



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo Especial de Grado  
**INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN  
PURIFICADORES MARILAGUA C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Como requisito parcial para optar al grado de  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Por:  
Adriana Lozza

Realizado con la tutoría del profesor:

Ricardo Pettit

Caracas, marzo de 2014

## **DEDICATORIA**

A mi familia que siempre me acompaña, me guía y me espera en la meta de todos los retos que emprendo...

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios quien me guía en cada uno de mis pasos.

A mi profesor guía Ricardo Pettit por su apoyo, amistad y buenos consejos.

A Angy Carrillo, quien me brindó su compañía, orientación y amistad.

A Purificadores Marilagua, por permitirnos crecer juntos con esta intervención.

A todos los que colaboraron con mi formación como especialista en Desarrollo Organizacional y que nos apoyaron en la realización de este proyecto.

Muchas gracias!!!!

## INDICE

RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento Del Problema	13
1.2 Justificación del Problema de Investigación	15
1.3 Objetivos de la Investigación	16
II CAPITULO MARCO ORGANIZACIONAL	17
2.1. Reseña Histórica de la Organización	17
2.2 Misión y Visión	17
2.3 Productos y equipos	18
2.4 Canales de venta:	19
III CAPITULO MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	20
3.1. Antecedentes de la Investigación	20
3.2 Bases teóricas	20
3.2 .1 Desarrollo Organizacional	20
3.2.2 Intervenciones en Desarrollo Organizacional:	21
3.2.2.1 Intervenciones de Equipo	21
3.2.2.2 Intervenciones Conciliatorias Intergrupo y de Terceras partes	22
3.2.2.3 Intervenciones Globales	22
3.2.2.4 Intervenciones Estructurales	22
3.2.2.5 Experiencias de Entrenamiento	23
3.2.3 .- La Capacitación y Desarrollo.	23
3.2.4 Procesos Claves en una Organización	24

3.2.5	Arquitectura Organizacional.	25
3.2.6	Gente	28
3.2.7	Cultura Organizacional	30
3.2.6	La Comunicación	34
3.2.7	El Proceso de Comunicación.	35
3.2.8	Comunicación Organizacional.	35
3.2.9	Tipos de Comunicación	37
3.2.10	Barreras en la Comunicación Organizacional	40
3.2.11	Satisfacción con la Comunicación Organizacional	41
3.2.12	Adiestramiento	42
3.2.13	Capacitación	45
3.2.14.	La Percepción	46
3.2.15.	Factores que inciden en la Percepción	47
IV	CAPITULO MARCO METODOLÓGICO	48
4.1.	Tipo de Investigación	48
4.2.	Tipo de Investigación según la fuente de datos trabajados	48
4.3.	Tipo de Investigación según la estrategia teórica metodológica.	49
4.4.	Según el objeto de la investigación.	49
4.5.	Según el grado de control del investigador sobre las variables.	49
4.6.	Diseño de la Investigación.	50
4.6	Técnicas de Recolección de Datos.	50
4.7	Instrumentos de recolección de datos	51
4.8	Universo o Población.	52
4.9	Procedimientos a seguir en la investigación.	53
4.9.1	Fase Diagnóstico	53
4.9.2.	Segunda Fase: Teórica – Metodológica	55

4.9.3. Tercera Fase: Intervención- Ejecución.	56
4.8 Operacionalización de las Variables:	60
4.9 Cronograma de ejecución	62
V CAPITULO ANALISIS DE LOS RESULTADOS	63
VI CAPITULO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	73
ANEXOS	76
Anexo A Programa Taller Reforzamiento De Habilidades Comunicacionales	76
Anexo B Dinámica El Teléfono	77
Anexo C. Dinámica Lenguaje Corporal	78
Anexo D Role Playing Comunicación	79
Anexo E Hoja De Evaluación Del Taller	80
Anexo F Prueba De Conocimientos Taller Desarrollo De Habilidades Comunicacionales.	82
Anexo G. Matriz. De Resultados Evaluación Reactiva De La Actividad	84
Anexo H: Resultados De La Prueba De Conocimientos	86
Anexo I. Modelo De Sistema Abierto	87
Anexo J. Equipo De Ventas De La Empresa	87

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Principios del Aprendizaje, según Decenzo y Robbins (2001).	42
Tabla N° 2 Ficha Técnica del Taller.	58
Tabla N° 3 Agenda del Taller.	56
Tabla N° 4. Cronograma de Ejecución	62
Tabla N° 5. Agrupación de los resultados de la prueba de conocimientos.	67

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Modelo de Kholb:	43
Gráfico 2: Ciclos de Aprendizaje según Kolb y según Handy:	44
Gráfico N°3 Percepción General De Los Participantes Sobre El Taller.	66
GráficoN°4 Agrupación por categorías de los resultados obtenidos en la prueba de conocimientos.	68

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**

**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA  
COMUNICACIÓN INTERNA EN PURIFICADORES MARILAGUA C.A.**

Autor: Adriana Lozza

Asesor: Ricardo Petit

### **RESUMEN**

La iniciativa de la realización del presente trabajo, se basa en la necesidad reflejada en un diagnóstico previo realizado en la empresa Purificadores Marilagua C.A. (Carrillo, 2013), donde se concluye una vez realizada una propuesta de mejoras en el proceso de ventas y proceso de inducción que la comunicación interna en todo el personal debe ser reforzada.

Para lograr el objetivo de la investigación, se diseñó e implementó una facilitación dirigida a brindar herramientas al personal de la empresa para fortalecer sus habilidades comunicacionales, estuvo basada en un enfoque que permitió mantener un balance de conocimientos teóricos con dinámicas vivenciales, de tal manera de lograr un aprendizaje integral. Para validar los aprendizajes, se les presentó a los participantes una prueba de conocimientos al finalizar el taller, así como una evaluación reactiva para conocer sus impresiones acerca del contenido, pertinencia, desarrollo, recursos, dinámicas y aplicabilidad.

La metodología es de tipo de investigación aplicada, que se define como aquella que “además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado” (Valariano, Yáber y Cemborain, 2010, p. 68). La modalidad de la investigación es descriptiva, la cual busca especificar las propiedades / características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Según la fuente de los datos trabajados la investigación es primaria. El diseño de la investigación es de campo, según (Arias, 2006, p.31) es: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

**Palabras Claves:** Comunicación Interna, Adiestramiento, Evaluación del Adiestramiento.

## INTRODUCCIÓN

La vida moderna de la actualidad ha estado determinada por diversos factores que influyen directamente sobre todos los subsistemas que coexisten en el universo, tales como la globalización que nos ha llevado a formar parte de una aldea global, en donde la información es instantánea y las noticias se vuelven obsoletas de inmediato.

A pesar de vivir en un mundo globalizado, se encuentra fragmentado y más dividido que antes, prueba de ello es que existen más países que antes, entonces la habilidad de los líderes mundiales debe ser mayor al tener entre sus metas unificar a un grupo de empleados tan diverso y desigual.

El conocimiento es la nueva moneda, es el nuevo recurso económico. Las organizaciones que tienen un mayor conocimiento teórico y práctico sobre como maximizar sus habilidades, frente a las otras organizaciones, resultan siendo más exitosas.

Se tornan cada día más importantes las habilidades que tienen estos empleados de las empresas para asumir los retos organizacionales, habilidades como la comunicación se convierten en piezas fundamentales para para sobrevivir en un mundo globalizado y competitivo.

Para las organizaciones esto se transforma en que la capacidad de competir depende de la capacidad mental de los empleados y de lo que comúnmente se ha conocido como competencias blandas.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio. Entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales; por lo tanto, cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Con el desarrollo de la tecnología a nivel mundial, la forma de comunicarse entre los seres humanos ha ido evolucionando, el surgimiento de las redes sociales y la importancia que han tomado para el mundo corporativo, nos lleva a realizar análisis y estudios introspectivos e identificar si realmente nos estamos comunicando efectivamente, igualmente, a cuestionarnos

de si estamos haciendo uso efectivo de estas nuevas herramientas que día a día nos sorprenden con innovaciones en medios para comunicarnos.

El presente trabajo surge con la necesidad de atender a la recomendación efectuada por Carrillo (2013) de fortalecer las habilidades comunicacionales en los empleados de empresa Purificadores Marilagua C.A, el cual enfatiza en la importancia de que se efectúen mejoras en la comunicación interna de todo el personal que labora en la empresa. Para cumplir con el objetivo de la investigación se desarrolló una facilitación orientada a mejorar las habilidades comunicacionales de todo el personal de la empresa, el cual fue evaluado posteriormente mediante un test reactivo y complementada con una prueba de conocimientos para identificar los aprendizajes de los participantes del taller.

Así mismo, este estudio perteneció a las líneas de investigación de Desarrollo Organizacional. En el Marco Teórico se fundamentó en el modelo planteado por GF Asesores, según el cual la comunicación es definida como un proceso de flujo de información bidireccional compartida y comprendida en las diferentes áreas de la organización entre sus miembros (GF Asesores 2003).

Adicionalmente se utilizó como base para diseñar la facilitación el modelo de Adiestramiento planteado por Kholb, quien propone que existen cuatro estilos de aprendizaje, Acomodador, Divergente, Convergente y Asimilador, en este caso, se diseñaron un conjunto de actividades, vivenciales y teóricas orientadas a lograr un aprendizaje en los participantes independientemente del estilo que les distinga.

El presente informe, está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se plantea la situación de la organización, el cual da pie y justifica la realización de este estudio, el problema de la investigación y las razones que promueven la realización de la presente intervención.

En el capítulo II, se describirá la organización a nivel de sus antecedentes, historia, estructura, misión, visión y valores, lo cual permitirá mostrar el origen y fin de la organización así como el contexto en el que se encuentra.

En el capítulo III, se detallarán algunas investigaciones previas que permitirán repasar desde un enfoque teórico el tema a tratar y que sustentan este diagnóstico.

En el capítulo IV, se detallará el tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán para aplicarlos.

En el capítulo V, se plantea el análisis y discusión de los resultados en el cual se presenta la información obtenida mediante los instrumentos aplicados (cuestionarios).

En el capítulo VI se exponen las Conclusiones y Recomendaciones finales a partir del análisis de los resultados obtenidos y el análisis formulado. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que pretendan abordar la problemática planteada.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que respaldan la investigación realizada, así como algunos anexos para complementar la información presentada.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento Del Problema

Hoy en día los directivos de la mayoría de las empresas han cambiado sus paradigmas y se han enfocado en considerar como uno de sus activos más importantes a sus empleados, como herramienta fundamental para alcanzar sus objetivos corporativos. Paralelo a ello, ha surgido un interés en estudiar y potenciar aquellos elementos y procedimientos claves para el logro de objetivos.

Recientemente, han surgido un conjunto de teorías enfocadas a visualizar el rendimiento de las organizaciones como un todo y en estudiar diversos aspectos de la organización, fundamentales para que las empresas alcancen una ventaja competitiva. Involucrando procesos de mejora continua que implican el estudio de los elementos internos de la empresa y su alineación para el alcance del más alto rendimiento corporativo.

Ahora el nuevo desafío consiste en superar el problema de la identificación restringida, el cual según Tushman y O'Reilly (1998) surge debido a que las empresas se concentran en el producto en lugar de concentrarse en el proceso y únicamente en preservar sus capacidades esenciales. Esto hace muy difícil para cualquier organización reformarse. Esto se aplica en la mayoría de las empresas exitosas. Es por ello que las organizaciones deben ser ambidiestras, y desarrollar la capacidad de administrar las corrientes de innovación y al mismo tiempo que mantengan cierta estabilidad que les permita alinear su estructura, a, cultura y procesos, sólo de este modo las empresas serán exitosas a largo plazo.

Rampersad, H. (2003), establece por otro lado que la clave del éxito del negocio está en la sencillez, tanto de personas como de la estructura corporativa, los procesos de negocio, los productos y el lenguaje corporativo.

En unos entornos actuales tan complejos y tan competitivos, las empresas deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o lo que es lo mismo, poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno.

Una de las políticas de personal esenciales para conseguir eso es la comunicación interna de las empresas. Esta política va a ser beneficiosa tanto para la empresa como para el

empleado. Para la empresa, ya que consigue implicar y motivar al personal, va a facilitar la adaptación de los recursos humanos a los cambios, va a favorecer la aparición de climas creativos e innovadores. Para el empleado va a ser favorecido, apareciendo relaciones entre los trabajadores, posibilidad de que expresen sus ideas y van a aclarar sus ideas.

Purificadores Marilagua C.A. es una empresa interesada en aprender de manera continua y en alinear las aspiraciones de los empleados con la misión y visión de la empresa, por ende tienen una visión positiva del cambio y la mejora, aprendiendo de sus propios errores, compartiendo conocimientos con un clima de comunicación y confianza. Los directivos forman, ayudan e inspiran a su equipo.

A través de un diagnóstico del proceso de ventas de Purificadores Marilagua A7 C.A. en las etapas o actividades claves para tener una gestión de ventas efectiva, en el cual se emplearon las técnicas de entrevista y del focus group, se observan problemas de fondo que limitaban el alcance de objetivos y metas organizacionales, de los cuales el más evidente es la falla en las habilidades comunicacionales en todo el personal de la empresa, que frecuentemente ocasiona dificultades en el cumplimiento de los procesos internos, dentro del área de ventas y en toda la empresa.

A partir de ese momento, Purificadores Marilagua, tomó conciencia de la necesidad de cambio, de ajuste y redefinición de cara a una empresa con empleados que logren exitosamente el cumplimiento de sus actividades sin mayores complicaciones.

Una vez plantada la nueva estructura para el proceso de ventas, se pasó a realizar una intervención para mejorar las habilidades comunicacionales del personal, siendo esta una de las competencias fundamentales para el desarrollo de las actividades diarias en cualquier ámbito, no solo corporativo, sino incluso a nivel personal, trayendo como consecuencia, diversos efectos positivos asociados a la existencia de una comunicación efectiva, tales como un mejor clima laboral, incremento del trabajo en equipo y mejoras en la satisfacción de los empleados con el trabajo.

Por lo antes expuesto, se evidenció la importancia de realizar una intervención dentro de la dinámica de Purificadores Marilagua ya que permitió realizar mejoras en el funcionamiento de sus sistemas internos, y mejorar su estado de salud organizacional, gracias a un tratamiento diseñado y planificado para atender a la necesidad diagnosticada, lo cual permitió mejorar sus habilidades y competencias organizacionales.

## **1.2 Justificación del Problema de Investigación**

Las habilidades comunicacionales son un pilar fundamental para el logro de objetivos organizacionales en cualquier empresa, al mejorar las habilidades comunicacionales, se incrementa la motivación y satisfacción en los empleados, se observan mejoras en el clima organizacional, y los empleados se orientan más a trabajar en equipo para el cumplimiento de las actividades cotidianas al desarrollar dentro de la empresa relaciones interpersonales basadas en la cordialidad.

