trabajo que con la motivación humana, lo que establece una diferencia con la teoría de Maslow.

El enriquecimiento del trabajo, una importante intervención dentro del Desarrollo Organizacional y elemento crítico de los proyectos de calidad de vida en el trabajo, constituye una aplicación directa de la teoría de Herzberg y Maslow.

Otra teoría individual es la relacionada con la expectativa de Lawler y Vroom, la cual se basa en que la motivación humana se centra más en el comportamiento externo que en las necesidades internas. Esta teoría se basa en tres supuestos:

1. Las personas creen que su comportamiento se asocia con determinado resultados. Los teóricos dan a esta creencia la denominación de expectativa de actuación-resultado. Posiblemente las personas esperan que si llevan a cabo determinadas tareas, recibirán ciertas recompensas..
2. Los resultados o recompensas tienen valores (valencias) diferentes para cada persona, por ejemplo algunas se sienten más atraídas que otras por las recompensas en dinero.
3. Las personas asocian su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito, lo que se llama expectativas de esfuerzo-actuación.

Los trabajadores se sentirán altamente motivados cuando creen que su comportamiento les procurará ciertas recompensas, que estas recompensas valen la pena y son valiosas y que son capaces de desempeñarse en un nivel tal que el resultado será obtener las recompensas.

La investigación ha demostrado que quienes se caracterizan por su excelente desempeño creen que su comportamiento o resultados llevan a las recompensas deseadas. De este modo existen pruebas de la validez de la teoría.

4.1.2. Perspectiva de Grupo.

El grupo como objetivo del cambio, Kurt Lewin hace una distinción entre fuerzas impuestas o fuerzas inducidas, las que actúan en la persona desde el exterior y las fuerzas propias, que reflejan directamente las necesidades de la persona. El hecho de participar en la determinación de una meta es más probable que origine sus propias fuerzas para alcanzarla, que cuando la determinación de la meta ha sido impuesta por terceros. Cuando se impone una meta a una persona, los motivos de ésta pueden equiparse con el logro de la meta, pero las posibilidades son considerablemente más variables aleatorias que si la propia persona determina la meta. Este aspecto de la teoría de Lewin ayuda a explicar las consecuencias generalmente positivas de la gerencia participativa y la toma consensual de decisiones. Otra distinción que el autor estableció respecto a las distintas fuerzas presentes en el medio ambiente de la persona es la diferencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Otro aspecto que señala Lewin es que resulta más eficaz orientar el cambio en un nivel de grupo que en un nivel individual. Si alguien intenta cambiar una actitud o el comportamiento de un individuo sin hacer el intento de cambiar el mismo comportamiento o actitud en el grupo al que pertenece el individuo, éste tan sólo se desviará y en ese caso, o bien quedará bajo la presión del grupo para que vuelva a unirse a él o bien será totalmente rechazado.

Otra teoría es la del inconsciente del grupo desarrollado por Bion, él considera que todo grupo está realmente compuesto por dos grupos: el grupo de trabajo y el grupo del supuesto básico, es decir, todo grupo se comporta como si fueran dos grupos; uno que se ocupa de los logros y las acciones racionales del grupo y el otro que cuida de las actividades que brotan del inconsciente y es irracional. Bion establece la teoría de que todos los grupos funcionan de acuerdo con supuestos básicos, que los grupos operan como que si determinadas cosas fueran inevitables. Los grupos de supuesto básicos pueden presentar al menos predominantemente una de tres formas:

- El grupo de dependencia, considera que hay que proteger la razón para la existencia del grupo y que ha de tenerse por seguro que el líder la proveerá, en este grupo el líder esta típicamente idolizado.

- El grupo lucha – huida, supone que tiene que resguardarse que su supervivencia está en juego y por tanto los miembros del grupo obran de acuerdo a dicho supuesto.
- El grupo apareador, es dar el nacimiento a un nuevo mesías, el grupo tiene que abocarse con rapidez a la misión de dar el ser al nuevo salvador.

Aunque el grupo de trabajo y el grupo de supuestos básicos estén funcionando simultáneamente, su grado de actividad difiere; a veces el grupo predominante es el de trabajo y otras veces quien toma el timón es el de supuestos básicos. La teoría de Bion resulta particularmente útil en el diagnóstico de problemas internos, en especial de los que se refieren a las relaciones entre los miembros de un equipo y su líder.

Argyris, éste siempre ha fijado su enfoque en gran medida, en el comportamiento interpersonal y de grupo y ha hecho hincapié en el cambio de conducta dentro de un contexto de grupo. Este autor conecta los comportamientos (a los que llama patrón A y B) con la teoría X y la teoría Y de McGregor. Los comportamientos de patrón A se caracterizan por ser mucho más intelectuales que emocionales, más conformistas que experimentados, más orientados hacia el individuo que hacia el grupo, lo que implica más comunicaciones cerradas que abiertas y que generalmente pecan más de desconfiadas que de confiadas. Así pues el patrón B es una prolongación de las facetas más tempranas de Argyris acerca de la competencia interpersonal y de grupo. También este autor señala las diferencias del comportamiento de las personas, en relación con lo que dicen (él lo llama teoría expuesta) y lo que hacen (teoría de acción).

4.1.3. Perspectiva de Sistema.

La teoría de la contingencia desarrollada por Lawrence y Lorsch nos habla que el modo en que una organización ha de estructurarse y cómo debe dirigirse depende de varios factores, primordialmente del medio ambiente de la organización de su mercado. Los elementos centrales de esta teoría son:

- Diferenciación, para determinar el grado de diferenciación dentro una organización se tomó en cuenta cuatro variables (certidumbre de la meta, estructura, acción recíproca y tiempo reclamado por la retroinformación). Cuanto más difieran entre sí las unidades de la organización en estas cuatro dimensiones, tanto más diferencialmente estructurada estará la organización. Deberá estar muy claro que las organizaciones muy diferenciadas son más difíciles de coordinar.

- Integración, cuando las organizaciones son a la vez altamente diferenciadas y descentralizadas respecto a la gerencia, se necesitan papeles integradores, que a determinadas personas se les asignen específicamente diversas funciones de coordinación e integración.
- Organización – Ambiente, cuanto más complejo sea el ambiente, tanto más descentralizada y flexible deberá ser la gerencia. A medida que cambie con mayor rapidez el ambiente, más necesario será que la organización tenga personas que cuiden de estos cambios y que se sitúen en una posición que les permita tomar decisiones. Cuando el ambiente de la organización no es muy complejo y cuando las condiciones son relativamente estables, la gerencia debe ser más centralizada, puesto que este modo de estructuración es más eficiente.

En la perspectiva de sistema también encontramos a Likert el cual habla de cuatro modelos o sistemas principales de diseño organizacional: el autocrático, autocrático benevolente, el consultivo y el participativo, hace uso de siete funciones organizacionales para describir diferenciadamente los cuatro modelos.

Otro representante de esta teoría es R. Beckhard el cual se basa en que se debe considerar los diferentes subsistemas de la organización y los procesos organizacionales. La práctica del desarrollo organizacional comprendía en su mayor parte, actividades que buscaban el aumento de efectividad de algunas subpartes de la organización, tales como mejorar la calidad de los equipos, aumentar la efectividad del proceso de fijación de metas, ayudar a desarrollar mejores relaciones entre los grupos; rara vez un esfuerzo de desarrollo organizacional fue un ejemplo de la definición o postulado de la teoría de Beckhard. Sin embargo es cada vez más necesario en las organizaciones complejas de hoy, hacer un esfuerzo planeado desde arriba y que abarque a todos los subsistemas de la organización para crear un conjunto de condiciones y un estado que permita a la organización enfrentar las demandas externas del entorno.

El modelo de desarrollo organizacional expuesto por este autor, fue el que se tomó para realizar el proceso de cambio en la Gerencia Nacional de Ventas de Laboratorios Elmor, se consideró que el mismo puede ser aplicado motivado a que estudia los procesos que ocurren en la organización, el qué y el cómo.

4.2. La fase del diagnóstico en el programa de desarrollo organizacional.

Hay tres componentes básicos en todo los programas de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. El

diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o subsistemas y acerca de los procesos y la cultura del sistema. El diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio, además las actividades del diagnóstico son precursoras de los programas de acción; es decir, el descubrimiento de los hechos se lleva a cabo a fin de proporcionar una base para la acción.

El diagnóstico es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de las entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización. Burke observa que hay dos pasos en la fase del diagnóstico: recopilar información y analizarla.

El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de *statu quo*, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. Por consiguiente, un programa de desarrollo organizacional se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico, es un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad y este se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas o "lo que es", la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Para la realización del diagnóstico en la Gerencia Nacional de Ventas de la empresa Laboratorios Elmor, se tomó el modelo de R. Beckhard el cual subraya la importancia de la actividad del diagnóstico como se indica a continuación: el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias estas son:

- El diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen a la organización, por ejemplo: subsistemas complejos y heterogéneos; simples y homogéneos; de interfaces o intergrupo.
- El diagnóstico de los procesos organizacionales, por ejemplo: establecimiento de metas, relaciones interpersonales, toma de decisiones; los patrones y estilos de comunicación.

4.3. La Comunicación Organizacional.

La comunicación por lo general se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, cierta forma en constante flujo pero que mantienen cierto grado de

identificación de estructura. Se debe considerar que esta estructura no es estática, sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. La comunicación en las organizaciones se consideran como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios del siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones eficientes.

Aunque existen muchos enfoques o teorías de la organización vinculadas a la comunicación organizacional, la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías básicas:

4.3.1. Teorías Clásicas.

Su perspectiva general acerca de la comunicación en las organizaciones está representada de manera notable en los escritos de Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber. Esta se basaba en la preponderancia de las estructuras piramidales con jerarquías bien delimitadas, la definición clara y explícita de las posiciones que ocupan las personas, de los reglamentos y de las normas, la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical sobre todo descendente con poca libertad en cuanto al manejo de contenido y de relaciones fuera de lo estipulado. Además hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, esto trae como consecuencia excesiva rigidez y formalismo lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en algunas ocasiones y excesivas en otras como normas, reglamentos y manuales.

4.3.2. Teorías Humanísticas.

De alguna manera como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, nace a mediados de la década de 1.930, esta enfatizan la importancia del factor humano en la organización, la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos tales como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de las habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos

participativos. En esta teoría la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo. Entre sus exponentes encontramos a Mayo, Lewin, McGregor, Likert y Argyris.

4.3.3. Teorías de Sistemas.

El enfoque de sistemas abiertos en las organizaciones de Trist, Katz y Kahn combinan realmente la fuerza de ambas perspectivas de las escuelas clásicas y humanísticas, uniéndolas de manera flexible. En esta teoría es especialmente importante señalar el papel que se da a la información como una “entrada” fundamentalmente para el sistema y cualquiera de las partes y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y en última instancia la evolución. Ello implica que la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno, principalmente el social, económico y político.

4.3.4. Teorías de Contingente.

Fundamentalmente este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente: en esencia la teoría de contingente sugiere que lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas pueden variar de una organización a otra. Por ello el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse en relación con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.

En realidad cada una de estas teorías representa una escuela del pensamiento, lo cual en cierta forma ha afectado al estudio y a la práctica de la comunicación en las organizaciones.

CAPITULO 5: MARCO METODOLÓGICO

Se realizó una serie de reuniones con el Gerente Nacional de Ventas de Laboratorios Elmor con la finalidad de explicar el objetivo de hacer un diagnóstico del proceso de comunicación en su área de trabajo, luego de estas reuniones se obtuvo el apoyo del Gerente para realizar el diagnóstico.

Con la finalidad de recolectar datos para la realización del diagnóstico en forma objetiva, se aplicaron los siguientes instrumentos:

5.1. Observación de reuniones.

Este instrumento es recomendado por los autores de D.O. R. Beckhard y E. Schein, para trabajar con estilos y flujos de comunicación. En estas observaciones se percibió el sentimiento de los participantes, los problemas de equipo y en forma especial el proceso de comunicación, en este caso se observó:

- Quien comunica a Quien.
- Frecuencia de intervenciones.
- Quien interrumpe a quien.
- Quienes tienen mayor o menor participación.
- Quien comunica después de quien.

Para registrar la información se utilizaron dos matrices de observación con la respectiva identificación de los participantes que estuvieron en la reunión, en una de ellas se registró la frecuencia de intervenciones y en otra las interrupciones y quien comunica a quien. Las matrices utilizadas se encuentran en los anexos 4 y 5.

Para la realización de esta actividad, se utilizaron dos observadores en la reunión, de forma que cada uno utilizara una de las matrices de registro. Con las matrices de registro se utilizaron medidas estadísticas a fin de obtener la frecuencia, la media y el porcentaje como indicadores del comportamiento comunicacional en las reuniones. A fin de hacer más sencilla la interpretación análisis de los datos, se realizó una serie de gráficos estadísticos de los indicadores obtenidos.

5.2. Aplicación de cuestionarios.

Se administraron dos cuestionarios: el primero fue el Procesos de Comunicación y un segundo que fue los Estilos de comunicación, el primero fue construido con el fin de adaptarlo a las condiciones únicas de la empresa, el segundo se modificó de su versión original con la finalidad de hacer más sencilla su administración.

