



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO:**

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN  
INTERNO EN LA UNIDAD OFTALMOLÓGICA GONZÁLEZ SIRIT**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**RAUL JOSÉ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría de la profesora María Elena Hoffmann

Junio de 2009

## DEDICATORIAS

A mi familia por su apoyo incondicional, por su confianza y por estar siempre a mi lado.

A mis abuelos que, a pesar de estar físicamente ausentes, me acompañan y protegen cada día de mi vida.

A usted, por los años dedicados, por enseñarme quien soy y de qué soy capaz...nos queda mucho por recorrer.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Profesora María Elena porque durante doce meses continuos nos brindó su conocimiento y guía para hacernos mejores consultores.

A Ralfina, Deoda, Beatriz y Rafael González por su apertura y confianza en todo momento.

A Aura Marina Valera e Isabelina Fernández por compartir su conocimiento y experiencia sin esperar nada a cambio.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	8
<b>CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Justificación del proyecto.....	14
1.3 Objetivos del proyecto.....	17
1.4 Marco metodológico.....	18
1.5 Resultados esperados.....	19
1.6 Cronograma de ejecución propuesto.....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Génesis.....	22
2.2 Visión, Misión y Valores.....	23
2.3 Estructura.....	24
<b>CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b>	
3.1 Organizaciones.....	26
3.1.1 Organizaciones familiares.....	27
3.2 Desarrollo Organizacional.....	31
3.2.1 El modelo de investigación – acción.....	32
3.2.2 Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional.....	34
3.3 Comunicación.....	44
3.3.1 Proceso de comunicación humana.....	48
3.3.2 Tipos de comunicación organizacional.....	51
3.3.3 Canales de comunicación.....	53
3.3.3.1 Comunicación verbal.....	53
3.3.3.2 Comunicación no verbal.....	54

3.3.3.3 Comunicación escrita.....	55
3.3.4 Selección del mejor canal.....	55
3.3.5 Envío de mensajes.....	57
3.3.5.1 Planificación del mensaje.....	57
3.3.5.2 El proceso de envío del mensaje.....	57
3.3.5.3 Chequeo de la comprensión del mensaje: “Feedback”.....	58
3.3.6 Recepción del mensaje.....	62
3.3.6.1 Escuchar.....	62
3.3.6.2 Analizar.....	63
3.3.6.3 Verificar la comprensión.....	64
3.3.7 Respuesta al mensaje.....	65
3.3.8 Comportamientos en la comunicación.....	67
3.3.9 Barreras de comunicación.....	70
3.3.10 Superando las barreras de comunicación.....	72
3.4 Métodos activos de aprendizaje.....	75
3.4.1 Aprendizaje experiencial.....	75
3.4.2 Elementos básicos del aprendizaje experiencial.....	76
<b>CAPÍTULO IV: LA INTERVENCIÓN DEL PROBLEMA</b>	
4.1 Propósito de la intervención.....	80
4.2 Objetivos para los participantes.....	80
4.3 Estrategias de intervención aplicadas.....	81
4.4. Resultados de la intervención.....	90
<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	
5.1 Evaluación general del proceso de cambio.....	96

5.2 Relación entre lo planificado y lo ejecutado.....	98
5.3 Logro de los objetivos planteados en la propuesta de trabajo de grado.....	98
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A. Formato de minuta de reunión.....	107
Anexo B. Formato one page de logros, aprendizajes y acciones a seguir.....	109
Anexo C. Presentación – Taller Comunicación Efectiva.....	111
Anexo D. Actividades – Taller Comunicación Efectiva.....	155
Anexo E. Presentación – Inducción corporativa.....	157
Anexo F. Formato de evaluación reactiva.....	180

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Estructura jerárquica meta para el año 2009 – UOGS.....	24
Figura 2. Modelo de comunicación.....	51
Figura 3. Comunicación vertical y horizontal.....	52
Figura 4. Comunicación en cualquier dirección.....	53
Figura 5. Selección del mejor canal.....	56
Figura 6. Pasos a seguir en el proceso de envío del mensaje cara a cara.....	58
Figura 7. Cómo dar un feedback efectivo.....	61
Figura 8. Proceso de recepción del mensaje.....	65
Figura 9. Formas de respuesta al mensaje.....	67
Figura 10. Comportamientos en la comunicación.....	70
Figura 11. Barreras de comunicación.....	72
Figura 12. Mapa de intervención – UOGS.....	81
Figura 13. Estructura teórica del taller de comunicación efectiva.....	86
Tabla 1. Cronograma de actividades de intervención.....	21
Tabla 2. Distribución de participantes en los dos entrenamientos formales....	84
Tabla 3. Puntajes obtenidos en la primera parte de las evaluaciones reactivas.....	91
Gráfico 1. Puntajes obtenidos en la primera parte de las evaluaciones reactivas.....	92
Gráfico 2. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el taller de comunicación efectiva.....	94
Gráfico 3. Oportunidades de mejora para los facilitadores y para la actividad.....	95

## RESUMEN

En febrero de 1993 fue fundada la Unidad Oftalmológica González Sirit (UOGS) como una organización privada de atención oftalmológica integral, con fines de lucro, caracterizada por brindar exámenes integrales y personalizados de la vista. Luego de cumplir catorce años desde su fundación fallece su Director General, el Doctor Rafael González Sirit, quedando sus cuatro hijos a cargo de la unidad. Tres de ellos ejercen como médicos oftalmólogos y miembros de la Junta Directiva y la cuarta asumió las funciones del Gerente General desde hace un poco más de un año.

Mientras estuvo el Doctor Rafael a cargo, todos los procesos y prácticas organizacionales estuvieron bajo su control y todos los empleados de la unidad lo reconocían como el único líder. Los lineamientos y decisiones eran dictadas por él, sin crearse un registro real de los mejores cursos de acción y procedimientos a seguir dada una determinada situación, por lo que al momento de asumir el mando, los cuatro hermanos se vieron obligados a partir desde cero en muchas de las prácticas que se llevaban a cabo para ese entonces.

Esta situación generó cierto malestar en los empleados y médicos de la unidad quienes, además de atravesar por un proceso de duelo importante, debían continuar con sus labores cotidianas sin poder identificar de manera inmediata a una figura de mando a quien seguir, aún cuando todos sabían que los cuatro hijos serían quienes naturalmente sucederían al Doctor Rafael.

La idiosincrasia de cada uno de los hermanos y su forma particular de aproximarse a los demás, originó necesariamente una falta de consenso en cuanto a las principales decisiones que se tomaban dentro de la unidad,

probablemente por no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, trasladando costumbres y normas familiares al entorno de la organizacional. Eventualmente, tomaron la decisión de dividir sus funciones y nombraron a una de las hermanas como Gerente General transitorio. Adicionalmente, programaron en sus agendas una reunión semanal en la cual se discutían los acontecimientos más relevantes de la semana anterior.

Sin embargo, aún no lograban el consenso necesario para ser percibidos como una única voz de mando por los empleados y médicos de la unidad. Por el contrario, cada uno de ellos se posicionó frente a los demás con sus propias características y con su idea particular de lo que significaba ser un “jefe” y, la mayoría de las veces, esta idea no correspondía a un estilo de liderazgo asertivo facilitado por un proceso de comunicación orientado al alcance de los objetivos y metas organizacionales, sino más bien a un estilo poco amable y a unas prácticas comunicacionales muy poco efectivas.

Ante esta situación y frente a un entorno cada vez más cambiante y complejo, surge la necesidad de llevar a cabo un proceso de diagnóstico en el cual se definiera claramente la situación actual de la unidad, con sus fortalezas y oportunidades de mejora, a partir de diferentes técnicas de recolección de información para, posteriormente, implantar una o varias estrategias de cambio orientadas al logro de una situación deseada previamente definida (modelo investigación – acción).

Una vez completada la fase de diagnóstico, los consultores llegan a la conclusión de que uno de los aspectos que se encontraba más afectado hacía referencia a los procesos de comunicación interna en sus dimensiones de: oportunidad de la información, canales y medios de comunicación empleados, estilo de comunicación y claridad del mensaje; lo que les lleva a plantearse como objetivo el diseño e implantación de un nuevo modelo de

comunicación interno que pueda brindar a todos los miembros de la UOGS diferentes estrategias comunicacionales rápidas y efectivas, orientadas al alcance de un conocimiento más amplio de los lineamientos organizacionales y un mayor compromiso con los objetivos por parte de los colaboradores y médicos que allí trabajan.

Para lograr esta implantación, se llevaron a cabo tres estrategias de cambio diferentes, que previamente fueron revisadas y validadas con el cliente y que le permitieron conocer a profundidad los hechos y prácticas comunicacionales empleadas dentro del entorno organizacional, para luego actuar sobre ellos con el fin de mejorar la situación presente en ese momento. Específicamente, se realizaron dos asesorías grupales con los principales líderes de la Unidad, así como un entrenamiento formal donde se reflejó la importancia, alcance y elementos a considerar en el proceso de comunicación interno. Finalmente, se diseñó un programa de inducción corporativa que permitirá de ahora en adelante transmitir oportunamente los objetivos, valores y políticas organizacionales a los nuevos ingresos.

A partir de los resultados de este plan de acción se presentó a los miembros de la Junta Directiva y a los empleados en general un análisis detallado donde se destaca la importancia de la unidad y consenso del mensaje organizacional interno, del conocimiento amplio y oportuno de los objetivos y estrategia organizacional por parte de todos, del aumento del número y efectividad de los canales de comunicación que permitan transmitir adecuadamente la información, así como de la repercusión de estos factores sobre los niveles de satisfacción y compromiso con la Organización.

Las consideraciones éticas presentes durante todo el proceso de investigación hacen referencia a: la correspondencia entre el entrenamiento y competencias expuestas por los consultores y sus habilidades reales, la

utilidad y adecuación de las estrategias de intervención empleadas para modificar la situación en cuestión, la confidencialidad de la información en todo momento y el planteamiento de una situación deseada realista que no generara una frustración posterior.

## **CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La Unidad Oftalmológica González Sirit (UOGS) es una organización privada de atención oftalmológica integral, con fines de lucro, que se caracteriza por brindar exámenes integrales y personalizados de la vista: evaluación de cataratas, cirugía refractiva con rayos láser, tratamiento de las enfermedades de la mácula, retina y vítreo, glaucoma, estrabismo y otras patologías del aparato visual. Sus principales competidores son: Centro Médico Docente La Trinidad, Clínica Metropolitana, Clínica El Ávila, Centro Integral de Oftalmología (Visión Paraíso), Corrección Visual C.A. y la Unidad Ambulatoria de Microcirugía Ocular El Recreo.

Está conformada por 75 empleados, 40 trabajadores en el área administrativa y 35 médicos oftalmólogos, 17 de los cuáles son accionistas. La Junta directiva está compuesta por los 4 hijos del fundador, 3 de ellos ejercen como médicos oftalmólogos en la Unidad y una de ellos asumió las funciones del Director General a raíz del fallecimiento de su padre hace un año.

A partir de este momento, la UOGS ha atravesado por una serie de cambios importantes a los cuales sus empleados han tenido que adaptarse en muy poco tiempo. Uno de los aspectos que se encuentra más afectado en la actualidad hace referencia a los procesos de comunicación interna, ya que los principales líderes no han logrado posicionarse frente a sus colaboradores como una única voz, con un criterio unificado o una estrategia bien definida. Por el contrario, los cuatro miembros de la Junta Directiva (hijos del fundador) poseen estilos de comunicación bastante diferenciados y una propia idea acerca de las mejores prácticas para transmitir el mensaje

organizacional interno. Por este motivo, se planteó el diseño e implantación de un nuevo modelo de comunicación interno que pudiese brindarles diferentes estrategias comunicacionales rápidas y efectivas, orientadas al alcance de un conocimiento más amplio de los lineamientos de éxito organizacional y un mayor compromiso con los objetivos de la Unidad por parte de sus colaboradores y de los médicos que allí trabajan. Asimismo, resulta de gran importancia para la Organización la creación y apertura de mayores y mejores canales de comunicación formal, así como la eliminación parcial o total de los canales de comunicación informal vigentes que facilitan una interpretación inadecuada del mensaje que desean transmitir los líderes de la Unidad.

Para lograr el principal objetivo del proyecto, es decir, la implantación de un nuevo modelo de comunicación interno, se propuso llevar a cabo la recolección de la información a través de varias entrevistas iniciales tanto con la Junta Directiva como con algunos empleados clave de la Unidad. Posteriormente se sugirió la aplicación de un instrumento que pretendía medir la percepción que tienen los empleados de la UOGS acerca de los procesos de comunicación internos de la Organización. A partir de éste diagnóstico organizacional se generaron e implantaron diversas estrategias, dirigidas tanto a la Junta Directiva como al resto de los empleados de la Organización, orientadas al logro del cambio hacia la condición deseada. Específicamente, se llevaron a cabo dos asesorías grupales con los principales líderes de la Unidad, así como un entrenamiento formal donde se reflejó la importancia, alcance y elementos a considerar en el proceso de comunicación interno. Finalmente, se diseñó un programa de inducción corporativa que permitió transmitir oportunamente los objetivos, valores y políticas organizacionales. Se planificó que todo el proceso de intervención tuviese una duración máxima de siete semanas.

En este sentido, el presente estudio fue de tipo “investigación-acción”, ya que se pretendió describir e interpretar el modelo de comunicación vigente en la Unidad Oftalmológica González Sirit, con miras a definir e implementar objetivos de cambio, para incidir favorablemente en esta dimensión y así alcanzar la situación deseada.

Una vez finalizada la implantación del cambio se esperaba que los empleados de la UOGS se sintieran más satisfechos e identificados con su lugar de trabajo, ya que a partir de ese momento podrían contar con mejores destrezas y habilidades comunicacionales, tendrían un conocimiento más profundo de los objetivos y de la estrategia organizacional, se generarían más canales de comunicación que permitan transmitir efectivamente la información, al mismo tiempo que disminuirían significativamente los canales de comunicación informal y se percibiría una sola voz de mando. Para esto fue indispensable que todos los empleados de la Unidad asumieran una serie de compromisos orientados a la consecución de estos objetivos, entre ellos, la alta gerencia concientizó la importancia de informar adecuada y oportunamente a todos los empleados de la Unidad y de examinar su propio estilo de comunicación y la forma en que dirigían a sus colaboradores. Fue necesario igualmente designar los recursos necesarios para la creación y desarrollo de mayores y mejores canales de información, involucrar a todos los empleados de la Unidad en la toma de decisiones importantes y reforzar oportunamente todas aquellas conductas que estaban orientadas al logro de los objetivos organizacionales y a las mejoras en la productividad.

## **1.2 Justificación del proyecto**

Se identificaron como principales áreas de mejora en la Organización todos aquellos aspectos relacionados las prácticas comunicacionales empleadas

tanto por los miembros de la Junta Directiva como por el resto de los colaboradores, específicamente:

- La ausencia de un modelo de comunicación interno que permitiera a los empleados conocer y comprender claramente cuáles eran los objetivos de la organización, así como hacia donde se dirigía en el corto, mediano y largo plazo.
- La ausencia de consenso entre los miembros de la Junta Directiva al momento de transmitir el mensaje organizacional interno.
- Un estilo de comunicación poco asertivo por parte de los principales líderes de la Organización.
- Una insuficiencia de medios o canales de información efectivos que garantizaran que el mensaje que se deseaba transmitir fuese escuchado y comprendido por todos los niveles de la estructura organizacional.
- Un predominio de los canales de comunicación informal sobre los canales de comunicación formal.

A partir de esta información, se planteó la siguiente condición deseada:

- El uso de un modelo de comunicación interno que permitiera a los empleados conocer y comprender claramente cuáles eran los objetivos de la organización, así como hacia donde se dirigía en el corto, mediano y largo plazo.

- Un mensaje organizacional interno que fuese percibido como único por todos los empleados de la Unidad.
- Un predominio de un estilo de comunicación asertivo entre líderes y colaboradores.
- La existencia de suficientes medios o canales de información efectivos que garantizaran que el mensaje que se desea transmitir fuese escuchado y comprendido por todos los niveles de la estructura organizacional.
- Un predominio de los canales de comunicación formal sobre los canales de comunicación informal.

La ausencia de un modelo de comunicación efectivo afectaba negativamente los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados de la Unidad Oftalmológica González Sirit, así como la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes que acuden a la clínica.

A partir de los resultados de ésta investigación, los líderes de la Unidad Oftalmológica González Sirit estuvieron en capacidad de implementar estrategias comunicacionales más efectivas que les permitieron determinar y transmitir a sus colaboradores las estrategias y objetivos organizacionales, mejorando como consecuencia los niveles de satisfacción y compromiso de todos los empleados de la Unidad y, a su vez, el servicio que prestan a los pacientes o usuarios que acuden a la Organización.

De no haberse llevado a cabo el proyecto era bastante probable que siguieran existiendo las mismas prácticas comunicacionales vigentes antes de la intervención, dificultándose así la transmisión oportuna y efectiva del

mensaje interno, así como la identificación y compromiso con los objetivos organizacionales por parte de los empleados de la Unidad. Asimismo, era probable que siguiera existiendo un dominio de los canales de comunicación informales que propiciaban una interpretación inadecuada del mensaje que deseaban transmitir los líderes de la Unidad, por parte del resto de los empleados.

### **1.3 Objetivos del proyecto**

#### **Objetivo General**

Optimizar el Modelo Comunicacional interno de la UOGS mediante estrategias de cambio dirigidas tanto a la Junta Directiva como al resto de los miembros de la organización, así como la transmisión oportuna de los objetivos, valores y políticas mediante un programa de inducción corporativa adaptado a las necesidades de la Organización.

#### **Objetivos Específicos**

- Los miembros de la Junta Directiva estarán en la capacidad de aplicar las estrategias comunicacionales pertinentes a cada situación, a partir del diseño e implantación de un conjunto de asesorías grupales basadas en diferentes preceptos teóricos.
  
- Sensibilizar a los empleados de la Unidad Oftalmológica González Sirit acerca de la importancia, alcance y elementos a considerar en el proceso de comunicación interno, a través de una actividad de entrenamiento formal dirigida tanto a los líderes como a los colaboradores de la Unidad y que permita finalmente facilitar la transmisión adecuada del mensaje organizacional interno.

- Diseñar en conjunto con la Junta Directiva de la UOGS un programa de inducción corporativa para los nuevos ingresos, donde se les informe acerca de los objetivos y valores organizacionales, de la estructura y niveles de reporte, lineamientos y normativas.

#### **1.4 Marco metodológico**

El presente estudio es de tipo “investigación acción” y pretendió indagar y levantar información relevante acerca de la efectividad del modelo comunicacional vigente para, a partir de allí, proponer acciones de mejora orientadas a la optimización del uso de las diferentes estrategias comunicacionales empleadas para transmitir el mensaje organizacional con éxito.

La adecuada selección de las estrategias de cambio a implementar se llevó a cabo con base a un estudio de diagnóstico previo que permitió levantar información valiosa acerca de las fortalezas y áreas de oportunidad del modelo comunicacional vigente en la UOGS. Asimismo, estas intervenciones se fundamentaron en el aprendizaje experiencial, el cual parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias. Es decir, las estrategias de cambio no se limitaron a la sola exposición de conceptos, sino que a través de la realización de ejercicios, simulaciones o dinámicas con sentido, se buscaba que los participantes asimilaran los principios y los pusieran en práctica, desarrollando sus competencias personales y profesionales.

De esta forma, los participantes partieron de la acción misma, observando y evaluando los efectos de ella y, finalmente, luego de la reflexión y entendimiento de los principios generales, lo llevaron a una aplicación real de lo aprendido en nuevas situaciones. En la medida en que el aprendizaje se basa en vivencias reales, y en el desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá

ocurrir un verdadero cambio de actitud (conjunto de pensamientos, sentimientos y comportamientos), siendo los participantes quienes descubrieran por sí mismos los conceptos y criterios que se querían reforzar, logrando un aumento en el nivel de recuerdo.

Se propusieron específicamente las siguientes tres intervenciones:

- Dos asesorías grupales dirigidas a los miembros de la Junta Directiva de la UOGS.
- Un entrenamiento formal dirigido tanto a los líderes como a los colaboradores de la UOGS. Se dictarán dos sesiones de cuatro horas cada una de forma tal que todos los empleados puedan asistir.
- Un programa de inducción corporativa dirigido a los nuevos ingresos.

Los resultados de estas intervenciones se midieron a través de una evaluación reactiva y una sesión final de feedback.

### **1.5 Resultados esperados**

Una vez finalizada la fase de intervención, se esperaba observar los siguientes resultados:

- Mejoramiento de las destrezas y habilidades comunicacionales de todos los empleados de la Unidad.
- Conocimiento amplio y oportuno de los objetivos y estrategia organizacional por parte de todos los empleados de la Unidad.
- Unificación del mensaje organizacional interno.

- Aumento del número de canales de comunicación que permitan transmitir efectivamente la información.
- Eliminación al menos parcial de los canales de comunicación informal.
- Aumento en los niveles de satisfacción y de compromiso con la Organización.

El alcance de estos objetivos implicó:

- La adaptación al nuevo modelo de comunicación interno por parte de todos los empleados de la Unidad.
- Que la alta gerencia concientizara la importancia de informar adecuada y oportunamente a todos los empleados de la Unidad.
- Que la alta gerencia examinara su propio estilo de liderazgo y sus formas de dirigir.
- Una inversión de capital y de tiempo en la creación y desarrollo de mayores y mejores canales de información.
- La creación e implementación de nuevas y mejores estrategias que involucraran a todos los empleados de la Unidad en la toma de decisiones importantes.
- El reforzamiento oportuno de todas aquellas conductas orientadas al logro de los objetivos organizacionales y a las mejoras en la productividad.

## 1.6 Cronograma de ejecución propuesto

<b>CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN</b>				
<b>Asesorías a los líderes</b>	Recopilación de información teórica y diseño de un guión de sugerencias <b>Primera y segunda semana</b>	Primera sesión <b>Tercera semana</b>	Segunda sesión <b>Quinta semana</b>	Sesión de feedback <b>Sexta semana</b>
<b>Entrenamiento Formal</b>	Diseño del taller <b>Tercera y cuarta semana</b>	Validación del contenido del taller con el cliente <b>Quinta semana</b>	Facilitación de los 2 talleres <b>Sexta y Séptima semana</b>	
<b>Diseño del programa de Inducción corporativa</b>	Levantamiento de la información <b>Primera y segunda semana</b>	Definición de los responsables y participantes del proceso de inducción <b>Segunda semana</b>	Diseño de la presentación para los nuevos ingresos <b>Tercera y cuarta semana</b>	Presentación del nuevo producto a la Junta Directiva <b>Sexta semana</b>

Tabla 1. Cronograma de actividades de intervención

## **CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.**

### **2.1 Génesis**

La Unidad Oftalmológica González Sirit Fue fundada por el Dr. Rafael González Sirit en Febrero de 1993. Para ese momento contaba con cuatro consultorios, un quirófano de cirugía ambulatoria, una sala para el tratamiento de la fotocoagulación con láser y siete oftalmólogos. Varios años después posee once consultorios, dos quirófanos con capacidad para atender a tres pacientes simultáneamente, un equipo eximer láser para cirugía refractiva, tres consultorios para pruebas diagnósticas y terapéuticas especializadas, un laboratorio de prótesis oculares a la medida, extensas áreas administrativas y de almacén y 35 oftalmólogos.

Actualmente está posicionada como uno de los principales centros de atención oftalmológica, brindando a sus pacientes exámenes integrales y personalizados de la vista, tales como evaluación de cataratas, cirugía refractiva con rayos láser, tratamiento de las enfermedades de la mácula, retina y vítreo, glaucoma, estrabismo y otras patologías del aparato visual.

Durante quince años la UOGS estuvo bajo la dirección del Dr. Rafael González Sirit y todos los procesos organizacionales eran controlados por él. Posteriormente, a partir de su fallecimiento en noviembre del año 2007 el mando de la unidad pasa a manos de sus cuatro hijos, quienes desde ese momento asumen la posición de líderes principales. Durante este último año la UOGS ha atravesado por una serie de cambios importantes a los cuales sus empleados han tenido que adaptarse en muy poco tiempo. Adicionalmente, actualmente se encuentran en proceso de implementación de una nueva estructura organizacional y de nuevas prácticas orientadas a la optimización del funcionamiento general de la unidad.

## 2.2 Visión, Misión y Valores

- **Visión de la UOGS:**

Llegar a ser una reconocida institución de referencia médico – oftalmológica en América Latina en la primera década de este siglo, mediante:

- \* Una atención orientada en función al paciente, con la búsqueda de niveles superiores en servicios clínicos.
- \* La aplicación de los últimos avances científicos para el manejo eficiente de los trastornos oftalmológicos.
- \* La capacitación continua de nuestro equipo de trabajo.
- \* El desarrollo de programas de investigación que permitan mejorar nuestro conocimiento acerca de la salud visual en Venezuela y el mundo.
- \* La promoción del mejoramiento de la salud visual en nuestras comunidades.

- **Misión de la UOGS:**

Ofrecer atención oftalmológica personalizada, integral y de máxima calidad regida por normas éticas, morales y científicas de primera línea.

- **Valores de la UOGS:**

- \* Excelencia en la atención del paciente.

\* Integridad.

\* Trabajo en equipo.

\* Dedicación y sensibilidad hacia nuestros pacientes y su núcleo familiar.

## 2.3 Estructura

Actualmente la UOGS no cuenta con un organigrama definido. Sin embargo, se espera implementar la siguiente estructura jerárquica durante el primer semestre del año 2009:

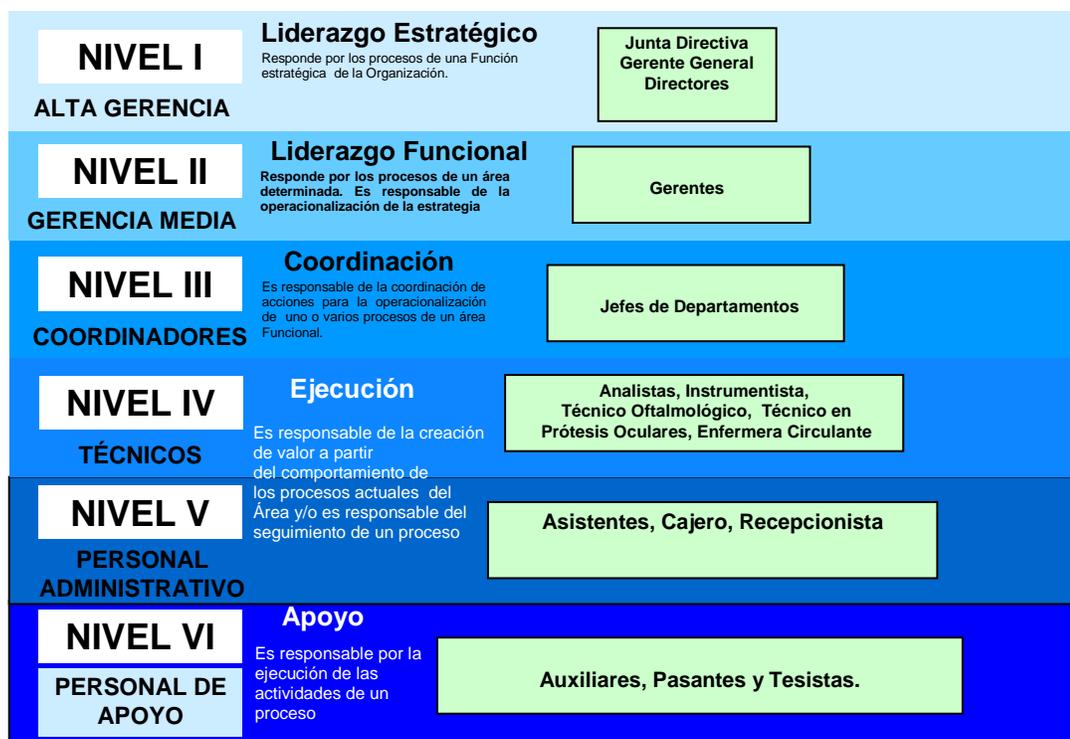


Figura 1. Estructura jerárquica meta para el año 2009 – UOGS

Esta estructura fue definida por los miembros de la Junta Directiva de la UOGS en conjunto con dos consultores organizacionales ajenos a la

presente investigación, y cuya autorización fue solicitada antes de ser publicada en este estudio.