Al mejorar las habilidades comunicacionales, en una empresa, se observa una mayor fluidez en los procesos internos y entre departamentos, lo cual facilita el trabajo del día a día y ayuda a los empleados a hacer más efectiva la solución de problemas, de esta manera, una buena comunicación interna, pudiera estar asociada al alcance de mayores índices de rentabilidad y cumplimiento de metas organizacionales.

Esta intervención proporciona a la empresa Purificadores Marilagua C.A las habilidades para mejorar la comunicación entre todo el personal que labora en la empresa. De esta manera, los beneficios están muy orientados al repunte de sus ventas y a al alcance de resultados financieros y estratégicos a largo plazo.

Por otro lado, se espera el aumento de los niveles de satisfacción al sentir que se abren canales de comunicación más oportunos y que contribuyan al reforzamiento de conductas exitosas, mejorando el desempeño de los empleados de la organización

Igualmente, este trabajo de investigación podrá servir de base para fomentar estudios que puedan ser punto de partida para la empresa privada y sus áreas administrativas, en busca de una mejor comprensión de los aspectos organizacionales e individuales que inciden sobre el desempeño de los trabajadores y que permitan potenciar sus habilidades y competencias.

### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una intervención para mejorar la comunicación interna en Purificadores Marilagua. C.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un programa de adiestramiento para mejorar la comunicación organizacional interna.
- Implementar una actividad de formación para todo el personal de Purificadores Marilagua C.A para mejorar la comunicación organizacional interna.
- Evaluar la actividad formativa aplicada a todo el personal enfocada en fortalecer la comunicación interna.

## II CAPITULO

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 2.1. Reseña Histórica de la Organización

En 1968, un grupo de jóvenes empresarios encabezados por el Sr. Raúl Izquierdo, fundan en Venezuela una empresa que colocaría a la disposición de hogares y empresas una extensa gama de productos relacionados con los procesos de filtración, purificación y tratamiento del agua.

Así nace **Pasteur** en Venezuela, empresa pionera y líder indiscutible en ésta prioritaria área. Por la calidad y seguridad de sus productos y la seriedad de su organización, fue galardonado en 1992 con el prestigioso sello de calidad Norven.

Ubicados en la Av. Orinoco Lipesa 5 Ofic.53-54 Distrito Capital, Caracas, Venezuela.

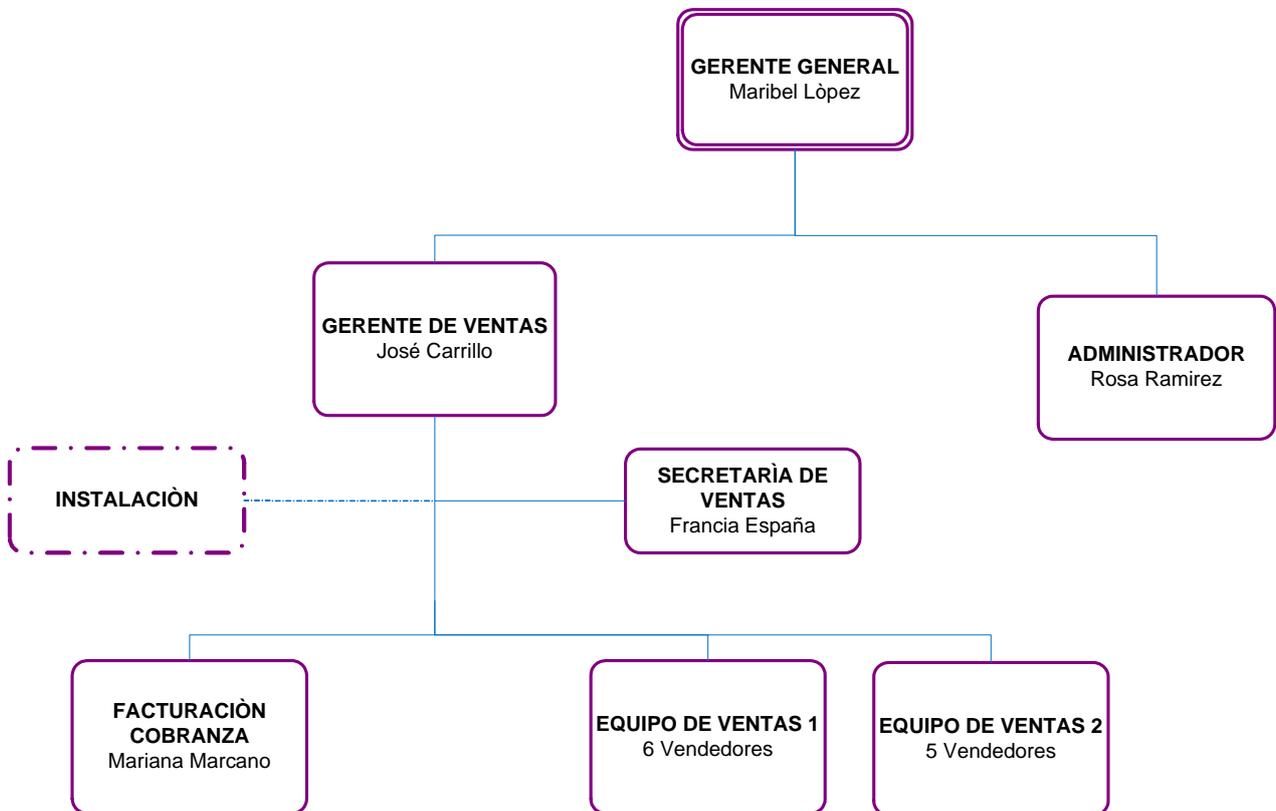
#### 2.2 Misión y Visión

##### Misión

Que en todos los hogares del país adquieran el Purificador de Agua Pasteur para que disfruten así de una mejor y saludable Vida.

##### Visión

Ser la empresa líder del mercado de equipos de tratamiento del agua, y hacer de sus equipos y servicio la mejor opción para los hogares, comercios, escuelas, clínicas e instituciones en general del país ya que cumplen con los más altos estándares de pureza del agua. Manteniendo el primer lugar en ventas, prestigio, calidad e innovación en todos nuestros productos.



### 2.3 Productos y equipos

Dentro del catalogo de productos de Purificadores Marilagua C.A. se encuentran:

- Bujía Purificadora de agua.
- Purificador Integrado.

- Purificador Empotrado Pasteur.
- Kit Convertidor Purificador.

**Imágenes:**



**2.4 Canales de venta**

Se apalancan en tres grandes canales para efectuar las ventas:

- Tienda: donde realizan la venta inmediata de sus equipos.
- Toma de Sector: residencias, empresas privadas y públicas, comercios, industrias, alcaldías, oficinas, centros comerciales, etc.
- Stand fijo en centros comerciales, ferias u otros puntos estratégicos.

## **III CAPITULO**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **3.1. Antecedentes de la Investigación**

- Carrillo (2013) presenta un diagnóstico de la estructura organizativa de purificadores Marilagua.
- Sarli, (2012) presenta una intervención orientada a mejorar las dimensiones comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Garrido (2010) presenta una intervención orientada a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales (caso grupo Speed Transport).
- Perez (2012) realiza un diagnóstico de Diagnóstico organizacional en Crowe Horwath Venezuela: motivación, compromiso y comunicación.

#### **3.2 Bases teóricas**

##### **3.2 .1 Desarrollo Organizacional**

El desarrollo Organizacional según Robbins (2004) se refiere a la colección de técnicas para entender, cambiar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización con el fin de mejorar su efectividad. Se construye sobre valores humanísticos y democráticos. Enfatiza el confrontar los problemas y conflictos entre los grupos de trabajo.

El desarrollo organizacional es definido por Porrás y Robertson (1992) citado por Robbins (2004) como una serie de teoría, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario 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.

Se puede afirmar que el desarrollo organizacional es el conjunto de esfuerzos que realizan las organizaciones por comprender la conducta de sus empleados y de los elementos

organizacionales, en aras de incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa. Involucra procesos de cambio organizacional para llevar a la organización a una situación deseada.

Las características del Desarrollo Organizacional, se resumen de la siguiente manera según Robbins (2004).

- Se enfoca en la cultura y los procesos.
- Fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del desarrollo organizacional.
- Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

### **3.2.2 Intervenciones en Desarrollo Organizacional:**

Las intervenciones en los procesos de los recursos humanos son un intento de mejorar el desempeño individual y las relaciones laborales entre empleados. Según Cummings y Worley (2008)

French y Bell (1996) separan las intervenciones en desarrollo organizacional en 5 grandes grupos:

#### **3.2.2.1 Intervenciones de Equipo**

Un equipo de trabajo se compone de determinado número de personas que tienen una interacción constante y que persiguen un objetivo común, por lo cual guardan cierto grado de

independencia en el desempeño de tareas. Las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, de manera que las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar el trabajo en equipo para alcanzar. Sin embargo, en ocasiones se requiere la intervención del consultor en desarrollo organizacional para la confirmación o integración de equipos de trabajo coordinados para alcanzar el objetivo organizacional.

### **3.2.2.2 Intervenciones Conciliatorias Intergrupo y de Terceras partes**

Las intervenciones de terceras partes en situaciones de conflicto tienen el potencial de controlar o detener el conflicto. Una característica básica de la intervención de terceras partes es la confrontación. La tercera parte debe ser capaz de diagnosticar las situaciones de conflicto.

### **3.2.2.3 Intervenciones Globales**

Este tipo de intervenciones se refieren al grado hasta el cual está involucrada la organización o la profundidad del cambio que se efectuará.

### **3.2.2.4 Intervenciones Estructurales**

Buscan un perfeccionamiento conjunto de los sistemas social y técnico de las organizaciones, modificando los sistemas y procesos que interfieren en la consecución de las metas organizacionales.

### 3.2.2.5 Experiencias de Entrenamiento

Se refiere a todas aquellas actividades de entrenamiento diseñadas para el mejoramiento de los individuos para que estos puedan contribuir exitosamente en un proceso de cambio determinado.

Todas las intervenciones en desarrollo organizacional buscan influir sobre el comportamiento organizacional, el cual se ve influido por todos los individuos, grupos y las estructuras existentes dentro de las organizaciones. Las variables dependientes del comportamiento organizacional son: Productividad, Ausentismo y Satisfacción en el trabajo.

### 3.2.3. La Capacitación y Desarrollo.

Cummings y Worley (2008) definen la Capacitación y desarrollo de la siguiente manera:

“Son de las estrategias más antiguas del cambio organizacional. Ofrecen a los empleados actuales o de ingreso reciente las actividades y el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo. El objetivo es desarrollar las habilidades y el conocimiento de un grupo de empleados para elevar su eficiencia o crear las capacidades de una compañía” (p.218)

Según Cummings y Worley (2008) las etapas de aplicación son:

- **Determinar las necesidades:** al detectar las necesidades, se descubrirá que capacitación se requiere. Se recaban datos de la compañía, referentes al trabajo y a los individuos.
- 
- **Diseñar los objetivos y la capacitación:** se establecen los primeros objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente.
- 
- **Impartir la capacitación:** en esta etapa se lleva a cabo la capacitación y desarrollo. Se invita a los participantes que asistan a las sesiones o apliquen lo

aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas de trabajo.

-

- **Evaluar la capacitación:** se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios con que se suele hacer eso son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado.

A su vez, el comportamiento Organizacional se ve afectado por las siguientes variables:

- **Variables del Nivel Individual:** son todas aquellas que posee un individuo como valores, actitudes y personalidad.
- 
- **\*Variables del Nivel del Grupo:** se refiere a los factores que se desprenden de la interacción grupal e influyen el comportamiento del grupo.

Entre estas variables se encuentran el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo para unirse y esforzarse por el proceso de cambio planeado.

### 3.2.4 Procesos Claves en una Organización

Pueden ser definidos como un conjunto de actividades relacionadas entre sí que partiendo de una o más entradas se transforman generando un resultado o también es lo que empleamos para describir las secuencias de colaboración realizadas por grupos e individuos en los diferentes niveles organizacionales que se lleva a cabo para que alcancen un objetivo común. Estos procesos son los que coordinan los flujos de trabajo, tales como el movimiento de productos, servicios y recursos dentro de la empresa.

Por otra parte, el flujo de trabajo muestra la secuencia de los aspectos operacionales de una unidad de trabajo como se estructuran las tareas cual es su orden sucesivo, cómo se entrelazan, como fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al

cumplimiento de las tareas. Además facilita la colaboración entre los miembros y ayuda a mantener un estricto orden de trabajo.

Si la empresa cuenta con una visión y una estrategia clara se pueden describir las tareas cruciales para poner en práctica dichas estrategias, es decir, las tareas necesarias que se tienen que llevar a cabo para que se logren los objetivos estratégicos y realizar su visión.

La interdependencia de las tareas requiere colaboración, trabajo en equipo y confianza pues los procesos de trabajo requieren acuerdos mutuos, es por ello que la innovación es tan difícil de administrar. Para ello se requiere de un elevado nivel de interdependencia y complejidad para realizar los trabajos y la estrategia impulsa las tareas cruciales, y por otra parte los procesos de trabajos, los cuales se pueden modificar a medida que las estrategias de las unidades van cambiando.

Los procesos clave, son las tareas concretas requeridas para cumplir con los objetivos y las tareas componentes son las labores que se debe llevar a cabo un administrador para efectuar las metas estratégicas. Los flujos de trabajo se refieren a la interdependencia de tareas componentes dentro de las unidades de la organización.

### **3.2.5 Arquitectura Organizacional.**

Es la estructura formal de las unidades de la empresa. En otras palabras, como se agrupan las tareas en los puestos. Los arreglos formales alcanzan las estructuras manifiestas, roles, mediciones y sistemas que se emplean para dirigir, controlar y motivar los individuos y grupos para realizar las tareas indispensables para la unidad, aunque ello no siempre garantiza una alineación perfecta, en cambio si la arquitectura organizacional es equivocada, es probable que conduzca hacia el fracaso, la estructura es el patrón formal de las relaciones entre los grupos y los individuos, de esta manera fomenta las vías para el uso de las capacidades de la empresa. Por esta razón los niveles superiores tienen un mayor control sobre la organización formal, los niveles medios controlan los procedimientos formales tales como ascenso, descripción de cargos y diseño organizacional de las subunidades y adaptan la formación para ajustarla a las necesidades de sus subordinados.

La arquitectura organizacional considera varias dimensiones tales como:

**La agrupación estratégica:** se refiere a la estructura formal de la organización, agrupa a los individuos por funciones, mercado, geografía, producto o alguna combinación de esas, así estas agrupaciones pueden responder estratégicamente diferentes situaciones, unas de las decisiones más importantes es la selección del grupo estratégico después de haber fijado los objetivos y visión de la organización, debido a que no existe una estructura óptima las agrupaciones deben volverse a examinar cada vez que sea necesario.