5.2.1. Cuestionario Procesos de Comunicación.

El cuestionario fue creado, tomando los renglones que permitieran diagnosticar lo siguiente:

- a- Comunicación Vertical Descendente.
- b- Comunicación Vertical Ascendente.
- c- Comunicación Horizontal Grupal.

d- Comunicación Horizontal Intergrupal.

e- Comunicación Formal.

La encuesta quedó conformada por 21 reactivos, es decir afirmaciones; cada una, con una escala de respuesta de cinco valores:

- Total Desacuerdo.
- Desacuerdo.
- Ni en Desacuerdo, Ni acuerdo.
- Acuerdo.
- Total Acuerdo.

El empleado marcará una X en la columna que considere pertinente al lado de cada afirmación.

- Forma de Corrección:

A cada escala corresponde la siguiente puntuación:

- Total Desacuerdo (1).
- Desacuerdo (2).
- Ni acuerdo ni desacuerdo (3).
- Acuerdo (4).
- Total Acuerdo (5).

A cada afirmación se le asoció el valor correspondiente y se calculó el puntaje de cada renglón según la siguiente tabla:

VARIABLES	NÚMERO DE REACTIVOS
a.- Comunicación Vertical Ascendente.	4, 9,14
b- Comunicación Vertical Descendente.	2, 7, 11, 16, 19, 20
c- Comunicación Horizontal Grupal.	3, 6, 8, 10, 13, 17, 18
d- Comunicación Horizontal Intergrupal.	15
e- Comunicación Formal / Informal.	1, 5, 12, 21

Debido a que el número de reactivos que se aplicaron a cada renglón es desigual, se aplicó una transformación lineal (ponderación) en base 100 que permite la comparación equiparada de todos los renglones, la tabla de transformación es la siguiente:

a- Comunicación Vertical Ascendente:	15 %
b- Comunicación Vertical Descendente:	25 %
c- Comunicación Horizontal Grupal:	30 %
d- Comunicación Horizontal Intergrupal:	10 %
e- Comunicación Formal / Informal	20 %

Para corregir el instrumento, se realizó una tabulación según los valores señalados y posteriormente se aplicaron los pesos (%) calculados en la tabla, para luego proceder a obtener los resultados estadísticos pertinentes a la encuesta. A mayor puntuación en el renglón, mayor comprobación de que la comunicación se realiza en ese sentido. El cuestionario puede consultarse en el (anexo 6).

5.2.2. Cuestionario de Estilos de Comunicación.

Este cuestionario presentado por el autor Pierre Case, en su libro Negociación Intercultural y basado en la teoría de Jung, ayudó conocer el estilo de comunicación de los gerentes regionales y visitantes médicos del área metropolitana.

Este consta de 80 reactivos, la cual tiene una escala de cinco valores: Nunca, Ocasional, Promedio, Frecuente y Siempre. Los encuestados marcaran con una X bajo el valor que ellos consideren que procede según su comportamiento usual. Los estilos de comunicación que se diagnostican son los siguientes:

- Analítico.

Caracterizan a este estilo la valoración de las ideas lógicas y la indagación sistemática. Desarrollan múltiples soluciones a los problemas, sopesan los pro y los contra cuidadosamente. Analizan la realidad en términos de causa/efecto, expresan poca emoción y se centran en la relación entre los componentes.

- Factual.

Este estilo se caracteriza porque quienes lo poseen valoran la acción. Buscan resultados, que las cosas se hagan aquí y ahora. Las acciones de los demás son los indicadores de su compromiso. Les gusta ejecutar e implantar. Se expresan en forma directa y con los pies en la tierra. Poseen una orientación energética ante la vida y el trabajo.

- Intuitivo.

En este estilo se encuentran las personas que le dan valor a las ideas, innovación, conceptos, teorías y el pensamiento amplio. Tienen tendencia a desafiar porque valoran el hecho de probar y reexaminar continuamente. Prefiere la solución de problemas y manejo de situaciones nuevas. Son carismáticos, tienen un enfoque global.

- Normativo.

Su característica es dar importancia a la interacción humana. Buscan y disfrutan el contacto con otros, intentan entender y analizar sus emociones y las de los otros. Usualmente saben “leer entre líneas” porque comprenden a las otras personas. Generalmente juzgan, detectan y evalúan los hechos de acuerdo con sus valores personales.

La forma que se aplicó para realizar la corrección de este instrumento fue la siguiente: cada valor de la escala tiene asociado un valor numérico, según se especifica a continuación:

- Nunca (1).
- Ocasionalmente (2).
- Promedio (3).
- Frecuente (4).
- Siempre (5).

A cada afirmación se le coloca el puntaje asociado a la respuesta. Si alguna afirmación fue dejada en blanco se le coloca la puntuación 3, se suman las columnas, la primera columna corresponde al estilo Intuitivo, la segunda al estilo Normativo, la tercera el estilo Analítico y la cuarta el estilo Factual. El puntaje mayor es el que corresponde al estilo predominante de la persona que realizó el cuestionario. El cuestionario puede consultarse en el (anexo 7).

5.3. Definición de la muestra.

Laboratorios Elmor cuenta aproximadamente con una población de 450 trabajadores, donde la fuerza de ventas esta representada por 152 personas, es decir un 34% del total de los trabajadores de la empresa. A continuación se muestra un cuadro de cómo esta constituida la fuerza de ventas en Laboratorios Elmor.

Cargo	Ético	Consumo Masivo
Gerente	13	5
Visitador Médico	112	
Representante de Ventas		22

Del cuadro anteriormente señalado se escogió, una muestra del universo que consideramos es representativa porque pensamos que las características (perfiles y funciones) del cargo son distintas entre las áreas de Ético y Consumo Masivo. La muestra sobre la cual se realizará el estudio referente al procesos de comunicación, quedó conformada como sigue:

- De los 18 Gerentes Regionales se tomaran los 13 de Productos Eticos (ventas bajo prescripción médica), estos están especificado de la forma siguiente: Área Metropolitana cuatro (líneas Lafar, Elmor, Angelini y Sheffield) nivel nacional se escogieron a nueve (9).

- De los 112 Visitadores Médicos se tomaran 34, los cuales están asignados en el área metropolitana en las distintas líneas de productos.

LÍNEA DE PRODUCTOS	CANTIDAD
- LAFAR.	10
- ELMOR.	9
- ANGELINE.	7
- SHEFFIELD.	8
TOTAL	34

5.4. Información de los resultados.

La estrategia que se utilizó para informarle al cliente de los resultados obtenidos de los cuestionarios y el proceso de Observación, fue la elaboración de un informe por escrito de los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de la fase del diagnóstico, igualmente se elaboró una presentación, que se expuso a los Gerentes Regionales a nivel nacional y a los Visitadores Médicos del área metropolitana, con el fin de informarles sobre los resultados del estudio realizado, logrando con esto la colaboración de ellos en las etapas subsiguientes del proceso.

CAPITULO 6: VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Cuando se construye una herramienta de medición como es el caso del cuestionario “Procesos de Comunicación”, también es importante determinar si sus reactivos realmente miden lo que se pretende, es decir si son válidos para cumplir con su cometido. El autor F. Kerlinger las clasifica la validez de la siguiente manera:

Validez de contenido: se define como la representatividad o adecuación muestral del contenido, asunto o tema del instrumento de medición. Es una validación de criterio, ya sea solo o con otros se enjuicia la representatividad de los reactivos.

Validez sobre la base de criterios externos: se caracteriza por la predicción relacionada con un criterio externo y porque recurre a la comprobación del instrumento de medición en la comparación con algún resultado o medida. Es una validación para la práctica: en qué medida el instrumento ayuda a resolver problemas prácticos y a tomar decisiones.

Validez de constructo: se refiere a conocer el significado de la prueba, a validar la teoría sobre la cual ésta se basa. Está enfocada hacia la teoría y la construcción teórica de la herramienta de medición o prueba.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente señalados, la herramienta definida como “Procesos de Comunicación”, se consideró válida por lo siguiente:

Las definiciones y criterios utilizados para elaborar las variables y posteriormente los reactivos, se definieron conjuntamente con el Gerente Nacional de Ventas, el cual consideró que estos podrían medir el proceso de comunicación en su área (validez de contenido).

La herramienta de medición se diseñó consistentemente, partiendo de la definición conceptual y operacional del tópico a estudiar (la comunicación), se obtuvieron las variables y reactivos, basados en los mismos postulados teóricos (validez de constructo).

Según el autor F. Kerlinger, la confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. En términos estadísticos, “la confiabilidad” se define por medio del cálculo de la desviación del error, es decir cuanto mayor sea el valor del error menor será la confiabilidad del instrumento y viceversa.

En la práctica se estima estadísticamente a través del coeficiente de correlación y si el resultado del mismo es mayor a 0.80 se considera que el instrumento de medición es confiable.

Para una herramienta que tiene como finalidad medir el proceso de comunicación de la fuerza de ventas, es importante determinar si es confiable, para tener la certeza de la medición obtenida con el instrumento. Por tal motivo se determinó la confiabilidad del cuestionario utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (procedimiento de test y retes).

El resultado de correlación del instrumento es de 0.98 que implica una alto grado de confiabilidad de la herramienta de medición.

CAPITULO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

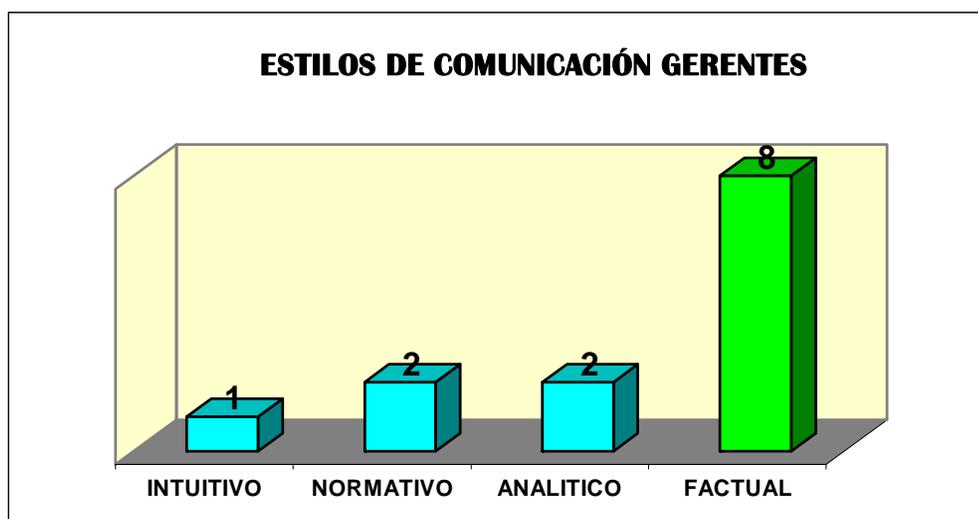
Los resultados obtenidos en cuanto a la apreciación del proceso de comunicación en la Gerencia Nacional de Ventas, se muestran a continuación:

7.1. Diagnóstico realizado al grupo de Gerentes.

Este grupo está conformado por 13 Gerentes Regionales, para investigar sobre su proceso de comunicación se realizaron las siguientes actividades:

7.1.1. Aplicación del cuestionario sobre Estilos de Comunicación.

Según los resultados se observó que existen integrantes en los cuatro estilos de comunicación, según la siguiente distribución:



El estilo predominante es el factual, en la tabulación de los estilos se observó que la diferenciación de estilos va entre 1 y 9 puntos, con promedio de 3,76 puntos de diferencia entre el estilo de mayor puntaje y el siguiente en puntuación, lo que quiere decir que la diferencia de estilos no es muy marcada.

Aunque existe variedad de estilos la poca diferencia de puntuación entre estilos puede predecir un buen flujo de comunicación en el grupo.

7.1.2. Aplicación del cuestionario Procesos de Comunicación.

Con este cuestionario se midió la percepción de la comunicación que tienen los empleados de la organización en los siguientes aspectos: comunicación vertical ascendente y descendente, horizontal grupal e intergrupal y la comunicación formal, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **Comunicación Vertical Ascendente:**

Es la variable con la segunda puntuación en promedio 4.28, esto nos indica que los integrantes de este grupo perciben una buena comunicación en sentido ascendente donde existe participación y son escuchados por su supervisor.

- **Comunicación Vertical Descendente:**

Es la variable con mayor puntaje en promedio 4.31, esto nos indica que perciben una buena comunicación en este sentido, es decir, los mensajes de la alta gerencia son comunicados en forma efectiva y obtienen retroalimentación sobre su desempeño.

- **Comunicación Horizontal Grupal:**

Es la variable en cuarto lugar de puntuación 4.02, lo que indica que perciben una buena comunicación de grupo, caracterizándose por ser abierta y honesta, existiendo retroalimentación positiva y los integrantes se escuchan entre sí.