## **CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

### **3.1 Organizaciones**

De acuerdo a Boone y Kurtz (1993) las organizaciones pueden ser definidas como “un grupo estructurado de personas que trabajan juntas para el logro de objetivos” y son el resultado de un proceso organizativo que evolucionó desde los inicios de la Revolución Industrial, con la finalidad de aumentar el nivel de productividad.

Por su parte, Porter, Lawler y Hackman (1975) conciben a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios. Entre las características de las organizaciones se encuentran: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Weinert (1985) pretende reunir todos los puntos de vista en una única definición, afirmando que una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, un sistema de comunicación y un sistema de miembros coordinados dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una serie de metas finales u objetivos.

Se pueden considerar tres elementos clave en una organización: la interacción humana, actividades orientadas a metas y la estructura (Boone y Kurtz, 1993). En función de estos elementos, se pueden categorizar distintos tipos de organizaciones, uno de ellos, es la organización familiar.

### **3.1.1 Organizaciones familiares**

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral (Steckerl, 2005). En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes. Es por ello que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa.

Vainrub y Rodríguez (2006) coinciden con lo anterior al afirmar que el gran reto de las empresas familiares, además de sobrevivir y crecer en un mundo competido, consiste en manejar dos sistemas diferentes: la familia y el negocio. Si para la familia lo importante es la armonía y la unión, independientemente de los aportes de cada miembro, para el negocio lo esencial es la generación de resultados y la retribución proporcional de los aportes.

Por otra parte, Steckerl (2005) afirma que la empresa familiar se vuelve aún más compleja en la segunda y tercera generación (segunda en el caso de la UOGS), pues en éstas se multiplican los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia. El problema se torna aún más grave cuando la empresa fue creada por socios no familiares y éstos legan la empresa a los suyos.

El ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas. La UOGS pasó de tener un solo propietario a ser una empresa de hermanos y, posteriormente, pasará de ser una empresa de hermanos a ser una

empresa de primos. Cada una de estas transiciones enfrentó y enfrentará su propia serie de desafíos amenazantes para la preservación de la empresa.

En un primer momento, la estructura de la UOGS era muy simple. El Doctor Rafael como único fundador moldeó una empresa de la nada y trabajó para conseguir metas a corto plazo, buscando su supervivencia a toda costa. No existían sistemas ni mucho menos una planificación formal, además se esperaba que todos supieran de todo, es decir, no existía una especialización laboral. Probablemente la toma de decisiones era improvisada y el desorden era controlado gracias a que el Doctor Rafael estaba al frente de todo y era él quien tomaba cada una de las decisiones clave. Su temor al fracaso lo impulsaba a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

Es común escuchar entre los empleados de la UOGS que el Doctor Rafael estaba convencido de que la manera de administrar la clínica y de hacer las cosas era la que él tenía, tendiendo a pensar que quien no opinara como él no tenía la capacidad para comprender determinada situación o estaba equivocado.

En la mayoría de los casos, al pasar a la segunda etapa la empresa ha alcanzado cierto grado de estabilidad comercial y financiera. Ya no tiene apuros de liquidez para el pago laboral, ha establecido bases sólidas con los proveedores y ha logrado un reconocimiento en el mercado. Regularmente se han introducido algunos controles y métodos de organización para mejorar la eficiencia de los procesos básicos (Steckerl, 2005).

Monteferrante (2006), enumera algunas de las ventajas que presentan las organizaciones familiares en comparación con una empresa regular. Estas ventajas están estrechamente relacionadas con su naturaleza “familiar” que

trae consigo un singular clima de pertenencia y propósito común entre sus integrantes. En las empresas familiares, sobre todo en las de primera generación, el fundador es visto como el *pater familiae* bajo cuya autoridad y tutela se encuentran todos los miembros de la organización, sean familiares o no. De acuerdo a lo comentarios de los empleados entrevistados durante la fase de diagnóstico de la presente investigación, este tipo de relación podía observarse entre el Doctor Rafael y los empleados más antiguos de la unidad. Estos elementos emocionales y afectivos eran intangibles, sin embargo, podían expresarse en cualidades concretas y positivas tales como el compromiso, conocimiento del negocio, flexibilidad, visión de largo plazo, confianza y orgullo. Este mismo autor señala que el vínculo que se establece entre las empresas familiares y sus empleados hace que estos gocen de una mayor estabilidad laboral que la observada en las organizaciones no familiares

No obstante, existen también algunas desventajas asociadas a este tipo de organizaciones y que pueden aumentar su vulnerabilidad. Entre las principales desventajas se encuentran la rigidez, la resistencia al cambio, el nepotismo y los conflictos emocionales. La rigidez y la resistencia al cambio están estrechamente relacionadas con la presencia de mitos en las empresas familiares. Frases tales como: “siempre he hecho las cosas así y todo ha salido bien, por qué debería cambiar” y “las cosas se hacen así porque papá siempre lo hizo así” son algunos de los ejemplos de la poca disposición al cambio que puede encontrarse en estas organizaciones (Monteferrante, 2006). Cabe señalar que en ningún momento este fue el caso de la UOGS, por el contrario, tanto los miembros de la Junta Directiva como el resto de los médicos y colaboradores en general demuestran estar siempre dispuestos a aprender nuevas y mejores formas de relacionarse entre ellos y con sus clientes.

Otra desventaja que pueden presentar las empresas familiares es el nepotismo que se manifiesta en la incorporación de miembros de la familia que carecen de vocación, interés o capacidad para ocupar los cargos a los cuáles están destinados. Las consecuencias de estas prácticas se hacen sentir en la incapacidad de los negocios familiares para captar y retener talento. La confusión entre lazos contractuales y afectivos puede llegar a propagarse al resto de la plantilla no familiar, por ello no es extraño que en estas organizaciones se contrate personal que posea vínculos familiares con empleados y se perpetúe el fenómeno del nepotismo en forma de amiguismo (Monteferrante, 2006).

Finalmente, los conflictos emocionales pueden también afectar el desempeño de las empresas familiares. En estas organizaciones suele ser muy difícil establecer límites entre las relaciones profesionales y las personales. Esto puede abrir la posibilidad de que el rencor, los celos la rivalidad y otras emociones de ésta índole, afecte la racionalidad de las decisiones empresariales y, por consiguiente, el desenvolvimiento del negocio (Monteferrante, 2006). Este factor se observa con bastante claridad en las relaciones interpersonales entre los cuatro hermanos, habiendo momentos en los que se establecen alianzas de dos o tres de ellos en contra del resto, lo que sin duda está correlacionado con las diferencias de estilo y con la consecuente falta de consenso.

El conjunto de ventajas y desventajas de las empresas familiares revela lo complejo que puede resultar la administración de este tipo de organizaciones, en vista de la coexistencia de fuerzas opuestas cuya intensidad será determinante en su éxito o fracaso. Cuál de ellas predominará dependerá de la habilidad que tenga la familia para utilizar estratégicamente sus ventajas y de su capacidad para diseñar mecanismos que permitan hacer frente a los obstáculos inherentes a su naturaleza

(Monteferrante, 2006). La forma ideal de iniciar este proceso es mediante una intervención enmarcada en el ámbito del Desarrollo Organizacional, a continuación una explicación detallada al respecto.

### **3.2 Desarrollo Organizacional**

La literatura sobre el Desarrollo Organizacional ofrece una gran cantidad de conceptos que lo definen, por lo que no existe una sola definición aceptada. Sin embargo, French y Bell (1996) explican que existe un acuerdo general sobre las características y naturaleza del Desarrollo Organizacional.

Algunas de las definiciones más recientes del Desarrollo Organizacional la ofrecen Porras y Robertson (1992, cp. French y Bell, 1996), quienes lo definen como “una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo” (p. 28).

Por su parte Cummings y Worley (1993, cp. French y Bell, 1996) proponen la siguiente definición: “una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización” (p. 28).

Para Burke (1994, cp. French y Bell, 1996) “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (p. 28).

Todas estas definiciones coinciden en que el Desarrollo Organizacional pertenece al campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado, cuyo objetivo de cambio es la organización total del sistema (French y Bell, 1996).

Sin embargo, para la presente investigación se tomará en cuenta la definición propuesta por French y Bell (1996), ya que incluye un número considerable de los componentes del campo del Desarrollo Organizacional:

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción” (p. 29).

### **3.2.1 El Modelo de Investigación – Acción**

La definición de Desarrollo Organizacional propuesta por French y Bell, habla del apoyo de este proceso de cambio en algunas tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada como la Investigación – Acción, el cual es un modelo que se define como “...el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales” (French y Bell, 1.996, p. 141).

La anterior definición hace referencia a que el modelo de investigación-acción es un proceso. French y Bell (1996) explican cómo emplear este modelo como un proceso genérico en el campo de la conducta aplicada, y mencionan los siguientes aspectos clave del modelo:

- Un diagnóstico preliminar.
- Recopilación de datos del grupo del cliente.
- Retroalimentación de datos al grupo del cliente.
- Exploración de los datos por el grupo cliente.
- Planificación de la acción por el grupo cliente.
- Una acción emprendida por el grupo cliente.

El término investigación – acción proviene del autor Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944, basándose en las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento y recongelación. Este enfoque permite fusionar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que responden a problemas sociales y pudiendo lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales (Lewin, 1974).

Esta orientación se fundamenta en la creencia de que es el cliente quien mejor conoce su realidad y quien tiene el interés genuino por mejorar la situación–problema, además, éste puede apoyar más la iniciativa de cambio si participa en su creación (French y Bell, 1996).

### 3.2.2 Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional

Todo programa de Desarrollo Organizacional comienza por la fase de diagnóstico, para lo cual emplea la recopilación y análisis de datos recogidos en el sistema. Las actividades de diagnóstico son "...un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad" (French y Bell, 1996, p. 122).

Estos autores expresaron que el objetivo del diagnóstico organizacional consiste en satisfacer dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas; la segunda es conocer las consecuencias de las acciones. Para lograr satisfacer estas necesidades, se puede hacer un análisis por medio del diagnóstico de los subsistemas de la organización y/o el diagnóstico de de los procesos organizacionales.

French y Bell (1996) plantearon que el diagnóstico de los subsistemas de la organización puede centrarse abordando diferentes enfoques u objetivos:

- La organización total que tiene una carta de constitución o una misión común y una estructura de poder común.

*Métodos comunes de diagnóstico:* Encuestas, entrevistas, charlas informales, etc.

- Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.

*Métodos comunes de diagnóstico:* cuestionarios, entrevistas, observaciones, revisión de registros y reportes, platicas de diagnostico y evaluación.

- Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos.

*Métodos comunes de diagnóstico:* entrevistas individuales, cuestionarios; observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y junta formal de grupo para el autodiagnóstico.

- Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y Homogéneas.

*Métodos comunes de diagnóstico:* entrevistas, cuestionarios y juntas de diagnóstico.

- Subsistemas de interfase o intergrupo.

*Métodos comunes de diagnóstico:* entrevistas, cuestionarios y juntas de diagnóstico.

- Otros métodos como las Díadas y/o triadas, individuos, roles, los sistemas entre organización constituyen un suprasistema –esta es la arena del DO transorganizacional.

*Métodos comunes de diagnóstico:* entrevistas, cuestionarios, espejo organizacional, desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás y juntas de diagnóstico.

Una forma alternativa que los autores plantearon para realizar el diagnóstico, consiste en el análisis de los procesos organizacionales, es decir, el qué y el cómo de la organización, es decir, ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo se está logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica (French y Bell, 1996).

El consultor de DO trabaja en estas dos formas de diagnóstico en forma simultánea, ya que puede interesarse en un grupo objetivo, pero también buscará información de los procesos que lleva a cabo el grupo, para así tener información del qué y el cómo de la organización.

Es importante destacar la importancia de la continuidad del diagnóstico para los procesos de cambio, ya que para lograr que la organización pase de su estado actual a un estado deseado, es necesaria la continua generación de datos en el sistema.

Aparte de la generación de los datos, debe tenerse en cuenta la metodología por la cual se recopila la información y lo que se hace con dicha información, ya que también son aspectos importantes del proceso. Para definir estos aspectos, debe existir una colaboración activa entre el consultor de DO y los miembros de la organización.

Entre las metodologías existentes para lograr la generación de los datos, caben mencionar: cuestionarios, entrevistas grupales o individuales, juntas de diagnóstico, observación, registros de la organización, espejo organizacional, ayuda de expertos, métodos de diagnóstico de grupo, formulación de una visión, análisis del ambiente, juegos y ejercicios.

Los datos recogidos por medio de estas metodologías servirán para planificar la acción, es decir, para la escogencia de las intervenciones del DO que generen cambios en la cultura y los procesos, y que finalmente sirvan para el mejoramiento del desempeño de la organización.

Las intervenciones del DO son definidas por French y Bell (1996) como series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea

están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

Los mismos autores plantearon cuatro condiciones que pueden dar origen a intervenciones de DO:

- Existe un problema, para el cual se emprenden acciones correctivas.
- Existe una oportunidad no realizada. En este caso existen intervenciones dirigidas a aprovechar dicha oportunidad.
- Algunos aspectos de la organización están desalineados, en donde pueden aplicarse intervenciones de alineación.
- Existe un cambio de visión. En este punto se desarrollan acciones para crear estructuras, proceso y una cultura que apoyen a la nueva visión.

Para la escogencia de la intervención mas apropiada, se deben tener en cuenta ciertas consideraciones como lo son la estrategia de intervención, la estructuración de las actividades, selección y secuencia de las actividades y los tipos de intervención en función de los diferentes mecanismos causales.

En cuanto a la estrategia de la intervención, debe abordarse el problema o la oportunidad que se va a trabajar, las metas y los resultados esperados, y la secuencia de las intervenciones para alcanzar las metas.

Con respecto a la estructuración de las actividades, French y Bell (1996) plantean las siguientes sugerencias:

- Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad.
- Estructurar la actividad de manera que esté: (a) orientada a un problema u orientada a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generadas por los clientes mismos.
- Estructurar las actividades de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea clara también.
- Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. En este punto está implícita la advertencia de que las expectativas de clientes y practicantes deben ser realistas.
- Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual / cognoscitiva / teórica.
- Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan “liberados”, en vez de ansiosos o a la defensiva.
- Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo “aprendan la forma de aprender”.
- Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso.

- Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no solo uno o dos de estos aspectos.

Para las consideraciones que conciernen a la selección y la secuencia de las actividades de intervención, Michael Beer (cp. French y Bell, 1996) sugiere las siguientes pautas o reglas de decisión que ayudan en este proceso:

- Aumentar al máximo los datos del diagnóstico.
- Aumentar al máximo la efectividad.
- Aumentar al máximo la eficacia.
- Aumentar al máximo la rapidez.
- Aumentar al máximo la pertinencia.
- Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional.

En cuanto a los tipos de intervención, Robert Blake y Jane Mouton (cp. French y Bell, 1996) identificaron los siguientes tipos de intervención en función de los mecanismos causales:

- **Intervención de discrepancia:** atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.

- **Intervención de teoría:** en la cual se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
- **Intervención procesal:** representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
- **Intervención de relación:** que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.
- **Intervención de experimentación:** en la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.
- **Intervención de dilema:** en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que la sustentan.
- **Intervención de perspectiva:** que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones “todavía están dirigidas al objetivo” o si no es así.
- **Intervención de la estructura de la organización:** que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.

- **Intervención cultural:** que examina tradiciones, precedentes y prácticas, la trama de la cultura de la organización, en un enfoque directo y concentrado.

Aparte de los tipos de intervención por mecanismos causales, existe una clasificación de los mismos en función de las metas específicas de la intervención. A continuación la clasificación de las principales familias de intervenciones del DO, propuesta por French et al (1996):

- **Actividades de diagnóstico:** Son actividades para conocer el estado actual del sistema. Los métodos empleados pueden ser desde instrumentos proyectivos, hasta los más tradicionales como entrevistas, cuestionarios y/o encuestas.
- **Actividades de formación de equipos:** Son actividades cuya meta es incrementar la efectividad de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la manera de hacer las cosas, la definición de competencias necesarias para el mejor desempeño en la tarea, las asignaciones de recursos necesarios; o bien, pueden guardar relación con la naturaleza y calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.
- **Actividades intergrupo:** estas actividades están diseñadas para mejorar las relaciones entre grupos. Se enfocan en el rendimiento de los grupos en forma conjunta y las actividades que tienen en común. Los métodos empleados para dos grupos son actividades intergrupos, pero al tratarse de más de dos grupos, se realizan actividades denominadas espejo organizacional.

- **Actividades de retroalimentación de encuestas:** son actividades que trabajan sobre los datos recogidos del sistema, para diseñar planes de acción basados en dichos resultados.
- **Actividades de educación y capacitación:** son actividades cuyo objetivo es mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Estas actividades pueden estar dirigidas a un individuo dentro de un grupo de desconocidos, o dirigidas a un grupo de trabajo. Por otra parte, las actividades pueden estar orientadas al mejoramiento de capacidades técnicas o al desarrollo de competencias personales. Finalmente, las actividades pueden enfocarse hacia aspectos de liderazgo, responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, toma de decisiones, resolución de conflictos, planificación estratégica, establecimiento de objetivos, etc.
- **Actividades tecnoestructurales o estructurales:** son actividades cuyo enfoque está en mejorar la efectividad de las implantaciones técnicas o estructurales y cómo esto afecta a los individuos o al grupo. Entre los métodos que se pueden aplicar se encuentran la experimentación de nuevas estructuras y su evaluación en términos de efectividad, o la aplicación novedosa de recursos técnicos para solucionar problemas.
- **Actividades de consultoría de procesos:** son actividades en las que el consultor actúa como facilitador de procesos que ayudan al cliente a diagnosticar los acontecimientos de su ambiente y a actuar en función de ellos. Hace énfasis especial en procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros en el grupo, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, cooperación y competitividad del grupo.

- **Actividades de desarrollo organizacional del grid:** son actividades incluidas en un modelo de cambio de seis fases, que involucra a la totalidad de la organización. Las fases comienzan con el mejoramiento de las habilidades gerenciales, para luego continuar con mejoramiento del equipo, actividades de relación intergrupo, planificación corporativa, desarrollo de tácticas, para culminar con la fase de evaluación y planes futuros.
- **Actividades de conciliación de terceras partes:** son actividades que lleva a cabo un consultor (tercera parte) para resolver conflictos entre dos personas. Se utilizan tácticas de confrontación, análisis de los procesos involucrados en el conflicto y la resolución del conflicto.
- **Actividades de orientación y consejo:** son actividades en las que el consultor y algunos miembros de la organización trabajan en forma conjunta para trabajar con algunos individuos en la definición de metas de aprendizaje, conocer como son percibidos ante los demás y aprender nuevas conductas para alcanzar sus metas. Para ello se hacen ejercicios de retroalimentación no evaluativa y la exploración conjunta de conductas alternativas.
- **Actividades de planificación de vida y la carrera:** consiste en el enfocar a los individuos en sus objetivos y definir la forma de actuación que los ayudará a conseguir dichos objetivos. Para ello se realizan actividades estructuradas para producir inventarios de vida y de carrera, discusiones de metas y objetivos, evaluación de competencias, diagnóstico de puntos fuertes y deficientes y capacitación.

- **Actividades de planificación y establecimiento de metas:** son actividades diseñadas para el mejoramiento de habilidades a nivel de individuo, grupo y organización, para la planificación, establecimiento de metas y resolución de problemas, a través de teoría y actividades experienciales.
- **Actividades de administración estratégica:** son actividades que ayudan a las personas encargadas de generar políticas, a reflexionar en forma sistemática sobre la misión y metas organizacionales, al igual que en realizar un análisis de amenazas, oportunidades y demandas ambientales.
- **Actividades de transformación organizacional:** son actividades para el cambio de la naturaleza del sistema, lo cual implica un cambio a gran escala. Un ejemplo de estas actividades son los programas de calidad, programas para crear organizaciones o sistemas de trabajo superior. Se fundamentan en la teoría de sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos.

Cómo proceso, la comunicación dentro de cualquier organización es fundamental para el planteamiento y logro de sus objetivos y metas. En el próximo apartado se profundizará acerca de sus elementos e implicaciones, como basamento para planificar la acción de cambio, que a la vez genere el mejoramiento del desempeño de la organización.

### **3.3 Comunicación**

Se entiende comunicación como: “el intercambio entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las partes involucradas. El análisis de este intercambio, visualiza a la comunicación

como un proceso de doble vía que consta de diversos elementos vinculados de forma consecutiva” (Kreitner y Kinicki, 1997).

De acuerdo a Pasquali (1978), la comunicación aparece en el mismo instante en que la estructura social comienza a configurarse, ya que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. John Fiske (1982) la define como una “interacción social por medio de mensajes”, mientras que Mota (1988) considera que se refiere a la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido. Del mismo modo, Fernández (1999) opina que para que se dé la comunicación, es necesario un sistema compartido de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo, es decir que quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Pero la comunicación es más que un intercambio de información. Según afirma Berlo (1979), nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas.

Dentro del ámbito organizacional, Gary Kreps (1995) define a la comunicación como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

Fernández Collado (1997) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y

conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Por su parte, Trelles (2001) asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

Asimismo, considera que la comunicación tiene tres funciones principales:

- **Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
  
- **Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
  
- **Función de desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Robbins (1999), en cambio, describe las siguientes funciones:

- Controla el comportamiento individual mediante guías formales e informales.
- Motiva.
- Permite la expresión emocional.
- Permite la evaluación y cumplimiento de metas establecidas.

Según este mismo autor, en la mayoría de los casos, las dificultades en la empresa se basan en fallas en el proceso comunicativo. Es por esto que las Organizaciones deben preocuparse por establecer y mantener una comunicación efectiva entre sus miembros y unidades. Martha Alles (2004) define a la comunicación efectiva como la capacidad para:

- Transmitir ideas de manera clara y comprensible.
- Saber elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular.
- Adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas.
- Saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos, tanto a niveles superiores como inferiores.

Lair Ribeiro (2000) explica que la comunicación eficaz significa adecuar los canales de comunicación entre el emisor y el receptor, a fin de lograr el entendimiento del mensaje transmitido. Por su parte, Bennis (1991, c.p Gaynor 2003), indica que la comunicación efectiva es la capacidad de

transmitir información clara y sencilla, y de crear vínculos comunicacionales con sus seguidores a través del uso de recursos que amplían este proceso.

A su vez, la variable comunicación se descompone en diferentes dimensiones. Las más relevantes para el presente estudio son:

- **Oportunidad de la información:** transmisión de un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o suceso, en el momento y lugar más apropiados.
- **Claridad y veracidad del contenido la de información:** grado de concordancia entre el mensaje que se desea transmitir y la interpretación del mismo por parte del receptor de la información.
- **Suficiencia y efectividad de los canales de comunicación:** pertinencia y cantidad adecuada de medios de transmisión de la información a todos los niveles de la organización. Pueden ser verbales o escritos.
- **Estilo de comunicación:** es la manera o modo usual en que una persona envía y recibe mensajes.

### **3.3.1 Proceso de comunicación humana**

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un proceso de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno

externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

La comunicación se comprende mejor como un proceso que comienza como una intención de intercambiar cierta información con los demás (Ver Figura 2). Con el tiempo, esta intención se forma en una expresión particular, la que puede o no transmitir de manera correcta lo que se ha intentado comunicar (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). La siguiente etapa es la de recepción y, finalmente, viene la interpretación, la cual puede o no ser consistente con lo que deseaba transmitir el emisor del mensaje.

En el proceso de comunicación se observan diferentes elementos:

- **Emisor:** es un individuo, grupo u organización que desea o intenta comunicarse con un receptor en particular, que a su vez puede ser un individuo, grupo u organización.
- **Codificación:** el emisor codifica una idea o pensamiento, es decir, se traducen a un código o lenguaje que otros puedan entender. Se pueden codificar los mensajes utilizando números, palabras, gestos, señales no verbales como expresiones faciales o dibujos.
- **Mensaje:** es el producto de la codificación. Los mensajes pueden activar reacciones emocionales o afectivas y se transmiten por medio de un canal o medio que debe estar de acuerdo a la importancia del mismo.
- **Medios o canales:** es la vía de transmisión del mensaje, pueden ser conversaciones de cara a cara, llamadas telefónicas, correos electrónicos, memorandos, o cartas escritas, carteleras, entre otros.

- **Decodificación:** es la versión de la codificación por parte del receptor, consiste en traducir los aspectos verbales o visuales de un mensaje a una forma que pueda ser interpretada. La decodificación es un contribuyente clave para el mal entendimiento en la comunicación intercultural, ya que la decodificación que realiza el receptor está sujeta a valores sociales y culturales que el emisor puede desconocer.
  
- **Creación de un significado:** el receptor crea en su mente el significado del mensaje.
  
- **Feedback:** sirve para comprobar el grado de comprensión del mensaje y da al emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje.
  
- **Ruido:** representa cualquier cosa que interfiera en la transmisión de un mensaje, puede afectar en cualquier conexión del proceso de comunicación. El ruido incluye factores como el deterioro del discurso, conexiones telefónicas defectuosas, escritura ilegible, estadística inexacta en un memorando o informe, problemas auditivos y visuales; así, como la distancia física entre el emisor y el receptor. Se puede mejorar la fidelidad de la comunicación disminuyendo el ruido.