**Las decisiones del agrupamiento:** toman los niveles superiores de la organización son las que establecen el marco de referencia dentro del cual se toman todas las decisiones relativas al diseño de la organización, en otras palabras, estas determinan lo que la organización será capaz de ejecutar bien y restan importancia a otros trabajos, ya que así pueden analizar, planear y ejecutar mejor las tareas importantes y necesarias para llevarlas a cabo. Estas agrupaciones proporcionan la coordinación básica a través de la supervisión, los recursos y sistemas comunes.

**Diferentes niveles de la organización:** pueden agruparse de acuerdo a criterios distintos, tales como agrupaciones por actividad que reúnen a los individuos que comparten funciones, disciplinas, técnicas o procesos de trabajo similares. Agrupación por producción lo que organiza a los individuos con base en el servicio que proporcionas, y agrupaciones por usuario, cliente o área geográfica es la que reúne a los individuos que desempeñan distintos tipos de trabajo y producen distintos resultados, pero atienden a los mismos clientes.

Según Silva (2004) una estructura organizativa orientada a la innovación debe estar determinada por las siguientes características:

- Intensidad de las comunicaciones laterales e influencia de los que poseen experiencia o conocimiento.
- Capacidad de combinar adecuadamente las acciones las acciones operativas de corto plazo con la innovación a largo plazo.
- Coordinación e integración entre las funciones de la empresa

- Congruencia de los componentes de la organización
- Cooperación con los proveedores
- 

La estrategia permite reconocer las prioridades organizacionales y determina que aspectos y preocupaciones necesitan manejarse con más atención para poner en práctica cualquier estrategia, la gerencia debe medir las fortalezas y debilidades de las disposiciones básicas y elegir la forma o combinación que sea más congruente con la estrategia de la empresa.

**Mecanismos de enlace:** son arreglos formales de la empresa para ligar varias partes de la compañía y las que la relacionan con sus proveedores, clientes y socios. Estos mecanismos de enlace incluyen planes, comités, equipos, grupos especiales de trabajo, gerentes de proyecto y roles de coordinación (Tushman y O'Reilly, 1998, pp88)

Para elegir estos mecanismos debe guiarse por los flujos de trabajo dentro y fuera de la unidad. De modo que si los mecanismos son pequeños, los enlaces son sencillos. Debe evaluarse el nivel de congruencia entre los mecanismos de enlaces y los flujos de trabajo.

Hay que proporcionar los mecanismos necesarios para coordinar el trabajo de modo que la compañía funcione de manera integradora. Aunque la estrategia es la que impulsa las decisiones del grupo, la base para las decisiones sobre las conexiones estructurales está ligada a las tareas, los grupos y distintos tipos de conexiones estructurales formales, el objeto es diseñar mecanismos que permitan a cada grupo recibir información de los demás que necesitan para realizar su trabajo y cumplir con sus objetivos.

Por otra parte, es importante comprender que la mayor parte de las alianzas estratégicas no funcionan, sin embargo las pocas veces que funcionan resultan ser sumamente poderosas y proporcionan a la organización los medios para participar en nuevos mercados y tener acceso a las nuevas tecnologías que de otra manera permanecerían fuera de su alcance.

**Sistemas Formales De Retribución:** deben ser congruentes con las necesidades de tareas cruciales, las organizaciones deben saber que es lo que es importante para su personal y destacar las retribuciones en el momento oportuno para reforzar el aprendizaje, por otra parte, las sanciones deben cumplirse para dar el ejemplo.

Una vez que la empresa elige su estrategia también tiene que determinar como se van a organizar las tareas y su personal a fin de alcanzar sus objetivos, tiene que existir por tanto cierta relación entre la estrategia de la innovación, la estructura, sistemas, productos y el personal para lograr un desempeño óptimo.

El ambiente favorable para la innovación debe ser caracterizado por cierta disposición a asumir riesgos, desarrollar el espíritu emprendedor dentro de la empresa, garantizar que la alta dirección de su apoyo, establecer sistemas adecuados de compensación, desarrollar la capacidad de asimilar conocimientos, experimentar, intentar una comunicación efectiva, favorecer a la diversidad cultural y por otra parte mejorar la capacidad de contener disrupciones asociadas a los cambios.

**Sistemas De Ascensos Y Promoción De Carreras Profesionales:** los empleados ven con mucha atención los escalafones de ascensos que deben reflejar los requisitos que tienen las tareas cruciales. Compañías exitosas tales como Phillips el tener una carrera exitosa significaba ser ascendido a gerente nacional, lo cual provocó que las personas más talentosas de la empresa se convirtieron en administradores de la compañía, es importante que al igual que con los sistemas de retribución, los sistemas de ascensos y promoción se lleven de acuerdo a las metas planteadas por la empresa.

### **3.2.6 Gente.**

En la época de los años sesenta, las organizaciones brindaban mucha estabilidad a nivel mundial, en ese entonces los planes desarrollados eran adecuados para funcionar a largo plazo, era la época en que todo funcionaba de manera precisa según lo esperado. En la época de los años ochenta empieza a aparecer una reducción en esta estabilidad y es cuando los planes implantados por las organizaciones con anterioridad comienzan a fallar. Es aquí donde

las organizaciones deben tener la capacidad de interpretar y escuchar todos los factores que están variando y la afectan, y esto les permitirá sobrevivir al plantearse las estrategias adecuadas a las situaciones. Es por ello que las organizaciones deben tener estrategias flexibles que les permitan anticiparse a los cambios futuros y buscar nuevas ideas que le permitan preparar a su personal en forma eficiente para asumir los nuevos retos y desarrollar una estrategia competitiva sin correr riesgos innecesarios. Sin embargo, esto no libra a las organizaciones de no cometer errores, sin embargo, estos deben aceptarse como tal pues fomentan un aprendizaje e impulsan la creatividad

Las empresas se ven obligadas a buscar otras actitudes en las personas, que les permitan estar dispuestas a comprometerse con una causa con buen sentido del humor e interés en el equipo de trabajo. Es bien conocido que lo que hace grande a las empresas es la grandeza de la gente que la integra. De modo que las empresas que han logrado prosperar han comprendido que deben ofrecer significado y sentido un contexto y marco que incite el florecimiento y aumento del potencial individual.

De este modo, las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden lograr una ventaja sostenida competitiva. El capital financiero en este momento no es escaso abunda e imitar la tecnología resulta fácil, por lo que estos recursos ya no representan una ventaja competitiva sostenible, actualmente la gente es quien hace que las empresas mantengan una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo el paso de una fuente a otra tiene un gran impacto en las empresas.

Es evidente que cada persona tiene sus competencias particulares, de modo que se tienen que tomar en cuenta las habilidades que posea la persona para ocupar un cargo en específico para poder aprovechar sus competencias de tal modo que se puedan desempeñar adecuadamente en sus cargos y estas competencias afectan directamente en la satisfacción y desempeño de los empleados.

Por otra parte, cada persona es motivada hacia diversos factores, por lo que Robbins (2004) afirma que la reciprocidad entre el empleado y la situación es la motivación, que se puede definir como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo para conseguir una meta (Robbins, 2004.pp55).

Por otra parte, es importante para las personas contar con los conocimientos, aptitudes y destrezas para lograr el logro de las tareas cruciales y los flujos de trabajo. Por otra parte, cada empresa debe tener estrategias para lograr la motivación de los individuos por medio de reconocimientos que satisfagan las necesidades de sus empleados.

Por otra parte, la gente tiende a agruparse formando una demografía la cual se define como el “grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, tales como edad, sexo, raza, nivel educativo o tiempo que llevan laborando para la organización y estos atributos poseen un impacto en la organización. Por lo que mientras más diverso sea un grupo demográficamente hablando, tendrá más posibilidades de entrar en conflicto. Por otra parte, la cultura juega un papel importante, pues a menudo disminuye los efectos sistemáticos de la educación, capacitación, sociabilización, sistemas de retribuciones, asensos y estímulos a las carreras profesionales.

### **3.2.7 Cultura Organizacional.**

Unos de los conceptos claves que deben comprenderse en profundidad al atender temas de intervenciones en desarrollo organizacional es la Cultura Organizacional, pues es uno de los pilares fundamentales de la conducta organizacional.

Existen diversas definiciones de cultura organizacional.

Elena Granell (1997) afirma que es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a los largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de los objetivos

Robbins (1998) la define como un sistema de significados compartidos, una percepción común mantenida entre los miembros de una organización y que la distingue de otras.

Chiavenato (2006) afirma que es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Robbins (1998) afirma que hay siete características que en conjunto engloban la cultura de la una organización, las cuales son:

**1.-Innovación y asunción de riesgo:** el grado en el cual los empleados son alentados a asumir riesgos y a ser innovadores.

**2.- Atención al detalle:** el grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

**3.-Orientación a los resultados:** se refiere al grado en el cual la administración se enfoca en exigirle a sus empleados que logren resultados más que en los procesos que se realizan para alcanzarlos

**4.-Orientación a las personas:** se refiere al grado en el que las decisiones administrativas toman en cuenta los resultados en cuanto a las personas en la organización.

**5.-Orientación al equipo:** se refiere al grado en el cual las actividades relacionadas con el trabajo se organizan en torno a equipos en lugar de hacerlo de manera individual.

**6.-Energía:** el grado hasta el cual la gente es enérgica y competitiva en lugar de calmada.

**7.- Estabilidad:** se refiere al grado en el cual las actividades en la organización prefieren mantenerse dentro del status quo en lugar de buscar la innovación.

Es debido a estas características que existen una variedad de culturas organizacionales en las empresas al combinarse de manera distinta. De acuerdo a los valores y creencias de la empresa y si los mismos son compartidos por los empleados.

Para que la estructura organizacional funcione adecuadamente es indispensable que existan normas en todas las unidades de la organización, estas se pueden definir como las reglas de comportamiento que deben ser aceptadas por los miembros de la organización. Las normas formales son las incorporadas mediante manuales que permiten regular los procesos administrativos y las normas informales se encuentran más ligadas al desempeño. Tales como la forma de vestir. Por otra parte, las normas permiten que la organización se desempeñe con eficacia e implican un reglamento de lo que es permitido y pueden variar de un departamento a

otro, dependiendo de lo que cada uno considere importante. De modo que es indispensable que las normas de la organización sean claras para evitar interpretaciones equivocadas.

Los valores se refieren a lo que se considera como bueno o malo dentro de una empresa, ellos pasan a ser centrales para las organizaciones y las creencias son las opiniones individuales sobre el funcionamiento del mundo y de las normas, están conformadas por expectativas sobre como la gente debe comportarse de forma tal que exista coherencia con los valores centrales y creencias de la organización.

De este modo, la cultura comprende un conjunto de valores, creencias y normas comunes entre los individuos que forman parte de un grupo, lo cual proporciona una imagen integrada de la empresa, en otras palabras, esta en su conjunto proporciona una imagen de cómo debe funcionar la organización.

La importancia de la cultura reside en que una vez establecida, ejerce una gran resistencia al cambio.

Otro papel importante lo juegan los miembros de los grupos en la conservación de los valores y creencias al poner vigor en las normas y castigar a quienes las quebrantan.

Por otra parte, el uso de canales verticales y horizontales e informales incrementan el flujo de la información, reducen la incertidumbre y mejoran el desempeño e incrementan la satisfacción en el grupo según Robbins (2004).

De esta manera, las redes formales de las organizaciones llegan a tener una gran complejidad pues hay redes que son muy rígidas, las cuales siguen la línea formal de mando y en otras el líder es el encargado de conducir la comunicación de todo el grupo.

Por otra parte, las redes informales son las que el personal comúnmente les da una mayor credibilidad, y se basa en la comunicación informal, y se da por ejemplo en los pasillos de la empresa.

De esta manera, las relaciones interpersonales y la confianza surgen cuando los empleados trabajan cara a cara y lado a lado. De modo que los líderes deben facilitar la comunicación y ayudar al surgimiento de redes durables y estimular la confianza y la

transparencia, de modo que las políticas abiertas de promoción y compensación, confianza en si mismos, confianza en los juicios de los empleados y los reconocimiento. Según Silva (2004) los gerentes deben hacer que las personas consigan un sentido común como propósito, el cual es la base de una buena comunicación estratégica y de un liderazgo inspirador, así como el establecimiento de normas que hagan más fácil la cooperación.

Por otra parte, a lo largo de la historia de la organización se va conformando la cultura de la empresa pues es producto del aporte de los fundadores y de los individuos que a lo largo de la historia han pertenecido y que actualmente pertenecen a la organización. La cultura debe estar alineada a las metas de la empresa, para de este modo la empresa comparta con sus empleados lo que se considera como importante para el logro de las metas.

La cultura debe ser moldeada mediante la participación y el compromiso. Para ello la participación debe estar caracterizada por:

**La oportunidad de participar:** se basa en el desarrollo de sistemas donde el individuo constantemente tenga la oportunidad de participar, en el cual el individuo tenga la oportunidad de elegir y prepararlo para asumir los logros y errores de su elección.

**Visibilidad:** se refiere al reconocimiento público de las metas logradas por los empleados por medio de ceremonias que permitan que el individuo desarrolle un sentimiento de pertenencia con el grupo y fomentar relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

**Irrevocabilidad:** es lograda por medio de un proceso basado en el compromiso tomado con seriedad y a largo plazo, se basa en una buena comunicación acerca de las decisiones importantes, y que las mismas sean tomadas escuchando la opinión del equipo, de modo que se desarrolla una mayor obligación con el cumplimiento de las decisiones tomadas.

Las acciones simbólicas también moldean la cultura, y son aquellas acciones que inciden en la manera en la que las personas comprenden su propio comportamiento y cómo se sienten al respecto.

Los gerentes tienen la responsabilidad de ocuparse de actividades tales como proporcionar una visión de las metas claras a los empleados, de manera tal que se identifiquen emocional e intelectualmente, asegurarse de que se mantengan una buena comunicación con la finalidad de reducir las interpretaciones erróneas mediante la utilización de símbolos, lenguaje y ceremonias apropiadas que permitan reforzar el mensaje.

Por otra parte el uso de sistemas de reconocimiento, tienen una gran incidencia en la cultura pues resaltan qué comportamientos son consistentes con las normas y valores y proporcionan una retroalimentación rápida proveniente de colegas, jefes y de la alta gerencia y destacan la aprobación pública en cuanto a la manera de actuar y rechazan la infracción de los valores fundamentales.

### **3.2.6 La Comunicación**

Chiavenato, (2006) define la comunicación como el intercambio de información entre dos o más personas. Se refiere a la manera como el mensaje o la información es comprendida de la misma manera por todos los implicados. Es uno de los fundamentos de las relaciones humanas.