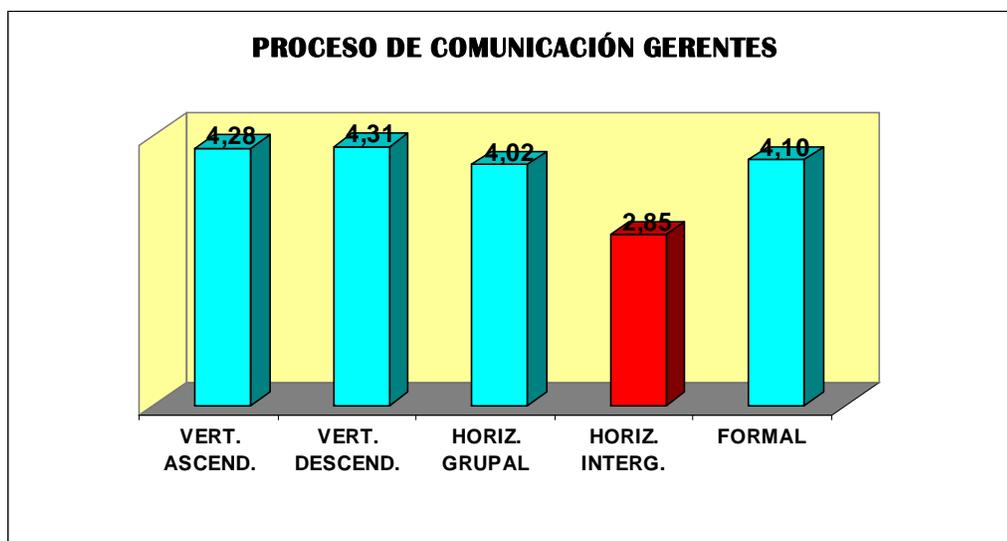
- **Comunicación Horizontal Intergrupala:**

Es la variable en quinto lugar de puntuación 2.85, es la mas baja de todos los factores, esto nos indica una percepción deficiente de comunicación entre grupos distintos al de los Gerentes Regionales de Ventas.

- **Comunicación Formal:**

Es la variable en tercer lugar de puntuación 4.10, su resultado nos indica que las estrategias de la organización son comunicadas principalmente en forma escrita como memos o cartas y visual como telebitácoras.

A continuación el gráfico resumen del cuestionario Procesos de Comunicación a nivel de Gerentes.



7.1.3. Observación Directa.

Se utilizó las matrices de observación las cuales midieron cuatro factores: Quién comunica y por cuanto tiempo, Quién habla a quién, Quién interrumpe a quién, Quién habla después de quién.

Se realizaron dos observaciones de reuniones de ciclos, donde participaron los Gerentes, a continuación se explica cada una por separado.

7.1.3.1. Observación de la reunión de Gerentes (grupo I).

En esta reunión estuvieron presente 7 Gerentes Regionales y los resultados de la observación fue la siguiente:

- Quién comunica y por cuanto tiempo.

El Gerente con mayor frecuencia de intervención en la reunión obtuvo un 34% y un tiempo asociado de 35%, para referencias posteriores lo llamaremos Gerente A. El segundo Gerente con mayor frecuencia de intervención registró un porcentaje de 21% de frecuencia y un tiempo asociado de 21%, para referencias posteriores lo llamaremos Gerente B.

- Quién habla a quién.

Se observó que solo el Gerente A, se dirige a todos los integrantes del grupo con la misma frecuencia en promedio, igualmente los demás Gerentes se dirigen a él con mayor frecuencia.

- Quién interrumpe a quién.

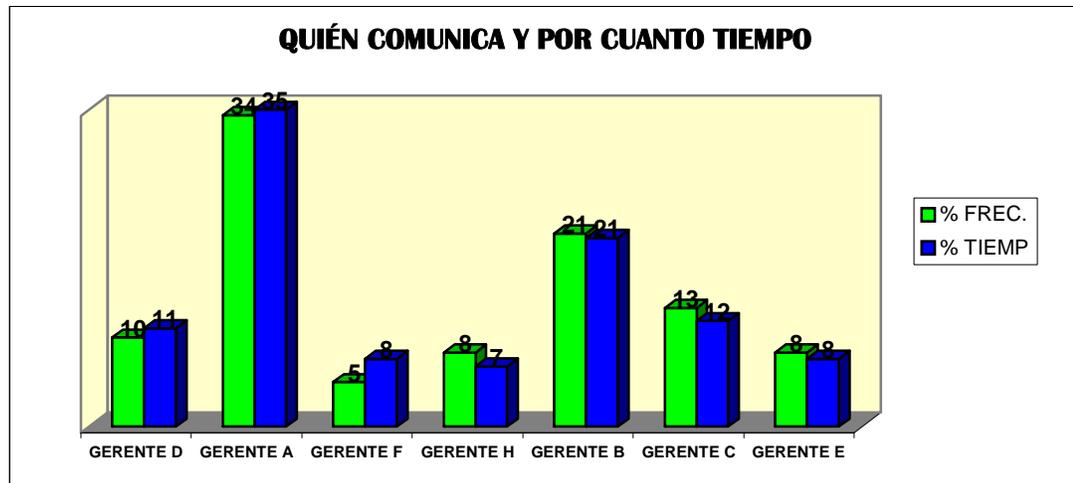
El participante con mayor porcentaje de interrupciones es el Gerente B con un total de 23%, le sigue el Gerente A con 22% y el Gerente C con 20%. Los otros Gerentes interrumpen en promedio 9% en la reunión.

- Quién habla después de quién.

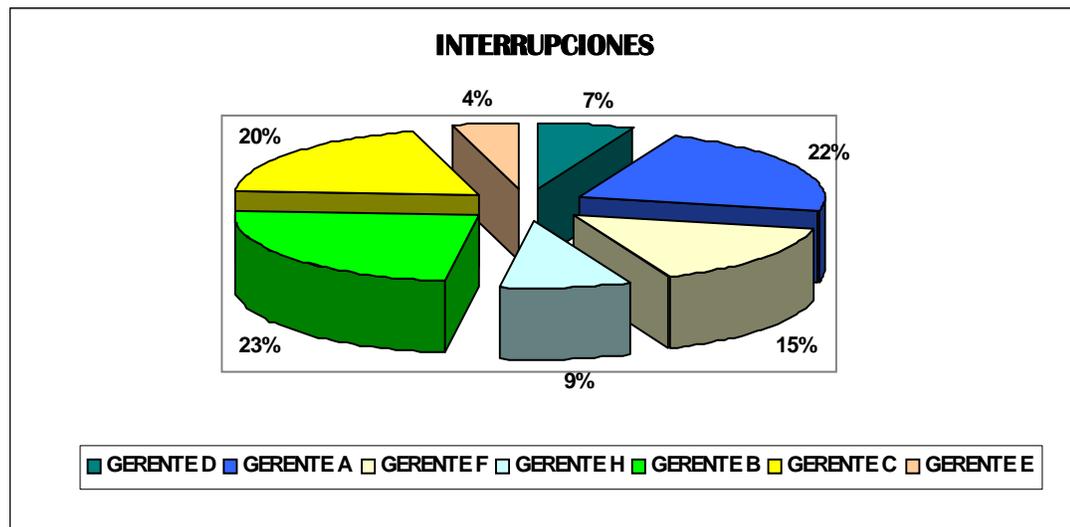
Todos los Gerentes hablan, inclusive con mayor frecuencia después del Gerente A ó después del Gerente B, se observa que no se crean subgrupos en la reunión para hacer discusiones particulares.

En forma general se observó un buen clima en la reunión, es de hacer notar que formalmente no existe un Gerente nombrado como supervisor de los demás Gerentes Regionales, sin embargo el Gerente A dirigió la reunión y los demás integrantes centraron su atención en él, escuchando atentamente sus planteamientos y recomendaciones.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente a los porcentajes de quién comunica y por cuanto tiempo.



A continuación se muestra el gráfico correspondiente a los porcentajes de interrupciones que realizaron los Gerentes en la reunión.



- Relaciones entre los diferentes instrumentos.

La medida alta para el parámetro de comunicación horizontal, corresponde con el nivel de participación que realmente existe en las reuniones del grupo de Gerentes Regionales.

La distribución de los estilos de comunicación da como predominante el estilo factual y en efecto uno de los Gerentes con mayores registros de participación (Gerente B) registra mayor puntaje en este estilo.

El estilo del Gerente A, el cual dirigió la reunión es normativo, tiene como característica, ser el de mayor experticia dentro del grupo, se considera que este motivo lo llevó a ser el centro de atención, pues a nivel Gerencial este factor pasa a ser muy importante para obtener el reconocimiento de sus iguales.

7.1.3.2. Observación de la reunión de Gerentes (grupo II).

En esta reunión estuvieron presente 7 Gerentes Regionales y los resultados de la observación fue la siguiente:

- Quién comunica y por cuanto tiempo.

El Gerente con mayor frecuencia de intervención en la reunión obtuvo un 28% y un tiempo asociado de 33%, para referencias posteriores lo llamaremos Gerente A. En segundo lugar intervinieron dos Gerentes B y C, con el mismo porcentaje de frecuencias de intervención 19% y tiempo asociado de 18%.

- Quién habla a quién.

Se observó una distribución equitativa de quien se dirige a quien, hay un grupo que se dirige al Gerente A, así como también a los Gerentes B y C.

- Quién interrumpe a quién.

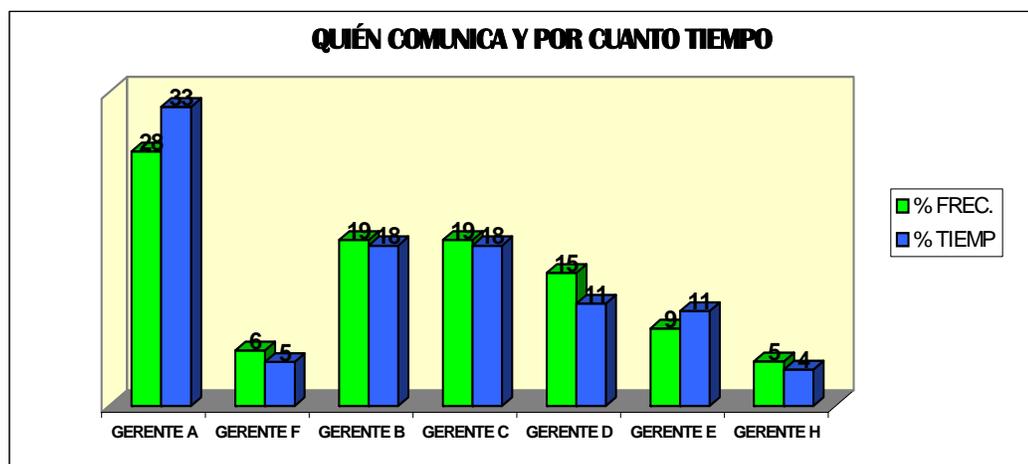
El Gerente A obtuvo el mayor porcentaje de interrupción un 34%, le sigue el Gerente C con 23% y el Gerente D con 19%. Los otros Gerentes interrumpieron en promedio 8 % en la reunión.

- Quién habla después de quién.

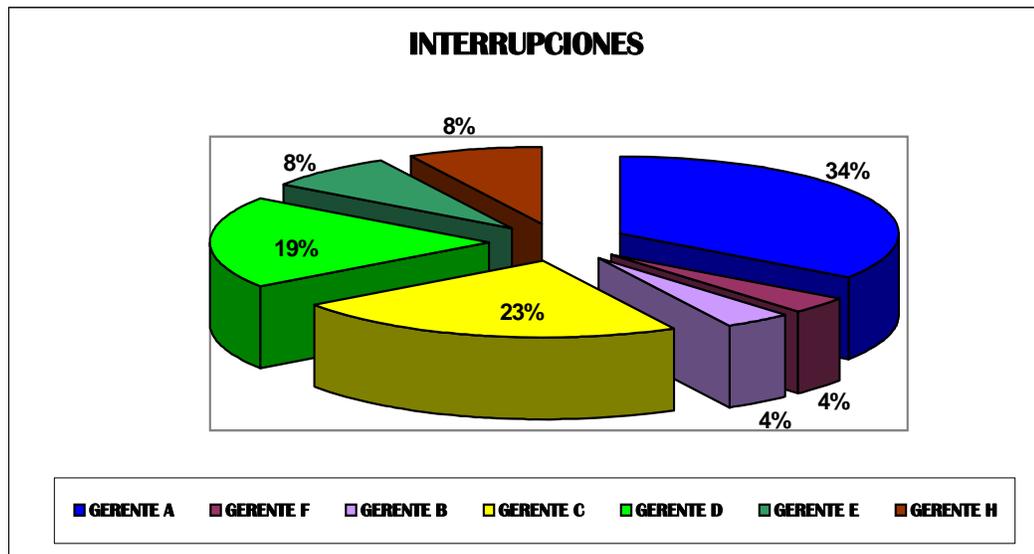
Todos los gerentes hablan con mayor frecuencia después del Gerente A.

En forma general se observó un buen clima en la reunión, se determinó que entre los tres Gerentes con mayor frecuencia de intervención estuvo centrada la reunión, sin la existencia de un director como tal, hubo oportunidad para que todos intervinieran.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente al porcentaje de quién comunica y por cuanto tiempo.



A continuación se muestra el gráfico correspondiente al porcentaje de interrupciones que realizaron los Gerentes en la reunión.



- Relaciones entre los diferentes instrumentos.

La medida alta para el parámetro de comunicación horizontal, corresponde con el nivel de participación que realmente existe en las reuniones del grupo de Gerentes Regionales.

El estilo de los Gerentes con mayor frecuencia de intervención es el normativo, en el caso de esta reunión es el estilo predominante, se observa que los Gerentes con los estilos no predominantes tienen menores registros de participación.