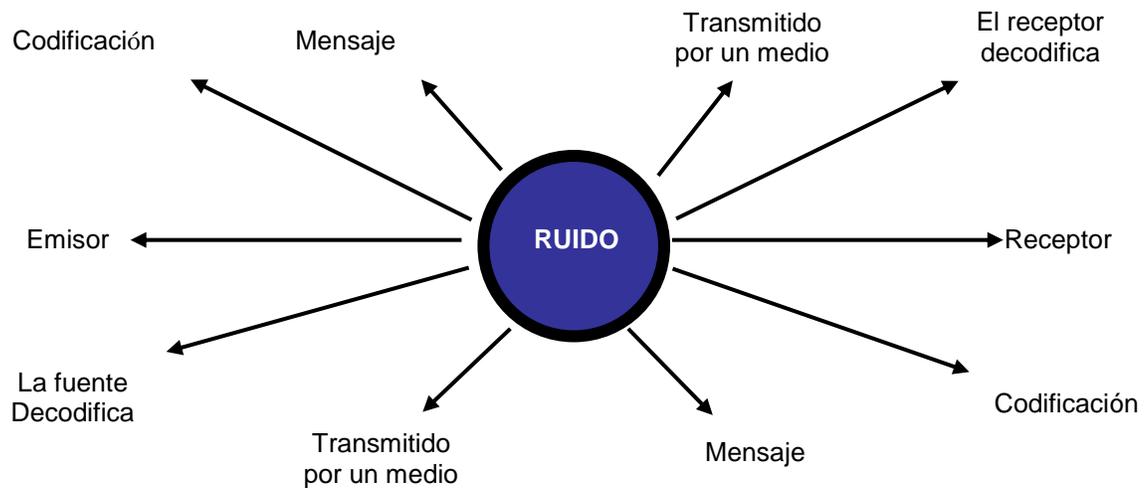


Figura 2. Modelo de Comunicación

### 3.3.2 Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional puede ser: interna, es decir, dirigida al personal de la organización o externa, es decir, dirigida a diferentes públicos externos a la organización (Fernández, 1999). Según afirma Lussier (1997), la comunicación puede fluir de forma:

- **Vertical:** el mensaje se transmite tanto hacia arriba como hacia debajo de la estructura organizacional. También se le conoce como comunicación formal porque es reconocida como información oficial por la Organización. Cuando los líderes de la Organización toman decisiones, definen políticas, procedimientos, etc., generalmente se comunican hacia abajo diciendo a los que están por debajo de ellos lo que deben hacer. En cambio, cuando los empleados envían un mensaje a sus jefes, están utilizando la comunicación vertical hacia arriba (Ver Figura 3).

- **Horizontal:** el mensaje se transmite entre pares o colegas. También se trata de comunicación formal pero no sigue la estructura jerárquica organizacional (Ver Figura 3).
- **En cualquier dirección:** el mensaje se trasmite en cualquier dirección a lo largo de la estructura organizacional. Es comunicación informal porque no es reconocida por la Organización como información oficial (Ver Figura 4).

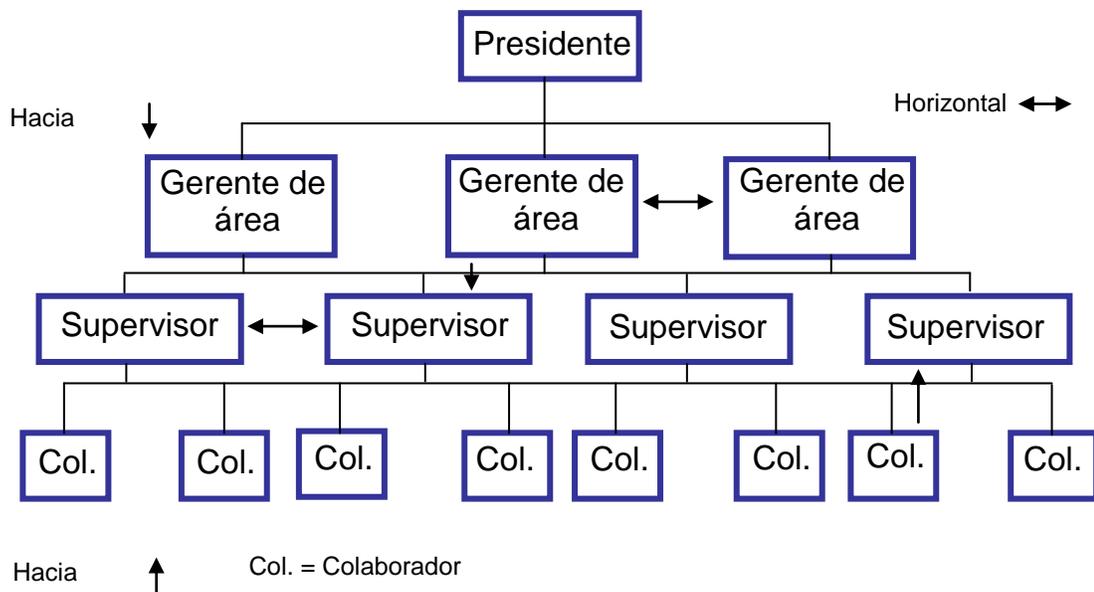


Figura 3. Comunicación Vertical y Horizontal

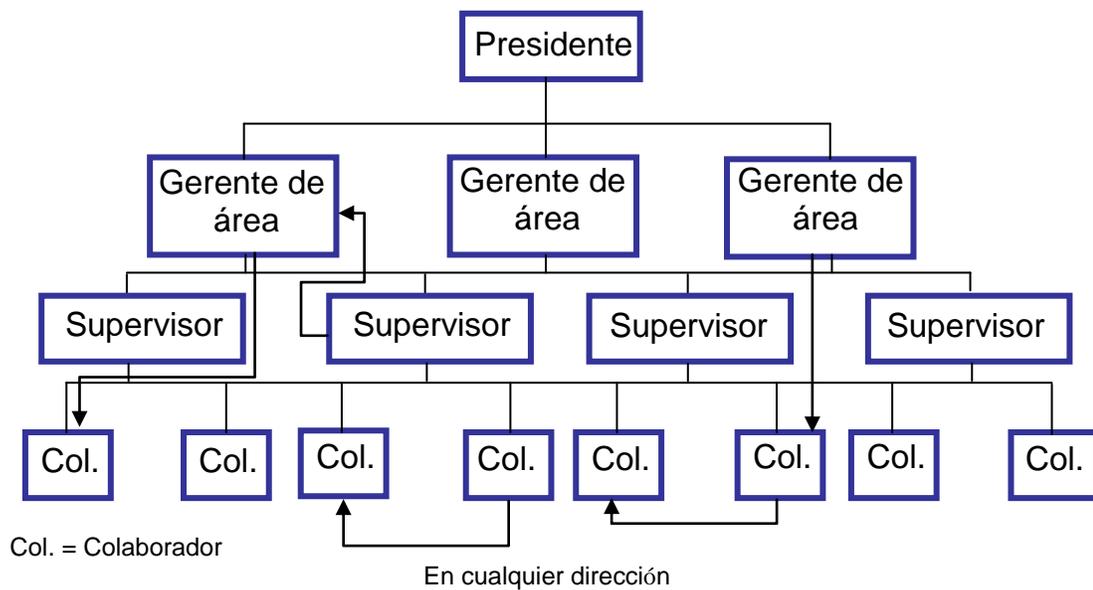


Figura 4. Comunicación en cualquier dirección

### 3.3.3 Canales de comunicación

Los tres canales de comunicación primarios son el verbal, el no verbal y el escrito. El emisor del mensaje debe determinar cuál es el canal más apropiado para satisfacer las necesidades de la situación. Lussier (1997) describe con detalle cada uno de estos tres canales:

**3.3.3.1 Comunicación verbal:** la mayoría de los gerentes prefieren los canales de comunicación verbales para enviar mensajes. La mayor ventaja que ofrece la comunicación oral es que usualmente es más fácil y rápida que la comunicación escrita. La mayor desventaja es que es menos precisa y no genera un registro. Los cuatro medios más comunes de comunicación verbal son:

- **Cara a cara:** es el canal más apropiado para delegar tareas, asesorar, llamar la atención, compartir información, contestar preguntas,

chequear el alcance de objetivos y desarrollar y mantener relaciones humanas.

- **Reuniones:** son apropiadas para coordinar las actividades de los empleados, delegar una tarea a un grupo y resolver conflictos entre los empleados.
- **Presentaciones:** son apropiadas para explicar algún tipo de información y deben tener tres partes. (1) Un comienzo, en el cual se explique el propósito y la agenda general, (2) Un intermedio, donde se discuten los principales puntos con el suficiente detalle para que el mensaje llegue a toda la audiencia, (3) Un final, en el que se resume el propósito, los principales puntos y cualquier otra acción requerida por la audiencia.
- **Teléfono:** es el canal más apropiado para intercambios de información rápidos. Es especialmente útil para ahorrar tiempo, pero inapropiado para discutir asuntos personales.

**3.3.3.2 Comunicación no verbal:** cada vez que se utiliza la comunicación verbal cara a cara también se hace uso de la comunicación no verbal. Hace referencia a los mensajes enviados sin palabras e incluye tanto la disposición del espacio físico como el lenguaje corporal. Para que la comunicación no verbal sea efectiva, debe ser consistente con la comunicación oral o escrita. Además debemos:

- Fijarnos en la comunicación no verbal de los demás porque podría informarnos acerca de sus sentimientos y actitudes hacia el mensaje y hacia nosotros.

- Disponer el espacio físico de manera que propicie la comunicación abierta.
- Sonreír, dar la cara a la persona y hacer contacto visual.
- No cruzar los brazos o piernas.
- Hablar en un tono de voz calmado.

**3.3.3.3 Comunicación escrita:** la mayor ventaja de la comunicación escrita sobre la comunicación verbal, es que usualmente es más precisa y queda registrada. La mayor desventaja es que suele tomar más tiempo y dificulta el “feedback”. Es apropiada para enviar mensajes generales que requieran acción futura, así como para hacer llegar el mensaje a varias personas relacionadas. Incluye: memos, cartas, reportes, informes, boletines informativos, etc.

Combinar canales es apropiado cuando el mensaje es muy importante y queremos asegurarnos de que nuestra audiencia lo comprenda.

### **3.3.4 Selección del mejor canal**

La elección del medio apropiado dependerá de una serie de factores, como la naturaleza del mensaje, propósito del mismo, el tipo de audiencia al que va dirigido, la proximidad o lejanía de la audiencia y las preferencias personales.

Es muy importante determinar qué medios conviene emplear como para obtener y difundir la información. Si se elige un medio poco apropiado, puede crearse ruido y es posible que la información no llegue a la audiencia de la manera deseada.

La comunicación verbal cara a cara es el canal más efectivo, ya que permite la utilización de las palabras y del lenguaje corporal. Todas las formas de comunicación oral son más efectivas que la comunicación escrita, ya que la primera permite la transmisión de al menos algunas claves no verbales que están ausentes en la segunda.

La comunicación eficaz se produce cuando la efectividad del medio es equiparable a la complejidad de la situación. Los medios menos efectivos (no verbales o escritos) son más adecuados para problemas simples o rutinarios, en tanto que los medios más efectivos (conversación cara a cara e inclusive el teléfono) son los más apropiados para situaciones complejas o inusuales (Ver Figura 5).

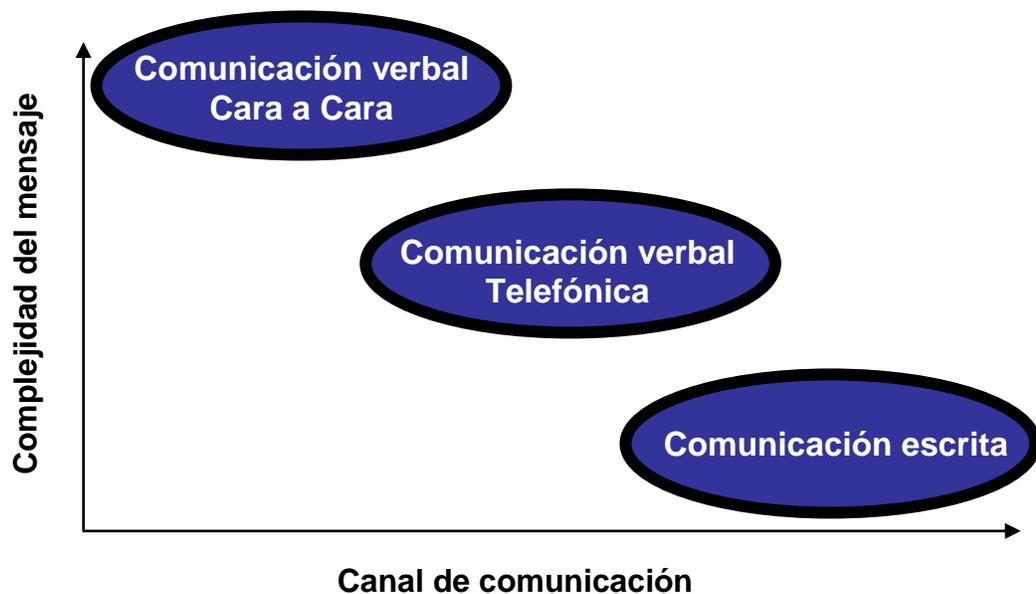


Figura 5. Selección del mejor canal

### 3.3.5 Envío de mensajes

#### 3.3.5.1 Planificación del mensaje

De acuerdo a lo que afirma Lussier (1997), antes de enviar el mensaje, el emisor debe planificar:

- Cuál es el objetivo del mensaje. Influenciar, informar, expresar sentimientos. ¿Cuál es el resultado esperado de la comunicación?, fijar un objetivo. Cuando sea apropiado, incluir a otras personas en la definición del objetivo.
- Quién recibirá el mensaje.
- Cómo será codificado el mensaje de forma tal que sea entendido por el receptor. Debe seleccionarse el canal más adecuado en función de la audiencia y de la situación.
- Cuándo será transmitido el mensaje.
- Dónde será transmitido el mensaje. Recordando mantener las distracciones al mínimo.

#### 3.3.5.2 El proceso de envío del mensaje

En caso de que la comunicación sea cara a cara, Lussier (1997) define los siguientes pasos en el proceso de envío del mensaje (Ver Figura 6):

- **Rapport:** usualmente es apropiado comenzar la comunicación con una pequeña conversación relacionada con el mensaje. Esto prepara al receptor para recibir el mensaje.
- **Establecer el objetivo:** los objetivos más comunes de la comunicación son influenciar, informar y expresar emociones.

- **Transmisión del mensaje:** si el objetivo de la comunicación es influenciar, dígame a las personas lo que quiere que hagan y dé las instrucciones. Asegúrese de establecer las fechas de entrega para completar las tareas. Si el objetivo es informar, dé la información a la gente. Si el objetivo es expresar emociones, hágalo.
- **Verificación de la comprensión:** cuando se intenta influenciar o dar información, haga preguntas directas que le permitan confirmar la comprensión del mensaje.
- **Establecimiento de objetivos y seguimiento:** cuando el objetivo de la comunicación es influenciar, establezca un compromiso y haga seguimiento para asegurarse de que las acciones necesarias están siendo tomadas.

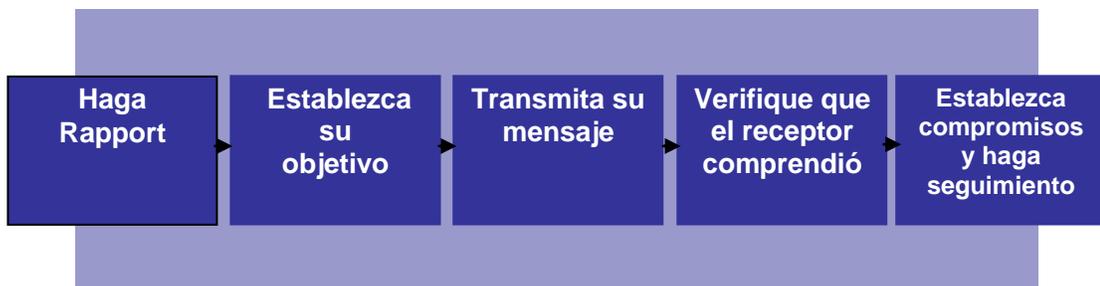


Figura 6. Pasos a seguir en el proceso de envío del mensaje cara a cara

### 3.3.5.3 Chequeo de la comprensión del mensaje: “Feedback”

El “Feedback” se refiere al proceso de verificación del mensaje. Hacer preguntas, pedir al receptor que parafrasee y permitir comentarios y sugerencias son formas de feedback que permiten verificar la comprensión del mensaje (Lussier, 1997).

La comprensión mutua del significado del mensaje debe existir para que la comunicación tenga lugar. La mejor manera de asegurarnos de que la comunicación ha ocurrido es obtener “feedback” por parte del receptor a través de preguntas y pidiéndole que resuma el mensaje en sus propias palabras.

Para que un “feedback” sea efectivo debe cumplir con las siguientes características:

- **Centrado en la conducta, no en la persona.** Por ejemplo: “Elaboraste el trabajo con algunos errores” en lugar de “Eres un torpe”.
- **Describe, no evalúa.** Por ejemplo: “Llegas tarde por 2da vez en la semana” en vez de “¡que incumplido!”.
- **Especifica, no generaliza.** Por ejemplo: “Has entregado incompletos 3 de los 8 informes” en vez de “todos los informes están incompletos”.
- **Enfatiza el Qué, no el Por qué.** Por ejemplo: “ayer cuando te hablé de mi problema no me respondiste” en vez de “ayer cuando te hablé de mi problema no me respondiste, seguro te pareció poco importante”.
- **Referido a conductas o situaciones que puedan ser modificadas a voluntad.** Evitar referirse a limitaciones personales, ejemplo: tics, tartamudez, sordera, etc. Ya que puede generar frustración e impotencia.

- **Oportuno.** En el momento preciso, cercano al momento que ocurrió el comportamiento sobre el cual se da la realimentación; pero también considerando la disposición y receptividad del interlocutor.
- **Solicitado antes que impuesto.** Es más útil si el interesado nos lo solicita o si consultamos su disposición para recibirlo.
- **Centrado más en las necesidades del Receptor que en las del Emisor.** Evitar utilizarlo como descarga o catarsis.
- **Es verificable o comprobable.** El receptor puede buscar feedback de otras personas y comparar la información, además puede parafrasear lo expresado por el emisor para precisar si está entendiendo el mensaje.

Asimismo, Lussier (1997) describe algunos lineamientos acerca de cómo dar “feedback” de forma efectiva (Ver Figura 7):

- **Mostrarse abierto a las preguntas:** no hay preguntas tontas. Cuando alguien hace una pregunta actúe de forma receptiva y sea paciente al momento de responder y explicar las cosas de forma clara. Si las personas sienten que usted se molesta cuando hacen preguntas, entonces no lo harán.
- **Hacer preguntas:** cuando envía mensajes, debe saber si se entendió o no antes de tomar cualquier acción. De esa manera, las acciones no tendrán que ser cambiadas o repetidas. Dado que la comunicación es 100% responsabilidad de la persona que envía el mensaje, debe hacer preguntas para verificar la comprensión del mismo en lugar de preguntar simplemente “¿Tiene alguna pregunta?”. Las preguntas

directas acerca de la información específica que usted acaba de dar indican si el receptor ha escuchado o si entiende lo suficiente como para responder.

- **Estar atento a la comunicación no verbal:** asegúrese de que su comunicación no verbal refuerza el feedback. También debe estar atento a la comunicación no verbal de los demás.
- **Utilizar el parafraseo:** el indicador más preciso de la comprensión de un mensaje es el parafraseo. Preguntar por ejemplo, “Podría decirme lo que hará de forma tal que pueda estar seguro de que me expliqué claramente”.

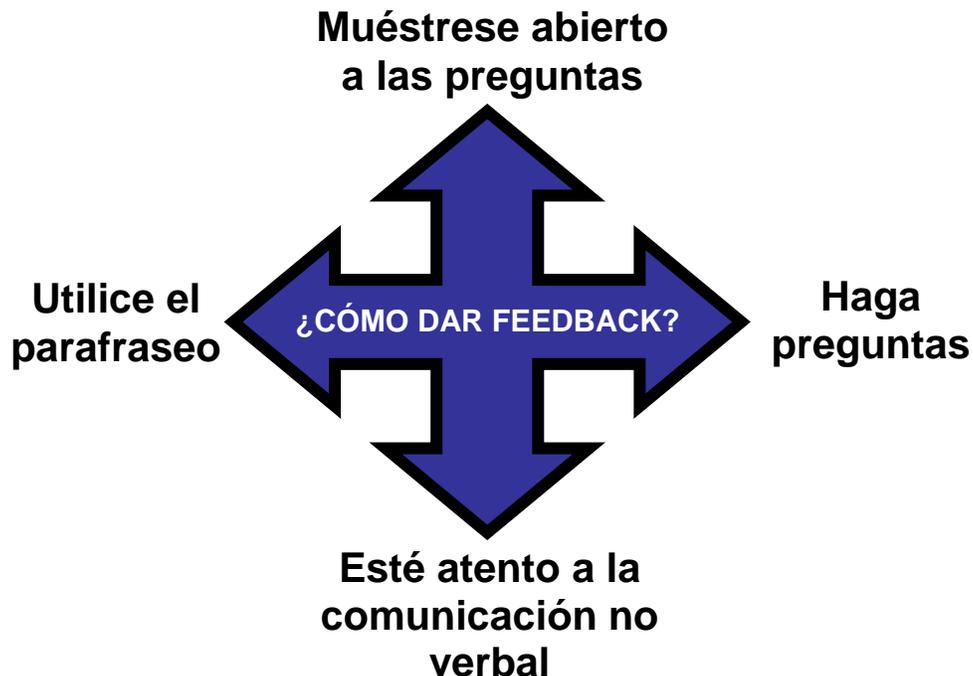


Figura 7. Cómo dar un feedback efectivo

### 3.3.6 Recepción del mensaje

El siguiente paso en el proceso comunicacional requiere que el receptor decodifique el mensaje y decida si es necesario dar feedback. De acuerdo a lo que afirma Lussier (1997), el proceso e recepción del mensaje incluye tres pasos fundamentales: escuchar, analizar y chequear la comprensión (Ver Figura 8).

**3.3.6.1 Escuchar:** se refiere al proceso de ofrecer al emisor del mensaje nuestra completa atención. Mientras el emisor envía el mensaje, el receptor escucha de la siguiente forma:

- **Prestando atención:** si le interrumpen cuando habla, pare y preste atención a la otra persona. Relájese y clarifique su mente de forma tal que pueda ser más receptivo.
- **Evitando las distracciones:** mantenga el contacto visual. Evite jugar con bolígrafos, papeles, etc.; Apague su teléfono celular y, si está en un lugar ruidoso, sugiera moverse a un lugar más tranquilo.
- **No permitiendo que su mente divague en asuntos personales:** si se trata de un tema difícil no se desconecte, haga preguntas. No piense acerca de lo que va a responder, sólo escuche y parafrasee mentalmente el mensaje.
- **Observando la comunicación no verbal:** algunas veces las personas dicen algo cuando quieren decir otra cosa diferente. Por lo tanto, observe a la persona que habla para asegurarse de que sus ojos, cuerpo y cara envían el mismo mensaje que su comunicación verbal. Si algo parece fuera de lugar, aclárelo mediante preguntas.

- **Haciendo preguntas:** cuando sienta que se escapa algo, que hay contradicciones o simplemente no comprende, haga preguntas directas para que la otra persona le explique la idea más detalladamente.
- **Tomando notas (cuando sea apropiado):** anote las cosas más importantes para que pueda recordarlas más tarde, especialmente cuando escucha instrucciones. Siempre es bueno tener algo donde anotar.
- **Haciendo saber al emisor que está siendo escuchado:** utilice claves verbales como “Tu crees...” “Ajá” “Ya veo” “Entiendo”. También utilice la comunicación no verbal como el contacto visual, expresiones faciales apropiadas, asentar con la cabeza o inclínese un poco hacia delante para mostrar su interés.

**3.3.6.2 Analizar:** se refiere al proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. Para analizar a medida que el emisor envía el mensaje el receptor debe:

- **Pensar:** consiste en escuchar activamente mediante el parafraseo, organizar, resumir, revisar e interpretar el mensaje. De esta manera, el receptor podrá decodificar mejor el mensaje.
- **Esperar para evaluar después de escuchar:** cuando las personas escuchan y evalúan al mismo tiempo, tienden a perderse gran parte de o todo el mensaje. Lo ideal es que el receptor escuche todo el mensaje y luego saque sus conclusiones. Además debe hacerlo con base a los hechos presentados en lugar de estereotipos o generalizaciones.

**3.3.6.3 Verificar la comprensión:** se refiere al proceso de dar feedback. Después de haber escuchado el mensaje, o durante si es un mensaje largo, el receptor chequea su propia comprensión del mismo mediante:

- **Parfraseo:** el receptor debe comenzar a hablar dando feedback, parafraseando en mensaje. Cuando parafrasea el mensaje correctamente, transmite al emisor del mensaje que le ha escuchado y comprendido.
- **Observación de la comunicación no verbal:** a medida que hable, el receptor debe observar la comunicación no verbal de la otra persona. Si pareciera que no entiende el mensaje, debe clarificarlo antes de terminar la conversación.