Robbins y Coulter (2005) afirman que comunicar es transferir los significados y garantizar su comprensión. Considera que la comunicación es la habilidad de expresar de manera clara una idea tanto verbal como no verbal, entre dos personas y que exista feed back o Retroalimentación.

“Entiendo la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un común significado”. (Paoli, 1983. p.11).

La comunicación implica un intercambio de información entre dos o más partes. Su función básica es compartir información, inclusive hechos, suposiciones, comportamientos actitudes, y sentimientos con personas, grupos o, incluso, organizaciones. (Gordon, 1997. p.261)

### **3.2.7 El Proceso de Comunicación.**

Entre los muchos esquemas del proceso de comunicación destaca el propuesto por Claude Schannon y divulgado por Warren Weaver en 1947, quienes añadieron algunos elementos al modelo propuesto por Aristóteles en su Retórica –simplemente compuesto por tres elementos: el orador, el discurso y el auditorio– en su intento por desarrollar un esquema que explicara la comunicación electrónica. El modelo de Schannon-Weaver declara que los componentes de la comunicación incluyen una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un destino.

Entonces, la comunicación humana tiene una fuente, es decir, alguna persona o grupo con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. El propósito de esta fuente debe ser expresado en forma de mensaje, que puede ser considerado como conducta física (traducción de ideas, propósito o intenciones en un código). El mensaje es un conjunto sistemático de símbolos.

Para traducir en lenguaje el propósito de la fuente es necesario un codificador, quien toma las ideas de la fuente, las dispone en un código y las expresa en forma de mensaje. Luego el medio para transmitir dicho mensaje es el canal. Para que el proceso sea completo es necesario entonces un receptor al otro extremo del canal, quien es el objetivo de la comunicación, éste dispone del último elemento: el decodificador, entendida como sus facultades sensoriales para descifrar los códigos. (Berlo, 1969, p.18)

### **3.2.8 Comunicación Organizacional.**

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno”, (Fernández Collado, 2002).

Este autor también plantea una definición más funcional de las comunicaciones organizacionales 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, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la intención de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

De la definición de comunicación organizacional, entendida como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización, destacamos los siguientes aspectos:

1. La comunicación organizacional se estructura por medio de mensajes. Una cadena comunicativa, cualquiera que sea su longitud, se articula mediante una serie de eslabones: los mensajes que se producen entre dos sujetos.
2. La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales. Así, en la organización se observan los siguientes factores:
  - a. Indicadores comunicativos verbales
  - b. Indicadores comunicativos no verbales

La comunicación sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización, y reforzarlas. “En este sentido, como mecanismo vinculante de diversos subsistemas de la organización, es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones. Coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de la organización y entre ellas”, (Gordon,1997).

Las organizaciones están constituidas por seres humanos con intereses individuales y colectivos, y es la comunicación la que permite su funcionamiento. A través de este proceso humano se pueden identificar prioridades, proponer planes, ejecutar acciones, proyectarse en

la sociedad, escuchar las demandas de sus públicos; es decir, de esta interacción entre los seres humanos, surgen las ideas, los proyectos, las metas y los objetivos.

Las principales características de la comunicación organizacional, de acuerdo con Goldhaber (1984) son:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto y es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Bartoli (1992) expone que para que la comunicación dentro de una empresa esté organizada debe poseer otras características, como estar vinculada con los objetivos planteados por la empresa en un plan conjunto; ser multidireccional, es decir, tanto ascendente como descendente, transversal, interna y externa, funcionar con las herramientas, soportes e indicadores seleccionados como los más idóneos para alcanzar los objetivos propuestos, adaptarse a las necesidades específicas de cada sector y gozar de flexibilidad como para funcionar paralelamente con comunicaciones informales y con nuevas estructuras que se creen.

### **3.2.9 Tipos de Comunicación**

Robbins (2004) identifica dos tipos de comunicación: formal e informal, la primera es aquella que sigue la cadena de mando y está básicamente orientada a la realización del trabajo en la organización. Este tipo de comunicación sucede dentro de los planes organizacionales ya preestablecidos.

Por otro lado la comunicación informal es la que no está definida por la jerarquía como tal. Las funciones que cumple la comunicación informal en la organización es básicamente, en primer lugar: satisfacer la necesidad de los trabajadores de interactuar con otras personas y en segundo lugar, crear canales de comunicación más rápidos y efectivos que ayudan a que los procesos y las tareas se cumplan con mayor rapidez.

Robbins (2004) afirma que según la dirección del flujo de la comunicación, puede clasificarse en cuatro categorías, hacia abajo, hacia arriba, lateral o diagonal.

El mismo autor afirma que la comunicación es la que se genera de parte de los supervisores hacia los colaboradores o personal subordinado. En esta dirección se informa, evalúa, dirige, coordina y orienta a los trabajadores. Esta comunicación es la que se utiliza cuando se proporcionan a los trabajadores descripciones de trabajo, se les informa sobre las políticas y procedimientos organizacionales, les señalan los problemas que requieren solución o evalúan su desempeño.

**La comunicación hacia arriba:** es la que fluye desde los colaboradores hacia sus superiores, según el mismo autor, esta comunicación será exitosa dependiendo de la cultura organizacional y del ambiente que hayan favorecido los gerentes en cuanto a la confianza y el respeto. En ambientes más autoritarios y rígidos también ocurre la comunicación hacia arriba, pero de forma más limitada y constreñida.

**La comunicación lateral:** es la que ocurre cuando los empleados que se consideran iguales en cuanto al nivel jerárquico que representan dentro de la organización. En una empresa este tipo de comunicación, debe combinarse con la comunicación hacia arriba para mantener a los superiores y jefes informados de todo lo que ocurre relacionado con los temas laborales. La comunicación lateral puede ser tanto formal como informal.

**La comunicación diagonal:** se refiere a la que ocurre entre las diferentes áreas y jerarquías dentro de la organización. Incluye los diferentes departamentos e involucra a personas que tienen una jerarquía distinta.

Fernández Collado (2002), distingue básicamente en dos tipos de comunicación:

- 1. Comunicación interna.** Conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del manejo de diferentes medios de comunicación, que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo y con el logro de los objetivos organizacionales.

**2. Comunicación externa.** Conjunto de mensajes emitidos hacia los públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera) su finalidad es mantener o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable, así como promover productos o servicios.

Morales Serrano, sobre la base de una definición de Gary Kreps, establece que la comunicación interna puede concebirse como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

Incluso, aporta algunas características: “Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización (Morales Serrano. s/f. p. 1)

Para Morales Serrano (s/f) muchas empresas confunden la comunicación interna con un modelo de información unidireccional. “La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible”.

Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías, (Andreu Pinillos, 1996, p.62).

### 3.2.10 Barreras en la Comunicación Organizacional

Podemos entender las barreras de la comunicación como cualquier perturbación que sufre y se puede dar en cualquiera de sus elementos. Gordon (1997) dice que, aun cuando el proceso de comunicación puede parecer simple, las deficiencias de cualquiera de los elementos que lo componen pueden evidenciarse fácilmente. En este sentido, en su análisis acerca del comportamiento de los individuos en las organizaciones, la autora considera que “los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales pueden erigir barreras para la comunicación”.

La percepción se refiere a la forma en que las personas entienden los estímulos del entorno y después los organizan. Ergo, “los prejuicios de percepción, como los estereotipos, el efecto halo, la proyección y otras profecías que se cumplen pueden distorsionar la comunicación”. Las distorsiones también se pueden dar al atribuir causas a ciertos comportamientos, hechos o situaciones. (Gordon, 1997, p. 277)

Así, las relaciones interpersonales son otros de los factores que pueden representar una barrera. “El carácter y la historia de las interacciones entre personas influirán en su comunicación de cuatro maneras:

1. El grado de confianza, mientras más confianza exista la comunicación será más exacta.
2. El nivel de influencia y poder del emisor o del receptor puede inhibir la comunicación.
3. Los grupos de pertenencia del emisor o receptor pueden tener normas diferentes en cuanto al carácter y calidad de la comunicación.
4. Las actitudes de cada persona o grupo hacia la colaboración y la competencia también pueden afectar la calidad de la comunicación.

En cuanto a la estructura, Gordon (1997) afirma que la jerarquía de la organización y la cadena de mando guían el curso de la comunicación ascendente y descendente, por lo cual son factores que pueden restringir innecesariamente los canales de transmisión.

La distancia física también tiene evidentes consecuencias para la comunicación, puesto que las personas que están cerca se pueden comunicar frente a frente con más facilidad, constatar la exactitud de los mensajes solicitando retroalimentación y así revisar su comunicación. Conforme aumenta la distancia física aumenta también el ruido.

Por último, para Gordon (1997) las diferencias culturales representan otro obstáculo. “Las cuestiones interculturales pueden afectar la calidad de la comunicación. La comunicación eficaz requiere que se decodifiquen los valores, motivos, aspiraciones, y supuestos básicos que operan en los ámbitos geográficos, ocupacional, funcional, o de la clase social. Asimismo, significan que debemos tener en cuenta que nuestra cultura es diferente, pero no necesariamente mejor”.

### **3.2.11 Satisfacción con la Comunicación Organizacional**

Según Tahyer, (1969), citado por. Perez, (2012) la definen como “la satisfacción personal que un individuo experimenta cuando se comunica exitosamente”. (p.144).

Downs y Hazen (1977), citados por el mismo autor, “representa la satisfacción de un individuo con los varios aspectos de la comunicación que existe en la organización. Estos varios aspectos, son “información sobre la organización, información sobre el trabajo, clima general de la comunicación, comunicación con los supervisores, comunicación con los subalternos, comunicación entre empleados, evaluación individual, medios de comunicación, comunicación de la gerencia y la comunicación entre los departamentos.

En todas las organizaciones es fundamental la buena comunicación en todas las direcciones porque cuando la comunicación e información fluye de forma adecuada en todas las direcciones, se pueden transmitir objetivos, metas y alcanzar los valores de la organización, las políticas y los procedimientos que permitan mejorar las actividades laborales realizadas.

Una adecuada comunicación, permite conocer problemas y dificultades de los colaboradores de la organización, se favorece la participación del personal y la generación de nuevas ideas y se fomenta la colaboración efectiva entre los diferentes departamentos.

### **3.2.12 Adiestramiento**

La finalidad primordial del adiestramiento es obtener un cambio de conducta específica, es decir, originar un proceso de aprendizaje. Uno de los modelos que más impacto ha tenido en el mundo organizacional, es el modelo de aprendizaje por experiencia de Kholb (c.p. Lozano, s/f).

David Kholb (c.p. Lozano, s/f), establece un modelo de aprendizaje basado en la experiencia.

En este modelo, se observan dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Planteaba que el aprendizaje resulta de la manera en que cada persona percibe su entorno y procesa lo percibido.

De esta forma, describió dos tipos opuestos de percepción: las personas que perciben a través de la experiencia concreta y otro grupo que percibe a través de la conceptualización abstracta. De igual forma encontró personas que procesan a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos), y las que lo hacen a través de la observación reflexiva. Al combinar las dos formas de percibir y las dos formas de procesar se describe el modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje.

**Gráfico 1: Modelo de Kholb:**



Asimismo, propone que de estas capacidades (experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa) surgen cuatro estilos de aprendizaje: Acomodador, Divergente, Convergente y Asimilador

**Tipo I: Observación Reflexiva.** Aprender viendo y escuchando. Comprenden las ideas y situaciones con una observación detallada e imparcial de las mismas. Logran reflexionar sobre las experiencias y comprenderlas desde diversos puntos de vista.

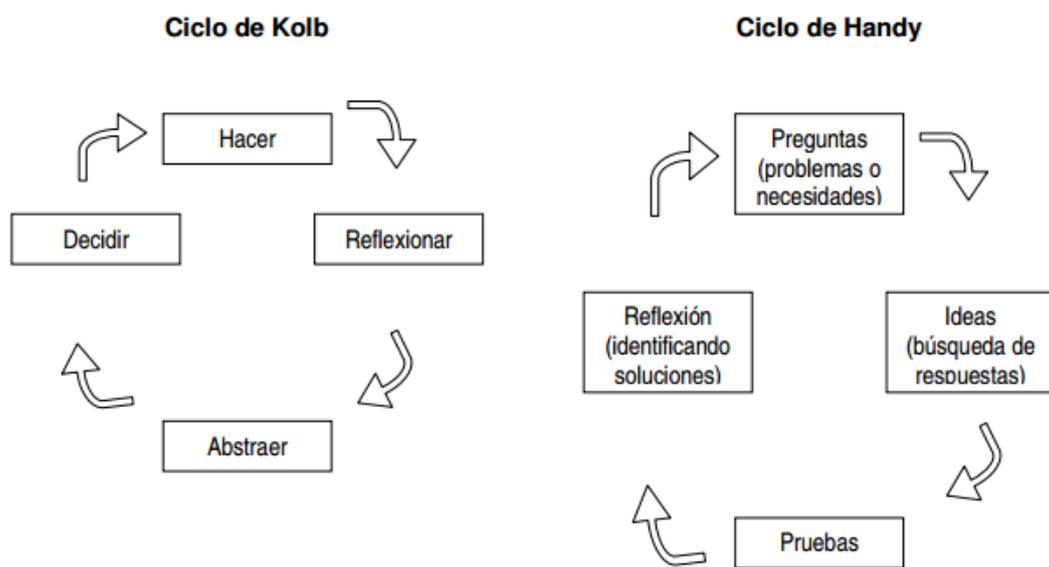
**Tipo II: Conceptualización Abstracta.** Aprenden pensando. Son muy lógicos, la utilizan en ideas y conceptos. Manipulan símbolos abstractos y análisis cuantativos. Se busca generar conceptos e integrar sus observaciones para conformar teorías lógicamente sólidas.

**Tipo III: Experimentación Activa.** Aprenden actuando, son influidos por otros y por situaciones cambiantes. Son capaces de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

**Tipo IV: Experiencia Concreta.** Aprenden sintiendo, cuando se relacionan con los demás y se sienten involucrados en situaciones reales. Absorben aprendizajes a través de la experiencia directa, haciendo, actuando y sintiendo.

Palacios (2000) presenta el modelo de Charles Handy, con un ciclo de aprendizaje que inicia con preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, que fomentan nuevas ideas, a manera de respuestas y que se ponen a prueba. Entre ellas se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje a través de la reflexión.