7.2. Diagnóstico realizado a la línea Sheffield, la cual está conformada por 8 integrantes 7 Visitadores Médicos y un Gerente Regional, para investigar sobre su proceso de comunicación se realizaron las actividades siguientes:

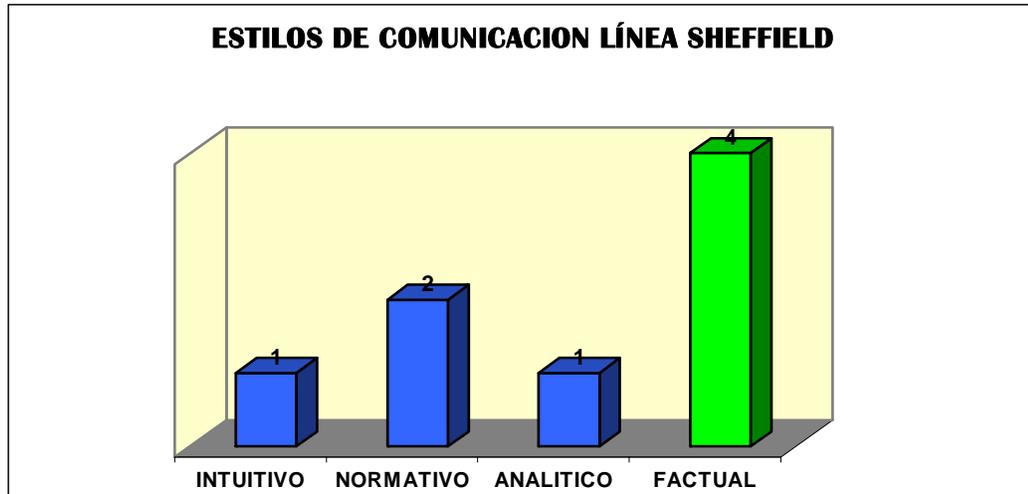
7.2.1. Aplicación del cuestionario Estilos de Comunicación.

El estilo predominante es el Factual, pues cuatro de sus integrantes resultaron con el mayor puntaje para este estilo, el siguiente es el Normativo con dos integrantes y finalmente los estilos Intuitivo y Analítico resultaron con un participante de cada tipo.

En la tabulación de los estilos se observó que aunque uno de los estilos es mayor, no se diferenciaba por una gran cantidad de puntos del siguiente estilo, siendo el promedio de la diferencia de 2,6 puntos.

Es probable que exista un buen flujo de comunicación en el grupo, porque las diferencias de estilo no son tan marcadas.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente a los estilos de comunicación del grupo:



7.2.2. Aplicación del cuestionario Procesos de Comunicación.

Con este cuestionario, se midió la percepción que tienen las personas de la estructura comunicacional de la organización en cuanto si la misma es, vertical ascendente o descendente, horizontal grupal e intergrupal y lo que respecta a la comunicación formal, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- **Comunicación Vertical Ascendente:**

Es la variable con mayor puntuación en promedio 4.59, esto nos indica que los integrantes de este grupo perciben una buena comunicación en este sentido, es decir, participan y su supervisor los escucha.

- **Comunicación Vertical Descendente:**

Es la variable en segundo lugar de puntuación, en promedio 4.33, esto nos indica que perciben buena comunicación descendente, significa que los mensajes de la alta gerencia son comunicados en forma efectiva y que obtienen retroalimentación sobre su desempeño.

- **Comunicación Horizontal Grupal:**

Es la variable que ocupa el cuarto lugar de puntuación 4.02, lo que indica que perciben buena comunicación en el grupo, caracterizándose por ser abierta y honesta, existiendo retroalimentación y un ambiente donde los integrantes se escuchan entre sí.

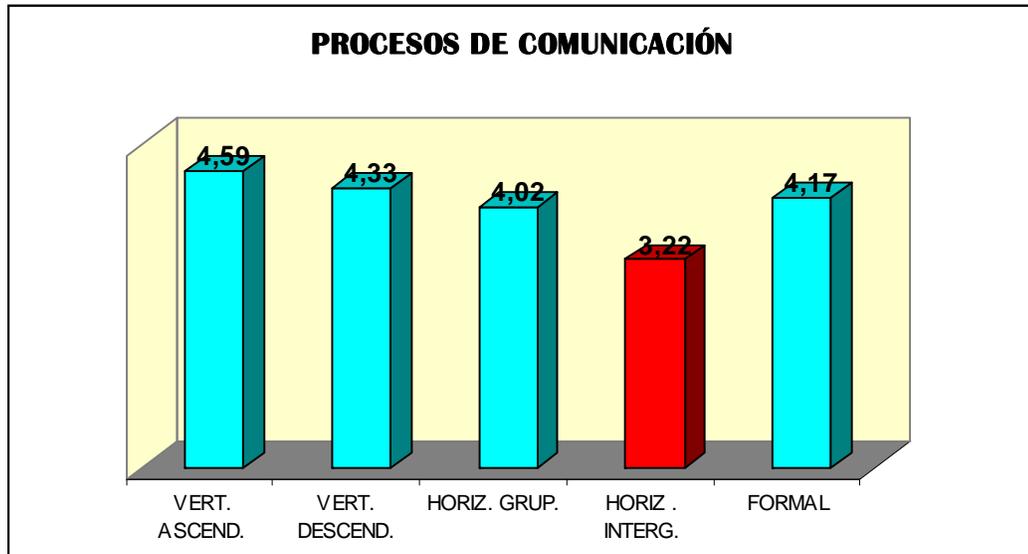
- **Comunicación Horizontal Intergrupal:**

Es la variable en quinto lugar de puntuación 3.22, es la más baja de todos los factores, su valor nos indica que existe una comunicación intergrupal regular con respecto a la comunicación con grupos distintos a la línea Sheffield.

- **Comunicación Formal:**

Es la variable en tercer lugar de puntuación 4.17, su resultado nos indica que las estrategias de la organización son comunicadas principalmente en forma escrita como memos, cartas, reportes y visual como telebitácoras.

A continuación se presenta el gráfico resumen del Procesos de Comunicación de la Línea Sheffield.



7.2.3. Observación Directa:

Utilizando las matrices de comunicación se midieron cuatro factores los cuales se describen a continuación:

- **Quién comunica y por cuanto tiempo.**

Se observó que el Gerente tiene mayor frecuencia de intervención 25% con un tiempo asociado de 15%. Debe mencionarse que el V.M.1 posee el registro de mayor porcentaje de tiempo 17%, siendo su intervención de un 11%. Los V.M.4 y V.M.5 tuvieron una frecuencia de intervención de 13% y un tiempo de 15%. El resto de los integrantes mantuvo un promedio de frecuencias de intervención de 10% e igual porcentaje de tiempo.

- **Quién habla a quién.**

El integrante con la mayor cantidad de puntos en este renglón se dirigió por mayor tiempo al Gerente, igualmente puede observarse que todos los integrantes del grupo tienen su mayor frecuencia de comunicación dirigiéndose al Gerente. El Gerente tiende a dirigirse a todos en forma general.

- **Quién interrumpe a quién.**

El V.M.6 es quien interrumpe con mayor frecuencia con un 24 % de las veces y el Gerente es quien lo hace en segundo lugar 16 %, mientras que los V.M.4

y 5 lo hacen un 14%. El resto del porcentaje está distribuido con un promedio del 8%.

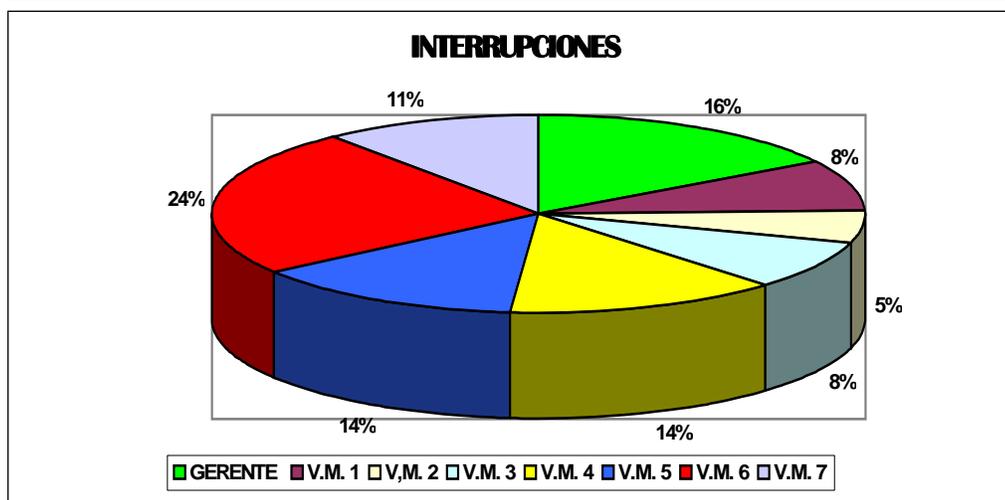
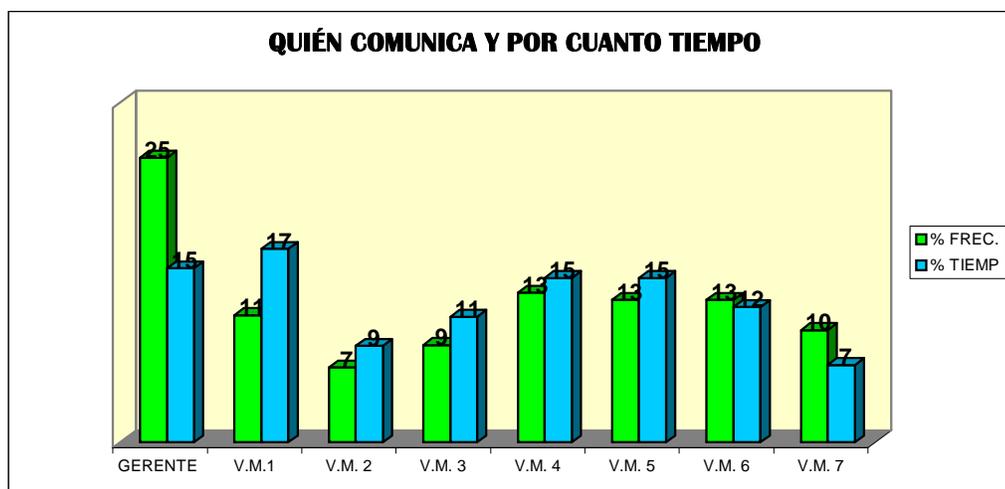
- Quién habla después de quién.

Se observó que todos los integrantes hablan con mayor frecuencia después del Gerente. El Gerente a su vez habla con mayor frecuencia después de los V.M.4,5 y 6.

En forma general se observó un clima armónico en la reunión, aunque el Gerente dirige la reunión da oportunidad para que todos expresen sus opiniones, las intervenciones e interrupciones tuvieron por finalidad aclarar dudas o apoyar ideas, así que no se observaron confrontaciones entre los integrantes del grupo.

Un punto especial son las pocas interrupciones que hizo el Gerente, pese a su mayor estatus no se cree con el derecho de interrumpir a sus subordinados, sino que escuchaba sus opiniones.

A continuación se muestran los gráficos correspondientes a los porcentajes de quién comunica y por cuanto tiempo e interrupciones.



- Relaciones entre los diferentes instrumentos.

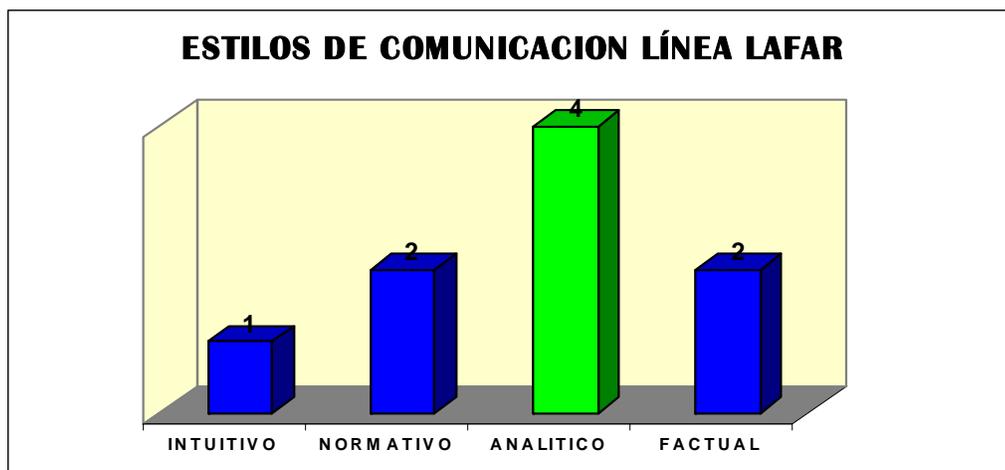
Puede observarse que las medidas para los parámetros de comunicación vertical descendente y horizontal grupal, se corresponden con el nivel de igualdad de participación que realmente existe en las reuniones del grupo.

Como se señaló, la mayoría de los integrantes del grupo son del estilo factual, es el estilo del Gerente y también el de los integrantes con mayores índices de participación. Se observó que el integrante con menor índice de participación (frecuencias de intervención) es de estilo analítico que es diferente al predominante.