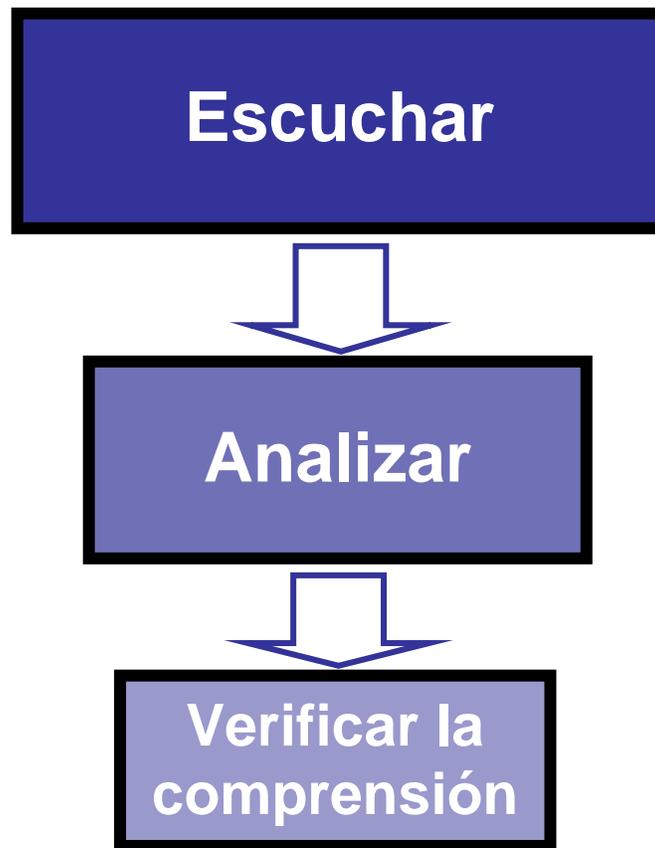


Figura 8. Proceso de recepción del mensaje

### 3.3.7 Respuesta al mensaje

El último paso en el proceso comunicacional se refiere a la respuesta que se da al mensaje enviado. Cuando la comunicación es oral, el emisor generalmente espera que el receptor responda al mensaje. Los roles continúan cambiando a lo largo de la conversación y, mientras que el emisor transmite el mensaje, la forma en que el receptor responde afecta directamente la comunicación. No existe un estilo de respuesta ideal, la respuesta debe ser apropiada para cada situación. Existen al menos cinco formas de responder a un mensaje (Lussier, 1997) (Ver Figura 9):

- **Asesorar:** los empleados generalmente acuden a sus supervisores para que los asesoren y para que este último tome la decisión. Asesorar es adecuado cuando nos piden que hagamos esto. Sin embargo, asesorar tiende a generar dependencia y los líderes deben estar orientados hacia el desarrollo de las habilidades de sus supervisados para pensar por sí mismos y para tomar sus propias decisiones. Deben preguntar más bien “¿De qué manera piensas que se puede manejar mejor esta situación?”.
- **Desviar:** consiste en cambiar el foco de la comunicación hacia un nuevo mensaje, o lo que comúnmente se conoce como cambiar el tema. Este tipo de respuestas durante las primeras etapas de la transmisión del mensaje pudiesen causar que el emisor sienta que no vale la pena discutirlo o que el mensaje de la otra persona es más importante. Este tipo de respuestas son útiles cuando se comparten experiencias o sentimientos similares a los del emisor del mensaje.
- **Sondeo:** a través de estas respuestas solicitamos al emisor que nos dé más información acerca de algún aspecto del mensaje. Pueden ser útiles para tener un mayor entendimiento de la situación. Es preferible preguntar “Qué” que “Por qué”. Por ejemplo, “¿Qué puedo estar haciendo yo para que te sientas de esa manera?” en lugar de “¿Por qué te sientes así?”.
- **Tranquilizar:** son utilizadas para reducir la intensidad de las emociones asociadas al mensaje. Esencialmente estamos diciendo “No te preocupes, todo va a estar bien” o “Tu puedes hacerlo”. Este tipo de respuestas son apropiadas cuando la otra persona carece de confianza.

- **Reflejar:** a través de este tipo de respuestas parafraseamos el mensaje y comunicamos entendimiento y aceptación al emisor del mensaje, para que éste se sienta escuchado, entendido y libre de explorar el tema a mayor profundidad. Reflejar el mensaje en nuestras propias palabras conduce a una comunicación y a una relación interpersonal mucho más efectiva.

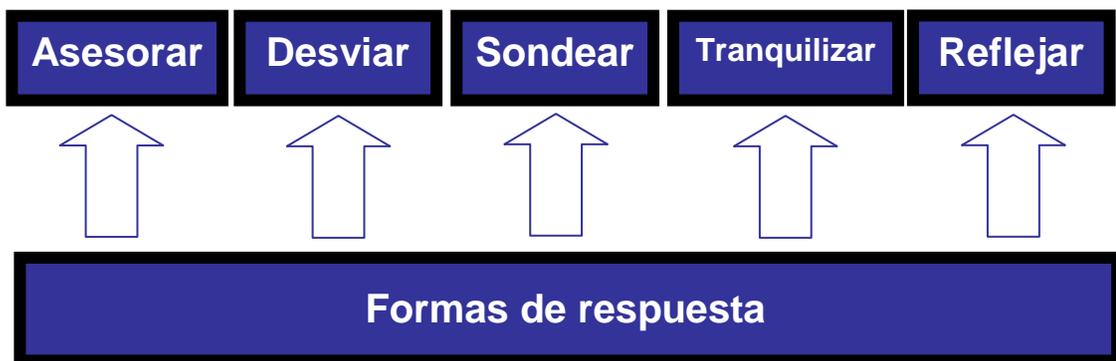


Figura 9. Formas de respuesta al mensaje

### 3.3.8 Comportamientos en la comunicación

Pueden identificarse al menos cuatro comportamientos fundamentales en el proceso comunicacional en función de si la expresión del mensaje es directa o indirecta y de si ejercen coerción o no al momento de transmitirlo. A continuación se describen cada uno de ellos junto a las características que les acompañan (Ver Figura 10):

- **Agresivo (Expresión directa – Comportamiento coercitivo):** las características principales para este tipo de comportamiento son:

\* Tiene opiniones e ideas muy firmes.

- \* No teme expresarlas, incluso si es a expensas de otros.
  - \* A veces parecen guardar resentimiento.
  - \* Con frecuencia se comunican de manera autoritaria y sarcástica e incluso irrespetuosa.
  - \* Su lenguaje corporal y tono de voz es agresivo e intimidante.
- **Pasivo agresivo (Expresión indirecta – Comportamiento coercitivo):** las características asociadas a este tipo de comportamiento son:
    - \* Evitan el conflicto.
    - \* Siempre tienen algo que decir pero lo dicen de manera inoportuna.
    - \* Rara vez hablan directamente.
    - \* Discuten los problemas con quién no está directamente involucrado.
    - \* Guardan ira y frustración que no expresan.
  - **Pasivo (Expresión indirecta – Comportamiento no coercitivo):** a este tipo de comportamiento le acompañan las siguientes características:
    - \* Rara vez se involucra.
    - \* Rara vez se queja, prefiere evitar el conflicto.

- \* Se comportan de manera tímida e insegura.

- \* A menudo muestra rasgos de comunicación no verbal de sumisión como: tono de voz excesivamente suave, titubeo al hablar, falta de contacto visual.

- \* Parecen felices pero cuando se les presiona expresan sus emociones ocultas de maneras inesperadas.

- **Asertivo (Expresión directa – Comportamiento no coercitivo):** a este tipo de comportamiento se asocian las siguientes características:

- \* Da la cara.

- \* Parten del supuesto positivo de que los problemas se pueden resolver.

- \* Expresa sus necesidades y preocupaciones apropiadamente.

- \* Respeta los derechos y el espacio personal de los demás.

- \* Usan un lenguaje corporal abierto.

- \* Mantienen contacto visual.

- \* No temen preguntar ¿Por qué?

- \* Saben lo que quieren y distinguen entre lo relevante e irrelevante.

- \* Son sinceros y respetuosos.

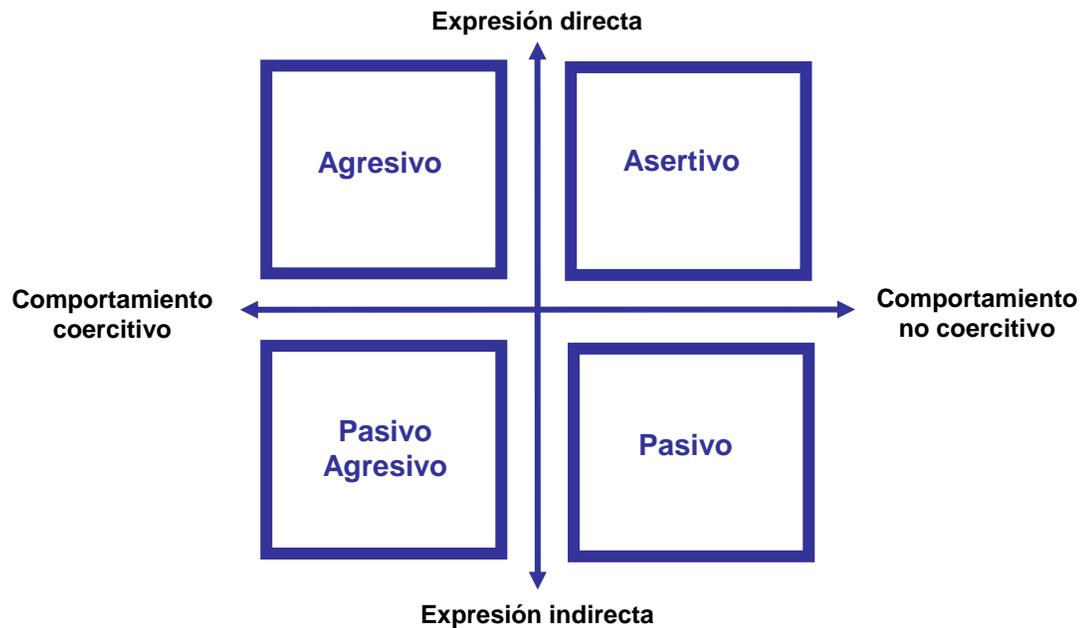


Figura 10. Comportamientos en la comunicación

### 3.3.9 Barreras de comunicación

Existen diversas barreras para una comunicación eficaz que suceden principalmente en las etapas de codificación y decodificación, donde ocurre la interpretación de las personas (Robbins, 1999). En los procesos comunicacionales de las organizaciones y en la vida diaria, pueden estar presentes las siguientes barreras comunicacionales (Ver Figura 11):

- **La filtración:** es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de quien transmite el mensaje están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- **Percepción selectiva:** según la cual los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- **Defensa:** Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.
- **Lenguaje:** La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.
- **Físicas:** canales inapropiados, cualidades de voz, espacios físicos muy pequeños y cerrados o totalmente abiertos.
- **Emociones:** el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje.

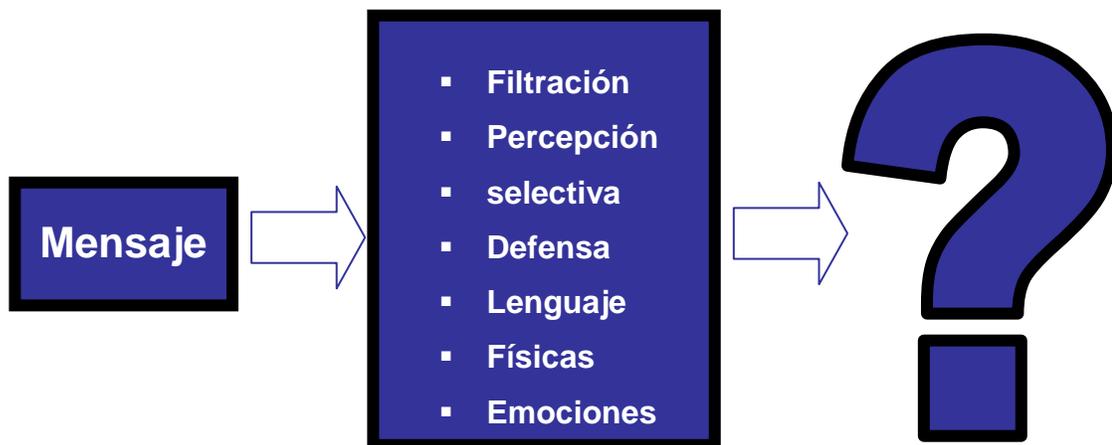


Figura 11. Barreras de comunicación

### 3.3.10 Superando las barreras de comunicación

Para lograr una comunicación efectiva es necesario detectar y evitar las barreras de comunicación. La mejor manera de superar estas barreras de comunicación es a través de:

- **La escucha activa:** es la habilidad para mantener el interés y la atención de la otra parte mientras le comunicamos algo, demostrándole que nos interesa lo que dice y que estamos prestándole atención. Se puede escuchar activamente:
  - \* Asumiendo la responsabilidad personal de la calidad de la comunicación.
  - \* Estableciendo contacto visual mientras el emisor del mensaje habla.
  - \* Observando los gestos, movimientos y reacciones a lo que se está diciendo.

\* Demostrando corporalmente lo que se está captando.

\* Haciendo verbalizaciones breves que demuestren que se está prestando atención y que se entiende lo que dice el emisor, tale como: bien, claro, etc.

- **La empatía:** es la habilidad para reconocer y responder con precisión a los sentimientos y al contenido de las expresiones del otro. Se puede ser empático:

\* Haciendo preguntas solicitando más información o datos.

\* Demostrando con preguntas de parafraseo que se está entendiendo el mensaje.

\* Reflejando cuáles son los sentimientos que se captan a partir del mensaje.

\* Reflejando las posibles implicaciones de lo que la otra persona está diciendo.

- **La expresión eficaz:** Es la habilidad para comunicarse combinando distintas formas de expresión (verbal, corporal y emocional) de manera que el otro pueda reconocer con claridad el significado del mensaje. Algunas acciones asociadas a la expresión eficaz son:

\* Preparación y ordenación de las propias ideas antes de expresarlas.

\* Asumir el derecho de decir no de manera adecuada, diciéndolo con firmeza y tranquilidad, brindando una breve explicación de los propios sentimientos y sin sentirse obligado a dar una justificación.

\* Permitir la presencia de emociones y expresarlas adecuadamente.

\* Mejorar las propias habilidades de dicción y modulación al hablar.

\* Hablar en positivo y en forma propositiva.

\* Hablar en primera persona y en presente.

\* Utilizar adecuadamente el lenguaje corporal.

\* Mejorar las propias habilidades de comunicación escrita.

- **La expresión oportuna:** Es la habilidad para expresar las propias ideas, pensamientos y emociones en el momento y lugar más adecuados. La expresión oportuna generalmente va acompañada de las siguientes acciones:

\* La elección del momento para comunicarse. Aquel en el que tanto emisor como receptor tengan el tiempo para que al terminar la comunicación, estén de buen humor y no tengan problemas ni tensiones físicas o emocionales.

\* La elección del mejor lugar para comunicarse. Una zona libre de interrupciones y distracciones, con clima y ambiente agradable y que brinde la formalidad, privacidad y neutralidad requerida.

\* La preparación de los equipos e insumos necesarios. Equipo audiovisual, información complementaria y otros apoyos logísticos.

\* La comunicación directa con la persona involucrada.

\* La resolución del conflicto lo más pronto posible.

### **3.4 Métodos activos de aprendizaje**

Los Métodos Activos de Aprendizaje están comprendidos por varias metodologías que se caracterizan por el papel activo que juega el que aprende, donde él mismo actúa y busca en sí mismo las respuestas. Como lo menciona la psicóloga Ximena Combariza (2005), los métodos activos de aprendizaje “ Son un amplio conjunto de metodologías en las que quien aprende juega un papel activo, no de simple receptor; actúa, usa su potencial, busca, saca de sí mismo/a, en otras palabras ‘aprende haciendo’ ”

Los objetivos que persiguen estas metodologías son muy diversos, entre los cuales caben mencionar el facilitar información y/o comprensión de conceptos, el conocimiento de sí mismo y otros, el desarrollo de habilidades, la formación de equipos de trabajo, y la resolución de conflictos. Dentro de los Métodos Activos de Aprendizaje se encuentran los mapas conceptuales, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje vivencial o experiencial en sus diversas formas.

#### **3.4.1 Aprendizaje experiencial**

Para John Dewey (cp. Combariza, 2005), “toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia”. De esta manera plantea la importancia del aprendizaje experiencial para generar cambios en la persona, utilizando una

metodología de aprendizaje en la que la experiencia del que aprende tiene un rol protagónico.

Según María Begoña Rodas (cp. Combariza, 2005), “el aprendizaje experiencial, más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje ‘haciendo’, que reflexiona sobre el mismo ‘hacer’”. Es así que encontramos en el aprendizaje experiencial una valiosa herramienta de educación para adultos, que aprenden en el hacer.

### **3.4.2 Elementos básicos del aprendizaje experiencial**

Combariza (2005), describe varios elementos que intervienen en el aprendizaje experiencial, relacionados unos con la esencia misma de la metodología, y otros con el manejo del proceso, en donde el buen manejo de los mismos garantiza la riqueza y efectividad del método. A continuación se describen brevemente los elementos:

- **Establecimiento de Objetivos y Diseño del Programa:** para lograr el aprendizaje, es decisivo contar con un buen diagnóstico de necesidades y características de la organización; conocer el entorno del sistema cliente; un diseño de la intervención en el cual participe el cliente y el consultor conjuntamente; y un claro acuerdo sobre el tipo de trabajo a realizar, sus objetivos, alcance y requerimientos.
- **El Contrato Psicológico:** consiste en el establecimiento de reglas del juego y metas de aprendizaje grupal e individual, lo que permitirá crear un espacio educativo seguro. Por lo general se efectúa al inicio del taller, con la participación de los sujetos y el consultor.

- **Manejo del Ambiente y del Grupo:** es fundamental cuidar el ambiente en el que se desarrollará el taller, y este comienza a formarse desde el acuerdo inicial con el cliente. Para lograrlo, es importante contar con el interés y disposición del cliente hacia lo que resulte de la intervención, comunicar a los participantes el objetivo del taller, generar al menos una expectativa positiva, y contar con un lugar cómodo y agradable. Al inicio del taller, es fundamental que la presentación del consultor sea de “un facilitador” más no de “el experto”, ya que el taller es un espacio para la construcción participativa sobre un tema de interés común para los participantes, y no un espacio para demostrar sus conocimientos. El facilitador debe mostrar una actitud personal hacia cada uno de los participantes de empatía y respeto; además de tener la habilidad para leer, conducir, integrar al grupo y facilitar el desarrollo de sinergias; también es necesaria la habilidad para manejar a los participantes y/o situaciones difíciles; el facilitador debe controlar los riesgos físicos y emocionales a los cuales puedan estar expuestos los participantes, teniendo en cuenta las condiciones especiales de los participantes, el uso de elementos en buen estado, solicitar el uso de vestuario y calzado apropiados y de elementos de protección en caso necesario, además de promover la confianza, el reconocimiento y la comunicación entre todos; y por último un aspecto decisivo es la posibilidad del participante de escoger su propio nivel de participación en cada actividad.
- **El Procesamiento:** consiste en un proceso de reflexión que se realiza después de cada ejercicio, cuyo objetivo es hacer concreto lo aprendido y estimular compromisos de cambio personal y/o grupal. Existen diversos niveles de procesamiento que van desde la simple revisión de los hechos y los sentimientos vividos por el grupo en

general durante la actividad y luego la conexión de estos con la vida real, hasta mayores niveles de profundidad que lleguen a una introspección personal y a la conexión de la actividad con eventos en la vida del individuo. La forma de procesamiento de las actividades más común y fácil de utilizar es el diálogo. Las características de un buen procesamiento son: se efectúa inmediatamente al terminar cada actividad, participan de todos y es guiado por el facilitador, termina con el entendimiento de aquellas cosas que deben cambiar y con compromisos de cambio. En este punto es importante mencionar que al realizar el procesamiento, se establece la diferencia entre una actividad de aprendizaje experiencial y una actividad recreativa. Por lo tanto al diseñar y luego administrar una actividad, se hace necesario efectuar el procesamiento para garantizar el aprendizaje.

- **La Administración de los Ejercicios:** en la administración de las actividades deben tomarse en cuenta cuatro aspectos básicos, que son: la elección, la secuenciación, la presentación y la ejecución. En la “elección” de las actividades se debe prestar atención a las características del grupo, los objetivos y la disponibilidad de recursos. La “secuencia” se trata de establecer qué ejercicio debe ir primero y cuál después, para responder a las metas y al proceso del grupo, siendo conveniente iniciar con actividades de “calentamiento”, y seguir luego con actividades que buscan la reflexión sobre el tema de interés. En cuanto a la “presentación” se trata del rol del facilitador en describir, clarificar reglas, demostrar, verificar si existen dudas, repetir y modelar la actividad a la cual está invitado el grupo. En la “ejecución” de una actividad, el facilitador debe observar y leer al grupo, constatando si están disfrutando la actividad y si se dirigen a lograr el objetivo, de lo contrario el facilitador debe ser flexible y tomar nuevas acciones que conduzcan al grupo a lograr los objetivos planeados con

la actividad. Finalmente, el uso de lo lúdico y el uso de las metáforas poseen gran valor en la facilitación de actividades de aprendizaje experiencial, ya que lo lúdico facilita la apertura, creatividad y gozo de los participantes, mientras que el uso de las metáforas permite dar sentido a los retos y los éxitos.

- **El Facilitador:** el facilitador de aprendizaje experiencial debe tener presente su misión y además manejar adecuadamente la metodología vivencial en particular. Algunas características particularmente importantes son gusto y experiencia en el manejo de grupos, confianza en la capacidad de cada grupo para impulsar su propio desarrollo, capacidad para el establecimiento de relaciones interpersonales, y por último creatividad y gusto por el juego y la aventura.

## **CAPÍTULO IV: LA INTERVENCIÓN DEL PROBLEMA.**

### **4.1 Propósito de la intervención**

Optimizar el Modelo Comunicacional vigente en la UOGS, mediante estrategias dirigidas tanto a la Junta Directiva como al resto de los miembros de la organización. Estas actividades comprenden asesorías a los principales líderes de la unidad, entrenamiento formal en el área comunicacional a todos los trabajadores y el diseño de un programa de inducción corporativa.

### **4.2 Objetivos para los participantes**

- Al finalizar las asesorías grupales, los miembros de la Junta Directiva estarán en la capacidad de aplicar las estrategias comunicacionales más adecuadas a cada situación a través del canal pertinente y haciendo uso de un estilo asertivo.
- Líderes y colaboradores comprenderán la relevancia de los factores del proceso comunicacional, tales como la oportunidad de la información, el estilo comunicacional, la claridad y la veracidad del mensaje, así como la relación entre estos factores con el logro de los objetivos organizacionales propuestos.
- Diseñar en conjunto con los consultores un programa de inducción corporativa para los nuevos ingresos, donde se les informe acerca de los objetivos y valores organizacionales, de la estructura y niveles de reporte, lineamientos y normativas.

### 4.3 Estrategias de intervención aplicadas

Desde la perspectiva de la consultoría de procesos se llevaron a cabo un conjunto de actividades que le permitieron al cliente percibir, entender y actuar sobre los hechos y prácticas comunicacionales empleadas dentro del entorno organizacional, con el fin de mejorar la situación presente en ese momento. El rol de los consultores consistió en dar al cliente una idea sobre lo que estaba sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas o entidades. Con base en esto, se decidió en conjunto lo que se debía hacer para mejorar la situación, siempre bajo la premisa de que “el problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría”.

Las estrategias de cambio propuestas se operacionalizaron a partir del siguiente mapa:

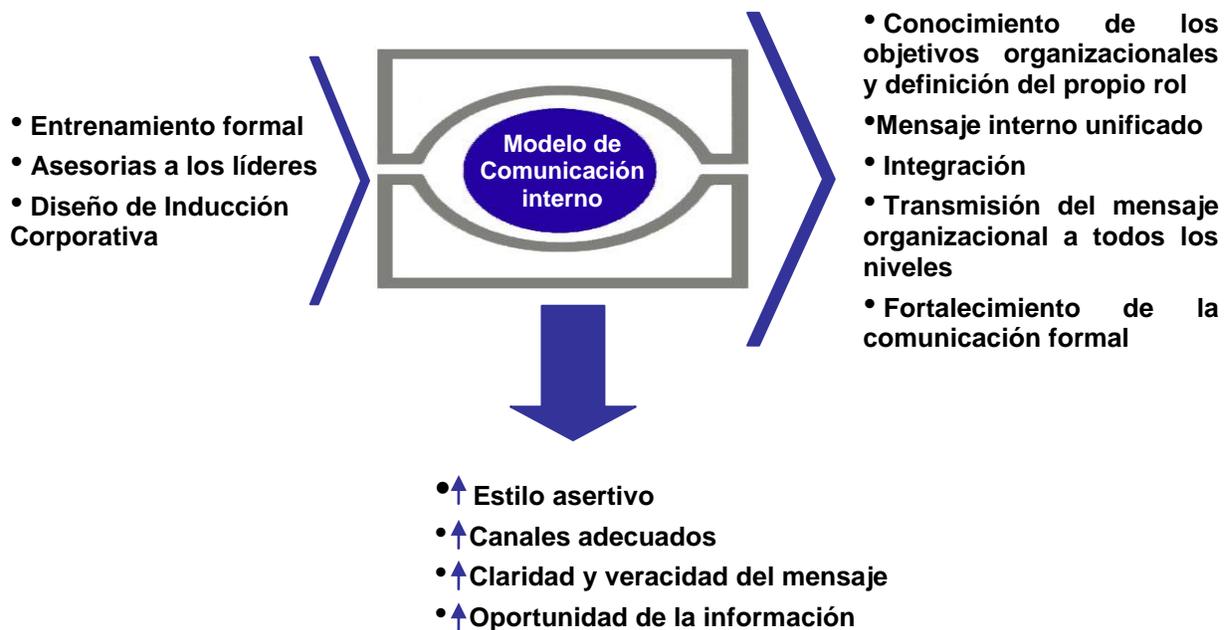


Figura 12. Mapa de intervención - UOGS

A continuación se presenta una descripción detallada de las estrategias de cambio implementadas:

- **Asesorías a los líderes:**

Se llevaron a cabo dos sesiones de cuatro horas cada una con los miembros de la Junta Directiva de la UOGS, con el principal objetivo de sensibilizarlos acerca de la importancia, alcance y elementos a considerar en el proceso de comunicación y su impacto sobre el logro de los objetivos organizacionales propuestos. Durante estas asesorías se les proporcionaron diferentes estrategias orientadas a la optimización del proceso de comunicación interno, específicamente:

- \* Planificación del mensaje en función de los elementos participantes en el proceso comunicacional. Es decir, objetivo del mensaje, canal o medio de transmisión, características del receptor, oportunidad de la información y el estilo de comunicación empleado.

- \* Elaboración de políticas de comunicación interna aplicables a diversas situaciones organizacionales tales como: presentación de nuevos ingresos, estructura de las minutas de reunión, comunicación de logros y metas a todo el personal, planificación de la logística y frecuencia de las reuniones, definición de roles y responsables, seguimiento y monitoreo del cumplimiento de acciones.

- \* Creación de formatos prácticos que brindan una mayor estructura a aquellas actividades internas donde la comunicación juega un rol esencial. Por ejemplo: minutas de reunión y one page de logros, aprendizajes y acciones a seguir (Ver Anexos A y B).

Desde la primera sesión los miembros de la Junta Directiva identificaron su propio estilo comunicacional, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad en cuanto a la transmisión del mensaje interno, percatándose de las diferencias tan notables en sus estilos y de cómo esta diversidad está originando ruido en el proceso de comunicación. A partir de ésta conclusión se genera la necesidad de establecer políticas de comunicación que unificaran estos estilos para alcanzar una mayor coherencia y consistencia del mensaje.

Asimismo, concluyeron que debían utilizar diferentes canales de comunicación para el grupo del personal administrativo y para los médicos, manteniendo la combinación de canales escritos y orales para ambos casos.

También determinaron que es importante tomar en cuenta las diversas características de las audiencias (personal administrativo y médico) para la planificación y envío del mensaje, para que la información sea transmitida de forma coherente, clara y en el momento oportuno.

Durante ambas sesiones, los participantes se mostraron bastante receptivos e interesados en la información recibida. En todo momento se evidenció un importante nivel de conciencia acerca de la relevancia del proceso comunicacional en el logro de los objetivos organizacionales. En general, manifestaron estar muy satisfechos con el aprendizaje adquirido y su aplicación en el día a día.