**Gráfico 2: Ciclos de Aprendizaje según Kolb y según Handy:**



Por otra parte, Decenzo y Robbins (2001), establecen los siguientes principios del aprendizaje:

**Tabla N° 1 Principios del Aprendizaje, según Decenzo y Robbins (2001).**

El aprendizaje mejora al motivar al individuo	Un individuo debe desear aprender. Cuando este deseo existe, la persona ejercerá un gran esfuerzo.
El aprendizaje necesita retroalimentación.	La retroalimentación es necesaria para que los individuos corrijan los errores. Es mejor cuando es inmediata y no cuando se retarda; mientras más pronto sepan los individuos que tan bien se están desempeñando, será más fácil para ellos comparar su trabajo con las metas y corregir acciones equivocadas.
El refuerzo incrementa la probabilidad de que una conducta aprendida se repita.	El principio del reforzamiento señala que las conductas que se refuerzan positivamente se estimulan y mantienen. Cuando se castiga la conducta, se suprime temporalmente, pero probablemente no se extinguirá. Lo recomendable es hacer la retroalimentación cuando se está haciendo lo correcto para motivarlos a que lo sigan haciendo.
La práctica mejora el desempeño.	Cuando las personas realmente practican lo que han leído o visto, obtienen confianza y tienen menos posibilidades de cometer errores o de olvidar lo que han aprendido.
El aprendizaje comienza rápidamente. Después se estabiliza.	El aprendizaje es muy rápido al principio pero después se estanca cuando se reducen las oportunidades para mejorar.
El aprendizaje debe ser transferible al puesto de trabajo.	El adiestramiento se debe diseñar de tal manera que asegure la transferencia.

### **3.2.13 Capacitación.**

“Son de las estrategias más antiguas del cambio organizacional. Ofrecen a los empleados actuales o de ingreso reciente las actividades y el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo. El objetivo es

desarrollar las habilidades y el conocimiento de un grupo de empleados para elevar su eficiencia o crear las capacidades de una compañía” (p.218)

Según Cummings y Worley (2008) las etapas de aplicación son:

- **Determinar las necesidades:** al detectar las necesidades, se descubrirá que capacitación se requiere. Se recaban datos de la compañía, referentes al trabajo y a los individuos.
- **Diseñar los objetivos y la capacitación:** se establecen los primeros objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente.
- **Impartir la capacitación:** en esta etapa se lleva a cabo la capacitación y desarrollo. Se invita a los participantes que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas de trabajo.
- **Evaluar la capacitación:** se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios con que se suele hacer eso son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado.

A su vez, el comportamiento Organizacional se ve afectado por las siguientes variables:

- **Variables del Nivel Individual:** son todas aquellas que posee un individuo como valores, actitudes y personalidad.
- **Variables del Nivel del Grupo:** se refiere a los factores que se desprenden de la interacción grupal e influyen el comportamiento del grupo.

Entre estas variables se encuentran el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo para unirse y esforzarse por el proceso de cambio planeado.

### 3.2.14. La Percepción

Es evidente, que al estudiar conductas humanas, debemos pensar en la percepción, la cual es “Un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente” (Robbins, 1998, p 361), por otra parte,

es importante estudiarla ya que los individuos actúan de acuerdo a sus percepciones y no de acuerdo a la realidad como tal.

### **3.2.15. Factores que inciden en la Percepción**

Robbins (1998) afirma que existen 3 grupos de factores que pueden influir en lo que se percibe:

- Factores que residen en el receptor: tales como actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias pasadas y expectativas.
- Características del blanco que está siendo observado: el blanco no se observa en aislamiento, la relación entre éste y su trasfondo, influye en la percepción.
- El contexto en el cual se observan objetos o eventos: tales como el lugar, la luz, el calor y otros muchos factores situacionales.

## **IV CAPITULO**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Resulta fundamental precisar un marco metodológico, el cual nos permite dejar por sentado las técnicas que se utilizarán para alcanzar los resultados propuestos por los investigadores, al mismo tiempo delimitarán el tipo de investigación que se realizará y la manera como se presentarán los resultados.

Se realizó una revisión de las fuentes de información, las cuales incluyen búsqueda en diversas investigaciones, directorios, trabajos de grados anteriores, consulta en bibliotecas y otras fuentes relacionadas con el estudio.

#### **4.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación, tiene como objetivo fundamental realizar una intervención para mejorar una unidad social, un grupo y organización, como lo es la empresa Purificadores Marilagua. C.A. De acuerdo con su finalidad, esta investigación será aplicada-acción (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), definen este tipo de investigación como “aquella que se interesa por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea ésta económica, política o social. Mientras la ciencia básica procura crear leyes, la aplicada investiga cómo aplicarlas”. (p. 36)

#### **4.2. Tipo de Investigación según la fuente de datos trabajados**

Según la fuente de recolección de los datos, la investigación fue primaria. Salkind (1999) define este tipo de fuentes como “relatos de primera mano, sucesos” en este caso, los datos son recolectados directamente de realidad donde ocurren los hechos. Donde se realizó un diagnóstico organizacional de los procesos de ventas y de las dimensiones motivación, liderazgo y comunicación en la empresa Purificadores Marilagua C.

### **4.3 Tipo de Investigación según la estrategia teórica metodológica.**

Según la estrategia metodológica, la investigación es cualitativa, ya que permite replicar y enfocarse sobre determinados puntos de interés en los fenómenos que se están estudiando, así como establecer comparaciones con otros fenómenos similares. La investigación cualitativa trata de comprender el fenómeno o acontecimiento en estudio desde el interior. Lo que se ha de comprender es la visión de un sujeto o de sujetos diferentes, el curso de las situaciones sociales pertinentes a una situación. (Clic, 2002, p.41).

### **4.4. Según el objeto de la investigación.**

Los datos recolectados para la realización de esta investigación son tomados de la realidad, lo que le proporciona un carácter descriptivo, ya que se selecciona de la realidad la información de interés, relacionada con las variables que serán estudiadas.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) una investigación descriptiva es definida como: “La que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 117).

### **4.5 Según el grado de control del investigador sobre las variables.**

La investigación es de tipo no experimental, según el grado de control sobre las variables. “En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser

manipuladas, el investigador no tiene el control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que los efectos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p189).

Los estudios no experimentales se dividen en transeccionales y longitudinales. La investigación planteada es transeccional o transversal, estos tipos de estudio “recolectan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p191-192).

#### **4.6. Diseño de la Investigación.**

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Christensen. 1980 en Hernández, Fernández y Baptista, 1991. p.108). El diseño de investigación utilizado para el presente estudio es un estudio de campo, el cual “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios” (Sabino, 1992. P.89). Por lo tanto la información fue directamente recolectada en la empresa por la investigadora mediante el uso de instrumentos de recolección que serán explicados más adelante en este capítulo.

#### **4.7. Técnicas de Recolección de Datos.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991) la recolección de datos es el paso que sigue después de haber seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio.

Las técnicas de recolección de datos son “Las distintas formas de obtener información... los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (Arias. 1997, p35).

Para esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), sirve para conocer características de un conjunto o grupo de personas en una determinada situación. Intenta conocer la incidencia, distribución y relaciones entre diversos aspectos o características que conforman a ese conjunto, como actitudes, variables demográficas, características de personalidad o atributos de las personas, creencias, opiniones, afiliaciones, modos de comportarse, intereses y motivaciones, entre otras (p. 220).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), las encuestas se pueden clasificar, de acuerdo con el instrumento que utilizan para obtener la información, en: entrevista personal, de grupo, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono. En este caso se aplicó el cuestionario respondido en forma inmediata.

#### **4.8. Instrumentos de recolección de datos**

Según el autor Méndez (2001), “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p.50). En otro orden de idea, Pineda (1994) define el instrumento: “Como un mecanismo que utiliza el investigador para recoger y registrar la información” (p.125).

Como instrumento para recolectar información se utilizó el cuestionario el cual, es definido por Muñoz (1998) como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su contenido puede ser tan variado como los aspectos que mida y puede contener preguntas abiertas o cerradas.

“La ventaja principal de tal procedimiento reside en la gran economía de tiempo y personal que implica, puesto que los cuestionarios pueden enviarse por correos, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto” (Sabino, 1992,p,161).

Se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de obtener una evaluación reactiva sobre las actividades realizadas durante el taller, relativas al contenido, pertinencia, recursos, dinámicas y aplicabilidad. Adicionalmente, se diseñó una

prueba de conocimientos con preguntas cerradas, con el objetivo de evaluar los avances y mejoras teóricas en las habilidades comunicacionales de los participantes.

#### **4.8 Universo o Población.**

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974, en Hernández, Fernández & Baptista, 1991, p 210)

La población o universo se puede definir como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas investigaciones”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p304).es decir, se refiere al conjunto de elementos que cumplen con las características específicas.

En este caso la población estudiada para esta investigación estuvo comprendida por todos aquellos empleados de la empresa Purificadores Marilagua C.A. los cuales suman dieciséis (16) trabajadores a la fecha ya que son la totalidad de empleados que laboran en ella.

La muestra para esta investigación, estuvo conformada por la totalidad del universo o sea las dieciséis (16) personas, distribuidas en cinco (13) vendedores y dos (3) empleados, es decir el cien (100) por ciento de la población. El universo es considerado por Tamayo y Tamayo (2006), “Cuando para un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta”. (p.176)

Por otra parte, el tipo de muestra fue no probabilística, ya que los sujetos que la conformaron se eligieron de manera intencional.

## **4.9 Procedimientos a seguir en la investigación.**

Esta investigación se está desarrollando considerando tres (3) fases, las cuales se describen a continuación:

### **4.9.1 Fase Diagnóstico**

Este diagnóstico se realizó a través de varias reuniones con el Gerente General y Gerente de Ventas de la empresa para explorar las necesidades que pudieran tener como organización y en donde un servicio de consultoría pudiera apoyarles. Tomando en cuenta la información recopilada en estas reuniones, se elaboró una propuesta de cómo se recabaría la información, la misma fue presentada y aceptada por ambos gerentes.

Para responder a los objetivos establecidos en la investigación se diseñaron las siguientes actividades para la población de Purificadores Marilagua C.A.

Actividad 1: Descripción del proceso de ventas, señalar dentro de cada etapa del proceso de ventas lo siguiente:

- Preventa (productos, segmentación, estrategia de ventas)
- Venta (canales de venta, promoción, canal de entrega, planificación)
- Postventa (actividades que complementen la oferta)
- Cierre de la venta (facturación y demás actividades administrativas)
- Identifica las actividades claves del proceso

Dentro de esta misma actividad hay que indagar en la estructura del equipo de ventas actual, como están organizados (por zona geográfica, tipo de producto o tipo de cliente), a

quien le reportan, actividades de rutina del equipo, distribución de la jornada de trabajo, partiendo de que hay trabajo en calle y tienda, validar la percepción que tienen del Gerente de Ventas y sus funciones y de todo el equipo administrativo. También de la necesidad de incorporar un Supervisor de Ventas al equipo y chequear la opinión que tienen sobre el servicio de postventa y su aplicación como parte del proceso de ventas.

Esta actividad fue solo con los miembros de la fuerza de ventas (13 personas) y el instrumento de recolección de datos usado fue el focus group. Hubo dos grupos uno de 6 vendedores y otro de 7.

Actividad 2: Tenía por objetivo validar la percepción que tienen sobre el proceso de inducción de la organización. Para ello se entregó un cuestionario con las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Cómo es el proceso de inducción para nuevos empleados en Purificadores Marilagua C.A.?
2. ¿Qué recuerdas en particular de tu inducción cuando ingresaste a la empresa?
3. ¿Qué te pareció el proceso?
4. ¿Qué consideras fue lo más importante?
5. ¿Cómo aplicas lo aprendido en la inducción a tu trabajo diario?
6. ¿Qué le mejorarías al proceso de inducción?

Esta actividad fue solo con los miembros de la fuerza de ventas (13 personas) y se administro por cada sesión de focus group que realizamos (grupo de 6 y grupo de 7 vendedores).

Actividad 3: Realización de una entrevista semi-estructurada con las siguientes preguntas:

- ¿Qué cargo ocupas?
- ¿Cuándo ingresaste a la organización?
- ¿Cuál es tu nivel educativo?

- ¿A quién le reportas?
- ¿Cuáles son tus responsabilidades y funciones?
- ¿Cómo crees que tu trabajo impacta a la gestión de ventas?
- ¿Consideras que la empresa facilita el cumplimiento de tu trabajo?
- ¿Cómo es la relación con la fuerza de ventas y con el resto del equipo?
- ¿Cómo percibes a la fuerza de ventas?
- ¿Cuál consideras es el reto del negocio?

Esta actividad fue solo con las tres empleadas del área administrativa o unidades de apoyo (Administración, Facturación y Secretaría de Ventas). Justamente por tratarse de una entrevista semi-estructurada hay algunas preguntas que no se repiten en las tres entrevistas o preguntas adicionales en una u otra entrevista, lo cual iba a depender de las respuestas de estas personas.

#### **4.6.2. Segunda Fase: Teórica – Metodológica**

Una vez determinado y ubicado el objeto de estudio, fue necesario realizar un plan de acción, el cual consistió en la revisión de recursos electrónicos, trabajos de grado relacionados con la problemática, así como la aplicación de los procedimientos metodológicos: del tipo de investigación, nivel, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron. Estos aspectos permitieron diseñar, esbozar, validar con el cliente y ejecutar la intervención a la empresa, dándose con ello inicio a la tercera fase del proceso de consultoría.

Se realizó un análisis de las respuestas del focus group y de las entrevistas realizadas al personal. Se le presentó una propuesta a la empresa, en la cual se identifican los planes de acción sugeridos para cerrar las brechas observadas en el diagnóstico, centrado en mejoras en el proceso de ventas, mejoras en el proceso de inducción, una propuesta de acciones para incrementar la motivación de los empleados y una propuesta de un taller orientado a incrementar las habilidades comunicacionales del personal, el cual será prioridad según lo discutido con la empresa para la fase de intervención.

Estas fases dos fases iniciales fueron abordadas con profundidad en el trabajo de investigación presentado por Carrillo (2012).

#### **4.9.3. Tercera Fase: Intervención- Ejecución.**

Una vez realizado el diagnostico en la empresa, se estableció un plan de intervención, el cual consistió en el diseño y la aplicación de un taller orientado a mejorar las habilidades comunicacionales en todo el personal de Purificadores Marilagua C.A.

La estructura del diseño de la actividad formativa estuvo delimitada por el contenido que se consideró para llevar a cabo la intervención. Para un diseño eficaz, se plantearon objetivos de aprendizaje claros, contenido significativo, secuencia de contenido, combinación de métodos de formación (debates y ejercicios prácticos), oportunidades para la práctica activa practicar conductas, recordar la información aprendida de memoria etc.), retroalimentación relevante en el momento oportuno, potenciación de la autoconfianza del alumno y actividades de seguimiento.

Las actividades y lineamientos que se utilizaron, permitieron lograr las pautas necesarias a seguir para desarrollar dicho diseño. Por lo tanto, este instrumento puede constituir un material didáctico muy valioso y útil, tanto para la formación de los empleados en cuanto a comunicación organizacional, ya que podrá ser utilizado en su formación, así como también para los empleados a su dirección, porque todas las directrices que se generen en el desarrollo de las actividades se podrán ejecutar a través de una comunicación efectiva.