7.3. Diagnóstico realizado a la línea Lafar, la cual está conformada por 9 Visitadores Médicos y un Gerente, a continuación se presentan los resultados de la investigación sobre el proceso de comunicación:

7.3.1. Aplicación de cuestionario Estilos de Comunicación.

Se observa que existen integrantes en los cuatro estilos de comunicación, según la siguiente distribución:



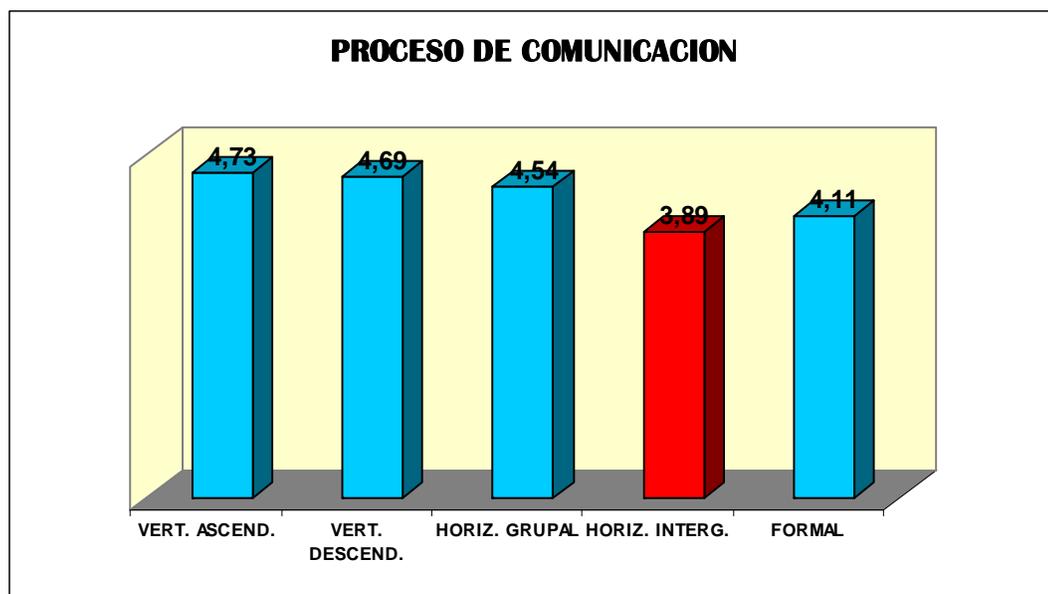
Con esta distribución no puede concluirse que exista un estilo realmente predominante. En la tabulación de los estilos se observó que la diferenciación de estilos va entre 1 y 9 puntos, con promedio de 4 puntos de diferencia entre el estilo de mayor puntaje y el siguiente en puntuación, lo que quiere decir que la diferencia de estilos no es muy marcada.

Aunque existe variedad de estilos la poca diferencia de puntuación entre estilos puede predecir un buen flujo de comunicación en el grupo.

7.3.2. Aplicación del cuestionario Procesos de Comunicación.

Con este cuestionario se mide la percepción de la estructura sobre la comunicación en la organización, los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Comunicación Vertical Ascendente:**
Es la variable con la primera puntuación en promedio 4.73, esto nos indica que los integrantes de este grupo perciben buena comunicación, motivado a que tienen libertad de participación y son escuchados por su supervisor.
 - **Comunicación Vertical Descendente:**
Es la segunda variable con mayor puntaje, en promedio 4.69, esto nos indica que perciben buena comunicación en este sentido, los mensajes de la alta gerencia son comunicados a los empleados en forma efectiva y que obtienen retroalimentación sobre su desempeño.
 - **Comunicación Horizontal Grupal:**
Es la variable en tercer lugar de puntuación 4.54, lo que indica que perciben que existe una buena comunicación, caracterizada por ser abierta y honesta, existe retroalimentación positiva y se escuchan entre sí.
 - **Comunicación Horizontal Intergrupal:**
Es la variable en quinto lugar de puntuación 3.89, es la mas baja de todos los factores, esto nos indica que perciben que exista una comunicación regular con otros grupos distintos a la línea Lafar.
 - **Comunicación Formal:**
Es la variable en cuarto lugar de puntuación 4.11, su resultado nos indica que las estrategias de la organización son comunicadas principalmente en forma escrita como memos, cartas, reportes y visual como la telebitácoras.
- A continuación se presenta el gráfico resumen de Procesos de Comunicación de la Línea Lafar.



7.3.3. Observación Directa.

Utilizando las matrices de registro se midieron los cuatro factores que se describen a continuación:

- Quién comunica y por cuanto tiempo.

Se observa que el Gerente es quien tiene mayor frecuencia de intervenciones en la reunión con un 18%, se comunica un 15% del tiempo con el grupo; es el V.M.1 quien tiene el mayor tiempo de conversación un 18%, con una frecuencia del 15%, mientras que el V.M.7 obtuvo una frecuencia de 16% y un tiempo de 14%. El resto de los participantes mantuvieron un promedio de frecuencia de 7% con un tiempo de 8%.

- Quién habla a quién.

El integrante con la mayor cantidad de puntos en este renglón se dirigió por mayor tiempo al Gerente, igualmente puede observarse que todos los integrantes del grupo tienen su mayor frecuencia de comunicación dirigiéndose al Gerente. Por su parte el Gerente tiene registros de comunicación muy parecidos con todos los supervisados, lo que indica que se dirige a todos en forma general, sin alguna preferencia.

- Quién interrumpe a quién.

El V.M.2 es quien interrumpe con una frecuencia de 20 % de las veces, mientras que el V.M.6 obtuvo un 17%, el V.M.9 y el Gerente lo hizo 15%. El resto del grupo tuvieron un promedio de 6%.

- Quién habla después de quién.

La mayoría de los integrantes hablan después del Gerente con excepción de dos participantes, el Gerente habla con mayor frecuencia después del integrante que interviene la mayoría de las veces.

En forma general se observó un clima armónico en la reunión, no se observa una dirección propiamente dicha de la reunión, el Gerente y los integrantes intervienen organizadamente y escuchándose unos a otros, esto se demuestra con el bajo nivel de interrupciones y estas son generalmente para aclarar dudas y apoyar ideas. No se observan confrontaciones entre los integrantes del grupo.

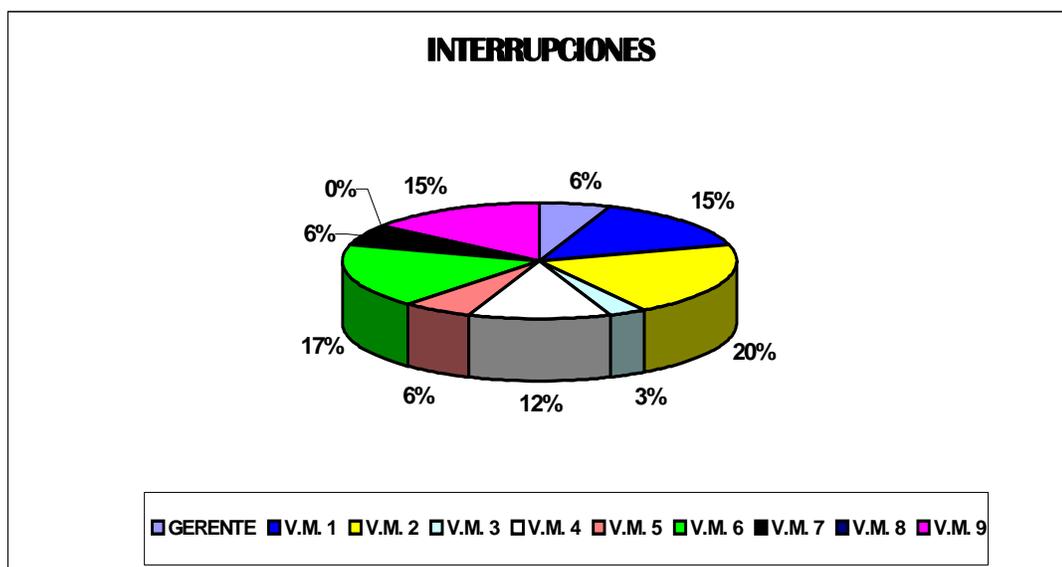
La poca diferencia de porcentaje de frecuencias y tiempos de intervenciones indican que todos los integrantes del grupo tienen igual oportunidad de expresarse.

Un punto especial son las pocas interrupciones que hace el Gerente, pese a su mayor estatus no se cree con el derecho de interrumpirlos, sino que les deja completar sus ideas.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente al porcentaje de quién comunica y por cuanto tiempo.



A continuación se muestran el gráfico correspondiente al porcentaje de interrupciones.



- Relaciones entre los diferentes instrumentos.
Puede observarse que las medidas para los parámetros de comunicación vertical ascendente y horizontal grupal, se corresponden con el

nivel de igualdad de participación que realmente existe en las reuniones del grupo.

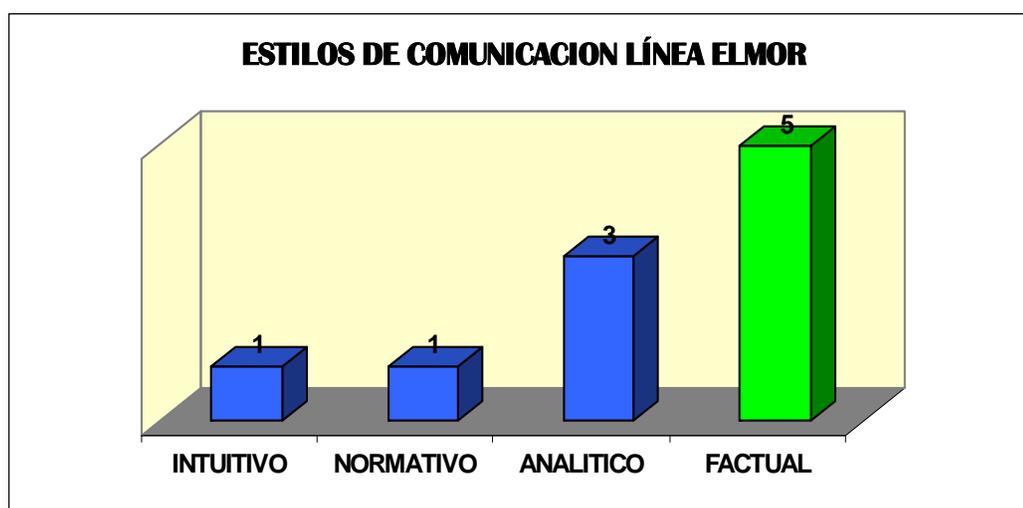
Como se señaló, la mayoría de los integrantes del grupo son del estilo factual, es el estilo del Gerente y también el de los integrantes con mayores índices de participación.

Se observó que el integrante con menor índice de participación o frecuencias de intervención es de un estilo diferente al de la mayoría.

7.4. Diagnóstico realizado a la Línea Elmor, la cual está conformada por 10 Visitadores Médicos y un Gerente, a continuación se presenta los resultados de la investigación sobre su proceso de comunicación:

7.4.1. Aplicación del cuestionario Estilos de Comunicación.

Según los resultados se observa que existen integrantes en los cuatro estilos de comunicación, según la siguiente distribución:



Como puede observarse el estilo predominante es factual, con el estilo analítico como siguiente estilo.

En la tabulación de los estilos se encontró que ocho de los participantes tienen 2,2 puntos de promedio de diferenciación entre su estilo preferencial y el siguiente, mientras que dos integrantes del grupo tienen una diferencia de 10,5 puntos en promedio entre su estilo preferencial y el siguiente estilo de mayor puntuación. Puede decirse que estos dos participantes son del estilo analítico y factual respectivamente en mayor grado que los demás de su grupo.

Debido a que la diferencia entre los estilos de la mayoría de los integrantes es pequeña, es probable que exista un buen flujo de comunicación en este grupo.

7.4.2. Aplicación del cuestionario Procesos de Comunicación.

Con este cuestionario se mide la percepción que tienen los participantes sobre la estructura de la comunicación en la organización, los resultados obtenidos son los siguientes:

- **Comunicación Vertical Ascendente:**

Es la variable con la primera puntuación en promedio 4.71, esto nos indica que los integrantes perciben una buena comunicación, poseen libertad de participación y son escuchados por su supervisor.

- **Comunicación Vertical Descendente:**

Es la segunda variable con mayor puntaje, en promedio 4.61, esto nos indica que perciben una buena comunicación descendente, los mensajes de la alta gerencia son comunicados a los empleados en forma efectiva y que obtienen retroalimentación sobre su desempeño.

- **Comunicación Horizontal Grupal:**

Es la variable en tercer lugar de puntuación 4.60, lo que indica que perciben que existe buena comunicación, es abierta y honesta, existiendo retroalimentación positiva y se escuchan los integrantes del grupo.