- **Entrenamiento formal:**

Se llevaron a cabo dos sesiones de un mismo taller denominado “Comunicación Efectiva” en las cuales participaron 40 personas entre miembros de la Junta Directiva, personal administrativo y personal médico.

La distribución del personal para ambas sesiones se realizó de acuerdo a la disposición de tiempo de los empleados, de la siguiente manera:

Cargo	Nro.	Fecha de participación en la actividad
Médico Oftalmólogos	10	01/11/2008
Secretaria	2	
Médico Oftalmólogo	3	08/11/2008
Técnico Oftalmólogo	2	
Enfermera	4	
Instrumentista	3	
Anestesiólogo	1	
Jefe de Compras	1	
Coordinador de Contabilidad	1	
Coordinador de Administración	1	
Analista Administrativo	4	
Asistente Integral	2	
Secretaria	6	
<b>40</b>		

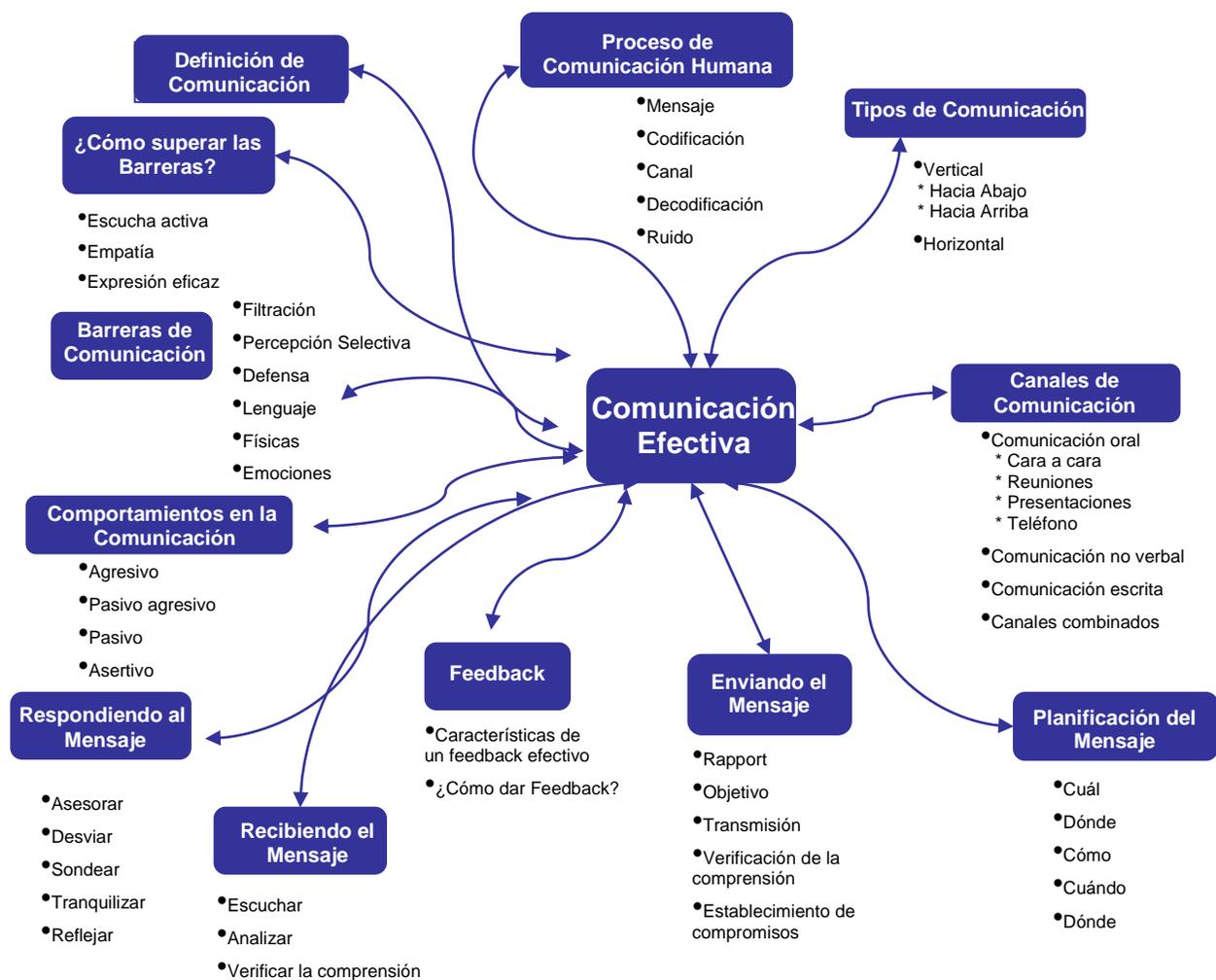
Tabla 2. Distribución de participantes en los dos entrenamientos formales

El taller se estructuró de la siguiente forma:

1. Presentación - **Actividad: “Me llamo...”**
2. Chequeo de expectativas
3. Objetivo general de la actividad
4. Objetivo para los participantes
5. Presentación de la agenda
6. **Actividad: Construye el Cuadrado**
7. ¿Qué es Comunicación?
8. Proceso de Comunicación Humana

9. Tipos de Comunicación Organizacional
10. **Actividad: El Rumor**
11. Canales de Comunicación
12. **Actividad: Las posiciones corporales y la comunicación**
13. Planificación del mensaje
14. Enviando el mensaje
15. Feedback
16. **Actividad: Dando Feedback**
17. Recibiendo el mensaje
18. Respondiendo al mensaje
19. Comportamientos en la comunicación
20. Barreras de la Comunicación
21. **Actividad: Expresando mis emociones**
22. Superando las barreras
23. Definición de Comunicación Efectiva
24. Validación de expectativas y cierre (Ver Anexo C)

La estructura teórica del taller se presentó de la siguiente manera:



**Figura 13. Estructura teórica del taller de comunicación efectiva**

Asimismo, a lo largo de la sesión se incluyeron diferentes actividades orientadas al logro de un aprendizaje a partir de la experiencia y en las cuales los participantes pudieron comprobar el impacto de las prácticas comunicacionales empleadas diariamente en el alcance de sus objetivos personales y organizacionales (Ver anexo D).

Antes de comenzar la sesión se consultó con los participantes sus expectativas con respecto a la actividad de ese día. En este sentido, el primer grupo manifestó las siguientes expectativas:

- \* A partir de nuestros errores, aprender y usar nuevas herramientas para mejorar la comunicación.
- \* Ello contribuirá al desarrollo y crecimiento personal y profesional de la Organización.
- \* Optimizar el ambiente emocional de todos para el beneficio y felicidad de la UOGS.

Mientras que el segundo grupo expresó sus expectativas de la siguiente forma:

- \* Integración del grupo para mejorar los objetivos de la clínica.
- \* Cultivar respeto y tolerancia entre todos.
- \* Mejorar el nivel de comunicación entre todo el personal de la institución.

En ambas sesiones se evidenció un alto grado de participación e interés en cuanto a la información recibida y en la realización de las diferentes actividades planificadas, realizando comentarios como: “que agradable que estemos en este taller”, “estas reuniones la deberían realizarlas de manera más frecuentes, ya que nos permite compartir y conocernos”.

Los participantes mostraron un alto nivel de conciencia de la aplicación de las nuevas herramientas adquiridas a sus labores diarias, mencionando:

“estas herramientas nos ayudan a mejorar la atención al cliente, a llevarnos mejor entre nosotros y a entender un poco más a nuestros compañeros”.

Al final de cada actividad, los participantes fueron capaces de señalar las similitudes entre los comportamientos observados en la actividad y en la dinámica de la organización, tal como se evidencio en la actividad de construcción del cuadrado donde comentaron: “cuando estamos con los ojos vendados e intentamos hacer el cuadrado se nos hace muy difícil realizarlo, esto es igual cuando no conocemos los objetivos de la organización, aunque trabajemos para obtenerlos no lo logramos porque estamos a ciegas”.

También manifestaron en esta misma actividad la existencia de similitudes con el modelo de comunicación vigente en la Unidad, indicando: “Esto nos pasa en el día a día, todos hablamos al mismo tiempo y no nos escuchamos”, “que importante es la comunicación no verbal, pensar que muchas veces estamos frente a otras personas, les hablamos y no lo miramos, no hacemos contacto visual con ellos”.

Señalaron igualmente que una de las estrategias más adecuada para superar las posibles barreras que obstaculizan la transmisión efectiva del mensaje interno es el feedback, cuyo propósito es verificar que el mensaje que recibió el interlocutor es el mismo que quiso transmitir.

Asimismo, al culminar cada sesión se validó con los participantes el cumplimiento de las expectativas iniciales mostrándose muy satisfechos, tanto de la oportunidad para compartir entre ellos, intercambiar y conocer sus opiniones como de los conocimientos y experiencias adquiridas durante el entrenamiento.

▪ **Inducción corporativa:**

Se propuso la creación de un programa de inducción corporativa con la finalidad de facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos ingresos a la Organización de la cual comienzan a formar parte, haciendo énfasis en la adquisición de conocimientos que pudiesen permitirles conocer y comprender diferentes aspectos y políticas organizacionales.

Este programa de inducción no sólo facilitará el proceso de adaptación y aprendizaje de los nuevos ingresos, sino que además garantizará la transmisión oportuna de los objetivos y las estrategias de éxito organizacional antes de que el empleado se encuentre físicamente en su puesto de trabajo. En conjunto con los miembros de la Junta Directiva se definió la siguiente estructura para éste programa de inducción:

- \* Bienvenida.
- \* Presentación.
- \* Expectativas de cada participante.
- \* Presentación de objetivos y agenda.
- \* Reseña histórica de la UOGS, desde su fundación en 1993 hasta la actualidad.
- \* Definición y caracterización del negocio.
- \* Visión y Misión de la Organización.
- \* Valores – Presentación y definición.
- \* Estructura Organizacional.
- \* Estructura Jerárquica.
- \* Nuestros Beneficios.
- \* Uso de herramientas y equipos de tecnología asignados a los colaboradores.
- \* Políticas de higiene y seguridad industrial.

- \* Cierre de la inducción / Validación del cumplimiento de expectativas.
- \* Recorrido por las instalaciones y presentación al resto de la organización (Ver Anexo E).

Los beneficios de esta estrategia de cambio podrán evidenciarse claramente a partir de Enero del año 2009, cuando los líderes de la Unidad comiencen a utilizar este nuevo producto.

#### **4.4 Resultados de la intervención**

Con la finalidad de medir la reacción de los participantes del Taller de Comunicación Efectiva, se diseñó un formato de evaluación reactiva que pretende cuantificar su percepción de diferentes aspectos de la acción de formación, tales como el contenido de la actividad y el desempeño de los facilitadores (Ver Anexo F).

El instrumento está conformado por dos partes. En la primera parte el participante debe responder un total de 11 preguntas cerradas en una escala de 5 puntos, en la cual debe marcar la opción que se acerque más a su opinión:

<b>N/A</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
------------	-------------------	----------------	--------------	------------------

Adicionalmente, se le pide señalar si recibió o no algún tipo de información previa de la actividad por parte de su supervisor o de alguno de los líderes de la unidad.

Para esta primera parte se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Nombre de la acción de aprendizaje:</b>	Comunicación Efectiva
<b>Facilitadores:</b>	<b>Audra Álvarez y Raúl González</b>
<b>Fecha de la acción:</b>	<b>01/11/2008 y 08/11/2008</b>

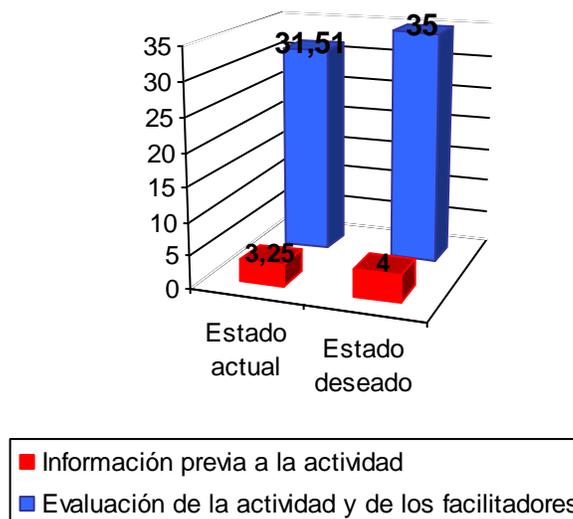
<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN PREVIA A LA ACTIVIDAD</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Estado Deseado</b>
A	1.1.- ¿Recibió usted previamente por parte de su supervisor información completa y a tiempo de ésta actividad de formación y desarrollo?	<b>1,79</b>	<b>2</b>
B	1.2.- ¿Recibió usted una introducción previa sobre la actividad por parte de su supervisor?	<b>1,50</b>	<b>2</b>
	<b>INFORMACIÓN PREVIA A LA ACTIVIDAD</b>	<b>3,25</b>	<b>4</b>

<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y LOS FACILITADORES</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Estado Deseado</b>
A	Usted evaluaría en General esta acción de manera	<b>4,40</b>	<b>5</b>
B	Los temas expuestos en la actividad fueron actualizados	<b>4,51</b>	<b>5</b>
C	La exposición del contenido fue clara y precisa	<b>4,62</b>	<b>5</b>
D	Los facilitadores fueron dinámicos al exponer los diferentes temas del taller	<b>4,52</b>	<b>5</b>
E	El contenido de la acción de formación brinda herramientas para su desarrollo profesional	<b>4,18</b>	<b>5</b>
F	En su opinión el ambiente físico (Salón, luz, ventilación), en el cual se desarrollo la acción fue	<b>4,64</b>	<b>5</b>
G	Tomando en cuenta la presentación, redacción, ilustración e impresión, el material de apoyo le pareció	<b>4,64</b>	<b>5</b>
	<b>EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y LOS FACILITADORES</b>	<b>31,51</b>	<b>35</b>

**Tabla 3. Puntajes obtenidos en la primera parte de las evaluaciones reactivas**

En cuanto a la información previa a la actividad, se observa un puntaje obtenido de 3,25 sobre una puntuación máxima de 4 puntos (Ver Gráfico 1). Es decir, un 81,25% de los participantes manifiesta haber recibido información previa acerca de la actividad y haber recibido una introducción previa por parte de su supervisor.

Por otra parte, el contenido de la actividad, los facilitadores y otros aspectos relacionados obtienen un puntaje total de 31,51 sobre una puntuación máxima de 35. Es decir, el 90,02% de los participantes se inclinan hacia la opción “excelente” al momento de hacer su evaluación.



**Gráfico 1. Puntajes obtenidos en la primera parte de las evaluaciones reactivas**

En la segunda parte de la evaluación, el participante debe responder dos preguntas abiertas donde puede señalar la aplicabilidad del aprendizaje adquirido y las oportunidades de mejora para los facilitadores y para la actividad en general.

En cuanto a la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos (Gráfico 2), el 44% de los participantes señala que la actividad contribuye principalmente al

mejoramiento de sus relaciones interpersonales dentro de la unidad, mientras que el 32% afirma que el aprendizaje adquirido será de utilidad para mejorar la relación médico – paciente. Por otra parte, el 8% de los participantes señala que podrán ser más claros y precisos al momento de impartir instrucciones a sus supervisados y el 6% afirma que posee una mayor conciencia acerca de sus propias limitaciones en lo referente a sus propias prácticas comunicacionales. El 10% afirma que la actividad contribuye principalmente a:

- La mejora continua de la organización.
- El crecimiento de la empresa.
- Respeto entre los compañeros de trabajo.
- Posicionamiento como líderes de la organización.
- Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos fuera del ambiente laboral.

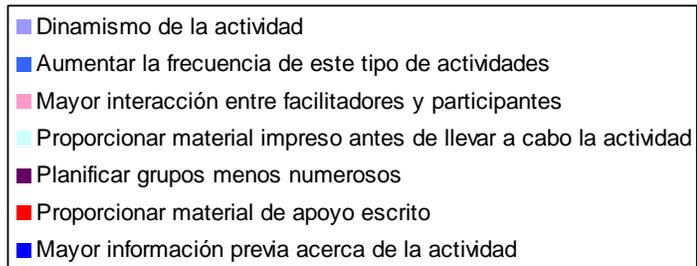
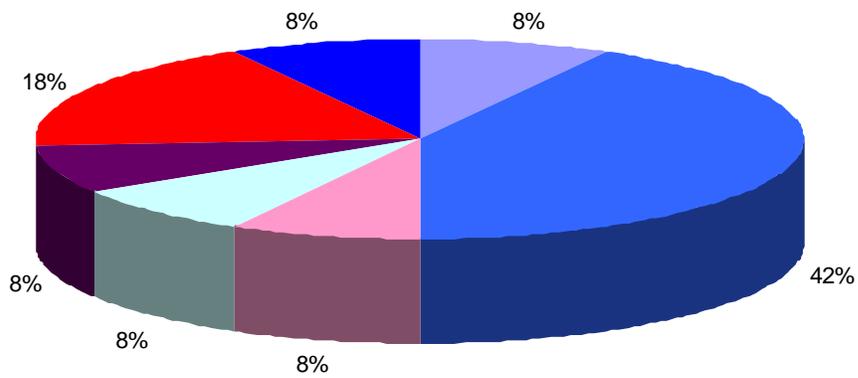


**Gráfico 2. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el taller de comunicación efectiva**

Por último, a pesar de que la mayoría de los participantes calificaron la actividad como “excelente”, también señalan algunas oportunidades de mejora para los facilitadores y para la actividad en general (Gráfico 3). Específicamente, 42% de los participantes señala que debería aumentarse la frecuencia en la que se dictan este tipo de actividades, mientras que el 18% afirma que le hubiese gustado recibir material de apoyo escrito para reforzar el aprendizaje. El 40% restante se distribuye de forma equitativa entre las siguientes oportunidades de mejora:

- Mayor dinamismo en la actividad
- Mayor interacción entre los facilitadores y los participantes
- Proporcionar material impreso antes de llevar a cabo la actividad
- Planificar grupos menos numerosos

- Mayor información previa acerca de la actividad



**Gráfico 3. Oportunidades de mejora para los facilitadores y para la actividad**

## **CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

### **5.1 Evaluación general del proceso de cambio**

La presente investigación fue realizada con el objetivo de Optimizar el Modelo Comunicacional interno de la UOGS mediante estrategias de cambio dirigidas tanto a la Junta Directiva como al resto de los miembros de la organización, así como la transmisión oportuna de los objetivos, valores y políticas mediante un programa de inducción corporativa adaptado a las necesidades de la Organización. Para ello fue necesario identificar y jerarquizar las principales fortalezas y oportunidades mediante un proceso de diagnóstico previo, en el cual se identificó como principal área de mejora el modelo de comunicación interno vigente para ese momento.

Este objetivo fue alcanzado utilizando tres técnicas de intervención fundamentales. En primer lugar, se llevaron a cabo dos asesorías grupales en las que participaron los miembros de la Junta Directiva de la UOGS. Paralelamente se diseñó un taller de comunicación efectiva dirigido a todos los empleados de la unidad, tanto médicos como personal del área administrativa, en el que se abordaron temas relevantes al mejoramiento y optimización de las prácticas de comunicación internas vigentes desde la perspectiva del aprendizaje experiencial. Finalmente, se elaboró un programa de inducción corporativa cuyo propósito principal es facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos ingresos a la Organización, así como garantizar la transmisión oportuna de los objetivos y las estrategias de éxito organizacional.

La implementación de estas estrategias de intervención partió de la definición de las siguientes variables: estilo de comunicación, canales de transmisión

del mensaje, claridad y veracidad del mensaje y oportunidad de la información.

Las asesorías grupales estuvieron dirigidas sólo a los miembros de la Junta Directiva, mientras que el entrenamiento formal en comunicación efectiva y el programa de inducción corporativa estuvo dirigido a todo el personal de la unidad. En el taller participaron 40 personas, entre médicos y empleados, de 75 en total, mientras que la inducción se implementará en la medida en que haya nuevos ingresos de personal.

En todo momento tanto los miembros de la Junta Directiva como el resto de los empleados de la UOGS, demostraron interés y compromiso con cada una de las actividades propuestas, apreciando la relevancia de los conocimientos brindados para el logro de las metas organizacionales.

Si bien la disposición a participar de los empleados y de la alta gerencia fue muy favorable, en ocasiones la no disponibilidad de tiempo y el exceso de trabajo produjeron aplazamientos y retrasos en las actividades de consultoría pautadas, que posteriormente pudieron reprogramarse de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de ambas partes.

Por otra parte, aún cuando se llevaron a cabo dos sesiones del taller de comunicación efectiva y todos los médicos y trabajadores de la unidad fueron invitados, no todos asistieron. Por esto, se recomienda llevar a cabo sesiones adicionales de forma tal que todo el personal maneje las mismas estrategias.

Asimismo, hubo limitaciones asociadas a la disponibilidad de información para completar la inducción corporativa, información que fue solicitada a la Junta Directiva pero que no pudo ser proporcionada a los consultores.

Específicamente, la descripción detallada de los beneficios contractuales con los que cuentan los médicos y empleados de la UOGS al comenzar a formar parte de la organización. Se considera recomendable incluir esta información en la presentación de inducción, ya que esto le proporcionará mayor fuerza y credibilidad como estrategia comunicacional.

## **5.2 Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado**

Todas las actividades pautadas en el cronograma de intervención fueron ejecutadas. Sin embargo, es necesario señalar que la poca disponibilidad de tiempo de los miembros de la Junta Directiva solo permitió planificar dos sesiones de asesoría, cuando lo ideal hubiese sido llevar a cabo al menos 3 o 4 para lograr un cambio en la conducta más significativo. Asimismo, como se señaló anteriormente y también por la poca disponibilidad de tiempo, se programaron sólo dos sesiones del taller de comunicación efectiva y, para que todos los empleados de la UOGS tengan la oportunidad de participar y adquirir las mismas herramientas y conocimientos, deben ejecutarse al menos 4 sesiones.

## **5.3 Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado**

Los objetivos planteados en la propuesta de cambio fueron alcanzados exitosamente. Los resultados, conclusiones y recomendaciones fueron presentados a la Junta Directiva de la UOGS, quienes se mostraron bastante satisfechos con la información suministrada.

Tanto las asesorías grupales como las dos sesiones del taller de comunicación efectiva se llevaron a cabo sin ningún tipo de inconvenientes. En éste último, a pesar de que no todos los empleados y médicos pudieron

asistir, participó una muestra lo suficientemente representativa como para lograr una mayor conciencia en cuanto a la necesidad de modificar el modelo de comunicación interno vigente para ese momento y orientar la propia conducta hacia nuevas prácticas y estrategias comunicacionales más apegadas a la integración del equipo de trabajo y, como consecuencia, al éxito de la UOGS como empresa.

En este sentido, tanto empleados como médicos pudieron identificar la forma en la cual podían aplicar los nuevos conocimientos y herramientas dentro y fuera del contexto laboral, fueron conscientes acerca de sus propias fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar la forma en la cual expresas sus ideas y emociones a los demás y se mostraron totalmente dispuestos a seguir mejorando.

Entre los factores más relevantes para el éxito de este estudio destacaron el apoyo, el respeto y la confianza incondicional depositada en los consultores por parte del cliente, así como el mantenimiento de los más altos estándares de calidad profesional y ética del equipo consultor (preparación de cada visita al cliente, confidencialidad de la información, el respeto por las diferencias de opinión de los empleados de la UOGS y la veracidad de los resultados obtenidos, entre otros). A esto se suma la absoluta conciencia de cambio por parte del cliente, quienes siempre se mostraron dispuestos y abiertos a nuestras sugerencias e ideas, con el objetivo de ser una mejor organización y de ofrecer un ambiente laboral más satisfactorio a sus empleados.

A partir de esta intervención se espera entonces:

- Que los empleados conozcan y comprendan claramente cuáles son los objetivos de la organización, así como hacia donde se dirige en el corto, mediano y largo plazo.

- Que el mensaje organizacional interno sea percibido como único por todos los empleados de la Unidad.
- Que exista un predominio de un estilo de comunicación asertivo entre líderes y colaboradores.
- Que existan suficientes medios o canales de información efectivos y que estos garanticen que el mensaje que se desea transmitir sea escuchado y comprendido por todos los niveles de la estructura organizacional.
- Que exista un predominio de los canales de comunicación formal sobre los canales de comunicación informal.

Finalmente, es necesario señalar que los resultados de esta investigación no pueden ser generalizados libremente a otras organizaciones, pues corresponden a la realidad particular de la UOGS.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo general del presente estudio consistió en la optimización del Modelo Comunicacional interno de la UOGS mediante estrategias de cambio dirigidas tanto a la Junta Directiva como al resto de los miembros de la organización, así como la transmisión oportuna de los objetivos, valores y políticas mediante un programa de inducción corporativa adaptado a las necesidades de la Organización.

Este objetivo fue alcanzado satisfactoriamente mediante la aplicación de tres estrategias de intervención bien diferenciadas que pretendían concientizar al cliente en cuanto a los hechos y prácticas comunicacionales empleadas dentro del entorno organizacional de la UOGS y que estuvieron orientadas a la mejora de estos comportamientos. El rol de los consultores consistió en dar al cliente una idea sobre lo que estaba sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas o entidades. Con base en esto, se decidieron en conjunto las tres estrategias de cambio que se implantarían para alcanzar la situación deseada:

- Dos asesorías grupales dirigidas a los miembros de la Junta Directiva de la UOGS.
- Un entrenamiento formal dirigido tanto a los líderes como a los colaboradores de la UOGS.
- Un programa de inducción corporativa dirigido a los nuevos ingresos.

Durante las asesorías grupales los miembros de la Junta Directiva estuvieron en capacidad de identificar su propio estilo comunicacional, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad en cuanto a la transmisión del mensaje

interno. Durante ambas sesiones fue notable la diferencia en sus estilos y la manera cómo esta diversidad originaba ruido en el proceso de comunicación, a partir de lo cual se genera la necesidad de establecer políticas de comunicación que unificaran estos estilos para alcanzar una mayor coherencia y consistencia del mensaje. Asimismo, concluyeron que debían utilizar diferentes canales de comunicación para el grupo del personal administrativo y para los médicos, manteniendo la combinación de canales escritos y orales para ambos casos.

Por su parte, el entrenamiento formal permitió a los participantes adquirir nuevas herramientas orientadas a la mejora y optimización de sus prácticas comunicacionales, dentro y fuera del contexto organizacional. Al final de cada sesión los asistentes fueron capaces de señalar las similitudes entre los comportamientos observados en cada una de las actividades que conformaron el taller y la dinámica diaria de la empresa. Esto pudo lograrse mediante la inclusión de actividades que permitieron a los participantes aprender en la medida en que contactaban directamente con sus propias experiencias y vivencias, para luego reflexionar acerca del mejor curso de acción a seguir de acuerdo a la situación.