Este diseño se desarrolló con propósito fundamental de realizar una actividad de formación para todo el personal de la empresa a nivel de comunicación organizacional, para así mejorar las interacciones humanas. El diseño se basó en el *modelo instruccional* ADITE (Análisis, diseño, tecnología, evaluación), de Marina Polo (2000), este modelo se fundamenta en los aportes de Tennyson (1993) y Dorrego (1995) e intenta aproximarse a los diseños instruccionales de transición entre la tercera y cuarta generación, en donde lo novedoso radica en la no linealidad, sustentada por un enfoque holístico, flexible e integral. Los diseños instruccionales han evolucionado bajo el impulso de los profundos cambios los cuales se han

dado en el campo de las tecnologías que, a su vez, han modificado en profundidad las teorías que los sustentan.

Su escogencia se justifica porque el mismo, propone según Polo, M. (2003), “la adquisición de conocimientos procedimentales se corresponden con el “saber hacer”, e “implican la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas y métodos”. (p.86) Es decir, la adquisición de los conocimientos están basados en la realización de acciones, por lo que remiten a conocimientos prácticos. El aprendizaje se da por progresión gradual, desde una ejecución insegura, inexperta, hasta una ejecución sin falla, consciente y hasta automática.

La actividad formativa se efectuó en las instalaciones de la empresa, con una duración aproximada de 4 horas. Inicialmente, se ejecutaron dos dinámicas rompe hielo, posteriormente una fase de chequeo y alineación de expectativas con los participantes sobre el taller, luego la presentación teórica de los contenidos, posteriormente otra dinámica y actividad de role playing y finalmente el cierre y la aplicación de las dos evaluación evaluaciones, finalizando la actividad con la entrega de certificados y un refrigerio.

Los contenidos del taller, fueron los siguientes:

- Presentación-(Dinámica Asociación de Personalidad)
- Dinámica rompe hielo-El Teléfono.
- Chequeo de Expectativas
- Presentación teórica.
  - Elementos básicos de la comunicación,
  - Tipos de comunicación,
  - Complejidades y complicaciones comunicacionales
  - Condiciones básicas para una buena comunicación.
  
- Dinámica el lenguaje Corporal.
- Presentación de escenas de películas
- Role playing Comunicación
- Conclusiones y recomendaciones.

- Evaluación reactiva y de conocimientos

Posteriormente, se realizó una nueva reunión partiendo de la premisa, con el objetivo de plantear acciones focalizadas a desarrollar aún más las habilidades comunicacionales, en donde la gran parte esas habilidades se aprende con la experiencia más que a partir de programa de formación formal que será efectuado y mediante el asesoramiento y el tutelaje para ayudarles a interpretar sus experiencias y generar aprendizaje de esas nuevas habilidades.

**Tabla N° 2 Ficha Técnica del Taller.**

Nombre del Taller:	Desarrollo de Habilidades Comunicacionales.
Objetivo General	Realizar una intervención en materia de adiestramiento para mejorar las habilidades comunicacionales y reducir las barreras en la comunicación en todo el personal de la empresa Purificadores Marilagua C.A.
Objetivo Específico	Adiestrar al personal de la empresa Purificadores Marilagua C.A. en los procesos comunicacionales. Incentivar la comunicación eficiente dentro de la empresa.
Duración	4 horas
Universo	Todo el personal que labora en Purificadores Marilagua C.A.
Estrategia	Se realizó un acercamiento basado en el proceso de aprendizaje de David Kholb basado en la experiencia y trabajando sobre las dimensiones del aprendizaje: la percepción y procesamiento de información.
Resultado Esperado	Se espera la adquisición e internalización por parte del personal de conocimientos y habilidades comunicacionales, fundamentales para la comunicación eficaz en la empresa y que sean demostradas conductualmente en el desarrollo de tareas diarias en la empresa.

**Tabla N° 3 Agenda del Taller.**

Actividad	Procedimiento	Tiempo	Recursos
Presentación	Bienvenida y explicación de las razones por las cuales de impartirá el taller. Dinámica de presentación.	5 Min.	Video Beam
Dinámica rompe hielo- El Teléfono.	Se dividió el grupo en dos equipos; se nombró quien debe encabezar las filas. A cada equipo se le da igual mensaje a fin de que lo vaya transmitiendo correctamente, en secreto. Luego se pregunta al último de cada fila, cuál fue el mensaje que se comunicó. Se confronta entonces con el mensaje real transmitido. Se analiza el primer mensaje y el último confrontando las diferencias.	20 Min.	
Chequeo de Expectativas	Se compartieron expectativas entre los facilitadores y los participantes del taller.	5 Min.	
Agenda	Se presentaron a los participantes el orden de las actividades del taller.	5 Min.	
Presentación teórica	Elementos básicos de la comunicación, tipos de comunicación, complejidades y complicaciones comunicacionales, condiciones básicas para una buena comunicación	50 Min.	
Dinámica el lenguaje Corporal.	Se dividió el grupo en dos subgrupos. Entrega a cada subgrupo 50 tarjetas y un lápiz. Se solicita a los dos grupos que escriban en cada tarjeta una palabra que debió ser transmitida por uno de los miembros del grupo opuesto a sus compañeros. Las palabras fueron clasificadas en tres niveles de dificultad otorgando puntaje diferente	30 Min.	100 tarjetas pequeñas en blanco, 2 lápices y un cronómetro
Presentación de escenas de películas	Se presentaron a los participantes escenas de películas en las cuales ellos puedan identificar elementos importantes de la comunicación, apreciando formas correctas e incorrectas y posteriormente se discutirán las escenas presentadas.	50 Min.	Escenas de películas Video Beam
Role playing Comunicación	Los participantes representaron situaciones ficticias dadas por las facilitadoras. Luego fueron discutidas con los participantes y observadores.	40 Min.	Video Beam
Conclusiones y recomendaciones.	Se recogieron las impresiones y conclusiones de lo aprendido en el taller y sus usos	15 Min.	
Evaluación	Se presentó del cuestionario de evaluación del taller y prueba de conocimientos	10 Min.	
Tiempo total		4 Horas	

## **4.8 Operacionalización de las Variables:**

### **4.8.1 Comunicación.**

Proceso de flujo de información bidireccional compartida y comprendida en las diferentes áreas de la organización entre sus miembros (GF Asesores 2003). Las dimensiones del concepto incluyen:

**2.1.- Patrones de comunicación:** Engloba las redes y la dirección a través de las cuales fluye la comunicación:

**2.1.1. Descendente:** es la comunicación que fluye desde el supervisor al subordinado referida a procedimientos, metodologías, instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo.

**2.1.2. Ascendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más bajos hasta los más altos y dentro de los miembros que trabajan en una dependencia.

**2.1.3 Comunicación Horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

**2.1.4 Comunicación diagonal:** es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden mantenerse informados por medio de los demás canales de comunicación.

**2.2- Barreras para la comunicación:** Engloba los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación.

**2.2.1 Sobrecarga de información:** ocurre cuando se presenta demasiada información.

**2.2.2 Distancia y distribución:** hace referencia a la distancia entre comunicadores y la distribución del espacio físico que facilita o dificulta la comunicación.

**2.2.3. Comunicación defensiva.** Tiende a provocar una escucha defensiva, no prestándose atención al mensaje y todo el proceso de comunicación queda dislocado.

**2.3 Retroalimentación:** Supone la verificación de que el mensaje ha sido adecuadamente recibido. Incluye la comprensión y da el emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido el mensaje.

Se presentan a continuación la tabla de operacionalización donde se indica todo lo explicado anteriormente.

**Tabla N° 3 Operacionalización de la Variable Comunicación:**

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Comunicación Interna	Proceso de flujo de información bidireccional compartida y comprendida en las diferentes áreas de la organización entre sus miembros (GF Asesores 2003)	<b>1. Patrones de Comunicación.</b>	Descendente
			Ascendente.
			Horizontal.
			Diagonal.
		<b>2. Barreras para la Comunicación</b>	Sobrecarga de Información
			Distancia y distribución física
			Comunicación defensiva
<b>3. Retroalimentación.</b>	Recepción adecuada del mensaje		

#### 4.9 Cronograma de ejecución

Ramírez, T. (2006) refiere que en general el cronograma de actividades “es presentado como una tabla con dos columnas: una donde se desagregan las actividades y la otra donde se localizan en el tiempo (el cual se puede presentar por meses o semanas, dependiendo del detalle del cronograma)” (p. 152)

A continuación, se presenta el cronograma de actividades que refleja de manera ordenada y sistemática, el tiempo y las actividades relevantes para el desarrollo de esta investigación.

**Tabla N° 4. Cronograma de Ejecución**

	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
<b>Fase 1. Diagnóstico</b>	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reunión de Diagnóstico con el Gerente General.	■															
Reunión de Diagnóstico con el Gerente de Ventas.		■														
Presentación de Propuesta de Intervención.			■													
Aplicación Focus Group Equipo 1.				■												
Aplicación Focus Group Equipo 2.					■											
Entrevistas Estructuradas a las Unidades de Apoyo.						■										
Diseño de Planes de acción.						■	■	■								
<b>Fase 2 Intervención</b>																
Presentación de Resultados y Planes de Acción.										■						
Fase Intervención de Taller de Comunicación.											■					
Reunión para presentar recomendaciones adicionales para fortalecer la comunicación.												■				

## **V CAPITULO**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El creciente ritmo de cambio y la velocidad de respuesta que requiere el entorno externo, así como los numerosos retos que tienen que enfrentar los empleados de Purificadores Marilagua. C.A, requerirá cada vez más que sus empleados tengan mejores habilidades y competencias. Por ello se hizo necesaria la ejecución de una intervención en desarrollo organizacional para mejorar las habilidades comunicacionales, mediante el aprendizaje teórico y práctica de los elementos fundamentales de la comunicación.

El proceso de consultoría se enfocó en la fase de intervención, mediante el análisis y evaluación de la dinámica de Purificadores Marilagua, C.A, a partir de las percepciones de todos los empleados, de este modo, se obtuvo de manera directa e inmediata la opinión del recurso humano, desde un enfoque que permitió abordar todos los niveles, desde los subordinados, supervisores y la gerencia general, proporcionando una visión estratégica del panorama de la organización.

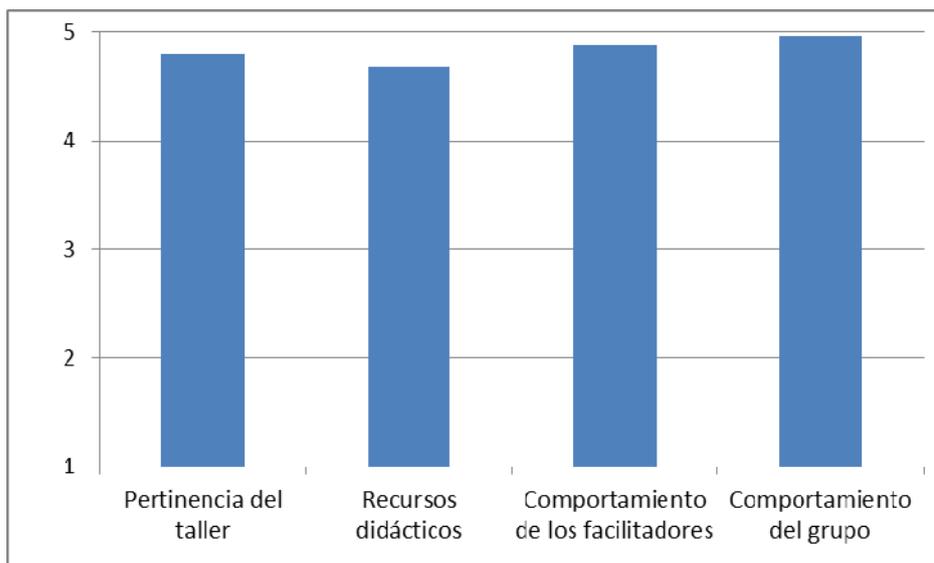
De esta manera, los esfuerzos que se realizaron para implementar el cambio en Purificadores Marilagua, C.A. tuvieron un efecto positivo, ya que los empleados comprendieron que la comunicación es uno de los pilares fundamentales dentro de toda institución, indispensable, para la consecución logros y el alcance de metas organizacionales, incidiendo en el clima organizacional y en el bienestar de la empresa. Por otro lado, los empleados aprendieron técnicas que les permiten comunicarse de una mejor manera y a todo nivel e identificar y anular barreras en la comunicación. Esto no solo ofreció a todos los empleados una reflexión importante sobre la realidad de la empresa y su posición dentro de ella, sino también una oportunidad para detectar sus fortalezas y aspectos de mejora, para canalizar los cambios necesarios con miras a ser una empresa más eficiente, efectiva y exitosa. Finalmente, se discutieron, analizaron las razones de cambio y se generaron premisas necesarias para definir el plan de acción que permitirá materializar la intervención en la empresa.

Ante lo anteriormente expuesto, se facilitó una actividad formativa, diseñada especialmente para todo el personal, la cual está fundamentada en el Modelo Instruccional

ADITE (Análisis, diseño, tecnología, evaluación) de Marina Polo (2000). Una vez finalizada la misma, seguidamente se validaron los aprendizajes finales de la actividad, a través de la evaluación de reacción y conocimiento, así como el seguimiento final con cual cada participante concluyó como: “una actividad enriquecedora y de aprendizaje”.