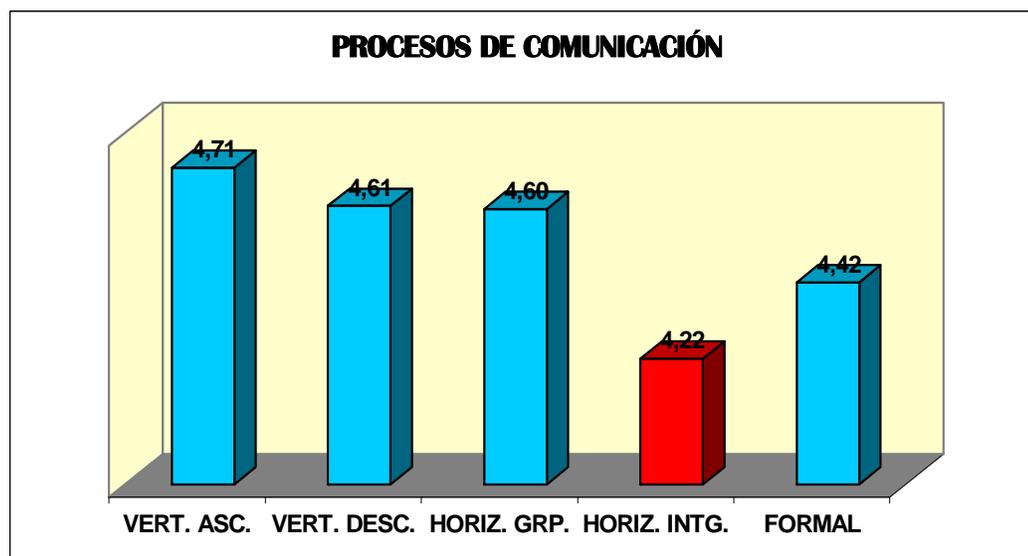
- **Comunicación Horizontal Intergrupual:**

Es la variable en quinto lugar de puntuación 4.22, es la mas baja de todos los factores, perciben que la comunicación es buena entre la línea Elmor y grupos distinto a ella.

- **Comunicación Formal:**

Es la variable en cuarto lugar de puntuación 4.42, su resultado nos indica una buena comunicación formal de las estrategias de la organización, estas son comunicadas principalmente en forma escrita como memos, cartas o en forma visual como telebitácoras.

A continuación se presenta el gráfico resumen de Procesos de Comunicación de la Línea Elmor.



7.4.3. Observación Directa.

Utilizando las matrices de comunicación se midieron cuatro factores los cuales se describen a continuación:

- Quién comunica y por cuanto tiempo.

Se observó que el Gerente es quien tiene mayor frecuencia de intervención un 23% y un tiempo asociado de 32%. Luego tenemos al V.M 2 con un 18% de intervenciones y un tiempo igual. El resto del grupo su frecuencia de intervención es en promedio de 8,5% y un tiempo asociado de 8%.

- Quién habla a quién.

El integrante con la mayor cantidad de puntos se dirigió por mayor tiempo al Gerente, igualmente se observó que todos los integrantes del grupo tienen su mayor frecuencia de comunicación dirigiéndose al Gerente. Por su parte el Gerente tiene registros de comunicación muy parecidos con todos los supervisados, lo que indica que se dirige a todos en forma general.

- Quién interrumpe a quién.

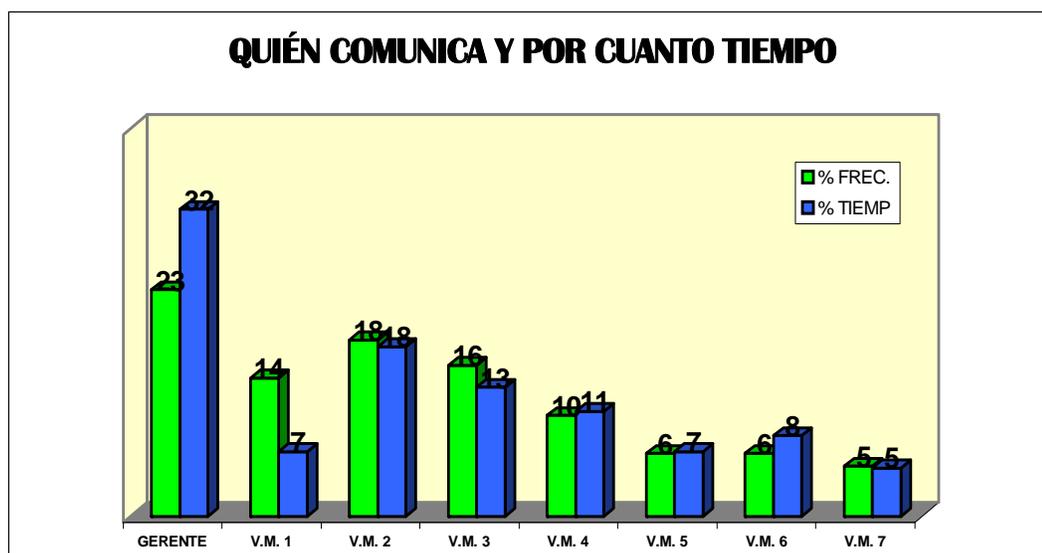
El Gerente interrumpe un 36% de las veces, en segundo los V.M.1 y 2 con el 19%, el resto de los integrantes tienen un promedio de 5%.

- Quien habla después de quien.

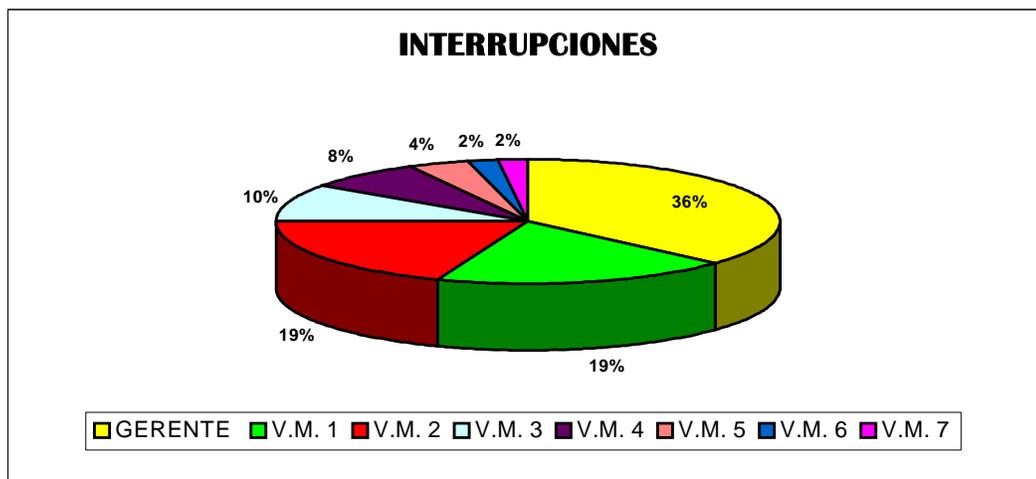
Todos los integrantes hablan con mayor frecuencia después del Gerente y este tiende a intervenir después de los integrantes, para aclarar dudas o responder preguntas.

En forma general se observó un clima armónico, el Gerente tiende a intervenir e interrumpir con mayor frecuencia en la reunión, los integrantes escuchan y emiten su opinión con un nivel de participación bajo. No se observan confrontaciones entre los integrantes del grupo.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente al porcentaje de quién comunica y por cuanto tiempo.



A continuación se muestra el gráfico correspondiente al porcentaje de interrupciones.



- Relaciones entre las diferentes medidas.

Se observó que la medida para el parámetro de comunicación vertical descendiente se corresponden con el nivel de dirección del Gerente en la reunión. En esta no se observó un alto nivel de participación por parte de los integrantes del grupo, aunque realmente los supervisados tienen libertad para hacerlo.

En esta reunión el integrante con segundo lugar en porcentaje de frecuencias de intervenciones, es de estilo normativo, es distinto al estilo del Gerente que es factual y el integrante con menor porcentaje de participación si tiene el mismo estilo del Gerente (factual). No se cumple el patrón de las reuniones anteriores.

7.5. Diagnóstico realizado a la Línea Angelini, la cual está conformada por 7 Visitadores Médicos y un Gerente, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación sobre su proceso de comunicación:

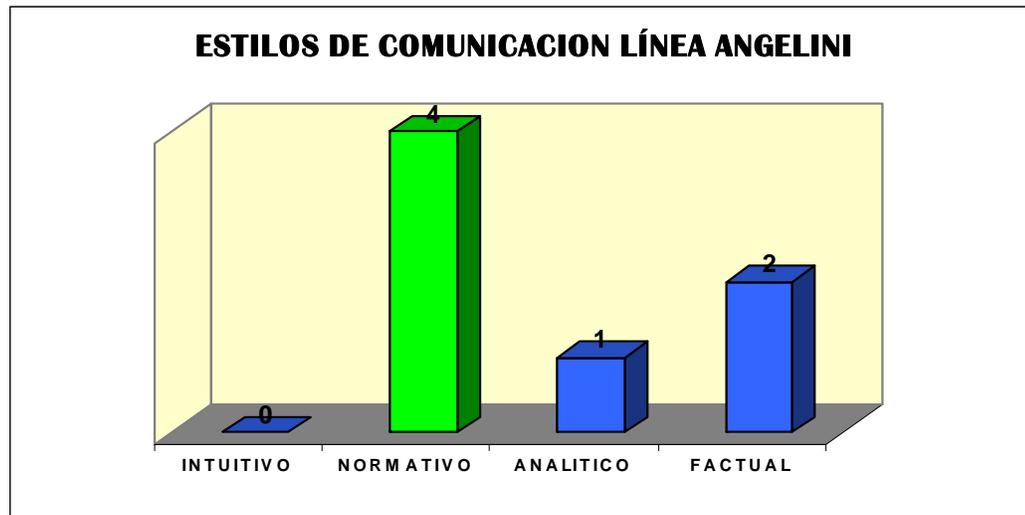
7.5.1. Aplicación del cuestionario Estilos de Comunicación.

El estilo predominante es el Normativo, donde están tres de los integrantes, el estilo con segundo lugar es Factual con dos participantes, el tercer estilo es el Analítico y en cuarto lugar el Intuitivo.

En la tabulación de los estilos se observó que la diferenciación de estilos va entre 1 y 6 puntos, con promedio de 3 puntos de diferencia entre el estilo de mayor puntaje y el siguiente en puntuación, lo que quiere decir que la diferencia de estilos no es muy marcada.

Aunque existe variedad de estilos la poca diferencia de puntuación entre estilos puede predecir un buen flujo de comunicación en el grupo.

A continuación se muestra el gráfico correspondiente a los Estilos de comunicación del grupo.



7.5.2. Aplicación del cuestionario Procesos de Comunicación.

Con este cuestionario se mide la percepción que tienen los participantes sobre la estructura de la comunicación en la organización, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Comunicación Vertical Ascendente:

Es la variable con la segunda puntuación en promedio 4.72, esto nos indica que los integrantes de este grupo perciben una buena comunicación en este sentido, poseen libertad de participación y son escuchados por su supervisor.

- Comunicación Vertical Descendente:

Es la variable con mayor puntaje, en promedio 4.73, esto nos indica que perciben una buena comunicación pues, los mensajes de la alta gerencia son comunicados a los empleados en forma efectiva.

- Comunicación Horizontal Grupal:

Es la variable en tercer lugar de puntuación 4.57, lo que indica que perciben que existe buena comunicación de grupo, esta es abierta y honesta; además existe una retroalimentación positiva.

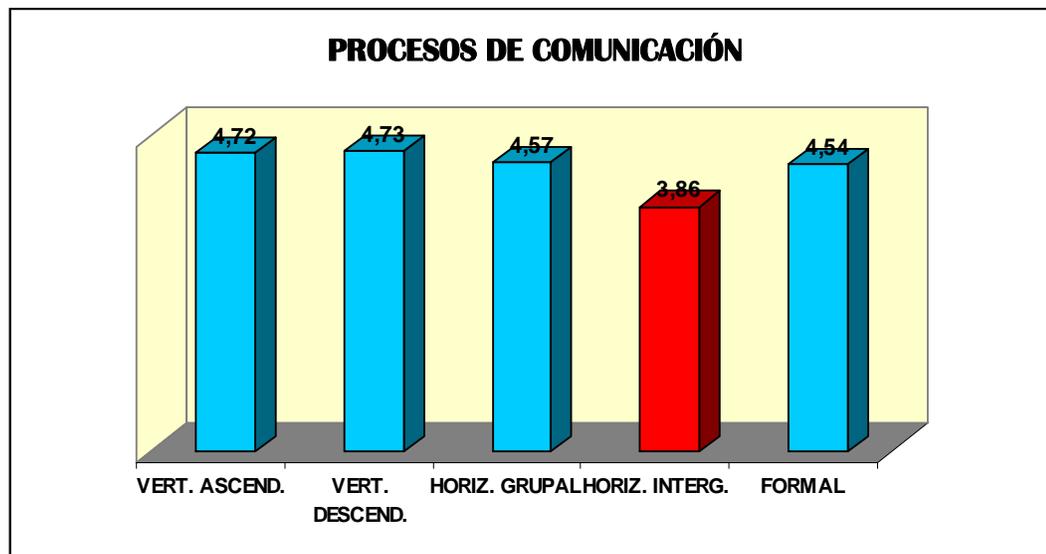
- Comunicación Horizontal Intergrupala:

Es la variable en quinto lugar de puntuación 3.86, es la mas baja de todos los factores, esto nos indica que perciben una comunicación regular con otros grupos distintos a la línea Angelini.

- Comunicación Formal:

Es la variable en cuarto lugar de puntuación 4.54, su resultado nos indica que las estrategias de la organización son comunicadas principalmente en forma escrita como memos, cartas o visuales como telebitácoras.

A continuación se presenta el gráfico con el resultado de las distintas variables:



3. Observación Directa.

Utilizando las matrices de comunicación se midieron cuatro factores los cuales se describen a continuación:

- Quién comunica y por cuanto tiempo.

Se observó que el Gerente es quien tiene la mayor frecuencia de conversación, 57% y también el mayor tiempo asociado 79%. El resto de los participantes interviene en promedio 5% de las veces con un tiempo asociado del 3%.