Finalmente, la inducción corporativa se propuso como una forma de facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos ingresos a la Organización y de garantizar la transmisión oportuna de los objetivos y las estrategias de éxito organizacional antes de que el empleado se encuentre físicamente en su puesto de trabajo. Sin embargo, los beneficios de esta estrategia de cambio podrán evidenciarse claramente a partir de Enero del año 2009, cuando los líderes de la Unidad comiencen a utilizar este nuevo producto.

A partir de estos resultados se proponen las siguientes recomendaciones:

- Comunicar a todos los médicos y colaboradores, por todos los medios posibles (Reuniones cara a cara, comunicados escritos, cartelera, etc.) y con una frecuencia al menos semestral, los objetivos y estrategias de éxito de la UOGS.
  
- Comunicar a todos los médicos y colaboradores, por todos los medios posibles (Reuniones cara a cara, comunicados escritos, cartelera, etc.) y con una frecuencia al menos semestral, los logros y metas alcanzadas, así como las acciones a seguir o próximos pasos.
  
- Actualizar anualmente el programa de inducción corporativa, de forma tal que pueda corresponderse con los objetivos y políticas vigentes.
  
- Continuar con la planificación e implementación de acciones de aprendizaje orientadas a la optimización y desarrollo de habilidades y competencias que contribuyan al éxito personal y organizacional de los empleados de la UOGS.
  
- Implementar estrategias que fortalezcan de forma sencilla y rápida el proceso de comunicación interna y que generen un mayor compromiso e identificación con la Organización, tales como la creación de una intranet, la asignación de un correo electrónico corporativo a los empleados que así lo requieran y la asignación de carnés personalizados que los empleados podrán utilizar dentro de las instalaciones de la Unidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

BERLO D. (1979). *El Proceso de la Comunicación*. Editorial Ateneo, Argentina.

BOONE, L.E. y KURTZ, D.L. (1993). *Contemporary Business*. Dryden Press: Orlando. 7ma. Ed.

FERNÁNDEZ, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Norma, Colombia.

FERNÁNDEZ-COLLADO, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas. México.

FISKE, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia.

FRENCH, W. y BELL, C. (1996) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Prentice-Hall. México: Prentice-Hall.

GAYNOR, E. (2003). *Desarrollo Organizacional y Cambio Organizacional*. The Organization Development Institute International, Latinoamérica.

HUGHES, R., GINNETT, R., CURPHY, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Mc Graw-Hill.

KREITNER, R., KINICKI, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

KREPS, G.L. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España.

LEWIN, K. (1974). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, pp.143-153.

LUSSIER, R. (1997). Management, concepts, applications, skill development. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

MONTFERRANTE, P. (2006). Empresas familiares ¿Pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, XI, pp.12-16.

MOTA, I. H. de la (1988): *Diccionario de la Comunicación*. Madrid, Paraninfo.

PASQUALI, A. (1978). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores. Caracas.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. McGraw-Hill.

RIBEIRO, L. (2000). *La Comunicación Eficaz*. Edic. Urano, Barcelona.

ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall. 8a. Ed.

STECKERL, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 20, pp.194-215.

TRELLES, I. (Compiladora) (2001). *Comunicación organizacional*. Félix Varela. Ciudad de La Habana.

VAINRUB, R y ARAMIS, R (2006). Empresas familiares ¿Sinergia o desastre? *Debates IESA*, XI, pp.30-32.

WEINERT, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Herder. Barcelona.

**Páginas web consultadas:**

COMBARIZA, X. (2.005). Reflexiones sobre la facilitación del aprendizaje experiencial. Recuperado en Marzo, 03/2.006, de [http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html#\\_ftn1](http://www.funlibre.org/EE/XCombariza.html#_ftn1)

**ANEXOS.**

**ANEXO A.  
FORMATO DE MINUTA DE REUNIÓN**



## MINUTA DE REUNIÓN

PÁGINA:  
1 de 1

FECHA DE VIGENCIA:  
22.11.2008

TÍTULO:  
MINUTA # 1

PROCESO:

**Asunto:**

**Fecha de la reunión:**

**Hora:**

**Participantes**

**Iniciales**

**Cargo**

**Minuta registrada por:**

**Puntos tratados / Responsable**

Próximos pasos:

**Acuerdos y compromisos:**

Actividad	Objetivo	Desarrollo	Recursos	Duración
<b>Presentación</b>	Presentación de los participantes	Cada participante tiene que presentarse ante el grupo. Para ello, se pone de pie y dice su nombre seguido de una frase que rime con el mismo. Ej.: "Me llamo Teresa y me llevaré la mesa". Finalmente, cada participante debe presentar a su compañero de la izquierda repitiendo la frase con que éste se presentó		15 minutos
<b>Expectativas</b>	Validación de expectativas y evaluación de la capacidad de negociación de los participantes	Cada participante escribe individualmente en un papel tres expectativas esenciales sobre la actividad. Luego se colocan en parejas, cada pareja llega a un acuerdo y escribe las tres expectativas esenciales. Posteriormente se colocan en grupos de 4 y finalmente el grupo entero tiene que decidir cuáles son las expectativas relevantes de todos.	Hojas de papel, lápices, rotafolio	20 minutos
<b>Construyendo el cuadrado</b>	Concientizar a los participantes acerca del valor de la comunicación oral y no verbal cuando no pueden utilizarla	15 participantes voluntarios se disponen en círculo mientras que los demás observan desde sus puestos. Los 15 voluntarios deben vendar sus ojos. Posteriormente, se entrega a dos de ellos los extremos de una cuerda y luego se les da la instrucción de construir en el piso un cuadrado perfecto sin poder comunicarse entre ellos durante los primeros 10 minutos de la actividad. Después podrán comunicarse entre ellos para idear la mejor estrategia.	Bandanas o vendas para los ojos, una cuerda lo suficientemente larga	15 minutos
<b>El Rumor</b>	Identificar las distorsiones que interfieren en la transmisión informal de un mensaje	Se solicita a 10 voluntarios que esperen fuera del salón. Al grupo que permanece en el salón se le pide que guarde silencio y que mantengan una actitud lo más imparcial posible. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra (y también al grupo que permanece en el salón) un texto colocado sobre una imagen durante 15 segundos. Después se le dice que él o ella debe transmitir oralmente lo que ha leído al segundo voluntario. Después que el primero le transmitió lo que escuchó al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario. El último escribe en el tablero lo que captó de lo que le dijo su compañero. El quinto voluntario lee en voz alta lo que escribió y posteriormente se vuelve a mostrar, a todos, el texto sobre la imagen para hacer la comparación.	Mensaje	20 minutos
<b>Las posiciones corporales y la comunicación</b>	Concientizar el impacto de la posición corporal y del lenguaje no verbal en la transmisión del mensaje	Dos voluntarios se colocan sentados frente a frente y seleccionan un tema de conversación que sea de interés para ambos. El facilitador les indicará cada una de las posiciones que deben tomar para continuar con el diálogo, recordándoles que deben mantener siempre el mismo tema de conversación sin importar la posición en la que se encuentren. Cuando les diga "paren" deben quedarse como están y hacer silencio hasta que se les indique la siguiente posición que deben asumir.	Sillas	10 minutos
<b>Dando Feedback</b>	Comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona sobre su conducta y cómo ésta nos afecta	Los participantes se dividirán en dos grupos. El facilitador leerá en voz alta a todo el grupo un caso ficticio, a partir del cual deberán asumir diferentes roles para interpretarlo e implementar las mejores estrategias para dar un feedback efectivo.	Caso ficticio	20 minutos
<b>Expresando mis emociones</b>	Aprender a describir y a expresar emociones y a establecer conductas deseadas	El instructor pide a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia (Tormenta de Ideas) y los anota en una hoja de rotafolio. Luego integra subgrupos de 5 personas y les indica que cada uno de los miembros deberá expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda. Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuáles tienen mayor dificultad. También se les solicita detectar la postura emocional de la persona en relación a cualquiera de los comportamientos en la comunicación: Agresivo, Pasivo agresivo, Pasivo y Asertivo.	Rotafolio	20 minutos



## EVALUACION DE LA ACCION DE DESARROLLO

Nombre de la acción de formación y desarrollo:

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tipo de acción:

Abierta  
Incompany  
Interna

X

Entidad:

Facilitador (es):

Audra Álvarez y Raúl González

Fecha:

Con la finalidad de evaluar la calidad de la actividad de formación y desarrollo en la que Usted acaba de participar, agradecemos que responda de la manera más objetiva posible los siguientes aspectos, marcando el atributo que mejor refleje su opinión.

Marque con una (x) en la escala respectiva según su opinión, **No Aplica** (N/A), **Deficiente** (no se cubrieron las expectativas), **Regular** (Se cumplieron medianamente las expectativas), **Buena** (Se cubrieron las expectativas) y **Excelente** (Se superaron las expectativas)

ACCIÓN DE FORMACIÓN	N/A	Def	Reg	Bue	Exc
Usted evaluaría en general esta acción de manera					
Los temas expuestos en la actividad fueron actualizados					
La exposición del contenido fue clara y precisa					
Los facilitadores fueron dinámicos al exponer los diferentes temas del taller					
El contenido de la acción de formación brinda herramientas para su desarrollo profesional					
En su opinión el ambiente físico (salón, luz, ventilación) en el cual se desarrolló la acción					
Tomando en cuenta presentación, redacción, ilustración e impresión el material de apoyo le pareció					

## INFORMACIÓN GENERAL

SI

NO

¿Recibió usted previamente por parte de su supervisor información completa y a tiempo de esta actividad de formación y desarrollo?

¿Recibió usted una introducción previa sobre la actividad por parte de su supervisor?

¿Le parecen aplicables los conocimientos adquiridos a su trabajo?

¿Recomendaría esta actividad a otro compañero de trabajo?

En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, señale el nombre de los compañeros a quienes recomendaría la actividad y señale la razón:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Señale 2 situaciones en las cuales esta actividad contribuye en las funciones que desempeña en su posición actual:

1.

2.

Favor agregue cualquier comentario o sugerencia que nos pueda ayudar a mejorar la calidad del adiestramiento:

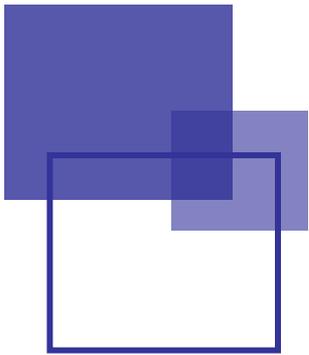
**ANEXO B.**  
**FORMATO ONE PAGE DE LOGROS, APRENDIZAJES Y ACCIONES A**  
**SEGUIR**

**ANEXO C.**  
**PRESENTACIÓN – TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

**ANEXO D.**  
**ACTIVIDADES – TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

**ANEXO E.**  
**PRESENTACIÓN – INDUCCIÓN CORPORATIVA**

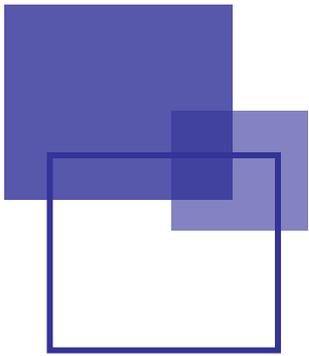
**ANEXO F.**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN REACTIVA**



# COMUNICACIÓN EFECTIVA

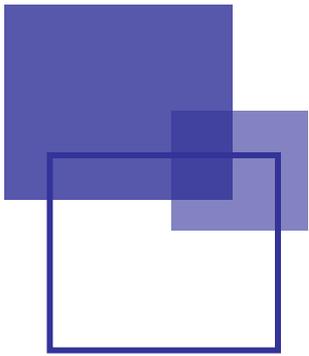
**BIENVENIDOS**





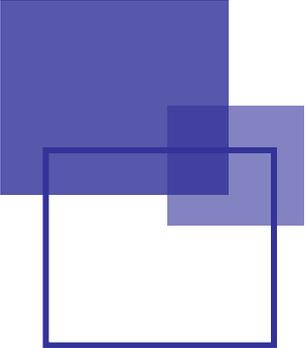
# PRESENTACIÓN – “ME LLAMO”





# EXPECTATIVAS

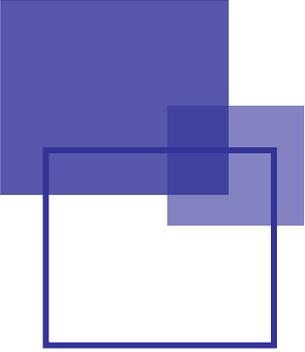




# OBJETIVO GENERAL DE LA ACTIVIDAD

Sensibilizar a los empleados de la Unidad Oftalmológica González Sirit acerca de la importancia, alcance y elementos a considerar en el proceso de comunicación, a fin de facilitar la transmisión del mensaje organizacional interno.

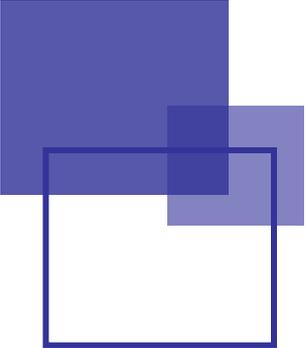




# OBJETIVO PARA LOS PARTICIPANTES

Los participantes comprenderán la relevancia de los factores intervinientes en el proceso comunicacional, desde la planificación y codificación del mensaje hasta la respuesta generada.

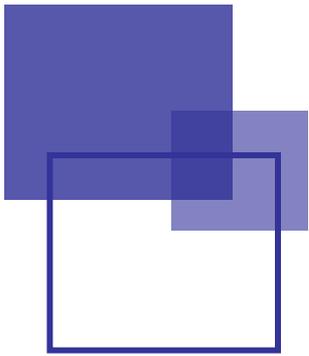




# AGENDA

- ⇒ Presentación
- ⇒ Chequeo de expectativas
- ⇒ Proceso de comunicación humana
- ⇒ Tipos de Comunicación
- ⇒ Canales de comunicación

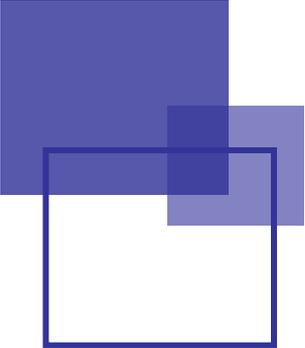




# AGENDA

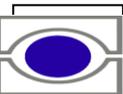
- ⇒ Planificando el mensaje
- ⇒ Enviando el mensaje
- ⇒ Feedback
- ⇒ Recibiendo el mensaje
- ⇒ Respondiendo al mensaje

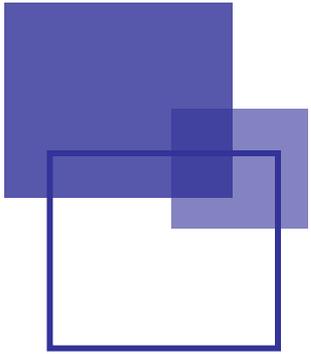




# AGENDA

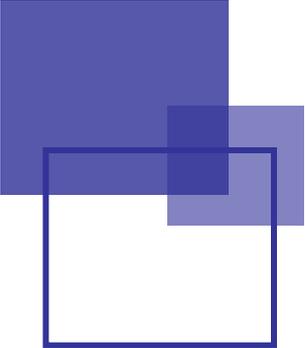
- ⇒ Estilos de comunicación
- ⇒ Barreras de comunicación
- ⇒ ¿Cómo superar las barreras?
- ⇒ Definición de Comunicación Efectiva
- ⇒ Validación de expectativas





# CONSTRUYE EL CUADRADO



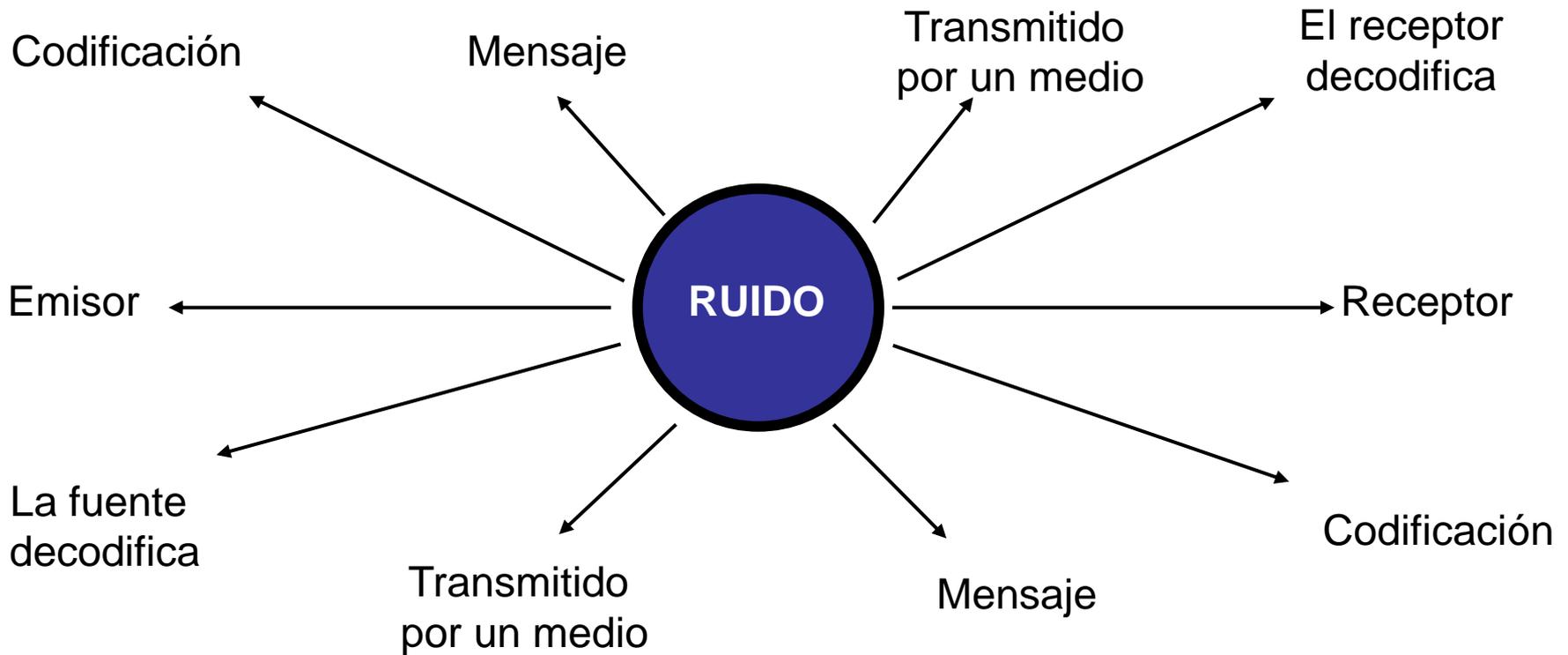


# ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

Intercambio entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las partes involucradas



# PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA



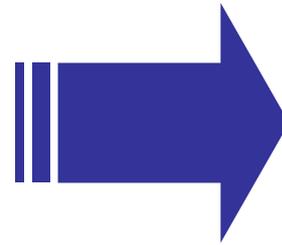
# TIPOS DE COMUNICACIÓN

Vertical

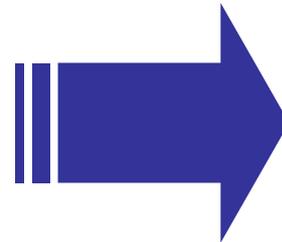
- Hacia abajo
- Hacia arriba

Horizontal

En cualquier dirección



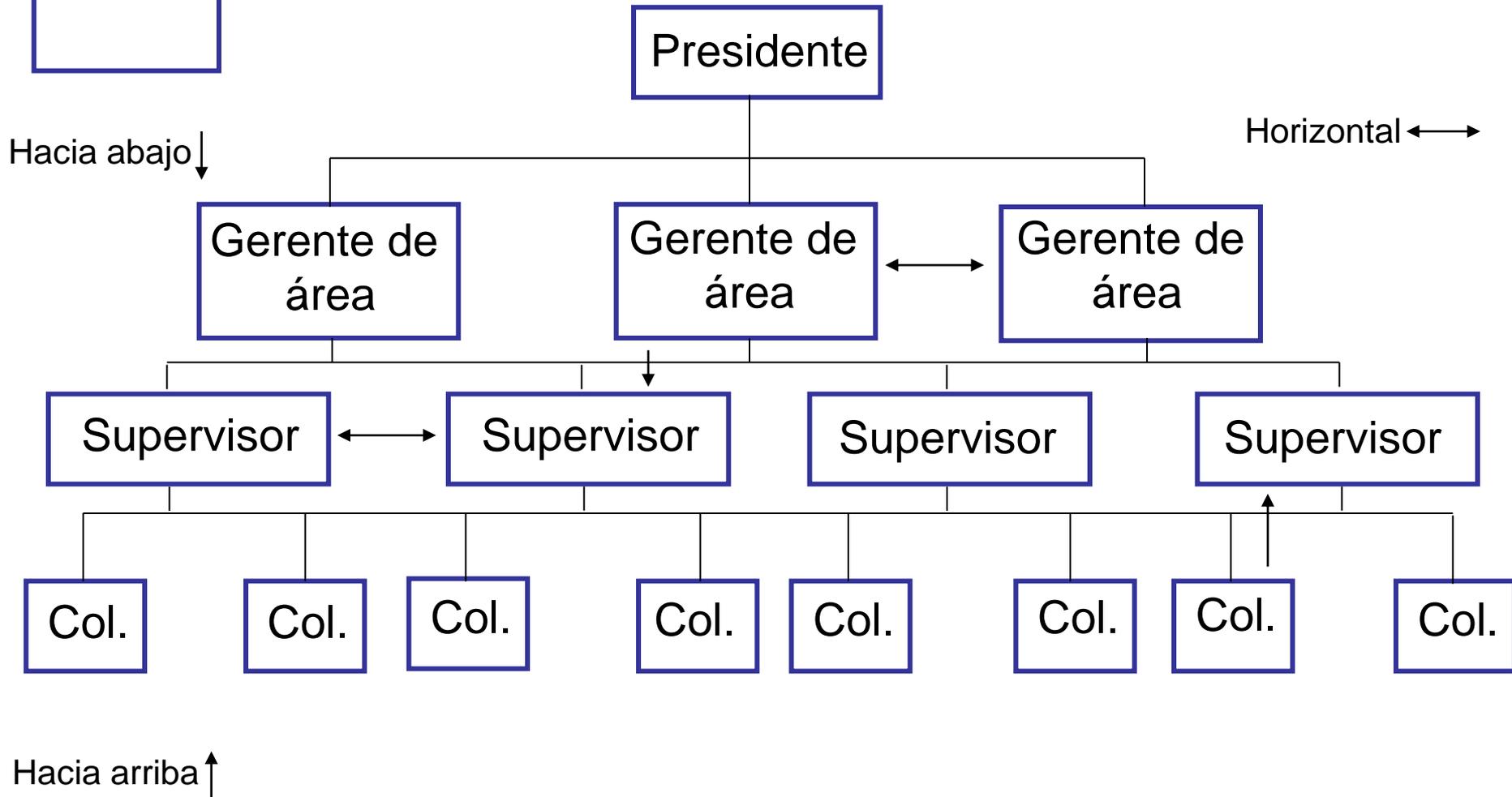
Comunicación Formal



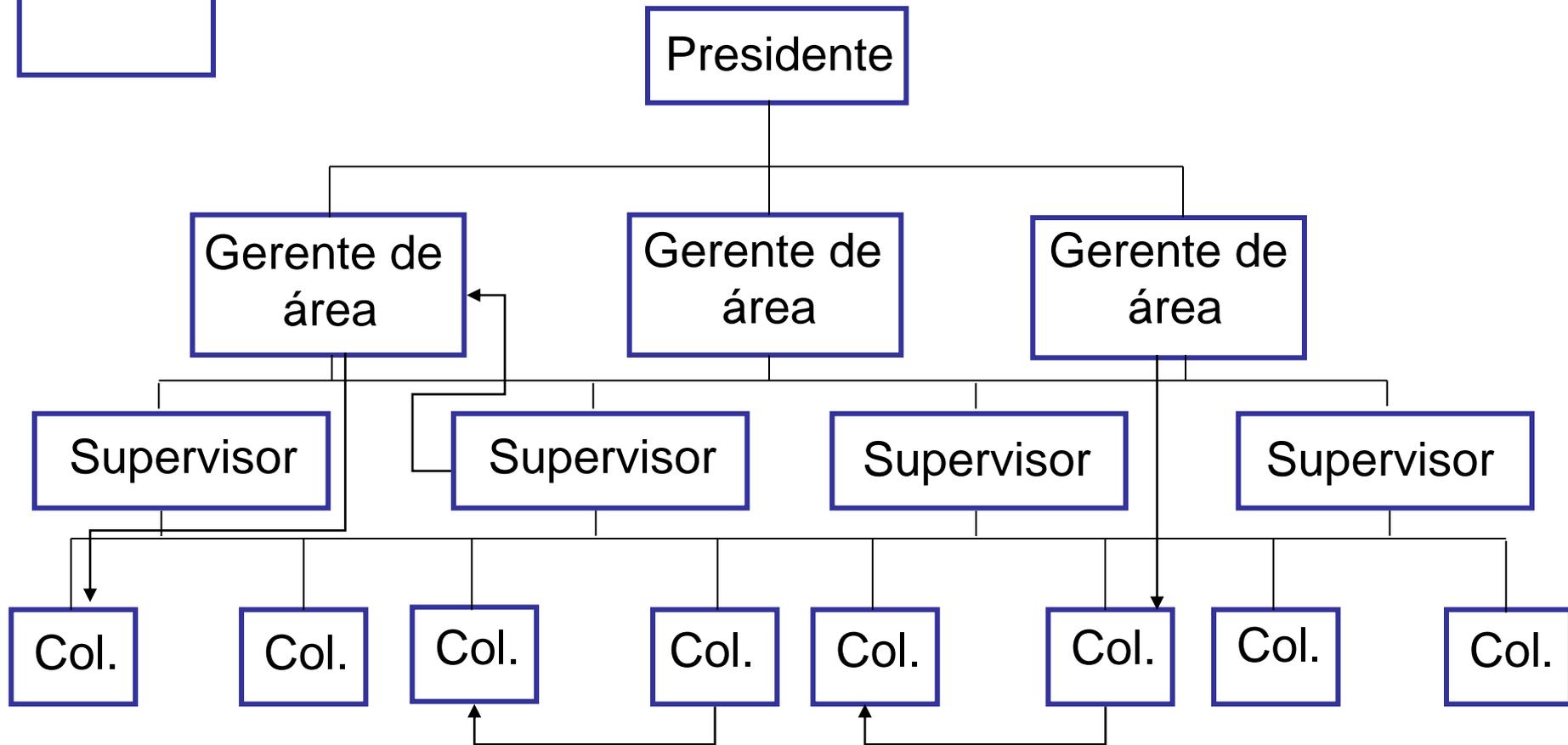
Comunicación Informal



# COMUNICACIÓN FORMAL



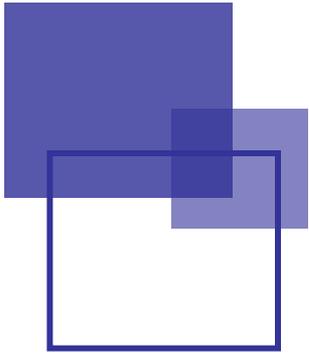
# COMUNICACIÓN INFORMAL



Col. = Colaborador

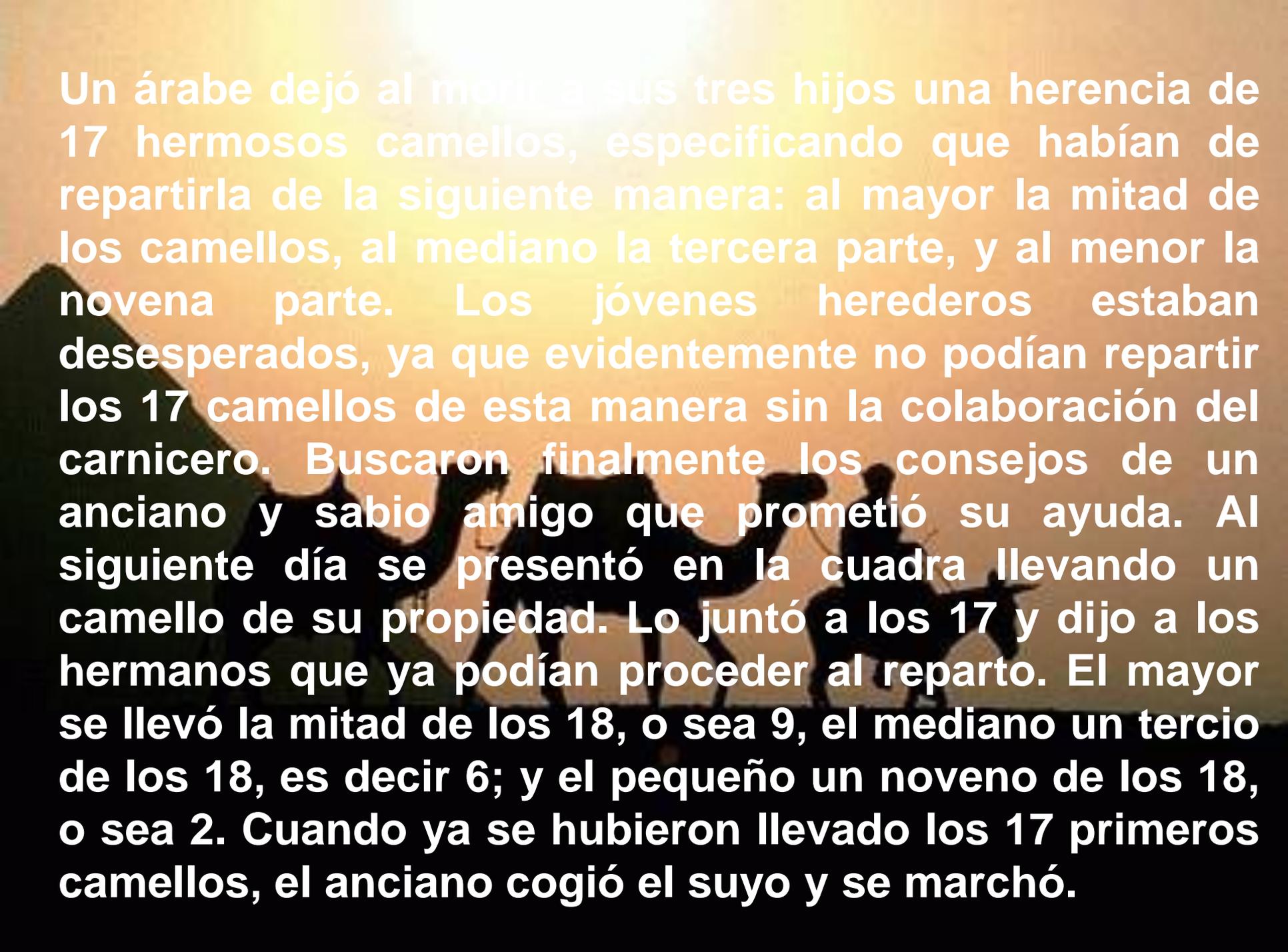
En cualquier dirección



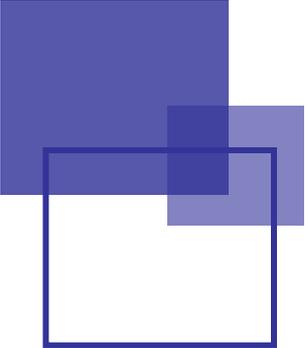


# EL RUMOR



The background of the page features a warm, golden sunset sky. In the foreground, the dark silhouettes of several camels and their riders are visible, moving from left to right. The scene is set against a backdrop of dark, rolling hills or mountains.

Un árabe dejó al morir a sus tres hijos una herencia de 17 hermosos camellos, especificando que habían de repartirla de la siguiente manera: al mayor la mitad de los camellos, al mediano la tercera parte, y al menor la novena parte. Los jóvenes herederos estaban desesperados, ya que evidentemente no podían repartir los 17 camellos de esta manera sin la colaboración del carnicero. Buscaron finalmente los consejos de un anciano y sabio amigo que prometió su ayuda. Al siguiente día se presentó en la cuadra llevando un camello de su propiedad. Lo juntó a los 17 y dijo a los hermanos que ya podían proceder al reparto. El mayor se llevó la mitad de los 18, o sea 9, el mediano un tercio de los 18, es decir 6; y el pequeño un noveno de los 18, o sea 2. Cuando ya se hubieron llevado los 17 primeros camellos, el anciano cogió el suyo y se marchó.

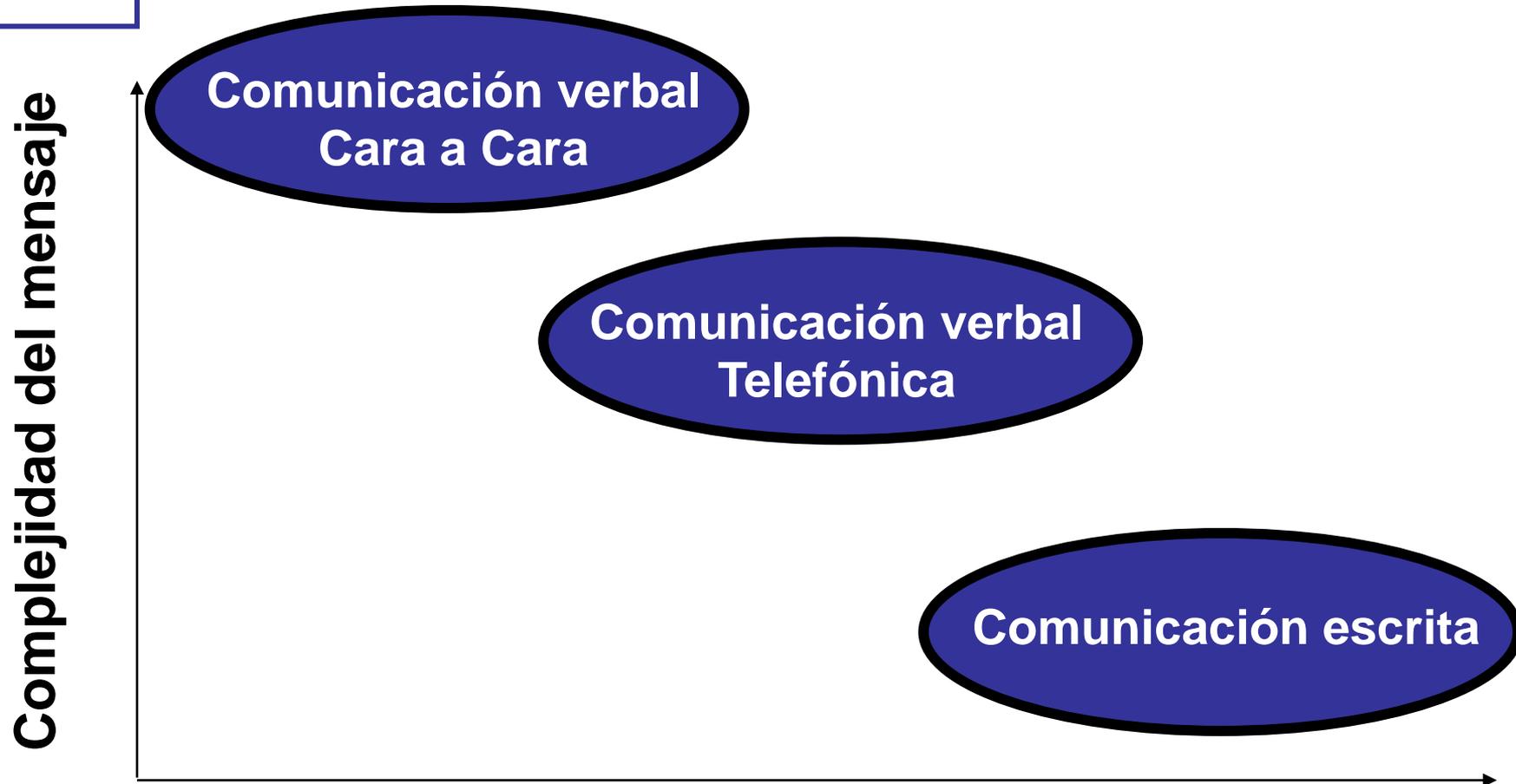


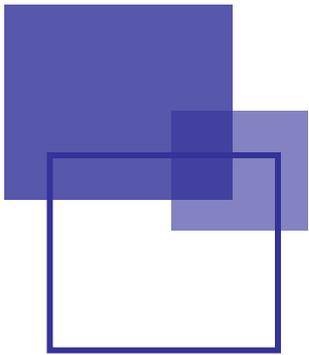
# CANALES DE COMUNICACIÓN

Comunicación Verbal	Comunicación no verbal	Comunicación escrita
Cara a Cara	Lenguaje Corporal	Correo electrónico
Reuniones	Expresión facial	Memos
Presentaciones	Calidad vocal	Cartas
Teléfono	Gestos	Fax
	Postura	Publicaciones en cartelera
	Disposición del espacio físico	Boletines informativos



# SELECCIONANDO EL MEJOR CANAL





# **LAS POSICIONES CORPORALES Y LA COMUNICACIÓN**

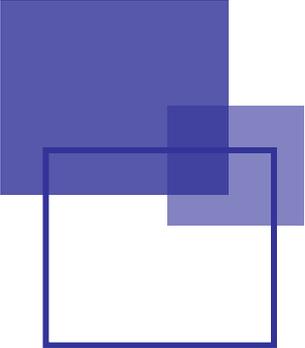


# PLANIFICANDO EL MENSAJE

**Dónde** **Cuál** **Quién**  
**Cuando** **Cómo**



# ENVIANDO EL MENSAJE



Haga Rapport

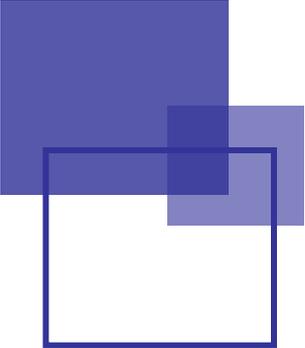
Establezca su objetivo

Transmita su mensaje

Verifique que el receptor comprendió

Establezca Compromisos y Haga seguimiento

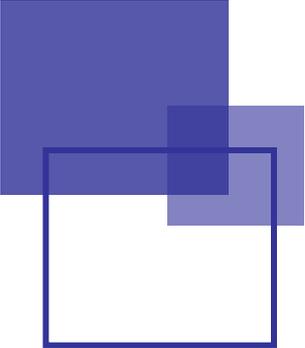




# FEEDBACK

Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada).

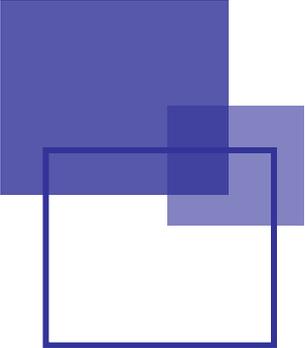




# CARACTERÍSTICAS DE UN FEEDBACK EFECTIVO

1. Centrado en la conducta, no en la persona
2. Describe, no evalúa
3. Especifica, no generaliza
4. Enfatiza el Qué, no el Por qué
5. Referido a conductas o situaciones que puedan ser modificadas a voluntad

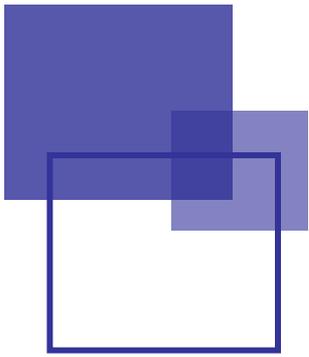




# CARACTERÍSTICAS DE UN FEEDBACK EFECTIVO

6. Oportuno
7. Solicitado antes que impuesto
8. Centrado más en las necesidades del Receptor que en las del Emisor
9. Es verificable o comprobable





**Muéstrese abierto  
a las preguntas**

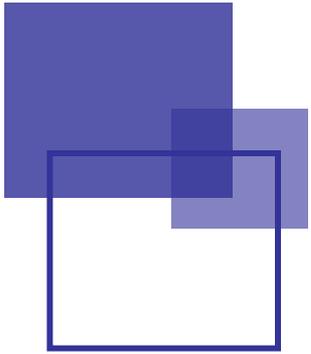
**Utilice el  
parafraseo**



**Haga preguntas**

**Esté atento a la  
comunicación no verbal**

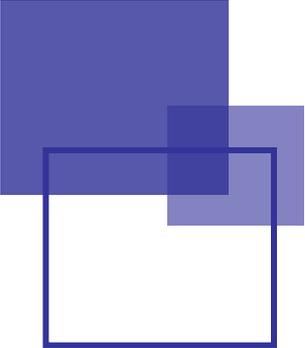




# DANDO FEEDBACK



# RECIBIENDO EL MENSAJE

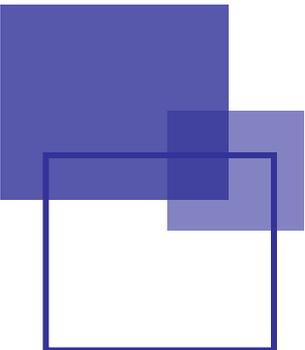


Escuchar

Analizar

Verificar la  
comprensión





# RESPONDIENDO AL MENSAJE

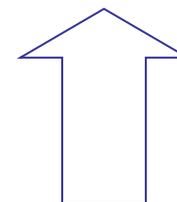
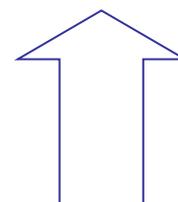
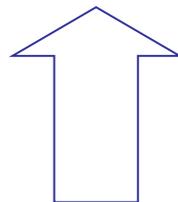
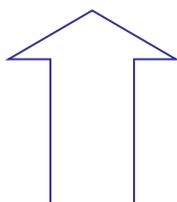
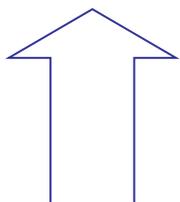
**Asesorar**

**Desviar**

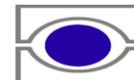
**Sondear**

**Tranquilizar**

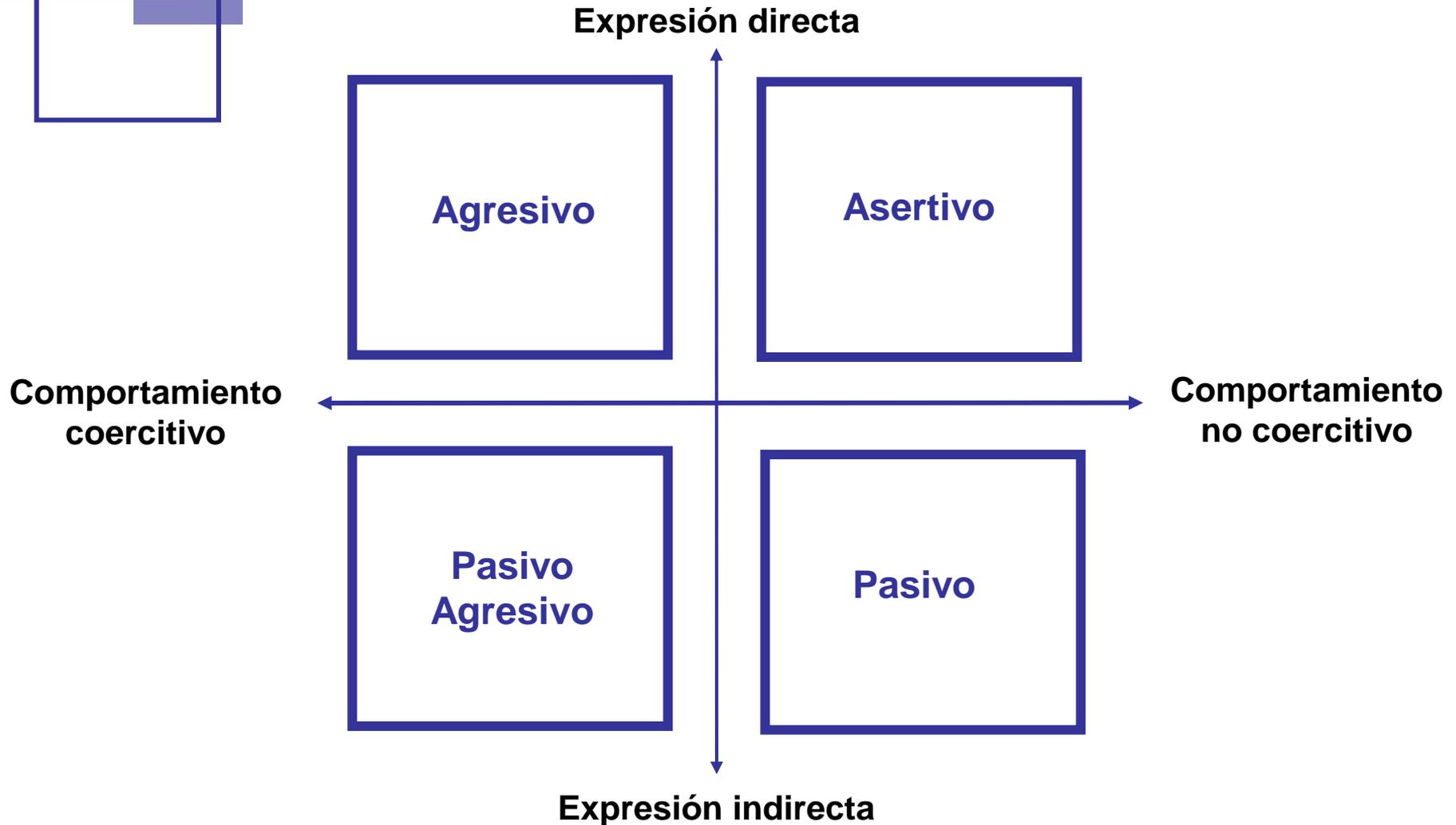
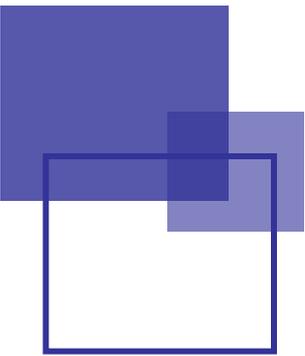
**Reflejar**



**Estilos de respuesta**



# COMPORTAMIENTOS EN LA COMUNICACIÓN



# COMPORTAMIENTOS EN LA COMUNICACIÓN

## Expresión directa

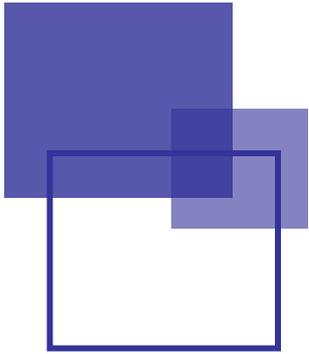
- Tiene opiniones e ideas muy firmes
- No teme expresarlas, incluso si es a expensas de otros
- A veces parecen guardar resentimiento
- Con frecuencia se comunican de manera autoritaria y sarcástica e incluso irrespetuosa
- Su lenguaje corporal y tono de voz es agresivo e intimidante

**Agresivo**

**Comportamiento coercitivo**



# COMPORTAMIENTOS EN LA COMUNICACIÓN



**Comportamiento  
coercitivo**

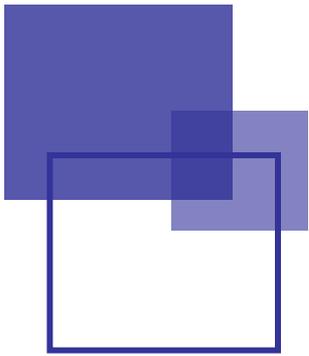


- Evitan el conflicto
- Siempre tienen algo que decir pero lo dicen de manera inoportuna.
- Rara vez hablan directamente
- Discuten los problemas con quién no está directamente involucrado
- Guardan ira y frustración que no expresan

**Expresión indirecta**



# COMPORTAMIENTOS EN LA COMUNICACIÓN



- Rara vez se involucra
- Rara vez se queja, prefiere evitar el conflicto
- Se comportan de manera tímida e insegura
- A menudo muestra rasgos de comunicación no verbal de sumisión:
  - Tono de voz excesivamente suave
  - Titubeo al hablar
  - Falta de contacto visual
- Parecen felices pero cuando se les presiona expresan sus emociones ocultas de maneras inesperadas

**Comportamiento  
no coercitivo**



**Expresión indirecta**



# COMPORTAMIENTOS EN LA COMUNICACIÓN

## Expresión directa

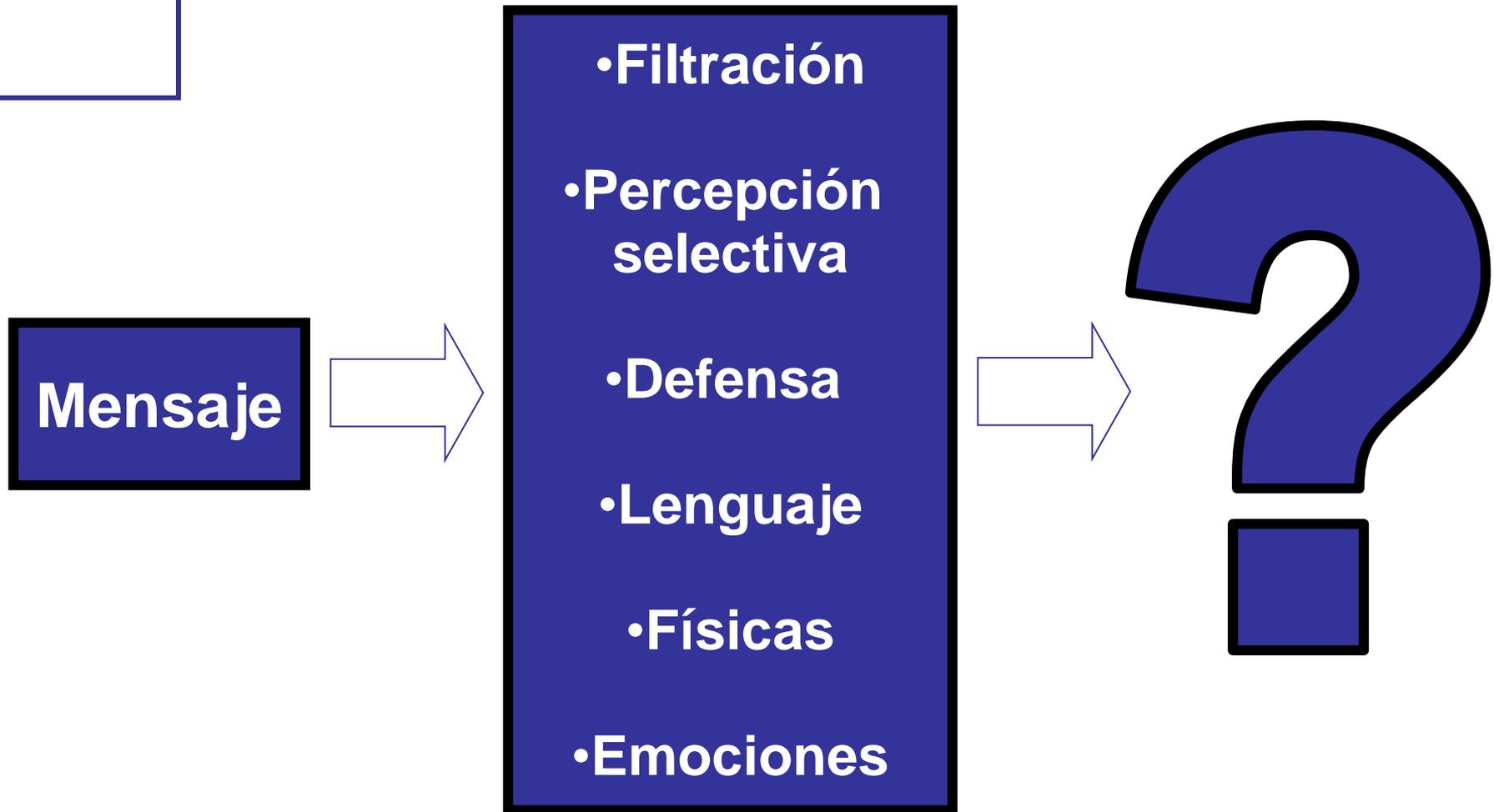
- Da la cara
- Parten del supuesto positivo de que los problemas se pueden resolver
- Expresa sus necesidades y preocupaciones apropiadamente
- Respetan los derechos y el espacio personal de los demás
- Usan un lenguaje corporal abierto
- Mantienen contacto visual
- No temen preguntar ¿Por qué?
- Saben lo que quieren y distinguen entre lo relevante e irrelevante
- Son sinceros y respetuosos