En cuanto a la evaluación reactiva, se aprovechó la ocasión de entregarles el formato de evaluación de la actividad formativa, con la finalidad de que dieran a conocer sus opiniones, comentarios y sugerencias acerca de la formación, su contenido, pertinencia, desarrollo, recursos, dinámicas y aplicabilidad. De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico N°2 Resultados de la Evaluación Reactiva- Actividad Formativa**

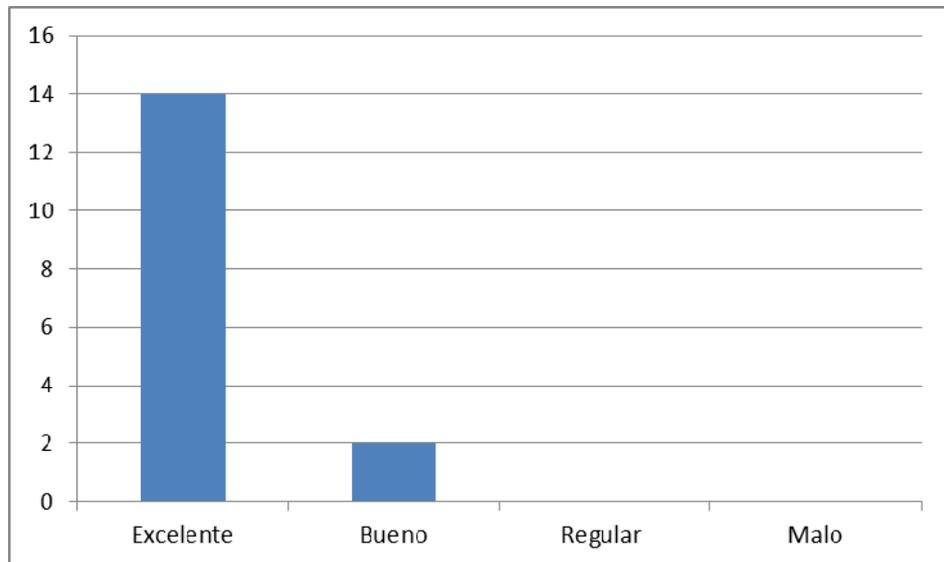


Los resultados de la evaluación arrojaron los siguientes resultados:

- 1) Los participantes se sintieron muy satisfechos con la pertinencia del contenido del taller, en general consideran que:

- Los objetivos del taller fueron establecidos claramente.
  - Los temas expuestos fueron útiles o relevantes para ellos.
  - Los temas expuestos fueron útiles para el desarrollo del trabajo diario.
  - Los objetivos propuestos se cumplieron.
- 2) Muy satisfechos con los recursos didácticos utilizados:
- El uso de los recursos, audiovisuales y materiales de apoyo fue adecuado.
  - Se utilizaron todos los recursos disponibles para el desarrollo del taller.
  - La primera dinámica (el teléfono) fue importante para el logro de los objetivos del taller.
  - La segunda dinámica (el lenguaje corporal) fue importante para el logro de los objetivos del taller.
  - La tercera dinámica (role play) fue importante para el logro de los objetivos del taller.
- 3) Muy satisfechos con el desempeño de las facilitadoras:
- Las facilitadoras demostraron organización.
  - Las facilitadoras demostraron conocer de la materia.
- 4) Muy satisfechos con el comportamiento del grupo:
- Tuvieron la oportunidad de participar activamente durante toda la actividad.
  - En general el desempeño del grupo fue satisfactorio.

**Gráfico N°3 Percepción general de los participantes sobre el taller.**



En cuanto a la última pregunta, en general el taller fue:

14 participantes de los participantes (el 87%) consideraron que el taller fue Excelente, y solo 2 participantes (13%) consideran que el taller fue bueno, lo cual denota que el taller fue considerado como Excelente por los participantes.

Referente a la pregunta de qué se le podría mejorar al taller, se observan las siguientes respuestas puntuales, las cuales fueron agrupadas por categoría:

Nada

Realizar talleres como estos con más frecuencia y abordando diversos temas.

Que esta iniciativa se siga realizando periódicamente en la empresa.

Lo cual indica, que existe mucha apertura por parte de los empleados para continuar participando en este tipo de actividades, así como que se encuentran a gusto con la realización de la intervención en particular.

Posteriormente, se aplicó una prueba de conocimientos diseñada por la autora, con conceptos claves que fueron abordados durante el taller, a fin de validar los conocimientos adquiridos durante la facilitación.

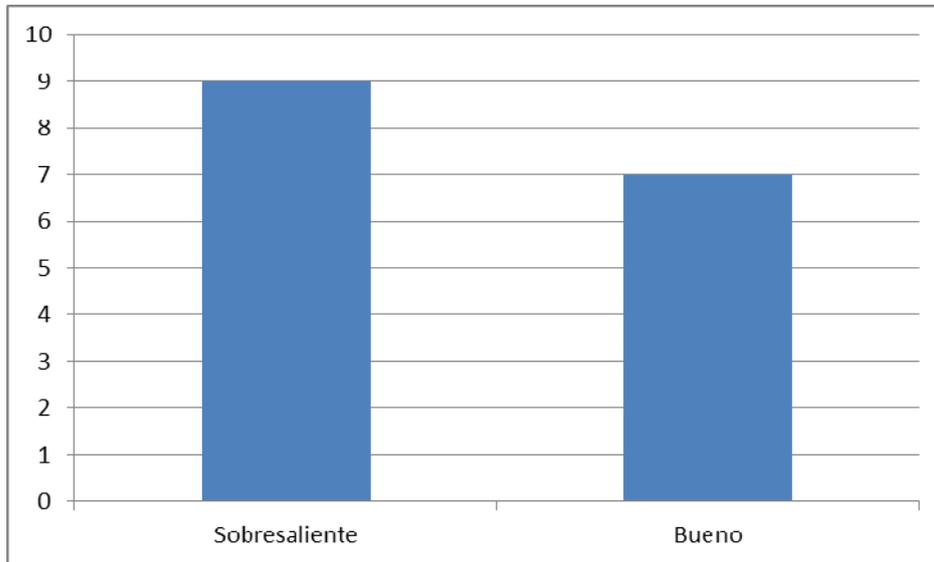
Los resultados de las pruebas arrojaron que de las situaciones presentadas, en la cual se evidencia un acierto por parte de los participantes en un 89,6 % de las respuestas.

Igualmente se agrupó el desempeño de los participantes en las siguientes categorías, según la puntuación obtenida:

**Tabla N° 5. Agrupación de los resultados de la prueba de conocimientos.**

Puntuación Obtenida	Calificación
1 y 2	Deficiente
3 y 4	Malo
5 y 6	Regular
7 y 8	Bueno
9 y 10	Sobresaliente

**GráficoN°4 Agrupación por categorías de los resultados obtenidos en la prueba de conocimientos.**



Los resultados obtenidos arrojan que 9 participantes se situaron en el rango Sobresaliente, mientras que 7 participantes se ubicaron dentro del rango definido como bueno.

Esto evidencia que la actividad de facilitación cumplió con los objetivos propuestos, de proporcionar una formación teórica y práctica a los empleados, esto nos permite afirmar que los participantes poseen buenos conocimientos teóricos y prácticos acerca de la comunicación.

Finalmente, se aclararon las respuestas correctas con los participantes de la evaluación de conocimientos, se dio el cierre del taller con la sesión de preguntas y respuestas y se procedió a la entrega de certificados a los participantes.

Se realizó una actividad de feed back con los empleados durante el refrigerio y se recogieron de palabra las impresiones de los participantes del taller, coincidieron en que se encontraron satisfechos con la facilitación y que les gustaría que este tipo de actividades se realizara con mayor frecuencia en la empresa.

## VI CAPITULO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Purificadores Marilagua C.A. se caracteriza por manejar un negocio versátil, que exige constante innovación, diversificación, rapidez y creatividad, se ajusta a una estructura de tipo simple, donde resalta la toma centralizada de las decisiones; el protagonismo operativo y estratégico de la dirección, la poca elaboración, jerarquización y estratificación de la estructura, el comportamiento de sus miembros se destaca por ser poco formal. Por lo que este tipo de estructura le permite y ofrece a la empresa el nivel de informalidad, adaptabilidad, dinamismo, flexibilidad y versatilidad que son requeridas para su adaptación y sobrevivencia.

El proceso de cambio de Purificadores Marilagua C.A fue por la consultoría externa y por la concientización de la necesidad de desarrollar organizacionalmente a la misma, son parte y arte de la diversidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, organización del trabajo, dinámica y versatilidad con las cuales la organización deberá enfrentar y retar a el entorno dinámico, lograr la rentabilidad, productividad, crecimiento auto sostenido, bienestar y éxito.

La formación en habilidades comunicacionales, se hace necesaria para la empresa, para que sus empleados tengan la capacidad de responder y adaptar sus actividades diarias a la dinámica del mundo moderno, cambiante y globalizado. Una vez desarrolladas las habilidades comunicacionales, se observarán mejoras en la cooperación entre los departamentos, lo cual impactará de manera positiva en la dinámica organizacional, en la manera de abordar los problemas y experiencias difíciles y en el clima laboral de la empresa, resultando en un incremento de las ventas y en el alcance de metas y objetivos organizacionales.

El hecho de haber diseñado la actividad de formación para todo el personal enfocada en el desarrollo de habilidades comunicacionales, impactó de manera positiva en Purificadores Marilagua. C.A., ya que estuvo respaldada por una fuerte disposición de aprendizaje por parte de la gerencia general, permitiendo integrar el asesoramiento sobre la toma de decisiones, manejo

de conflictos, canales de comunicación y gestión de equipos de trabajo. Estos aspectos fueron considerados esenciales para crear y sostener las condiciones favorables para el desarrollo de las habilidades comunicacionales, siendo coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, el apoyo de la Gerencia General fue primordial para la mejora del ambiente laboral en Purificadores Marilagua C.A, en el liderazgo que ejercen los Gerentes y en el desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación organizacional mediante la publicación y exposición de los resultados positivos.

La facilitación efectuada como intervención para mejorar las habilidades comunicacionales de todo el personal, tuvo el impacto esperado en los empleados de Purificadores Marilagua C.A, lo cual se pudo percibir en visitas posteriores a la empresa, en reuniones con la Gerencia General y Gerencia de Ventas, quienes afirman que ha habido una mejora “exponencial” en la comunicación y en la solución de conflictos.

Igualmente, reportan mejoras en otros aspectos relacionados con la comunicación, tales como, en el trabajo en equipo entre los departamentos, reduciéndose los obstáculos que existían anteriormente en los procesos donde intervenían diversos departamentos, se observa un ambiente de trabajo más relajado, incluso los empleados se juegan y bromean entre ellos y donde los procesos y las actividades diarias fluyen sin ningún contratiempo, por otro lado, los empleados han tomado consciencia de la importancia de mantener la buena comunicación dentro de la empresa a lo largo del tiempo, y nos reportan también que han dejado detrás el estilo de comunicación defensiva que solían manejar anteriormente, observándose una mayor compenetración con el trabajo en sí y las reponsabilidades bajo su cargo.

Esto pudiera ser analizado desde el punto de vista de que han mejorado sus habilidades para comunicarse, y paralelamente para resolver problemas, y se sienten más seguros y confiados en el momento de solucionar situaciones difíciles.

Por otra parte, la gerencia nos reporta que los empleados se muestran motivados a conversar abiertamente con la gerencia sobre los problemas que pudieran presentar, se sienten confiados y apoyados por la gerencia que les brindó la oportunidad de mejorar sus habilidades

comunicacionales, en este sentido se incrementó la confianza por parte de los empleados en la gerencia, y tanto los empleados como la gerencia se encuentran ampliamente agradecidos y complacidos con la facilitación realizada en la empresa.

## **6.2 Recomendaciones.**

La comunicación organizacional puede mejorarse continuamente, por lo que fuera de la actividad de intervención desarrollada, es importante que se analice anualmente dentro del plan de evaluaciones de desempeño, estando siempre dispuesta a escuchar con atención, responsabilidad y voluntad lo que los empleados propongan, ya que la comunicación afecta el funcionamiento y desempeño de la organización.

Por otra parte, es importante que la empresa mantenga un elevado nivel de motivación en sus empleados, se observó durante la realización de la facilitación y en focus Group, que es probable que exista baja motivación por parte de sus empleados, esta variable, se encuentra en gran medida relacionada con la comunicación interna, por lo que es probable que mejorando las habilidades comunicacionales en todo el personal, se observe un incremento en la motivación.

Adicionalmente, se presentan a continuación recomendaciones a la empresa para mantener un elevado nivel de motivación en todo el personal y continuar fortaleciendo en las actividades diarias las habilidades comunicacionales:

- Mantener la convención anual de ventas e incluir en ella al personal administrativo.
- Desarrollar indicadores de gestión para el personal administrativo y un proceso de evaluación de desempeño para todo el personal, que permita evaluar y reconocer los esfuerzos por alcanzar logros y metas corporativas.
- Promover un plan de carrera y de sucesión que resulte atractivo para todo el personal, pudiera incluir promociones horizontales o verticales, de tal manera de desarrollar las oportunidades de crecimiento en la empresa.
- Desarrollar un plan de promociones y ascensos, que se base en el programa de evaluaciones de desempeño que se sugiere implementar, para todo el personal y que

brinde a los empleados posibilidades de ascenso atractivos a nivel económico y de asumir nuevos retos profesionales.

- Desarrollar proyectos periódicamente para mejorar los procesos administrativos liderados por el personal de esta área, a fin de involucrarlos en la toma de decisiones importantes.
- Desarrollar estrategias para incrementar la satisfacción con el trabajo operativo, tales como desarrollar concursos y premios para el mejor desempeño, lo cual pudiera convertir la rutina en algo emocionante.
- Desarrollar un sistema de reconocimientos para el personal administrativo, unido con el plan de evaluación de desempeño que se propone, que le permita al personal administrativo alcanzar premios y bonificaciones por el logro de metas organizacionales, para mejorar la equidad interna.
- Realizar actividades extra muro periódicamente que ayuden a fomentar la confianza, el trabajo en equipo en el equipo.
- Implementar actividades deportivas en la empresa para fortalecer el balance vida salud/trabajo.
- Anualmente, realizar una actividad de diagnóstico organizacional, con la finalidad de identificar puntos de mejora a nivel de desarrollo organizacional.

## REFERENCIAS

- Arias, F (2006) El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Caracas Editorial Episteme.
- Bartoli, Annie (1992) Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona. Editorial Paidós.*
- Berlo, David K. (1969) El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires: El Ateneo.
- Chiavenato, I (2006) Administración de Recursos Humanos. Séptima Edición. Cali, Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Cummings y Worley (2008) Organization Development and Change. Novena Edición Mason Usa.
- Decenzo y Robbins (2001). Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Limusa Wiley. México.
- Flick, U (2002) Introducción a la Investigación Cualitativa, Segunda Edición. Ediciones Morata. España.
- Fernández Collado, C(2002). La comunicación en las organizaciones Segunda Edición. Editorial Trillas.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996) Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamérica, S.A., México.
- Granell, E(1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. Caracas Venezuela
- Gordon, Judith A. (1997) Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003) Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.
- Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas, México D.F

- Paoli, J. Antonio, (1983) Comunicación e información. Perspectivas teóricas. México. Trillas.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Porter, M (1999) Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- "Rampersad, Hubert (2003) Cuadro de mando integral, personal y corporativo (Total performance, scorcard, TPS) una revolución en la gestión de resultados. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.
- Salkind, Neil J.(1999) Métodos de investigación. México, D.F.: Pearson Educación.
- Silva, A (2004) Gerencia de la Innovación. Caracas, Venezuela, Editorial Torino.
- Robbins, S (1998) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México: Editorial Prentice Hall
- Robbins, S (2004) La Administración en el Mundo de Hoy. México. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración. Octava edición. México.
- Tushman M y O'Reilly C (1998). Innovación. México DF, México, Editorial Prentice Hall.
- Valarino, E., Yaber, G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la investigación paso a paso. México, D. F.: Trillas.