- Quién habla a quién.

El Gerente obtuvo mayor cantidad de puntos en este renglón dirigiéndose a todo el grupo. Puede observarse que todos los integrantes del grupo tienen su mayor frecuencia de comunicación dirigiéndose al Gerente.

- Quién interrumpe a quién.

El V.M.4 y 8 obtuvieron la mayor cantidad de interrupciones con un 19% para cada uno, mientras que el V.M.1 realizó un 18%. La mayoría de las veces interrumpieron al Gerente, dándose pocas veces el caso de interrumpirse entre ellos mismos.

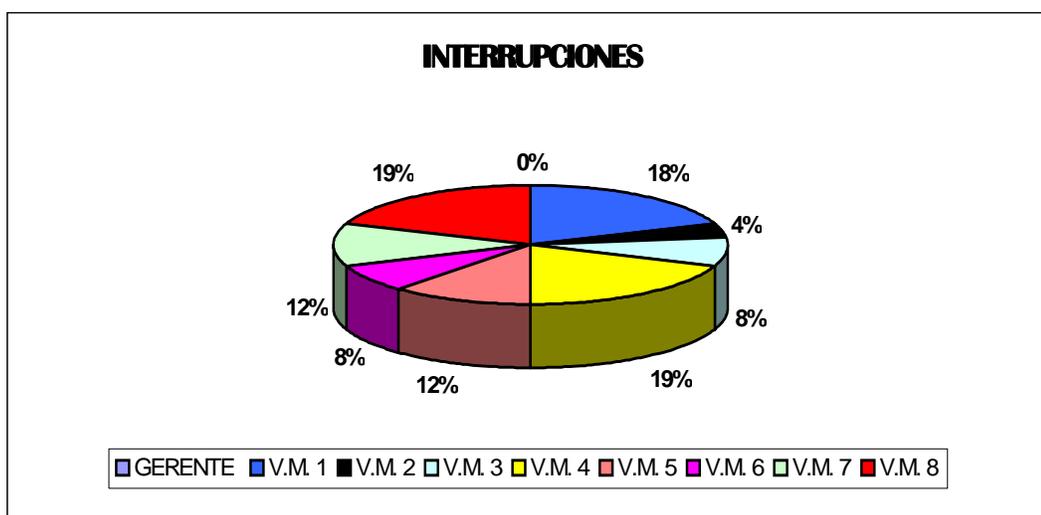
- Quién habla después de quién.

Se observa que todos los integrantes hablan con mayor frecuencia después del Gerente.

En forma general se observó que las intervenciones del Gerente consumen la mayor cantidad del tiempo de la reunión y la dirige estrechamente, consecuentemente el grupo tiene poca oportunidad para

expresar su opinión. No se observó confrontaciones entre los integrantes del grupo.

A continuación se muestran los gráficos correspondientes a los porcentajes de quién comunica y por cuanto tiempo.



- Relaciones entre las diferentes medidas.

Se observó que la medida para el parámetro de comunicación vertical descendente se corresponde con el nivel de participación que existe en las reuniones del grupo, siendo el Gerente quien dirige la reunión.

Como se señaló, la mayoría de los integrantes del grupo son del estilo normativo, sin embargo el Gerente es de estilo factual, el integrante con mayor porcentaje de interrupciones es de estilo analítico y el Visitador Médico con menor registro de participación es de estilo factual, esto rompe

con los esquemas de las reuniones anteriores donde los participantes con el estilo de la mayoría poseían mayores registros de participación.

CAPITULO 8: PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN

El término intervenciones del desarrollo organizacional se refiere a las actividades planificadas en la que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de D.O. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.

A través del tiempo se han creado una gran variedad de intervenciones para ayudar a los miembros de las organizaciones abordar problemas específicos en forma efectiva y eficiente. El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio que incluye teorías, estrategias, métodos y técnicas; las intervenciones son sólo un componente de la fórmula del desarrollo organizacional.

Con la finalidad de colaborar con la Gerencia Nacional de Ventas de Laboratorios Elmor, en su proceso de comunicación organizacional y basándose en el resultado que se obtuvo a través del diagnóstico ejecutado, se recomienda una intervención de tipo grupal, el cual consiste en realizar un taller de comunicación y reuniones efectivas. Esto tendrá como finalidad proporcionar al personal las herramientas teórico-prácticas que les permitan una comunicación eficiente con todos los subsistemas de la empresa y conducir reuniones efectivas.

- Beneficios para la organización con la realización del taller:
 - Mejorar el proceso de comunicación interno de la empresa.
 - Establecer un clima de trabajo cooperativo que contribuya al mantenimiento de las relaciones interpersonales.
 - Reforzar los aspectos positivos y el proceso relacionados con la conducción adecuada de reuniones de trabajo, para el alcance eficiente de los objetivos.

- Propósito que persigue el taller.
 - Dotar a los Gerentes de un modelo comunicacional para analizar los procesos de comunicación interpersonal y mejorar la capacidad de establecer relaciones efectivas en el ambiente de trabajo.
 - Proporcionar a los Gerentes un conjunto de herramientas que le permitan una conducción adecuada de reuniones de trabajo, de tal manera que se obtenga de las mismas el mayor provecho posible.

- Con la transferencia de los conocimientos teóricos y prácticos los Gerentes al finalizar el taller, estarán en capacidad de:
 - Aplicar las modalidades que conducen a una comunicación eficiente y al mantenimiento adecuado de las relaciones interpersonales en el área de trabajo.
 - Manejar el conocimiento del proceso de comunicación de sí mismo.
 - Comparar las definiciones y técnicas básicas de una dirección efectiva de reuniones.
 - Realizar el diagnóstico de sus habilidades actuales en la planificación y manejo de reuniones.
 - Manejar los procesos de grupo así como la dinámica particular que se genera en las reuniones.
 - Aplicar las técnicas para dirigir reuniones efectivas.

- Estrategia metodológica utilizadas en el taller.

Se utilizará el ciclo de aprendizaje David Kolb. El cual señala que las investigaciones relativas a cómo las personas aprenden, nos muestra cuatro fases del proceso de aprendizaje que son las siguientes:

1. Experiencia concreta en la forma de realizar la tarea.
2. Revisión de resultados y feed-back como tiempo para reflexión.
3. Formación de conceptos y teorías (conceptualización).
4. Adaptación práctica de los cambios conductuales.

Además de lo anteriormente señalado, se realizarán una serie de dinámicas individuales y de grupo.

CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos por la realización del diagnóstico en la Gerencia Nacional de Ventas de Laboratorios Elmos, puede indicarse lo siguiente:

1. Con respecto al Estilo de Comunicación.

El estilo de comunicación de un grupo de personas en una reunión no es un factor determinante para indicar quien o quienes intervendrán con mayor frecuencia durante la misma, el factor que hace peso es la forma en que se conduce la reunión.

En la observación de reuniones se notó, que si la dirección es flexible y no se monopoliza el derecho de palabra, los integrantes del grupo cuyo estilo es predominante tiende a registrar mayores índices de participación en la reunión.

Si la reunión está dirigida estrechamente por el Gerente, no se puede decir que se imponga algún estilo en particular bien sea el del supervisor o el estilo de comunicación predominante del grupo.

Las encuestas proporcionaron un estilo de comunicación, pero no puro, las diferencias de puntuación entre los estilos son pequeñas, se puede señalar que personas con estilos distintos pueden formar grupos de trabajo donde las fricciones sean minimizadas y además hacer que las reuniones se desarrollen en forma armonica y efectiva, como es el caso de Laboratorios Elmor.

De los cinco grupos analizado, tres de ellos muestran una mayoría de integrantes de estilo factual, se puede indicar que esto se debe a las competencias y actividades que se desarrollan en el cargo tanto de Gerente como Visitador Médico, se puede considerar que estos se encuentran en constante acción para lograr los objetivos y metas planteadas por parte de la alta gerencia.

El estilo con menor cantidad de personas es el intuitivo, probablemente porque la continúa innovación de ideas no es la función primordial de los Gerentes y Visitadores Médicos.

2. Cuestionario sobre Proceso de Comunicación.

La comunicación en la Gerencia Nacional de Ventas, que se determinó según el instrumento aplicado fue el siguiente:

- Vertical Ascendente.
- Vertical Descendente.
- Horizontal Grupal.
- Formal.
- Horizontal Intergrupala.

En lo que respecta a los cuatro primeros renglones los participantes percibieron un buen grado de comunicación, la misma se pudo corroborar en

las reuniones de observación que se realizaron. Esto significa que las fortalezas que se enumeran a continuación se diagnosticaron en la Gerencia de Ventas y son primordiales para el éxito de la organización.

- Los Visitadores Médicos y Gerentes pueden expresar sus opiniones y estas son escuchadas.
- Los Visitadores Médicos y Gerentes encuentran apoyo a sus planteamientos.
- Los Visitadores Médicos y Gerentes perciben que reciben retroalimentación tanto de sus compañeros como su supervisor.
- Los Visitadores Médicos se escuchan entre sí.
- Los Gerentes tienden a transmitir a los Visitadores Médicos las estrategias y objetivos de la empresa y el papel que juegan ellos en la organización.
- Las políticas y normas están definidas y son comunicados formalmente, logrando que se sientan bien informados.
- Los grupos de trabajo se caracterizan por comunicarse en forma abierta y honesta.

A parte de estas fortalezas se encontró cierta debilidad en la comunicación horizontal intergrupala. Esto significa que los grupos se perciben aislado de los demás grupos de la organización y es importante resaltar que fue una constante en todos los niveles estudiados.

Se puede observar este debilitamiento no como un problema sino por el contrario como una oportunidad para incrementar la cohesión de los distintos grupos de la empresa, esto permitirá que ellos colaboren entre sí para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas generales de la empresa, con ello se puede evitar una posible creación de parcelas o subgrupos en la organización.

3. Observación de Reuniones.

El diagnóstico arrojó tres aspectos interesantes que se pueden definirse como fortalezas de la Gerencia Nacional de Ventas:

- El nivel de participación muestra el interés por los temas tratados.
- La interacción positiva que muestran los integrantes de los grupos observados.
- Las interrupciones hechas son para apoyar o aclarar dudas y no para confrontar.

Sin embargo es interesante profundizar en las técnicas de reuniones existentes para mejorarlas y hacerlas más efectivas para así incrementar los aspectos positivos que encontramos y lograr los objetivos de la organización en forma eficiente.

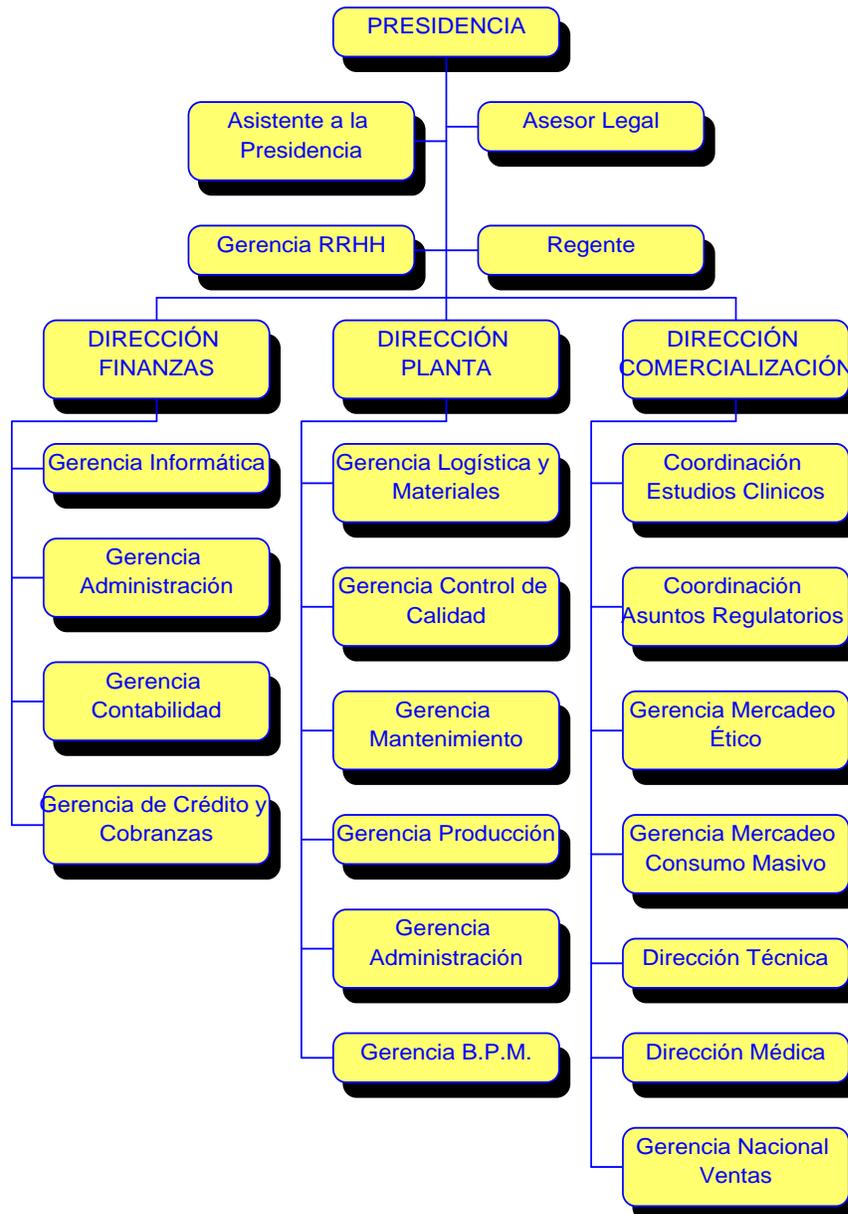
BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC, Carlos, De León Verónica, Domínguez Alberto, López María, Puertas Lourdes (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas.
- BECHARD, Richard (1977). Transiciones Organizacionales. Fondo Educativo Interamericano.
- BECHARD, Richard (1988). Estrategias y Modelos. Addison Wesley.
- BENNIS, W. (1975). Naturaleza, Orígenes y Perspectiva. Addison Wesley.
- BURKE, W. (1985). Dimensión Normativa. Addison Wesley.
- DE FARIA, Fernando (1998), Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Limusa.
- FERNÁNDEZ, Carlos (1997), La Comunicación en las Organizaciones. Trillas.
- FERNÁNDEZ, Carlos y Dahnke, Gordon (1986), La Comunicación Humana Ciencia Social. Mc Graw Hill.
- FERRER, Luis (1998). Desarrollo Organizacional. Trillas.
- FRENCH, Wendell y Bell Cecill (1995). Desarrollo Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana.
- KERLINGER, Fred (1996). Investigación del Comportamiento. Mc Graw Hill.
- SCHEIN, Edgar (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall International.