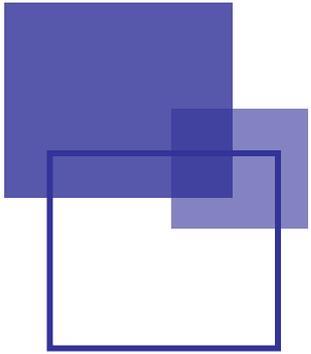
**Asertivo**

**Comportamiento  
no coercitivo**



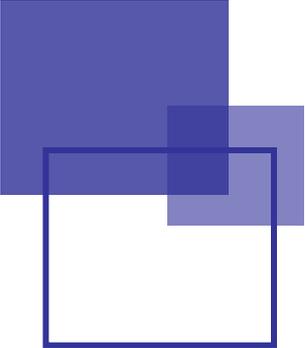
# BARRERAS DE COMUNICACIÓN



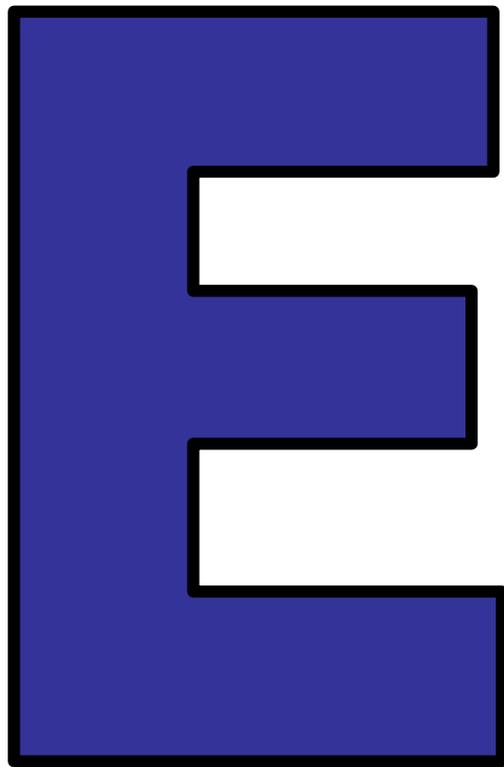


# EXPRESANDO MIS EMOCIONES





# ¿CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS?



**E**

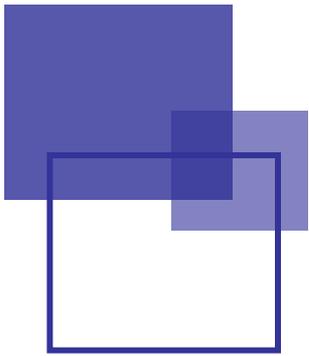
**Escucha activa**

**Empatía**

**Expresión eficaz**

**Expresión oportuna**

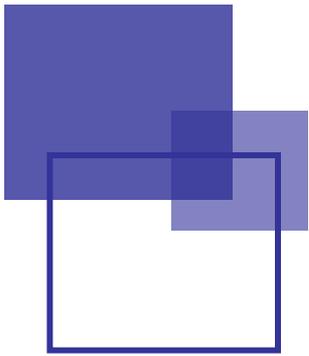




- ✓ **Asuma la responsabilidad personal de la calidad de la comunicación**
- ✓ **Mientras escucha mire a los ojos al interlocutor**
- ✓ **Observe los gestos, movimientos y reacciones a lo que usted está diciendo**
- ✓ **Demuestre corporalmente lo que usted está captando**
- ✓ **Haga verbalizaciones breves que demuestren que usted le presta atención y entiende lo que le dice: bien, claro, etc.**

## **Escucha Activa**

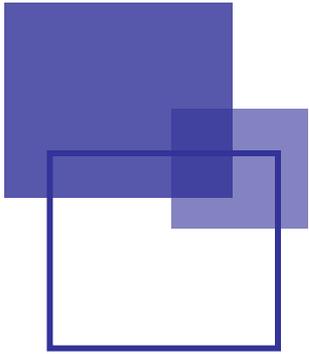




## Empatía

- ✓ Haga preguntas solicitando más información o datos
- ✓ Demuestre con preguntas de parafraseo que usted está entendiendo
- ✓ Refleje cuales son los sentimientos que usted capta
- ✓ Refleje las posibles implicaciones de lo que la otra persona está diciendo

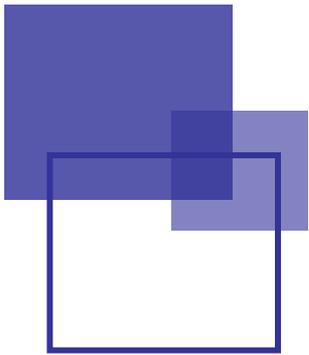




## Expresión eficaz

- ✓ **Prepare y ordene sus ideas antes de expresarlas**
- ✓ **Asuma el derecho de decir no de manera adecuada**
- ✓ **Permita la presencia de emociones y expréselas adecuadamente**
- ✓ **Mejore sus habilidades de dicción y modulación al hablar**
- ✓ **Hable en positivo y en forma propositiva**
- ✓ **Hable en primera persona y en presente**
- ✓ **Utilice adecuadamente el lenguaje corporal**
- ✓ **Mejore sus habilidades de comunicación escrita**

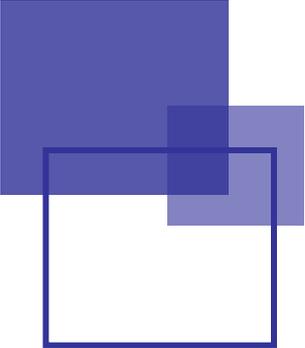




## Expresión oportuna

- ✓ **Elija el momento para comunicarse**
- ✓ **Elija el mejor lugar**
- ✓ **Prepare los equipos e insumos necesarios**
- ✓ **Comuníquese con la persona involucrada**
- ✓ **Resuelva el conflicto lo más pronto posible**



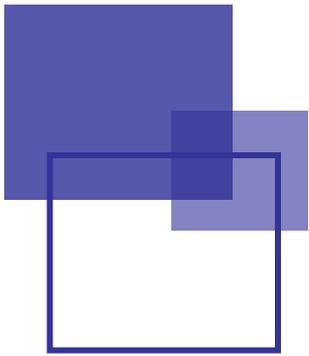


# ENTONCES...¿QUÉ ES COMUNICACIÓN EFECTIVA?

## Capacidad para:

- ⇒ Transmitir ideas de manera clara y comprensible
- ⇒ Saber elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular
- ⇒ Adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas
- ⇒ Saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos, tanto a niveles superiores como inferiores

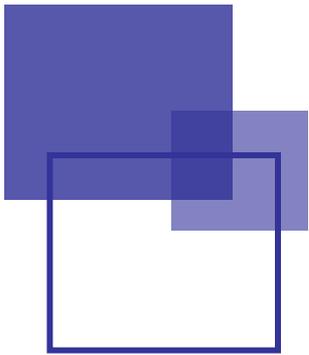




**La función del lenguaje no es hacer gustar a la gente lo que le disgusta, u obligarle a hacer lo que no quiere, sino poner en claro lo que está oscuro.**

**San Agustín.**





# VALIDACIÓN DE EXPECTATIVAS



# ONE PAGE – UNIDAD OFTALMOLÓGICA GONZÁLEZ SIRIT

**Logros 2007 - 2008**

**Aprendizajes**

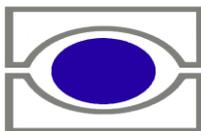
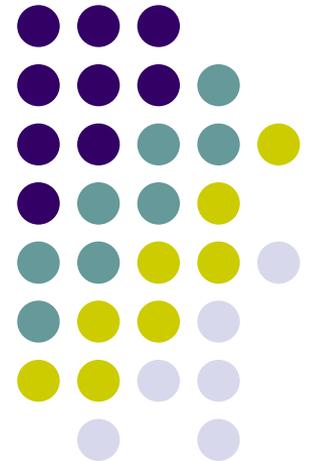
**Oportunidades de mejora**

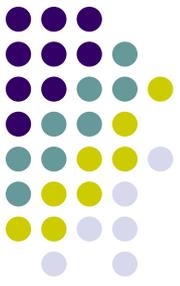
**Plan de acción**

# BIENVENIDOS

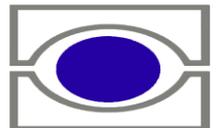
UNIDAD OFTALMOLOGICA

GONZALEZ SIRIT





- Expectativas
- Agenda:
  1. Presentación
  2. Verificación de expectativas
  3. Definición de la palabra “inducción”
  4. Reseña histórica de la UOGS, desde su fundación en 1993 hasta la actualidad
  5. Definición y caracterización del negocio
  6. Visión y Misión de la Organización
  7. Valores – Presentación y definición
  8. Estructura Organizacional
  9. Compromiso social
  10. Nuestros Beneficios
  11. Uso de herramientas y equipos de tecnología asignados a los colaboradores
  12. Políticas de higiene y seguridad industrial
  13. Cierre de la inducción / Validación del cumplimiento de expectativas
  14. Recorrido por las instalaciones



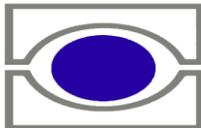
# INDUCCIÓN

La palabra Inducción está referida básicamente a la acción de conducir a otros en la adquisición de conocimientos, partiendo de la experiencia, con la finalidad de que conozcan y comprendan aspectos generales de la Organización.



## Reseña histórica

Fue fundada por el Dr. Rafael González Sirit iniciando sus actividades en Febrero de 1993 con cuatro consultorios, un quirófano de cirugía ambulatoria, una sala para el tratamiento de la fotocoagulación con láser y siete oftalmólogos. Varios años después cuenta con once consultorios, dos quirófanos con capacidad para atender a tres pacientes simultáneamente, un equipo eximer láser para cirugía refractiva, tres consultorios para pruebas diagnósticas y terapéuticas especializadas, un laboratorio de prótesis oculares a la medida, extensas áreas administrativas y de almacén y 35 oftalmólogos.

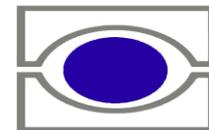


# UNIDAD OFTALMOLOGICA

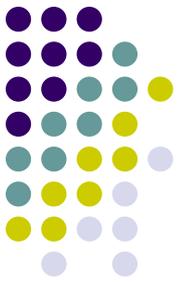
## GONZALEZ SIRIT



La Unidad Oftalmológica González Sirit es una organización privada de atención oftalmológica integral, con fines de lucro, que se caracteriza por brindar exámenes integrales y personalizados de la vista: evaluación de cataratas, cirugía refractiva con rayos láser, tratamiento de las enfermedades de la mácula, retina y vítreo, glaucoma, estrabismo y otras patologías del aparato visual. Sus principales competidores son: Centro Médico Docente La Trinidad, Clínica Metropolitana, Clínica El Ávila, Centro Integral de Oftalmología (Visión Paraíso), Corrección Visual C.A. y la Unidad Ambulatoria de Microcirugía Ocular El Recreo.



# Visión y Misión de la Organización



## Visión de la UOGS:

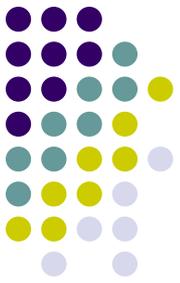
- Llegar a ser una reconocida institución de referencia médico – oftalmológica en América Latina en la primera década de este siglo, mediante:
- Una atención orientada en función al paciente, con la búsqueda de niveles superiores en servicios clínicos.
- La aplicación de los últimos avances científicos para el manejo eficiente de los trastornos oftalmológicos.
- La capacitación continua de nuestro equipo de trabajo.
- El desarrollo de programas de investigación que permitan mejorar nuestro conocimiento acerca de la salud visual en Venezuela y el mundo.
- La promoción del mejoramiento de la salud visual en nuestras comunidades.

## Misión de la UOGS:

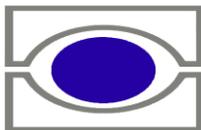
Ofrecer atención oftalmológica personalizada, integral y de máxima calidad regida por normas éticas, morales y científicas de primera línea.

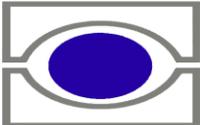


# VALORES



- Excelencia en la atención del paciente.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Dedicación y sensibilidad hacia nuestros pacientes y su núcleo familiar.





# ESTRUCTURA JERÁRQUICA META 2009



**NIVEL I**

**ALTA GERENCIA**

## Liderazgo Estratégico

Responde por los procesos de una Función estratégica de la Organización.

Junta Directiva  
Gerente General  
Directores

**NIVEL II**

**GERENCIA MEDIA**

## Liderazgo Funcional

Responde por los procesos de un área determinada. Es responsable de la operacionalización de la estrategia

Gerentes

**NIVEL III**

**COORDINADORES**

## Coordinación

Es responsable de la coordinación de acciones para la operacionalización de uno o varios procesos de un área Funcional.

Jefes de Departamentos

**NIVEL IV**

**TÉCNICOS**

## Ejecución

Es responsable de la creación de valor a partir del comportamiento de

Analistas, Instrumentista,  
Técnico Oftalmológico, Técnico en  
Prótesis Oculares, Enfermera Circulante

**NIVEL V**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

los procesos actuales del Área y/o es responsable del seguimiento de un proceso

Asistentes, Cajero, Recepcionista

**NIVEL VI**

**PERSONAL DE APOYO**

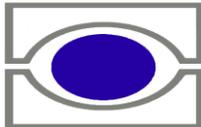
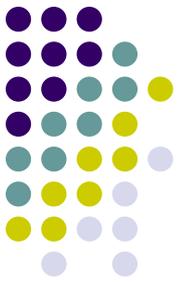
## Apoyo

Es responsable por la ejecución de las actividades de un proceso

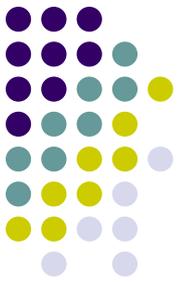
Auxiliares, Pasantes y Tesistas.

**Compromiso Social**

**Nuestros Beneficios**



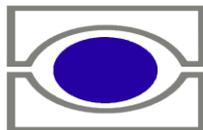
# Uso de herramientas y equipos de tecnología



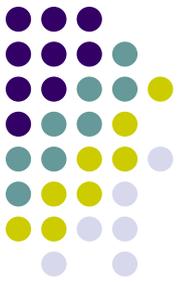
El uso de equipos de computación (PC's, impresoras y/o facsímiles) son herramientas de trabajo de gran importancia para la Unidad

El uso personal de estas herramientas debe hacerse de manera juiciosa, manteniendo en mente siempre que el propósito primordial es el negocio.

El objetivo de esta política es definir el uso aceptable de todas las herramientas computacionales de la UOGS: PC de escritorio, las PC Portátiles, las impresoras y los facsímiles. Se advierte a nuestros empleados el uso apropiado de estas herramientas y la propiedad del contenido almacenado y/o manejado en ellas.

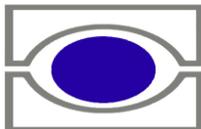


# Uso de herramientas y equipos de tecnología



Toda información contenida y/o manejada utilizando alguna de estas herramientas y /o almacenada en formato electrónico son propiedad exclusiva de la UOGS.

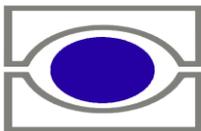
La UOGS se reserva el derecho para revisar, auditar, interceptar, acceder y revelar cualquier contenido almacenado o manipulado sobre dichos sistemas sin notificación previa al responsable de la misma, según dicten las necesidades del negocio y/o se tenga una buena causa para hacerlo



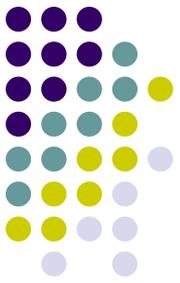


## Está prohibido utilizar estas herramientas para:

- Almacenar y/o manipular material de rasgos pornográfico, contenido sexual o que abogue intolerancias o explotación de otros.
- Almacenar y/o manipula comunicados o documentos con mensajes que atormenten u ofendan las bases de las razas, color, religión, creencias políticas, orientación, estado marital, invalidez u otras características amparadas en las leyes.
- Establecer y/o mantener un negocio propio o utilizar el mismo con o sin fines de lucro personal.
- Compartir información confidencial para la empresa con personal no autorizado.
- Ejecutar actividades ilegales utilizando estos recursos.



# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



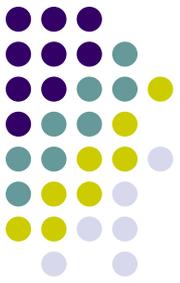
## Objetivo

Informar y orientar a todo el personal que laborará en la UOGS en el conocimiento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Normas de Seguridad Industrial y Física, Procedimientos, Reglamentos, y el Control de los Riesgos presentes en las actividades y en el establecimiento.

Es compromiso de la UOGS y responsabilidad de cada uno de sus trabajadores, prevenir los incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales; controlando y/o reduciendo todos los factores de riesgo , a fin de evitar daños a las personas, equipos e instalaciones, comunidad y medio ambiente, para así garantizar la continuidad operativa”

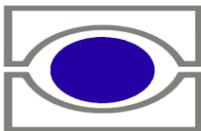


# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial

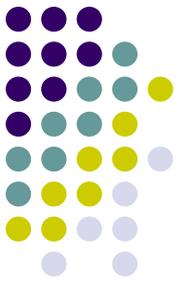


Se establecen los siguientes principios básicos de Higiene y Seguridad industrial:

- Trabajar en forma 100% segura y sana es una condición normal de cada una de las tareas que se realizan en la UOGS
- Todos los accidentes y enfermedades ocupacionales pueden y deben ser prevenidos
- La seguridad es una responsabilidad indelegable, es de cada uno de los trabajadores, sin excepción



# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Higiene Industrial

Ciencia dedicada al reconocimiento, evaluación y control de factores ambientales existentes en el lugar de trabajo, que pueden afectar la salud del trabajador.

## Seguridad Industrial

Conjunto de principios, leyes, criterios y normas, cuyo objetivo es controlar el riesgo de accidentes y daños a las personas, así como también equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva.

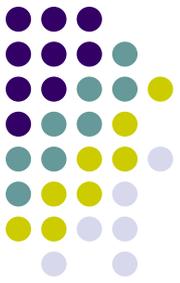
## Riesgo

Posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos. Se mide en términos de consecuencia y posibilidad de ocurrencia

## Peligro

Es una fuente o situación con potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, daños a la propiedad, al ambiente o una combinación de estos

# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Incidente

Es un acontecimiento inesperado o sin planear, que podría haber resultado en una lesión personal, daños a la propiedad, daños al ambiente, daños a los productos, interrupción o interferencias en un procedimiento de trabajo o una combinación de estas condiciones.

## Accidente

Es un acontecimiento inesperado o sin planear, que resulta en una lesión personal, daños a la propiedad, daños al ambiente, daños a los productos, interrupción o interferencias en un procedimiento de trabajo o una combinación de estas condiciones.

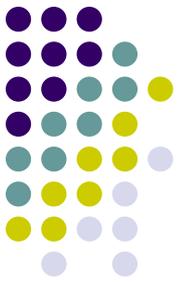
## Desviación

Cualquier acción o condición que se encuentre en no conformidad con patrones, procedimientos, requerimientos legales, normas de gestión o buenas prácticas, con el potencial, o no para producir, directa o indirectamente, daños (pérdidas) a las personas, patrimonio o medio ambiente”.

## Ejemplos de desviaciones:

- Falta de orden y limpieza
- Falta de resguardo o protecciones de seguridad
- Superficies de trabajo inadecuadas o peligrosas
- Equipos y herramientas en mal estado
- Almacenaje peligroso
- Subir y/o bajar las escaleras sin utilizar los pasamanos

# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Ejemplos de desviaciones:

- No usar equipos de protección personal
- Mantener sucio y desordenado el sitio de trabajo
- Usar herramientas inadecuadas o defectuosas
- Limpiar y reparar equipos en movimiento
- No colocar señales o avisos de seguridad
- Usar prendas y/o ropa inadecuada
- Operar equipos sin autorización

## Disciplina Organizacional

El trabajador debe estar en su sitio de trabajo a la hora establecida, proyectando responsabilidad y confiabilidad consigo mismo y hacia la empresa.

## Disciplina Organizacional

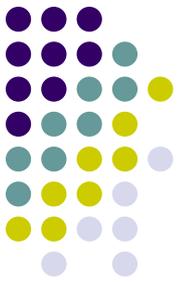
Es la dedicación y compromiso de todos los miembros de la organización en ejecutar cada tarea siempre de la manera establecida y de forma conciente. Implica constancia en la ejecución de los procedimientos.

## Carnet y Uniforme

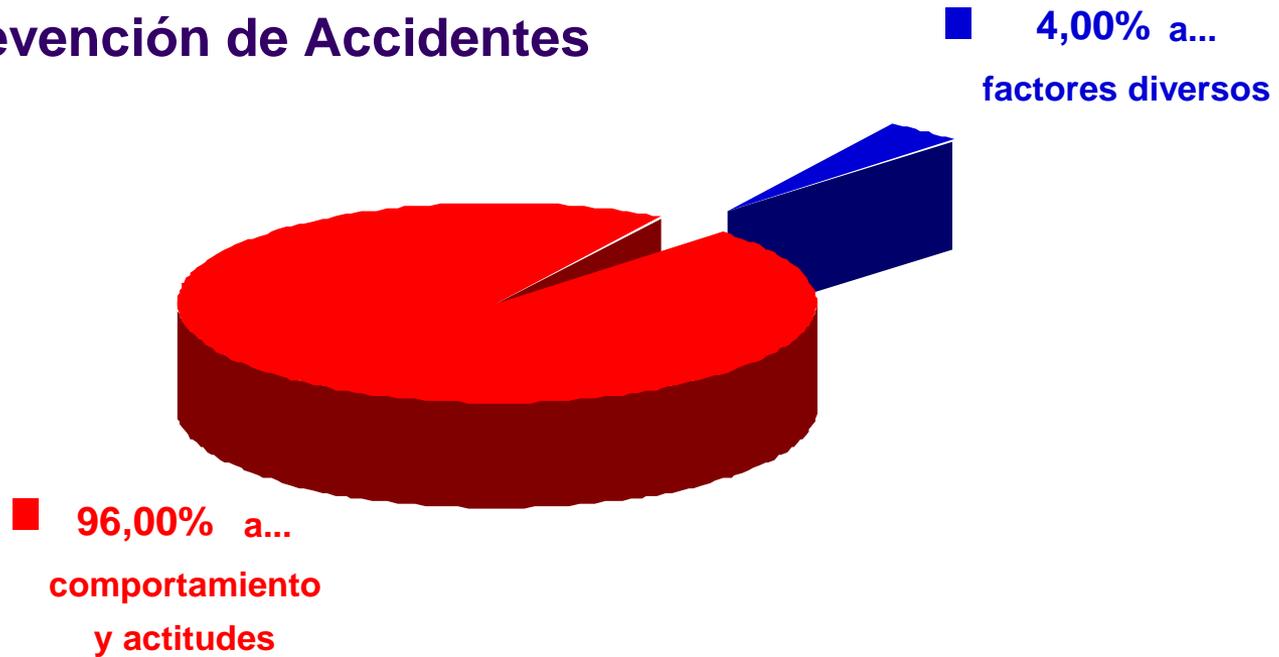
Su uso es obligatorio mientras que el trabajador se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa. Debe ser llevado en un lugar visible.

Todos los trabajadores que tengan uniforme asignado, deben usarlo con carácter de obligatoriedad mientras se encuentren en las instalaciones de la Unidad.

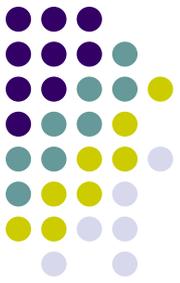
# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Prevención de Accidentes



# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Carga y descarga manual de objetos

- ➔ Ubíquese cerca y frente de la carga
- ➔ Flexione las rodillas
- ➔ Tome la carga con las dos manos y llévela hacia el cuerpo
- ➔ Levante la carga con la espalda recta, hacer el esfuerzo con las piernas



Mantén la carga tan cerca del cuerpo como sea posible, aumentando así la capacidad de levantamiento



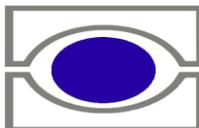
No hay causa que lesione más rápidamente una espalda que una carga excesiva



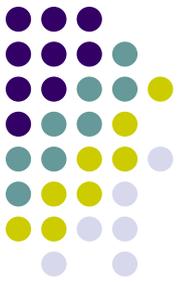
Nunca gires el cuerpo mientras sostienes una carga pesada



No levantes una carga pesada por encima de la cintura en un solo movimiento

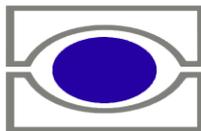


# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial

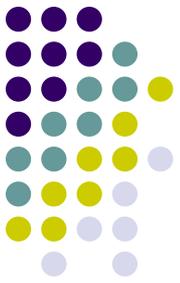


## Otros riesgos existentes en las áreas de trabajo...

- Contacto con electricidad
- Arrollamiento, colisión
- Caídas de envases, producto
- Lesiones producidas al operar máquinas y equipos
- Resbalones o caídas de un mismo y diferente nivel.
- Lesiones producidas por manejo de materiales
- Incendio , explosión y escape de gas.
- Mordedura de serpiente, abejas y otros insectos



# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



## Prevención de riesgos

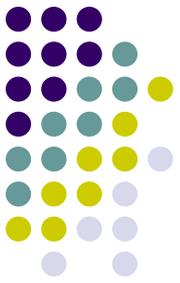
- Reemplazar el equipo de protección personal cuando esté deteriorado
- No fumar en el área de trabajo
- No manipular dispositivos eléctricos, si no es personal autorizado
- No dejar en sitios elevados herramientas ni otros objetos que al caer puedan ocasionar accidentes
- No manejar productos químicos ni plaguicidas si no es personal autorizado

- No transitar por áreas fumigadas con productos químicos o plaguicidas hasta después de 24 horas, de lo contrario, estar debidamente protegido
- Limpiar máquinas y equipos inmediatamente después de su uso
- Reportar a seguridad industrial el uso de los equipos de protección para emergencias y extinción de incendios
- Reportar al supervisor inmediato todas las condiciones inseguras detectadas

- Optimizar las condiciones de orden y limpieza en toda la empresa
- Garantizar adecuadas condiciones sanitarias para el manejo de nuestros productos
- Mejorar el medio ambiente laboral
- Contribuir a la prevención de accidentes

- Cuidar su apariencia personal
- Usar el uniforme y el equipo de protección requerido de acuerdo a la labor realizada (botas, cascos, guantes, mascarillas, etc.)
- Mantener limpias y ordenadas las salas sanitarias y otros sitios comunes
- Colocar los desperdicios en las papeleras y contenedores

# Políticas de Higiene y Seguridad Industrial



- Acatar la prohibición de no fumar en las áreas de la empresa.

- Mantener en buen estado los instrumentos de trabajo y guardarlos en un sitio seguro al terminar la labor.

- Evitar derramar sustancias en el piso, limpiarlo de inmediato si accidentalmente ocurriese.

- Evitar la acumulación de materiales y equipos que estén fuera de uso en el área de trabajo como papeles o cualquier otro desecho resultante

- No escupir en el piso

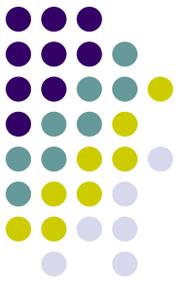
- Retirar la basura, escombros y/o desperdicios al finalizar la jornada de trabajo

- Reportar de inmediato cualquier situación que pueda afectar el orden y limpieza de su área de trabajo

- Proponer ideas y medidas que contribuyan a mejorar las condiciones de orden y limpieza en la empresa

La seguridad es un valor de todos y cada uno de nosotros, debemos hacerla nuestro compromiso, así como también todas las personas y/o empresas que realicen cualquier trabajo dentro de nuestras instalaciones

# UNA VEZ MAS BIENVENIDO...



AHORA LO INVITAMOS A

RECORRER LAS INSTALACIONES Y

CONOCER LAS DIFERENTES AREAS