### **MATERIAL HEMEROGRÁFICO**

- Carrillo, A, (2013) Descripción Del Proceso De Ventas Y La Estructura Organizativa En Purificadores Marilagua C.A. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.
- Garrido, M (2010) Intervención en desarrollo organizacional orientada a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales (caso grupo Speed Transport). Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

Perez, G (2012) Diagnóstico organizacional en Crowe Horwath Venezuela : motivación, compromiso y comunicación. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

Pinillos Andreu, A. Comunicación Interna: Un paseo por el tiempo. Harvard- Deusto Business Review. N° 70. Enero-febrero 1996.

Polo, M (2000),El diseño instruccional y las tecnologías de la información y la comunicación. Caracas Venezuela. Dirección de Investigaciones y Postgrado. Universidad Nacional Abierta. Compilación con Fines Instruccionales.

Sarli, L (2012) Intervención orientada a mejorar las dimensiones comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Tesis de grado Universidad Católica Andrés Bello.

### **WORD WIDE WEB**

Morales Serrano, Francisca. s/f. La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado en Abril 2013. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

## **ANEXO A PROGRAMA TALLER REFORZAMIENTO DE HABILIDADES COMUNICACIONALES**

### **Taller de reforzamiento de las habilidades comunicacionales en los empleados:**

La actividad formativa se efectuara en las instalaciones de la empresa, con una duración aproximada de 4 horas por cada grupo de trabajo.

El taller pretenderá cubrir los siguientes aspectos:

- Presentación: como nos va ayudar este taller.
- Dinámica rompe hielo- El Teléfono.
- Objetivos: por qué estamos dictando este taller.
- El universo de la comunicación humana.
- El lenguaje verbal.
- Dinámica el lenguaje corporal.
- Complejidades y Complicaciones Comunicacionales.
- Condiciones Básicas para una buena comunicación.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Dinámica de cierre- en una palabra.

Entrega de encuesta evaluación del taller.

Entrega de prueba de conocimiento.

Entrega de certificados, agradecimientos y refrigerios.

## **ANEXO B DINÁMICA EL TELÉFONO:**

Objetivo: Descubrir las barreras e interferencias de la comunicación.

Tiempo requerido: De 15 a 20 minutos.

Desarrollo: Divide al grupo en dos subgrupos. Entrega a cada subgrupo 50 tarjetas y un lápiz.

Se divide el grupo en dos equipos; se nombra quien debe encabezar las filas. A cada equipo se le da igual mensaje a fin de que lo vaya transmitiendo correctamente, en secreto. Luego se pregunta al último de cada fila, cuál fue el mensaje que se comunicó. Se confronta entonces con el mensaje real transmitido. Se analiza el primer mensaje y el último confrontando las diferencias.

## ANEXO C. DINÁMICA LENGUAJE CORPORAL

**Objetivo:** demostrar la fuerza del lenguaje corporal en la transmisión de nuestros mensajes.

**Tiempo requerido:** 30 minutos.

**Material requerido:** 100 tarjetas pequeñas en blanco, 2 lápices y un cronómetro.

**Desarrollo:** se divide el grupo en dos subgrupos. Entrega a cada subgrupo 50 tarjetas y un lápiz.

Se solicita a los dos grupos que escriban en cada tarjeta una palabra que deberá ser transmitida por uno de los miembros del grupo opuesto a sus compañeros.

Las palabras serán clasificadas en tres niveles de dificultad otorgando puntaje diferente a cada nivel:

- Nivel sencillo (1 punto). Por ejemplo: pizza, caballo, abrigo, etc. (en total 25 palabras).
- Nivel medio (2 puntos). Por ejemplo: rincón, radio, liso, etc. (en total 15 palabras).
- Nivel difícil (3 puntos). Por ejemplo: mellizos, abstracto, docente, etc. (en total 10 palabras).

Pide a cada grupo que mezcle sus tarjetas. El primer integrante del grupo uno deberá elegir cinco tarjetas al azar de que ya que fueron preparadas por el grupo oponente. Durante un minuto deberá expresar las palabras a su grupo sin hablar y utilizando sólo el lenguaje corporal. Cada vez que el grupo acierte una palabra pasará a la siguiente hasta finalizar el minuto.

El grupo recibirá la puntuación de acuerdo al valor de las palabras descubiertas. Pasa luego al delegado del otro grupo, quien deberá elegir sus cinco palabras presentándolas con mímica frente a su grupo. Se harán varias vueltas hasta terminar todas las tarjetas. El grupo ganador será aquel que haya recibido la mayor puntuación. Entrega un premio simbólico a los miembros del grupo ganador.

## ANEXO D ROLE PLAYING COMUNICACIÓN

**Objetivo:** demostrar la importancia de la comunicación adecuada para lograr el cierre de una venta.

**Tiempo requerido:** 40 minutos.

**Procedimiento:** se eligen tres participantes al azar, dos asumirán el rol de vendedores y deberán visitar a un cliente que había efectuado una compra para explicarle que dada la devaluación los precios se han incrementado y antes de instalarle el purificador comprado debe pagar la diferencia.

Se discuten los siguientes puntos con el grupo:

1. ¿Qué es lo que se ha querido mostrar en la representación?
2. ¿Ha quedado resuelto el conflicto?
3. Cuando un conflicto de estas características se prolonga ¿qué hay de lamentable en la situación?
4. ¿Qué piensas de la manera de comunicarse del vendedor?
5. ¿Qué piensas de la manera de comunicarse del cliente?
6. ¿Cómo manejarías la situación?

Se eligen nuevos voluntarios para efectuar la actividad de acuerdo a las recomendaciones planteadas.

## ANEXO E HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER

Taller: desarrollo de habilidades comunicacionales

**Instrucciones:** a continuación se presentan una serie de enunciados, por favor conteste a cada uno de los reactivos de acuerdo con las opciones presentadas.

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los objetivos del taller fueron establecidos claramente					
Los temas expuestos fueron útiles o relevantes para mi					
Los temas expuestos fueron útiles para el desarrollo de mi trabajo					
Los objetivos propuestos se cumplieron					
El uso de los recursos, audiovisuales y materiales de apoyo fue adecuado					
Se utilizaron todos los recursos disponibles para el desarrollo del taller.					
La primera dinámica (el teléfono) fue importante para el logro de los					

objetivos del taller.					
La segunda dinámica (el lenguaje corporal) fue importante para el logro de los objetivos del taller.					
La tercera dinámica (role play) fue importante para el logro de los objetivos del taller.					
Las facilitadoras demostraron organización,					
Las facilitadoras demostraron conocer de la materia					
Tuve la oportunidad de participar activamente durante toda la actividad					
En general el desempeño del grupo fue satisfactorio.					

En general el taller fue Excelente:\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo

¿Qué se podría mejorar del

taller? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡Muchas gracias

## **ANEXO F PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES COMUNICACIONALES.**

Encierre en un círculo la respuesta que considera correcta

- 1) Se posee una buena competencia en comunicación cuando,**
  - a) Se tienen los conocimientos necesarios para participar activamente
  - b) Se posee el saber-hacer en la práctica
  - c) Se ponen en marcha las actitudes adecuadas para llegar al interlocutor
  - d) Todas las anteriores-
  
- 2) La función comunicación interna en el seno de una empresa sirve para**
  - a) Facilitar el intercambio ascendente, descendente y horizontal, promoviendo la adhesión de las personas.
  - b) Relacionarse con los representantes de los trabajadores
  - c) Elaborar un periódico de empresa
  - d) Dar respuesta a lo establecido por la ley
  
- 3) En un proceso de comunicación, la distorsión**
  - a) Sólo se produce cuando hay mala fe en el Emisor
  - b) Se puede evitar si se expresa uno con claridad
  - c) Se produce de forma natural, en función del filtro personal del emisor y del receptor.
  - d) Demuestra que es imposible establecer un proceso de comunicación eficaz.
  
- 4) .Un canal de comunicación es:**
  - a) El medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información.
  - b) El lugar físico donde se desarrolla la comunicación.
  - c) El vínculo que se forma entre emisor y receptor.
  - d) a y c son correctas.
  
- 5) Podemos mejorar nuestra comunicación verbal y escrita,**
  - a) Seleccionando métodos adecuados y eficaces
  - b) Estableciendo tono y nivel de lenguaje adecuados a la situación
  - c) Presentando la información de forma fácilmente comprensible a los demás
  - d) Las tres anteriores más escuchando activamente al interlocutor.
  
- 6) Para seleccionar los métodos y medios adecuados y eficaces en la comunicación,**
  - a) Hay que ser experto en medios informáticos
  - b) Hay que seleccionar los más llamativos, los más novedosos
  - c) Hay que tener en cuenta el objetivo, el interlocutor, el tema, tiempo, lugar y medios disponibles
  - d) Hay que utilizar los que mejor domine quién los va a utilizar

**7) Las Barreras en la comunicación que se presentan frecuentemente son:**

- a) Sobrecarga de información
- b) Distancia y distribución física
- c) Comunicación defensiva.
- d) Todas las anteriores

**8) Establecer el tono y nivel de lenguaje adecuados**

- a) Quiere decir utilizar un lenguaje culto, aunque no sea comprensible
- b) Es adaptarse al interlocutor en contenidos, lenguaje, situaciones, para facilitarle la comprensión
- c) Utilizar el lenguaje escrito más que el verbal
- d) Estar seguro de utilizar el lenguaje técnico

**9ª Informar de forma comprensible**

- a) Es hablar claro y alto para que todos puedan oír y comprender bien
- b) Es utilizar medios audiovisuales durante la intervención
- c) Es conseguir el objetivo de la comunicación, verificándolo con feed-back
- d) Es asegurarse de que el interlocutor no hace preguntas

**10) Escuchar activamente**

- a) Es un proceso activo para el receptor. Supone concentrarse, comprender, resumir, confirmar
- b) Es mirar a los ojos al emisor
- c) Supone estar preparando la respuesta inmediata al emisor
- d) Se puede hacer, si se es hábil, mientras se habla a la vez por teléfono

**ANEXO G. MATRIZ. DE RESULTADOS EVALUACIÓN REACTIVA DE LA ACTIVIDAD**

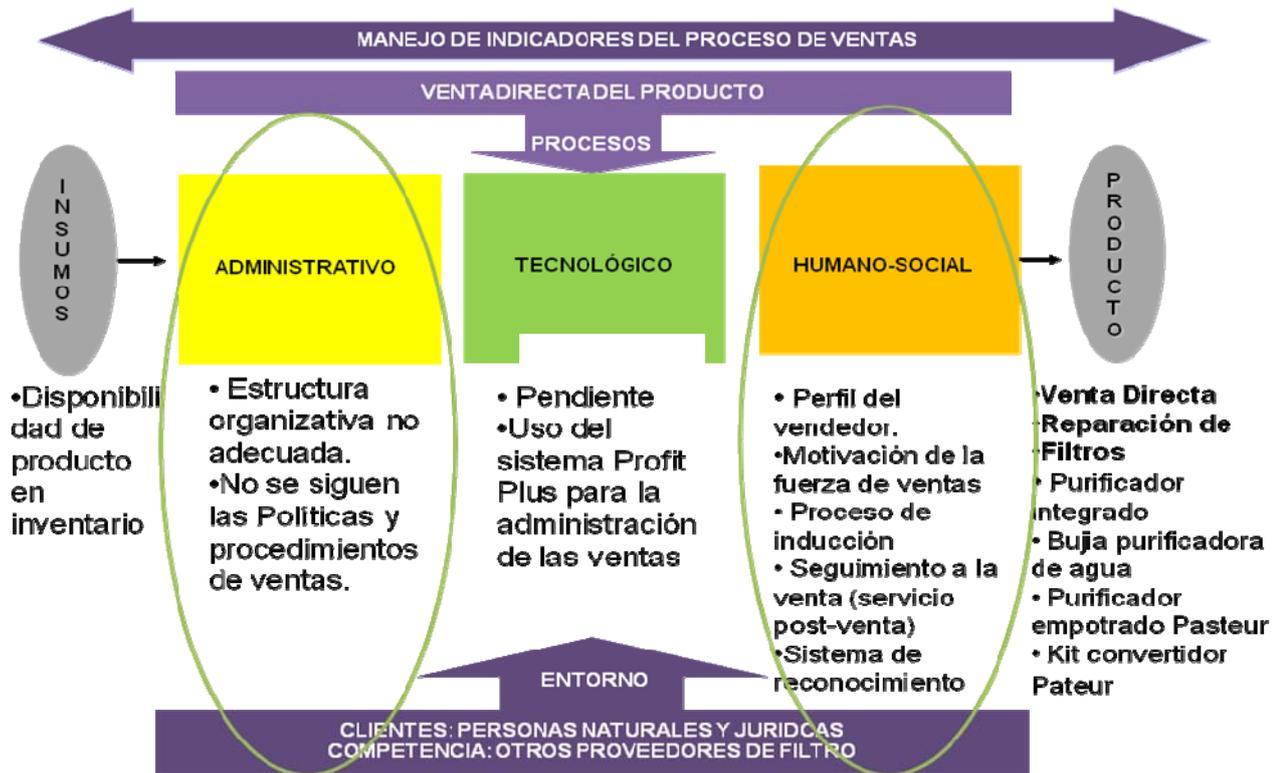
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Media		
Los objetivos del taller fueron establecidos claramente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8	<b>Pertinencia del taller</b>
Los temas expuestos fueron útiles o relevantes para mi	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4,5		
Los temas expuestos fueron útiles para el desarrollo de mi trabajo	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8		
Los objetivos propuestos se cumplieron	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9		
El uso de los recursos, audiovisuales y materiales de apoyo fue adecuado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,673807205	<b>Recursos didácticos</b>
Se utilizaron todos los recursos disponibles para el desarrollo del taller.	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,5		
La primera dinámica (el teléfono) fue importante para el logro de los objetivos del taller.	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,6		
La segunda dinámica (el lenguaje corporal) fue importante para el logro de los objetivos del taller.	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6		

La tercera dinámica (role play) fue importante para el logro de los objetivos del taller.	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6		
Las facilitadoras demostraron organización,	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8	4,885496183	<b>Comportamiento de los facilitadores</b>
Las facilitadoras demostraron conocer de la materia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9			
Tuve la oportunidad de participar activamente durante toda la actividad	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9	4,96124031	<b>Comportamiento del grupo</b>	
En general el desempeño del grupo fue	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			

## ANEXO H: RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Pregunta	P1	P1	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P11	P13	P14	P15	P16
1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sumatoria	10	10	10	7	10	8	10	7	7	10	10	10	7	10	10	10
Calificación	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Bueno	Sobresaliente	Bueno	sobresaliente	Bueno	Bueno	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Bueno	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente

**: ANEXO I. MODELO DE SISTEMA ABIERTO**



## ANEXO J. EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA