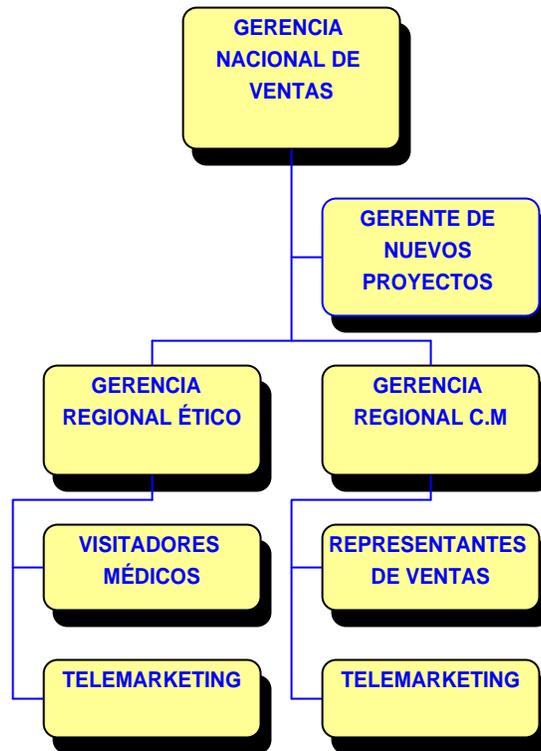
ANEXO

- Organigrama General de la Empresa, anexo 1.
- Organigrama Dirección de Comercialización, anexo 2.
- Organigrama Gerencia Nacional de Ventas, anexo 3.
- Matrices de Observación, anexos 4 y 5.
- Cuestionario Estilos de Comunicación, anexo 6.
- Cuestionario Proceso de Comunicación, anexo 7.

LABORATORIOS ELMOR



LABORATORIS ELMOR

LABORATORIS ELMOR

MATRIZ DE OBSERVACIÓN Comunicación

CARGO	1		2		3		4		5	
GERENTES	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T
1										
2										
3										
4										
5										

MATRIZ DE OBSERVACIÓN Comunicación

CARGO	1		2		3		4		5	
GERENTES	INT.	H. D.Q.								
1										
2										
3										
4										
5										

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

FECHA: / /

✓ **OBJETIVO:**

El cuestionario que le presentamos a continuación tiene como finalidad ayudarle a conocer su forma de comunicación, es de fácil lectura y responderlo le tomará aproximadamente 10 minutos.

✓ **INSTRUCCIONES:**

Se le agradece responder a las siguientes afirmaciones en términos de como usted considera que se comporta al comunicarse con otros, base sus respuestas en un día típico de actividades. La efectividad de esta herramienta depende de su sinceridad y honestidad. Por favor lea las siguientes instrucciones atentamente.

En el siguiente cuestionario de preguntas encontrara que cada afirmación tiene al lado cinco alternativas, las cuales son descriptas a continuación:

1. **Nunca** o muy raramente ha actuado en la forma descrita en la afirmación.
2. **Ocasionalmente** o con poca frecuencia ha actuado en la forma descrita en la afirmación.
3. **Promedio** usted actúa de la forma descrita.
4. **Frecuentemente** usted actúa según la afirmación dada.
5. **Siempre** o muy frecuentemente usted actúa según la afirmación descrita.

Marque con una equis (**X**), la opción que considere más aproximada a su comportamiento habitual.

✓ **DE ANTEMANO LE DAMOS LAS GRACIAS POR SU VALIOSA
COLABORACIÓN**

Afirmaciones	Nunca	Ocasional	Promedio	Frecuente	Siempre
1. Focalizo en la situación o problema total.					
2. Evalúo los hechos de acuerdo a mi esquema de valores.					
3. Tiendo a ser poco emocional.					
4. Pienso que los hechos hablan por sí mismos en la mayoría de las situaciones.					
5. Disfruto trabajando en situaciones y problemas nuevos.					
6. Me centro en lo que sucede entre las personas cuando interactúan.					
7. Tiendo a analizar las cosas muy cuidadosamente.					
8. Mantengo mi objetividad en las discusiones.					
9. Cuando trabajo fluctúo entre estallidos de energía con períodos de apatía.					
10. Tomo en cuenta los sentimientos y necesidades de los demás.					
11. Hiero a los demás sin darme cuenta.					
12. Mantengo el hilo de lo que se ha dicho en una discusión.					
13. Capto rápidamente las relaciones entre las cosas.					
14. Busco los puntos comunes y el compromiso.					
15. Utilizo la lógica para resolver problemas y manejar situaciones.					
16. Conozco la mayoría de los detalles cuando se discute un tópico.					
17. Sigo la inspiración del momento.					
18. Asumo posiciones fuertes en asuntos de principio.					
19. Prefiero usar una metodología paso a paso.					
20. Clarifico información para otros.					
21. Cuando requiero precisar los hechos tiendo a cometer errores.					
22. Trato de complacer a la gente.					
23. Actúo sistemáticamente cuando me propongo algo.					

Afirmaciones	Nunca	Ocasional	Promedio	Frecuente	Siempre
24. Relaciono los hechos con la experiencia.					
25. Yo destaco lo esencial.					
26. Disfruto con la armonía.					
27. Sopeso los pro y los contra.					
28. Tengo paciencia.					
29. Me proyecto hacia el futuro.					
30. Permito que mis decisiones sean influenciadas por mis gustos y deseos personales.					
31. Busco causas y efectos.					
32. Me centro en lo que requiere atención inmediata.					
33. Cuando los otros están dudosos y desalentados, mi entusiasmo los contagia.					
34. Me siento sensible ante el elogio.					
35. Las proposiciones que hago son lógicas.					
36. Para resolver problemas me baso en alternativas comprobadas.					
37. Salto de una idea a otra.					
38. Regateo.					
39. Reflexiono bien mis ideas.					
40. Mis argumentos son precisos.					
41. Llevo a los demás a visualizar las posibilidades estimulantes de la situación.					
42. Apelo a los sentimientos y emociones para lograr un acuerdo equitativo.					
43. Presento argumentos bien articulados en las propuestas que yo defiendo.					
44. Desconfío de la inspiración.					
45. Animo a los demás cuando hablo.					
46. Comunico lo que estoy dispuesto a dar a cambio de lo que recibo.					

Afirmaciones	Nunca	Ocasional	Promedio	Frecuente	Siempre
47. Llevo adelante propuestas y sugerencias que tienen sentido aunque sean impopulares.					
48. Me considero pragmático y práctico.					
49. Me considero imaginativo y creativo al analizar una situación.					
50. Integro argumentos muy bien razonados.					
51. Solicito activamente las sugerencias y opiniones de otros.					
52. Fundamento mis aseveraciones.					
53. Mi entusiasmo es contagioso.					
54. Elaboro sobre la base de las ideas de los demás.					
55. Mis propuestas atraen la atención.					
56. Me gusta utilizar el método inductivo (de los hechos a la teoría)					
57. A veces me permito demostrar emoción.					
58. Utilizo amenazas cerradas y abiertas para obligar a los otros a plegarse.					
59. Cuando estoy en desacuerdo con alguien señalo los puntos débiles del argumento del otro.					
60. Soy poco expresivo en mis relaciones.					
61. Cuando trato de convencer a otros apelo a sus necesidades de sensaciones y novedad.					
62. Hago sentir a los demás que tienen algo valioso para ofrecer.					
63. Propongo ideas agudas e inquisidoras.					
64. Enfrento las dificultades con realismo.					
65. Destaco el potencial positivo en situaciones difíciles y desalentadoras.					
66. Demuestro tolerancia y comprensión hacia los sentimientos de los demás.					
67. Utilizo argumentos pertinentes a los problemas planteados.					
68. Me perciben como una persona con los pies en la tierra.					
69. Voy más allá de los hechos.					
70. Reconozco las ideas y aportes de los demás.					
71. Me gusta organizar y planificar.					

Afirmaciones	Nunca	Ocasional	Promedio	Frecuente	Siempre
72. Tengo habilidad para resaltar los hechos pertinentes.					
73. Tengo carisma.					
74. Cuando surge una disputa o controversia busco puntos comunes para lograr acuerdos.					
75. Mis reacciones son consistentes.					
76. Me doy cuenta rápidamente de lo que necesita atención					
77. Me retiro cuando algo deja de ser emocionante.					
78. Fomento la armonía y la cooperación.					
79. Me mantengo ecuánime cuando discuto.					
80. Trabajo constantemente hasta lograr una conclusión					

FECHA: / /

CUESTIONARIO

PROCESOS DE COMUNICACIÓN

El cuestionario que le presentamos a continuación tiene como finalidad recolectar información, para conocer como se establece el proceso de comunicación en la Gerencia de Ventas. Es de fácil lectura y responderlo le tomará aproximadamente 10 minutos, por favor lea las instrucciones atentamente.

Es especialmente importante que responda cada afirmación con **sinceridad**, ya que la calidad de la información que se maneje y los resultados a obtener van a depender de esta condición.

Para responder, lea detenidamente cada afirmación, cada una de ellas tiene al lado cinco alternativas, marque con una equis (**X**), la opción que mejor se ajuste a su opinión en cada caso, de acuerdo a la siguiente escala:

1. En la primera casilla si está, **Totalmente en Desacuerdo**.
2. En la segunda casilla esta en, **Desacuerdo** con la afirmación.
3. En la tercera casilla si no está, **Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo**.
4. En la cuarta casilla está de, **Acuerdo** con la afirmación dada.
5. En la quinta casilla si está, **Totalmente de Acuerdo**.

✓ **DE ANTEMANO LE DAMOS LAS GRACIAS POR SU VALIOSA
COLABORACIÓN**

Afirmaciones	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo
1. Las políticas y normas de la empresa están claramente definidas y son comunicadas en forma escrita.					
2. Entiendo claramente la dirección estratégica de la empresa.					
3. Los miembros de mi grupo de trabajo nos tomamos el tiempo de escucharnos y entendernos unos a otros.					
4. Mi jefe permite a sus empleados opinar en decisiones que afectan su trabajo.					
5. Recibo por escrito (memos, cartas) las instrucciones para realizar mi trabajo.					
6. Los miembros de mi grupo de trabajo se comunican en forma abierta y honesta.					
7. Puedo ver claramente la relación entre mis objetivos y los de la empresa.					
8. La gente de mi grupo de trabajo es receptiva a las sugerencias de mejoras por parte de otros.					
9. Mi jefe está siempre disponible para mi cuando tengo preguntas o necesito su ayuda.					
10. La gente de mi grupo de trabajo se comunica para realizar sus tareas.					
11. El estilo de comunicación se caracteriza por ser abierto y participativo.					
12. La comunicación formal escrita permite que todos nos encontremos bien informados.					
13. La retroalimentación que obtengo de los miembros de mi grupo de trabajo está enfocada a las áreas de mejora.					
14. Mi jefe estimula a los empleados a hablar cuando están en desacuerdo con una decisión.					
15. Mi grupo de trabajo se comunica con otros grupos de trabajo para lograr los objetivos del negocio.					
Afirmaciones	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo

16. Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño.					
17. Mi jefe alienta a los miembros de mi grupo de trabajo a comunicarse entre sí para hacer su trabajo.					
18. Recibo retroalimentación continua que me ayuda a mejorar mi desempeño.					
19. Cuando hago un excelente trabajo, mis logros son reconocidos.					
20. Mi jefe comunica los objetivos de la empresa en forma efectiva.					
21. Mi jefe me comunica verbalmente las instrucciones a seguir para desempeñarme.					

- A continuación le agradecemos nos suministre los datos siguientes:

Sexo: Masculino ____ Femenino ____

- Antigüedad en la empresa:

Menos de un año ____

1 a 5 años ____

6 a 10 años ____

11 a 15 años ____

15 años o más ____

- Edad:

Menos de 25 años ____

26 a 35 años ____

36 a 45 años ____

46 años o más ____

Gracias por su colaboración ...