UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO BASADO EN EL MODELO DE ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

YEISMY M. MEZA CASTRO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Oscar Giménez

Caracas, Junio del 2013

DEDICATORIA

A Rodrigo y Tomasa mis papás que han estado siempre preocupados por darme lo mejor que tienen, para hacerme una mujer plena, exitosa y sobre todo feliz.

A mis hermanos Erika, Irina, Ricardo y Rodrigo, compañeros fieles de alegrías, peleas y sobre todo de aprendizajes, gracias por mostrarme lo especial que podemos ser si bailamos al mismo ritmo.

A mis pequeñitos Diego y Valeria, quiénes me recuerdan constantemente que la inocencia y la belleza de la vida se dibujan en sus sonrisas.

Y a ti mi Dios amigo fiel e inquebrantable.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia dedico este trabajo a mi querido Dios por tenderme su mano en todo momento, llenándome de fuerzas y energía para emprender este proyecto profesional y llevarlo a término. Contigo a mi lado todo es posible.

A mi bella familia, por ser un apoyo incondicional siempre.

A mis amigas Hilda Brito y Giovanna Ojeda, por ser mis ejemplos a seguir, mujeres inteligentes, emprendedoras, con garra y únicas, gracias por estar en mi vida brindándome palabras de aliento, sobre todo por ayudarme a descubrir la mujer que hoy soy.

A mi compañera de tesis Alexandra Hoyer, quien ha estado caminando a mi lado en este proceso y hoy por hoy forma parte de mis afectos.

A mis bellos amigos del postgrado, con aquellos que inicie y con los que hoy culmino, en quienes me apoye siempre, sin duda le dieron un sabor único a esta etapa de formación.

También quiero agradecer a los profesores del postgrado por colaborar intensamente en mi formación, con sus valiosas enseñanzas y concejos.

Y por último, a todas aquellas personas que de una u otra medida, me brindaron su apoyo para seguir desarrollándome como ser humano y profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice General	iv
Índice de Figuras	vi
Índice Tablas	vi
Resumen	vii
Introducción	viii
Capítulo I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Justificación de la Investigación	12
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
Capítulo II: MARCO ORGANIZACIONAL	15
2.1. Historia de la Organización	15
2.2. Misión y Visión	15
2.3. Valores	16
2.4. Estructura	16
Capítulo III: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	18
3.1. Antecedentes de la Investigación	18
3.2. Bases Teóricas	20
3.2.1. Las Organizaciones	20
3.2.2. Estrategias para generar cambios en la organización.	22
3.2.3. Proceso de cambio en tres pasos de Lewin	23
3.2.4. La Ontología y la ontología del lenguaje	25
3.2.4.1. Postulados básicos de la ontología del lenguaje	27

3.2.3.4.2. Modelo O.S.A.R 30
3.2.4.3. Los actos lingüísticos básicos 33
3.2.4.4. Estados de ánimos y emociones 35
3.2.4.5. La comunicación como herramienta del Líder 37
3.2.4.6. Competencias Gerenciales desde la mirada ontológica. 38
3.2.5. Estrategia 41
3.2.5.1. Formulación de Estrategias 42
3.2.5.2. La visión de la estrategia como proceso integrado 43
3.2.6. Plan 45
3.2.7. Diseño Instruccional 45
3.2.8. Lecciones Aprendidas 46

Capítulo IV: MARCO METODOLOGICO 48

4.1. Tipo de Investigación 48
4.2. Diseño de la Investigación. 48
4.3. Técnicas e Instrumentos del Plan de Intervención 49
4.3.1. Análisis para el diseño de la visión estratégica del Plan 50
4.3.2. Diseño del Plan de Comunicación y Liderazgo bajo el modelo de cambio de Kurt Lewin de los tres pasos. 50
4.3.3. Diseño Instruccional bajo el modelo ADDIE 51
4.3.4. Técnica de Lecciones Aprendidas 53
4.4. Población y Muestra 53
4.5. Propuesta del Plan de Intervención. 54

Capítulo V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 58

5.1. Análisis Estratégico 59
5.2. Diseño y Programación de la Estrategia 60
5.2.1. Visión Estratégica del Plan 60
5.2.2. Objetivos Estratégicos del Plan 60
5.3. Descripción del Plan de Comunicación y Liderazgo 60
5.3.1. Fase1: Sensibilización 61
5.3.2. Fase 2: Profundización 63
5.3.3. Fase 3: Integración 77

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones 78

REFERENCIAS BIBLÍOGRAFICAS 80

ANEXOS 83
A.- Encuesta de Satisfacción
B.- Hoja de Trabajo "Mi Semáforo Personal"
C.- Diseño de Conversaciones – Practica

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.Organigrama General de la Organización 16

Figura 2.Organigrama de la Gerencia de Crédito y Seguro 17

Figura 3: Modelo OSAR (1998) 30

Figura 4.Competencias Gerenciales desde la mirada Ontológica 39

Figura 5. Proceso de dirección estratégica. Navas y Guerra 44

Figura 6. Estrategia del Plan 58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Guión Técnico AAR 57

Tabla 2. Matriz DOFA 59

Tabla 3. Diseños Instruccionales 67

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO BASADO EN EL MODELO DE LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

RESUMEN

Autor: Yeismy M, Meza C.

Asesor: Oscar Giménez

El objetivo general de esta investigación fue diseñar un plan de comunicación y liderazgo basado en la ontología del lenguaje, orientado a mejorar el ambiente laboral de la unidad de Crédito y Seguro de una empresa privada del sector financiero automotriz. Sus objetivos específicos fueron: formular el marco de visión estratégica para un proceso de cambio en las variables comunicación y liderazgo, basado en el modelo normativo-reeducativo; diseñar actividades de operacionalización del plan de intervención, obteniendo como resultado el plan de comunicación y liderazgo; desarrollar los componentes del diseño instruccional que deben estar en el plan de comunicación y liderazgo. La población donde se realizó la investigación está conformada por 23 trabajadores. El tipo de investigación fue investigación y desarrollo según Moreno (1987), que tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo que se desenvuelve. En cuanto a la temporalidad, será un estudio transversal, donde se empleó como técnica, la aplicación de talleres grupales a través del diseño instruccional. El marco teórico que guía la conceptualización es el enfoque desarrollado por Rafael Echeverría (1997) sobre la ontología del lenguaje, que trata de explicar al ser humano constituido básicamente por su mundo de significados. Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.

Palabras clave: intervención, organización, comunicación, liderazgo, ontología del lenguaje, plan, estrategia.

INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones para permanecer en el tiempo y enfocarse en el progreso y la adaptación, deben reconocer la necesidad de implementar cambios en diversas áreas y en ocasiones a nivel general en toda la organización. Es por esto, que al incluir dentro de sus culturas, la necesidad de una mejora continua, se tiene con mayor probabilidad garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.

El ambiente de trabajo dentro de las organizaciones tiene repercusiones en la motivación y en el desempeño de los miembros que la integran, es por ello que resulta de vital importancia su estudio y comprensión.

Debido a estas consideraciones, el presente trabajo estuvo enfocado a fomentar la importancia de la mejora continua, a través de un diseño de intervención posterior a un diagnostico organizacional.

Este diseño se realizó en una empresa privada del sector financiero automotriz, que se encuentra bien posicionada en el mercado venezolano. La iniciativa para llevar a cabo este proceso se fundamenta en la necesidad de mejorar dos dimensiones que fueron detectadas como oportunidades de mejora durante un proceso de diagnóstico que se realizó a principios del año 2013 (Hoyer, A. 2013).

Los resultados del diagnóstico realizado por Hoyer, A. (2013) indicaron la percepción desfavorable de los trabajadores que integran la Gerencia de Crédito y Seguro de esta empresa privada, en torno a la dimensión Comunicación y Liderazgo, generando un impacto negativo en la percepción

del clima laboral en el área y la organización. Ante esta necesidad el objetivo general del presente estudio fue diseñar un plan de comunicación y liderazgo orientado a mejorar el ambiente de trabajo de la unidad de Crédito y Seguro.

Para lograr este objetivo, la presente investigación se basó en la teorización existente sobre la ontología del lenguaje, que trata de explicar al ser humano constituido básicamente por el lenguaje Echeverría, R. (1997). Así como también, se basará en una metodología de investigación rigurosa que permitirá obtener resultados apegados a la realidad.

Este trabajo especial de grado comprende seis capítulos, cuyos aspectos más resaltantes se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ **Capítulo I:** Contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.
- ✓ **Capítulo II:** Se resaltan los aspectos más importantes de la institución dentro del marco organizacional tales como: historia de la fundación y su estructura.
- ✓ **Capítulo III:** Comprende el marco teórico el cual incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas más importantes para el desarrollo de la misma.
- ✓ **Capítulo IV:** Se define el marco metodológico utilizado compuesto por: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir.
- ✓ **Capítulo V:** Se describen los resultados esperados en cada una de las fases.
- ✓ **Capítulo VI:** Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En un mercado tan globalizado como en el que nos encontramos actualmente, sujeto a constantes cambios, afectado por fenómenos como la introducción de nuevas tecnologías y mercados más competitivos, las organizaciones que alcanzan una flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, son las que logran sobrevivir y permanecer a través del tiempo para competir buscando el éxito de las mismas. No obstante, un factor vital para que las empresas logren ser efectivas y eficientes es que los líderes aprovechen al máximo los recursos tecnológicos, financieros y humanos para generar su ventaja competitiva. Todos estos factores deben ejecutarse en conjunto, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales planteados.

En tal sentido, se hace indispensable que las empresas realicen constantemente mediciones en el campo del Desarrollo Organizacional, para identificar sus fortalezas, aspectos que deben ser mejorados y finalmente otros que deben ser sujetos a cambios debido a que representan áreas críticas. Por esta razón, a través de planes de mejoras o intervención, las organizaciones tienen grandes posibilidades de dar continuidad a su desarrollo, implementando mejores prácticas que impacten al sustento o rentabilidad del negocio.

Los líderes de las organizaciones deben orientar su toma de decisiones hacia el futuro y la salud de la organización, por lo tanto, la formación de los equipos de trabajo deben estar orientadas a las estrategias y metas que proyecten los objetivos que la organización quiere alcanzar.

Un líder debe velar por el funcionamiento efectivo de su equipo de trabajo; muchas organizaciones fundamentan su éxito en el esfuerzo que sus líderes realizan para comunicar sus propósitos y planes a todos los miembros del equipo de trabajo. De allí que el Liderazgo y la Comunicación estén de la mano.

Centrados en los planteamientos anteriormente expuestos, la empresa cliente realizó un diagnóstico organizacional buscando oportunidades de mejoras en una de sus áreas claves específicamente en la Gerencia de Crédito y Seguro o Plan Menor.

El diagnóstico organizacional se fundamentó en las siguientes fases:

- **Fase 1:** Fase de exploración para una validación diagnóstica cualitativa.

- **Fase 2:** Fase de profundización, dirigido a evaluar con claridad las dimensiones críticas detectadas en la primera fase.

Ambas fases arrojaron lo siguientes datos:

- Los lazos afectivos son una de las principales fuentes de satisfacción laboral.

- Los líderes del área así como los grupos de base estuvieron abiertos a confiar y a expresarse libremente. Demostrando interés y apertura al cambio.

- Se observaron rasgos de desesperanza generalizados, comparten un sentimiento de "no se tomados en cuenta".

- Sentimientos de compromiso hacia la empresa.
- Existe un clima de insatisfacción, desmotivación y frustración.
- Gran peso al reconocimiento a través de planes de carrera internos.

Por último, el diagnostico aplicado una vez procesada toda la información recabada, señalo que el ambiente laboral de la Gerencia de Crédito y Seguro está siendo afectado principalmente por las variables:

- Comunicación
- Liderazgo

En tal sentido, la presente investigación está enfocada en responder específicamente la siguiente interrogante:

¿Cuál es la estructura y los componentes para el diseño de un plan de comunicación y liderazgo que permita la mejora del ambiente laboral de la unidad de Créditos y Seguros de la empresa cliente?

1.2. Justificación de la investigación.

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental, este representa una de sus principales fortalezas estratégicas y de manera muy especial el rol del líder, sus competencias y las condiciones que el ejercicio del liderazgo exige.

No obstante, es muy común diagnosticar problemas de comunicación entre los individuos, sectores y áreas de la organización. La introducción de nuevas tecnologías relacionadas con la información y la utilización de una infinidad de medios de comunicación interna, no resuelven la gran responsabilidad de los líderes como principales comunicadores.

La comunicación actualmente representa un aliado estratégico dentro de los procesos de cambio que experimentan las empresas y si es bien conducida por una visión definida de sus líderes suele reducir resistencias y eliminar barreras defensivas. Es fundamental contar con líderes con una clara visión de los objetivos de la organización, que estimulen la cooperación, el trabajo en equipo y el aprendizaje permanente. Es necesario generar y consolidar una cultura abierta, flexible y compartida con una mirada en los resultados, el desempeño de los colaboradores y el desarrollo de nuevos líderes comunicantes.

Si se revisa los resultados presentados en el diagnostico organizacional elaborado por Hoyer, A. (2013), es evidente la debilidad que presenta la unidad de Crédito y Seguro con respecto a la Comunicación y el Liderazgo.

Concientes de lo señalado anteriormente la empresa cliente solicitó al consultor el diseño de un plan de intervención orientado a potenciar las variables críticas, el mismo se definió en base a la propuesta teórica desarrollada a lo largo de la investigación.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General: Diseñar un plan de comunicación y liderazgo basado en la ontología del lenguaje, orientado a mejorar el ambiente laboral de la unidad de Crédito y Seguro de una empresa privada del sector financiero automotriz.

Objetivos Específicos:

a. Formular el marco de visión estratégica para un proceso de cambio en las variables comunicación y liderazgo, basado en el enfoque normativo-reeducativo.

b. Diseñar actividades de operacionalización de la intervención, obteniendo como resultado el Plan de Comunicación y Liderazgo.

c. Desarrollar los componentes del diseño instruccional que deben estar en el Plan de Comunicación y Liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la organización

Empresa privada líder a nivel mundial, fundada en el año 1919 por una reconocida empresa transnacional del mercado automotriz, con la finalidad de servir de apoyo como proveedor financiero al mercado de vehículos en el mundo.

Debido al desarrollo de la industria petrolera en el país, en el año 1947 la empresa se establece e inicia sus actividades en Venezuela, con el objetivo principal de proporcionar servicios financieros para la obtención de vehículos. Después de varios años, específicamente a partir de 1995 la empresa inicia sus servicios financieros al por menor con fondos propios.

Con 65 años en el mercado, esta empresa en Venezuela sigue cosechando y sumando éxitos a los 1.5 millones de vehículos financiados en todo el país.

2.2. Misión y Visión

Su Visión

Ser la empresa de servicio financiero automotriz líder en Venezuela.

Su Misión

Destacarnos como una empresa responsable y sustentable que ofrece al mercado venezolano servicios financieros para la adquisición de vehículos de forma rápida y confiable, a través de la excelencia en servicio y

apoyándonos en un personal altamente capacitado y motivado que nos permita generar una alta rentabilidad a nuestros accionistas bajo un riesgo controlado.

2.3. Valores.

- Nos apasiona servir a nuestros clientes
- Cuidamos nuestras operaciones para minimizar los riesgos
- Confiamos en nuestra gente y colaboramos para lograr un objetivo común
- Buscamos superarnos a través del cambio
- Queremos hacer las cosas cada vez mejor
- Somos honestos y transparentes en nuestras acciones

2.4. Estructura

A continuación, se muestra el Organigrama General de la empresa:

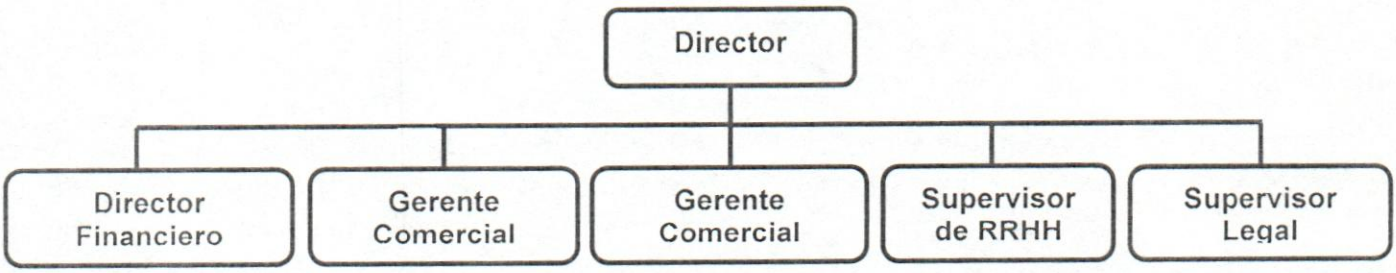

Figura 1. Organigrama General

A continuación, se indica el organigrama de la Gerencia de Crédito y Seguro:

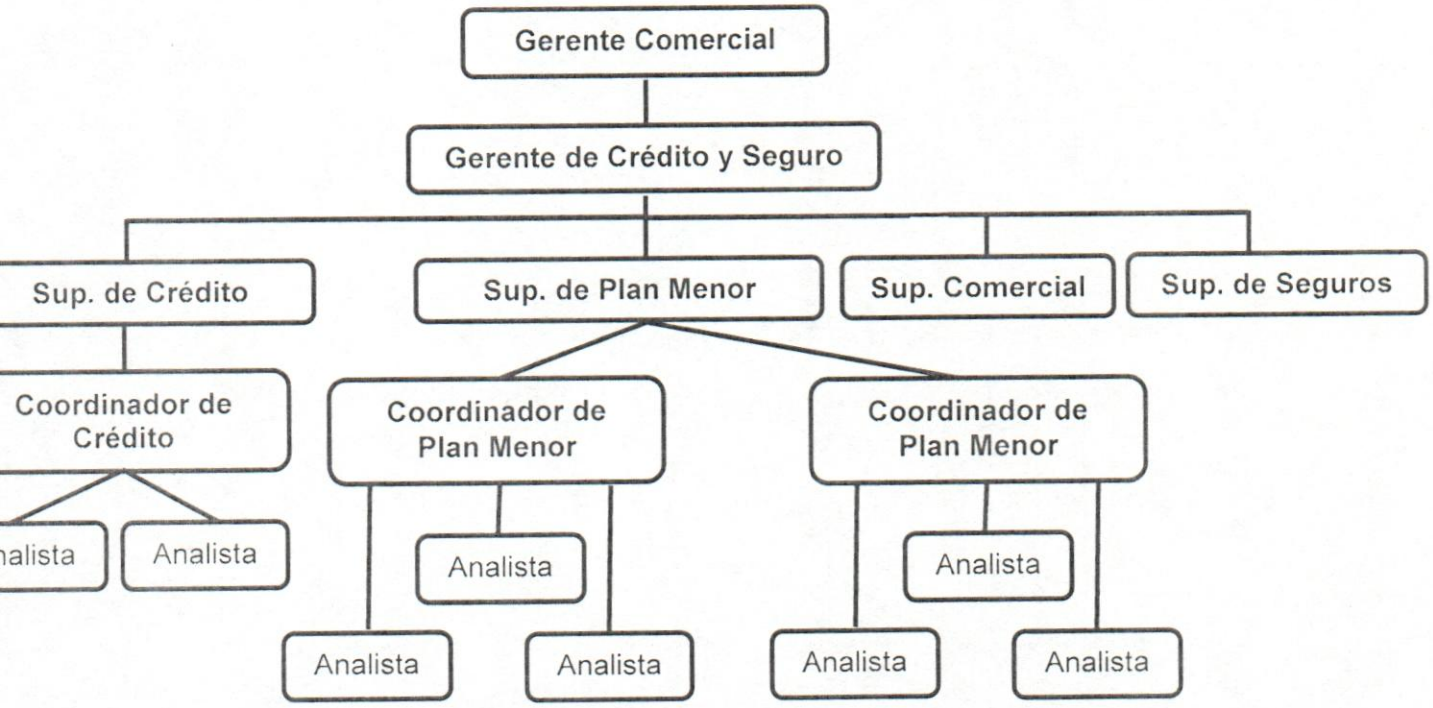

Figura 2. Organigrama Gerencia de Crédito y Seguro

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

La revisión bibliográfica realizada permitió ubicar algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación:

Paoli (1983) Se entiende por comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un común significado.

Para Pérez. G (2002) La comunicación implica un intercambia de información entre dos o más partes. Su función básica es compartida de sentidos, a través de la producción, circulación, recepción y usos de mensajes, en múltiples sistemas de significación y soportes mediáticos en contextos socioculturales complejos.

Liderazgo

El Diccionario de la Real Academia Española, lo define como: situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito.

Según el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983), liderazgo proviene del vocablo inglés 'leadership', con él se designa la función que realiza dentro de un grupo el líder. Esta conceptualización del liderazgo implica, generalmente, una relación desigual, conocida y aceptada por las partes involucradas con los otros miembros del grupo.

Leadership, según The New Oxford Dictionary of English, consiste en la acción de guiar a un grupo de personas o una organización.

Como hemos podido observar, en las definiciones de los diccionarios de lengua castellana se destaca que el liderazgo implica una posición de superioridad. Esto sugiere la presencia de otros en estado de sumisión y, por tanto, de relaciones Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos.

El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos.

Concebir el liderazgo como producto de una construcción social implica que éste varía de contexto a contexto, subrayando así el carácter dinámico e interactivo del liderazgo. Asimismo, se sugiere que los procesos de liderazgo adquieren características particulares (Smith, Peterson, M 1990) en las organizaciones en las que se desarrollan, es decir, no hay un estilo único de liderazgo.

Por su parte, Smith y Peterson (1990) comprenden el liderazgo como las acciones de una persona para manejar los problemas de la organización que vienen expresados en los sucesos que otros afrontan"

Esta aproximación destaca que el liderazgo emerge en situaciones conflictivas por lo que puede ser realizado por personas no formalmente designadas para ello, es decir, que el liderazgo puede estar en cualquier punto de la organización, aspecto en el que converge con Stogdill.

Kotter (1990) considera el liderazgo como "el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos.

Un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone" En esta apreciación de Kotter se destaca el carácter persuasivo y negociador del liderazgo, como también la proyección al futuro de las acciones, es decir, los efectos de las acciones de liderazgo no tienen lugar en el

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Las Organizaciones

Describir una organización no es simplemente mencionar las características visible de la misma, como la infraestructura, empleados, entre otros, es fundamental, indagar un poco más en el complejo sistema que la rodea, lo que implica un concepto mucho más abstracto e incluso disperso.

Consideremos algunos conceptos en relación a este constructo, fundamental, para el desarrollo de esta investigación.

Según Reyes Ponce (2002), la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para Daft (2005) Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con estructura deliberada, con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (2006), definen a la organización como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Fundamentan su definición en cinco hechos comunes:

1. Siempre incluye personas
2. Estás personas interactúan entre sí.
3. Las interacciones pueden ser ordenadas o descritas por cierto tipo de estructura.
4. Las personas, tienen objetivos personales.
5. Estas interacciones pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles.

En definitiva podemos señalar que las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las mismas necesitan el recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organizaciones como el canal para conseguir sus metas individuales. Dentro de estas orden de ideas, es comprensible que las organizaciones tengan como principales aliados a sus colaboradores para el logro de sus metas e

incluso para generar transformaciones y cambios que garanticen su crecimiento y desarrollo, lo que en definitiva debe impactar en el bienestar común.

En este sentido, es de suma importancia que las organizaciones escojan los medios adecuados para introducir mejoras que consideren necesarias, ya que, el apoyo o no se su personal puede apalancar el éxito o el fracaso de cualquier estrategia de cambio, si no es diseñada de manera planificada y en constante seguimiento.

3.2.2. Estrategias para generar cambios en la organización. Estrategia Normativa-Reeducativa.

Para Garzón (2005) el desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular, que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Primero están las estrategias empíricas-racionales, que se basan en la suposición de que las personas son racionales, seguirán su propio interés y cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

El segundo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en la suposición de que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación. Si bien esta estrategia no niega que el hombre es un ser racional, afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio; según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas, basadas en el supuesto que el cambio es el acto de aquellos que tienen menos poder a los deseos de aquellos que tienen más poder.

El desarrollo de este trabajo se fundamentó en la estrategia normativa-reeducativa.

Chin y Benne (1976) describen las estrategias normativas-reeducativas basadas en la suposición de que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio se produce a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan antiguas normas y se reemplazan por otras nuevas.

Se concibe al hombre no como guiándose por la información acerca de la realidad, sino como interpretando la realidad de acuerdo a significados socialmente aprendidos y compartidos; a los que le otorga el carácter de conocimientos válidos, en la medida en que han sido aprendidos e interiorizados por el individuo y que cuentan con el respaldo social.

Estos significados conllevan elementos emocionales: son respuestas probadamente satisfactorias (rutinas cuyo resultado se conoce), que son "mi" forma de hacer algo (adhesión emocional), son definidas como la forma en que "se debe hacer algo" e implican por tanto la aprobación del grupo.

3.2.3. Proceso de cambio en tres pasos de Lewin

De acuerdo con Lewin, K. (1985), el primer paso del proceso de cambio es la Descongelación del nivel actual de comportamiento. Para disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis o una participación en una serie de sesiones de sensibilización. Para el cambio

organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo o una retro información de datos tomados de un estudio que demostró graves problemas en el proceso gerencial de la organización.

El segundo paso, Avance, es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional el desarrollo de equipo, o cualquier número de lo que los profesionales del DO llaman intervenciones.

El tercer paso de Recongelación implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio Lewin (1958). Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al, o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado.

Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización.

Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Bajo estas premisas el autor sostiene que para garantizar que el cambio se genere en las tres fases propuestas por él es indispensable:

1. Determinar el problema
2. Identificar su situación actual
3. Identificación de meta por alcanzar
4. Fuerzas que inciden sobre él
5. Desarrollo de una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Si bien es cierto que dentro de los procesos de cambio es fundamental lograr una reeducación de los individuos, no se puede dejar de lado que este nuevo aprendizaje debe tener sustento, suministrar suficiente información que evidencie que el cambio es conveniente para los individuos de la organización, acorde con sus intereses o valores. Es por ello que esta investigación se fundamentó en el enfoque de la Ontología del Lenguaje como guía de conceptualización para el desarrollo del diseño de la estrategia de intervención.

3.2.4. La ontología y la ontología del lenguaje

Antes de definir el que significado de la ontología del lenguaje para esta investigación, como termino fundamental para sustentar en plan de intervención propuesto al cliente, en necesario aclarar el termino ontología.

Muradep (2009) la ontología (del griego *onthós*, "ente") es una rama de la metafísica que estudia la esencia, características, particularidades, del ser y del estar, no sólo de los seres vivos, sino también de los objetos y las abstracciones. El primero en usar ese nombre fue el filósofo Goclenio, en 1613, y poco después Leibniz la definió como la ciencia de lo que es y de la

nada, del ente y del no ente, de las cosas y de sus modos, de la sustancia y del accidente.

Por otro lado Rafael Echeverría (2007) señala que para los antiguos griegos, el término ontología significaba nuestra comprensión general del ser en tanto tal. La ontología griega estaba, en consecuencia, enmarcada dentro del programa metafísico. Por lo tanto, si se toma el término ontología en su antiguo sentido clásico, se encuentra atrapada en la antigua metafísica.

Considerando lo expuesto anteriormente cuando se hace mención al constructo ontología del lenguaje se hará referencia a la tesis desarrollada por Rafael Echeverría (2007) en su libro Ontología del lenguaje, que trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico.

Está basado fundamentalmente en trabajos previos desarrollados por pensadores como Fernando Flores, Humberto Maturana, Francisco Varela, Friedrich Nietzsche, entre otros.

Este autor señala que para el filósofo alemán Martin Heidegger, la ontología corresponde con su investigación acerca de lo que llamaba el Dasein, que se sintetiza como el modo particular de ser, cómo son los seres humanos. En resumen, la ontología reseña la comprensión genérica que tienen los individuos —interpretación— de lo que significa ser humano. Cuando se señala que algo es ontológico, se hace alusión a la interpretación de las dimensiones integrantes que los individuos comparten como seres humanos y que les confiere una específica forma de ser.

3.2.4.1. Postulados básicos de la ontología del lenguaje

Cada uno de los postulados que se desarrollan a continuación son fundamentales y estructurales para la compresión de la tesis de la ontología del lenguaje desarrollada por Rafael Echeverría.

• **Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos:** Aquí se deja claro que el lenguaje es el aspecto fundamental que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Son seres que viven en el lenguaje, seres sociales. No hay lugar fuera del lenguaje desde el cual se pueda observar su existencia.

Es fundamental no realizar una interpretación reduccionista de lo explicado anteriormente, ya que, no se puede limitar la complejidad de los fenómenos humanos únicamente al lenguaje y que no se tome en cuenta las otras dimensiones no lingüísticas de la existencia humana. Está claro que los seres humanos no son únicamente seres lingüísticos y que, por lo tanto, el lenguaje no resume toda la complejidad del fenómeno humano. Se sostiene claramente en la tesis desarrollada por Echeverría, R. (1997) que la existencia humana reconoce tres dominios primarios:

- El dominio del cuerpo.
- El dominio de la emocionalidad.
- El dominio del lenguaje.

• **Interpretamos al lenguaje como generativo:** Este postulado señala que el lenguaje permite que las cosas de las cuales hablan los individuos se lleven a cabo, es decir, sucedan. Lo que intenta establecerse es que el lenguaje genera acción, es generativo: crea realidades.

John Searle (1980) filósofo norteamericano sostuvo que, sin importar el idioma que hablen los individuos, siempre ejecutaran el mismo número restringido de actos lingüísticos: los seres humanos, al hablar, hacen declaraciones, afirmaciones, promesas, pedidos y ofertas. Estas acciones son universales. Las personas actúan de acuerdo a con cómo, pero también son según su manera de actuar.

- **Interpretamos a los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él:** La ontología del lenguaje mantiene que la vida es, el lugar en el que los individuos se conciben a sí mismos. Sometidos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen conferidos de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. El ser humano no está determinado, ni mucho menos es permanente a lo largo de su existencia. Se encuentra constantemente en un proceso hacia su propia creación. Esta interpretación le permite a los individuos ganar dominio sobre nuestras propias vidas, ejerciendo un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que se quiere convertir.

Las Organizaciones como red de conversaciones

Tomando en cuenta lo fundamentado por la ontología del lenguaje y al entender al ser humano como un ser lingüístico, se puede interpretar toda forma de interacción humana a partir del carácter transformador del lenguaje. Al analizar al ser humano organizado este enfoque es de gran utilidad, ya que los individuos, se encuentran en constante interacción trabajando y colaborando junto a sus pares en la organización, ya que, permite abrir espacios de diseño y transformación que suelen ser pasados por alto desde las interpretaciones clásicas.

Es necesario en primera medida diferenciar qué es lo que hace a la identidad de la organización. Si observamos una empresa nos damos cuenta de que lo que la establece no es su nombre, ni donde está ubicada, ni el producto o conjunto de productos que ofertan. Todos estos elementos pueden modificarse y la empresa puede seguir funcionando. Tampoco son sus miembros individuales los que constituyen su identidad, pues la empresa seguirá siendo la misma a pesar que todos ellos cambien. (Echeverría 1994).

Es necesario diferenciar dentro de las organizaciones algo que le otorga una continuidad en el tiempo, que hace que se divulgue la identidad de la empresa independientemente de quienes la componen. Este rasgo se puede percibir al entender a las organizaciones como fenómenos lingüísticos. Para ello, es necesario diferenciar dos aspectos: la estructura y la organización de los componentes. Mientras que las relaciones entre los componentes son las que permiten reconocer al sistema a pesar de sus cambios estructurales. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares circunscribiendo a sus miembros en una entidad. Por tal motivo, al considerar a la empresa como una red estable de conversaciones estamos destacando la práctica de coordinación de acciones como lo invariante de toda organización, y como aquello que genera una identidad que trasciende a sus componentes y a sus miembros individuales.

Maturana (2004), afirma que todos los distintos tipos de comunidades humanas que conforman las personas, difieren entre unas y otras por las redes de conversaciones que las constituyen. Por lo tanto, las organizaciones, son unidades constituidas a partir de conversaciones específicas, que se fundamentan en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. La organización no es una cosa concreta sino un sistema de acuerdos y

supuestos entre personas, no importa la forma que tomen, una organización es siempre una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. (Gore, 2006).

3.2.3.4.2. Modelo O.S.A.R

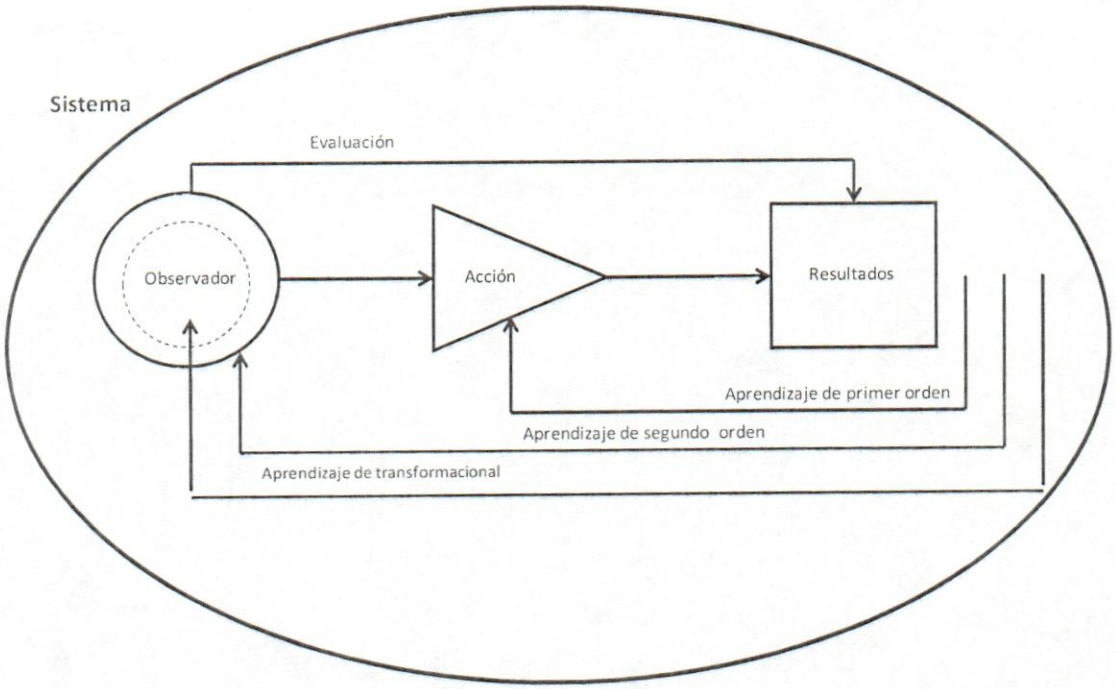

Figura 3. Modelo O.S.A.R. (Año, 1998)

A partir de lo anteriormente expuesto Rafael Echevarría desarrolla el modelo O.S.A.R. (observador, sistema, acción, resultados), que se puede visualizar en la figura 3.

1. **Los resultados**: Se evalúa en virtud de los mismos. Las preguntas clave son ¿Qué aporta? ¿De qué sirve? Si al evaluar un resultado se evidencian sorpresas, decepciones o simplemente no se logra la meta planteada, la primera clave para descifrarlo o modificarlo se encuentra en verificar la acción.

2. **La acción:** ¿Cuáles son los condicionantes de la acción? ¿Por qué se actúa como se actúa? Existen unos condicionantes de reconocimiento inmediato:

   1. Ciertas predisposiciones biológicas.
   2. La capacidad de adquirir competencias.
   3. La tecnología, las herramientas que se usan.
   4. la motivación, los factores emocionales
   5. La forma particular que cada uno tenemos de hacer las mismas cosas (habitualidades)

3. **El observador**: Las decisiones se toman en función de cómo los seres humanos descifran y formulan los problemas. La capacidad de acción depende del tipo de observador que son, de la mirada que se extiende sobre las cosas. Si el resultado que se observa se presenta problemático, insatisfactorio o con dificultad para alterarlo, es posible eventualmente resolver este aspecto si se desplaza o modifica el punto de vista o la mirada. Al cambiar el tipo de observador que son los individuos, puede suceder que se descubran alternativas de acción que antes no se veían y solventar lo que antes no se podía.

4. **El sistema**: Los seres humanos son seres sociales. Es imposible separar el carácter individual del carácter social dado que cada persona desarrolla su individualidad a partir de condiciones históricas y sociales que le tocó vivir. De la forma como se observa se determina la manera de como actúa y, en consecuencia, los resultados que se obtienen en la vida. El entorno de cada persona y sus experiencias vividas marcan el sistema donde se desenvuelven y a la vez afecta sus respuestas ante las distintas situaciones que enfrentan. Si estos sistemas hubiesen sido

otros, cada persona sería de otro tipo y muy probablemente observaría y actuaría de diferente manera, generando resultados diferentes.

Aprendizaje: El aprendizaje es aquella acción que conduce a las personas a un cambio de la acción. Existen distintos tipos de aprendizaje, y el gráfico del Modelo OSAR permite identificarlos.

- *Aprendizaje de primer orden:* Se trata de un tipo de aprendizaje en el que, estando el individuo consciente de que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, se dirige al interior del modelo, directamente a producir cambios en la Acción.

- *Aprendizaje de segundo orden:* Lo propio del aprendizaje de segundo orden es que conlleva un cambio del observador. Los resultados son producidos por acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador que es. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites que la acción encara. Para que tales límites sean superados se requiere de algo más de estrategias de aprendizaje individual. Es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.

- *Aprendizaje Transformacional:* Lo característico del aprendizaje transformacional es, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con lo demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que le individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética.

3.2.4.3. Los actos lingüísticos básicos

El comprender y diferenciar los actos lingüísticos básicos es fundamental para observar cómo las personas se relacionan entre ellas por medio del lenguaje, también permite visualizar las posibilidades de cambio que se pueden generar al formarse una conciencia de ello y las implicancias para el cambio de la cultura organizacional.

Afirmaciones: Las afirmaciones son descripciones que se realizan dentro de un espacio de distinciones, condicionadas por características sociales e históricas determinadas.

Declaraciones: La acción de hacer una declaración genera una nueva realidad, son expresiones claras del poder de la palabra. La realidad se transforma, siguiendo la voluntad de quién hable.

Las declaraciones afirmaciones fundamentales en son: SI, NO, NO SE, Gratitud, Perdón y Amor.

Pedidos, Promesas y Ofertas: Las promesas permiten coordinar acciones con otros. Implica un compromiso mutuo. Para que exista una promesa debe existir un orador, oyente, la acción de llevarse a cabo y el tiempo.

Se distinguen dos procesos: hacer la promesa y el proceso de cumplirla, ambas son comunicativas. Se cierra el proceso cumpliéndola. Por tanto, se requieren dos personas una que hace la promesa y la otra que acepta. Este proceso consta de aceptar la promesa, pedir y aceptarla.

Una de las principales diferencias de los actos lingüísticos, es que

implican diferentes compromisos sociales. Estos son presupuestos que hacemos al escuchar lo que decimos y por los cuales, los oradores se hacen responsables. Cuando hablamos no somos inocentes. Siempre somos responsables de los compromisos sociales implícitos en nuestros actos lingüísticos.

Los actos lingüísticos son parte de la cultura organizacional, cada organización genera su propia forma de realizar afirmaciones, declaraciones y promesas. Este aspecto es posible de intervenir al interior de la cultura de una organización, tomando conciencia de cómo usamos el lenguaje.

Los Juicios

Los juicios son declaraciones que generan nuevas realidades. Los juicios son como veredictos que crean un nuevo contexto, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Los juicios son un ejemplo de la capacidad generativa del lenguaje. El juicio vive en las personas que lo fórmula y debe existir una autoridad válida para realizarla.

Los juicios pueden ser válidos o inválidos y van a depender de la autoridad de la persona para realizarla. La autoridad por lo general es otorgada de manera formal por la comunidad, pero también se otorga autoridad sin mediar un acto formal.

Se deben tomar las siguientes condiciones para fundamentar los juicios:

a. Si se emite un juicio por o para algo. El juicio abrirá o cerrará posibilidades.

b. Se coteja un conjunto de estándares de comportamiento para juzgar el

desempeño de los individuos que permiten evaluar la efectividad de las acciones.

c. Cuando se emite un juicio se realiza en un dominio particular de observación. Cuando se evalúan las conductas corresponde a dominios de acción. Para emitir un juicios se debe tener claro en qué dominio se está realizando.

d. Se logra fundar un juicio al proveer afirmaciones en relación a lo que estamos juzgando.

e.La cantidad de afirmaciones que se requieren para fundar un juicio, no se garantiza que éste, se encuentre bien fundado.

3.2.4.4. Estados de ánimos y emociones

Desde el coaching ontológico las emociones son determinantes para la acción humana. A través de las posturas físicas, la emocionalidad y lenguaje se corresponden, se puede acceder a cada uno a través de los demás.

Echeverría R, (1997) realiza la distinción entre emoción y estados de ánimo. La emoción aparece cada vez que se interrumpe el fluir de la vida, lo que se denomina quiebres que implica un cambio en el espacio de posibilidades de las personas. La emoción, es un cambio en el espacio de posibilidades, ya que se puede identificar los acontecimientos particulares que la generaron, si el acontecimiento desaparece, habitualmente la emoción desaparece.

Los estados de ánimos forman parte de la existencia humana, no se puede concebir la existencia humana sin aceptar que estamos en algún estado de ánimo.

La emoción puede transformarse en un estado de ánimo. También se menciona que las ciudades, climas, períodos históricos, y edades provocan estados de ánimos diferentes en las personas.

Cuando mencionan el dominio del cuerpo, se puede distinguir, que la corporalidad biológica determina el comportamiento del cuerpo por factores hormonales y genéticos y hay una estrecha relación con los estados de ánimo; si cambia el interior del cuerpo de los individuos va afectar el estado de ánimo y por ende la salud del cuerpo. También existe, la corporalidad, entendida como el comportamiento físico de un individuo, la forma en que esta unidad se sitúa físicamente en su entorno y las relaciones físicas que se establece con las entidades que constituyen ese entorno. La corporalidad se puede observar a través de postura, los gestos y la forma que se mueve el cuerpo.

El enlace entre las posturas corporales y la vida emocional es potente, incluso se puede observar el estado de ánimo de una persona, sólo observando la postura del cuerpo. El estado de ánimo se puede observar en la postura física, cambiando nuestra postura, se puede cambiar el estado de ánimo.

Por otro lado, cada conversación tiene su propio estado de ánimo, el estado de ánimo determina conversaciones, se provocan cosas distintas hablando las mismas cosas desde diferentes estados de ánimo.

3.2.4.5. La comunicación como herramienta del Líder

Es frecuente que los problemas de comunicación en las organizaciones se detecten en el análisis de las relaciones interpersonales y en el funcionamiento de sectores y áreas.

Si bien este problema es sistemáticamente ¨diagnosticado¨, rara vez es abordado por sus integrantes. Esto sucede por una multiplicidad de causas, veamos solo alguna de ellas:

- Inadecuado dimensionamiento del impacto en generación de problemas;
- Muchos hablan del problema pero muy pocos lo abordan;
- Existencia de visiones fragmentarias de la organización;
- Insuficiente claridad sobre la idea de comunicación para la acción;
- Cierta confusión entre el concepto de información y el de comunicación;
- Reducida participación del personal en la solución de problemas;
- Inexistencia del tema en la agenda de los conductores.

En resumen, se hace imprescindible ver a la organización como una red de conversaciones orientada a la acción y al alcance de los resultados. Esta mirada comunicacional de la organización se viene desarrollando más fuertemente en los últimos años y tiene por objeto dotar a los líderes de la capacidad de utilizar el lenguaje en todas las posibilidades que permitan la generación de acuerdos.

El postmodernismo en su búsqueda de la inmediatez, la imagen ¨flash¨ y la información ¨ya¨ ha afectado las prácticas conversacionales en cantidad y calidad, con el consiguiente costo en el sistema socio técnico que constituye una organización.

Parece necesario retomar en la era de la biotecnología, las comunicaciones satelitales y la creación de nuevas formas de vida, la práctica ancestral de la comunicación inherente a la condición humana para fortalecer el liderazgo cualquiera sea el ámbito en el que se desarrolle.

En el marco descrito, los líderes habrán de reconocer en detalle el poder generativo del lenguaje en cuanto a la creación de nuevas realidades. La concepción del lenguaje como descriptivo y pasivo ha sido sustituida por una interpretación diferente que ve al lenguaje como acción, y en tanto tal, genera nuestro mundo humano. En la concepción tradicional, la realidad venía primero y luego el lenguaje. En la nueva, el lenguaje genera realidad.

Sustituimos la antigua interpretación descriptiva del lenguaje por lo que llamamos la interpretación generativa.

3.2.4.6. Competencias Gerenciales desde la mirada ontológica.

Según Giménez (2012) Resulta importante comprender las funciones de la gerencia pues se tiene una comprensión del trabajo al que se enfrenta el gerente. Sin embargo, el conocimiento técnico de estas funciones no representa el factor de éxito de lo que se espera del gerente. En cambio, es la forma de sostener estas funciones las que ponen en manos del gerente una gestión exitosa. Esta "forma" se refiere a las competencias, es decir al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, habilitándola para obtener resultados efectivos en la realización de algún tipo de actividad.

Las competencias son características permanentes de la persona que se pueden observar cuando se realiza un trabajo. Normalmente se las relaciona con la ejecución exitosa en alguna actividad en la que la persona

usa los recursos que posee. Como son permanentes es posible considerarlas como disponibles en distintos entornos (son generalizables).

Las Competencias pueden incluir en sí, lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas), lo psicofísico y se revelan en un contexto de acción determinado en el cual se ejecutan. Una característica fundamental de las competencias es que son observables en un determinado contexto (Psico-consult -s/f- p. 3). Por tanto, cuando se abordan las competencias para ejecutar las funciones gerenciales, se identifican aquellos repertorios de comportamientos que los gerentes deben dominar para ser efectivos en estos entornos.

Figura 4. Competencias Gerenciales desde la mirada Ontológica (Giménez, 2012)

La Ontología del Lenguaje ofrece una mirada generativa orientada a la conciencia y a la acción que, como una espiral en crecimiento ascendente,

representan el despliegue del ser hacia contextos más humanos y poderosos. Postulamos las siguientes competencias gerenciales, desde la mirada ontológica:

Influir motivando: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas orientadas a guiar a los colaboradores hacia la creación de sentido, de la visión compartida y del poder de acción que habilitan espacios de satisfacción y compromiso con las personas y las tareas.

Gestionar conflictos: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas que ve en los conflictos un espacio para el crecimiento y la solución superadora del estado actual. Requiere claridad para coordinar acciones que generen redes alternativas de conversaciones entre los involucrados.

Negociar: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas que contribuyen a fortalecer el estado actual de compromiso y confianza para que los negociadores se muevan gradualmente en el continuum de las dos actitudes: negociación constructora de compromiso versus negociación constructora de confianza.

Gestionar la incertidumbre y las expectativas: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas a la toma de decisiones en ambientes flexibles y cambiantes que retan al gerente a apropiarse del futuro desde el presente que se fluye a alta velocidad y que genera expectativas en el equipo.

Acompañar valorando: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas orientadas a configurar un estilo de gerencia que contribuye a empoderar a los colaboradores a través del reconocimiento de su aporte y de la creación de una relación de mutuo aprendizaje dentro de espacios conversacionales centrados en la acción y las posibilidades.

Generar contextos: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas orientadas tanto a fortalecer la percepción positiva del ambiente de trabajo poniendo el foco en las posibilidades y la oportunidad, como a modelar (inspirar) estilos de trabajo en los colaboradores.

Balancear la autonomía y la dependencia: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas que orientan el trabajo en equipo y la relación sistémica entre el gerente y sus colaboradores (autonomía interdependiente).

Comunicar generativamente: es el conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas que habilitan al gerente para la coordinación y la interrelación con los colaboradores. En este sentido la comunicación es generadora de espacios de intercambio y aprendizaje mutuo, superando así la mera transferencia de contenidos o intercambio de información.

Definido claramente el enfoque conceptual que sustento la investigación, fue pertinente diseñar el Plan de Intervención a través de una Estrategia bien estructurada y que garantizara el alcance de los resultados esperados.

3.2.5. Estrategia

Son muchas las definiciones otorgadas al término estrategia, así como también las múltiples visiones que se le otorgan al mismo. Se revisa a continuación alguna de ellas:

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) señalan que la estrategia es el programa, general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos,

así pues, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que:

1. Implica la formulación de la misión y los objetivos para el horizonte temporal, que abarca el sistema de decisión.
2. Persigue mejorar y defender la competitividad de la empresa.
3. Requiere los establecimientos de políticas y objetivos operativos.

Mintzberg (1997) señala que estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, strategó significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos".

Si se revisa con detalle el origen de esta palabra está relacionada directamente con el ambiente militar, donde este concepto ha sido utilizando durante muchos años, sin embargo, muchos empresarios pudieron captar la aplicabilidad de este término en su día a día, aunque estos no buscaban la aniquilación de sus rivales (competidores), trataban de ganar más que ellos y obtener mejores resultados.

3.2.5.1. Formulación de Estrategias

El proceso de formulación de estrategia es una actividad que ha de poseer varias características para su correcta ejecución: a) ha de ser creativo; b) ha de tener un carácter de investigación, y c) ha de estar enfocado hacia la acción, es decir, tienen que ser practicable. La preparación de la estrategia es un acto creativo porque trata de "ver en el futuro" qué nueva posición mejorada pudiera obtener la empresa. Esto es algo que no puede obtenerse sin una actitud innovadora, que rechace las ideas y prejuicios rutinariamente aceptados con anterioridad por la dirección.

Al preparar una estrategia ha de tenerse en cuenta, en todo momento, que esa estrategia ha de convertirse en acción, en una realidad concreta. La estrategia que se diseñe ha de ser útil y practicable; tiene que ser tan fácil de comunicar como sea posible, puesto que trata de impulsar una acción colectiva; y ha de facilitar no sólo la implementación sino también el control de los resultados a lograr. La estrategia ha de ser ejecutada, por lo que la obtención de la posición nueva más ventajosa para la empresa no sólo dependerá de la estrategia formulada. Sino de la eficacia de la organización y de la eficacia de las operaciones.

El concepto de estrategia adoptado significa que en el proceso de su diseño ha de establecerse un equilibrio en el enfoque analítico que ha de seguirse, y el enfoque de síntesis. El primero lleva a la descomposición en elementos y partes y componentes del objeto de estudio (como puede ser el entorno, o la organización). El segundo implica un esfuerzo globalizador, a menudo cualitativo, y comprende variables de tipo político-social. Este equilibrio tiene que estar adaptado a las circunstancias concretas en que vive la empresa, por ello podemos hablar de equilibrio contingencial como elemento componente o enfoque en diseño de una estrategia.

3.2.5.2. La visión de la estrategia como proceso integrado

Los autores hacen referencia a la dirección estratégica como un proceso, a consecuencia de las fases que se realicen en un orden concreto. Para Carrion M., J., (2006) expresa, que en la realidad no sea tan fácil, para explicarla el proceso dinámico y complejo como el de la estrategia. Hay que hacerla fácil, Navas y Guerras (2002) proponen el siguiente proceso de dirección estratégica (Ver figura 5).

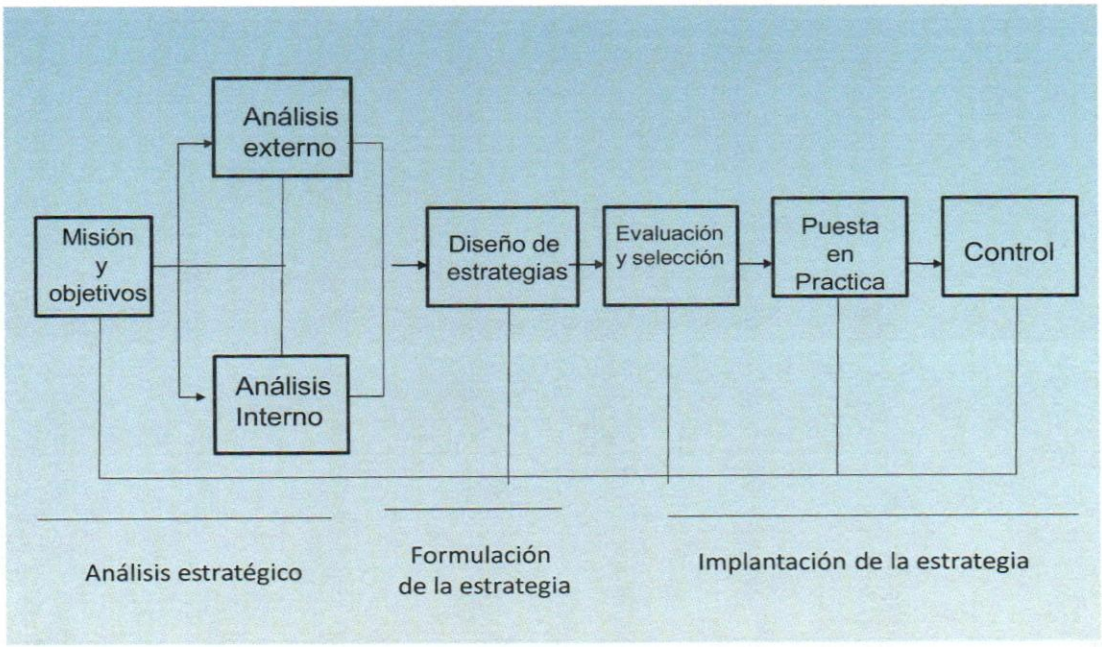

Figura 5. El proceso de dirección estratégica. Navas y Guerra (2002)

De acuerdo al Figura 5, existen tres procesos estratégicos: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia. Se asume que el proceso lógico es el presentado (análisis, formulación e implantación), en la realidad nos lleva a una interacción constante de las diferentes fases. En análisis estratégico permite determinar las oportunidades y debilidades del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y las debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa. La formulación estratégica (o formación, como prefiere Mintzberg) es la fase más creativa de todas, en la que se deberían pensar las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados. El proceso supone que debe elegir una opción estratégica y ponerla en práctica. Sin olvidar la fase de control estratégico, que permita realizar el seguimiento del éxito en la ejecución.

En lo sustancial el proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales: ¿dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde vamos? Y ¿cómo llegamos hasta allí?, hay que tener en cuenta que los cambios constantes hace imposible formalizar todo en un plan estratégico cerrado y estático. Por ello se hace necesario tener *dinámicas* a la planificación. Respondiendo a las expectativas planteadas que las estrategias, se ven como proceso formal en todas sus fases y otros autores son de la opinión de dar cabida a las estrategias emergentes, al unir estas dos visiones da como resultado este modelo. Algunas estrategias son planificadas y ejecutadas mediante el proceso formal y otras son descubiertas por el camino.

3.2.6. Plan

En el diccionario de la Real Academia Española, se define al plan como un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Para Carucci (2003) el plan puede ser definido como el conjunto de propuestas de acción que el decisor considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión.

Pasos que involucran el diseño de un plan:

1. Definición de objetivos.
2. Diseño de propuestas de acción.

3.2.7. Diseño Instruccional

Para Berger y Kam (1996) el diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de

pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad.

Mientras que según Broderick (2001) el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

Algo más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foson (2001) en la que se apunta que el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

En conclusión, el diseño instruccional es una tarea pragmática fundamentada en una la teoría que tiene como finalidad generar una formación eficaz, competente e interesante. Si hablamos del modelo de diseño instruccional, normalmente intenta detallar el proceso por el que se origina la formación de calidad. Si un modelo concreto parece interesante pero no es útil en la práctica del diseño formativo, entonces no vale la pena considerarlo.

3.2.8. Lecciones Aprendidas

Una lección aprendida es una generalización a la cual es posible llegar después de un proceso vivido. Es dejar explícito el resultado de un proceso de aprendizaje que involucra reflexionar sobre la experiencia. La lección aprendida es un ejemplo ilustrativo, basado en la experiencia, que resulta aplicable a una situación general más que a una circunstancia específica. Es el reflejo del aprendizaje que proviene de la experiencia.

Por tanto, las lecciones aprendidas pueden revelar "mejores prácticas" que sugieren cómo y por qué diferentes estrategias funcionan en situaciones diferentes.

- Pueden ser positivas o negativas.
- Deben ser útiles y pertinentes.
- Requieren de mecanismos de diseminación.
- Son un primer paso para la identificación de buenas prácticas.

Una de las metodologías utilizadas bajo este modelo es la reflexión después de la acción (After Action Review), que es una discusión estructurada donde se analiza una experiencia o actividad en función de sus objetivos, expectativas y resultados logrados. ¿Qué sucedió?, ¿por qué sucedió?, y ¿cómo puede mejorarse?.

- Incluye a los responsables de la experiencia o actividad analizada
- Es flexible, rápida e informal
- Identifica recomendaciones específicas para la acción o SARs
- No es una evaluación de la experiencia o una sesión de crítica o de recolección de quejas

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

Este trabajo se realizó bajo los parámetros de la Investigación – Desarrollo que según lo establecido en el Manual de Trabajos de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2003) consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas.

Según Moreno (1987) La Investigación Desarrollo tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo que se desenvuelve.

4.2. Diseño de la Investigación.

Según la estrategia metodológica, es cualitativa ya que se centra en las interacciones dentro de la empresa cliente, la investigación se origina de la realidad vivida en la organización, para Straus A., Corbin J (2002) cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.

En función de los objetivos planteados, la presente investigación, es de tipo descriptivo, según Namakforoosh, M. (2005) es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué el sujeto de estudio.

Según el grado de control sobre las variables, es una investigación no experimental, de campo, debido a que se extrajeron los datos directamente de la realidad y sin el control ni la manipulación de todas las variables de estudio. Es definida por Toro, I y Parra R., (2006) como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Así mismo, es una investigación de carácter descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) donde el investigador describe eventos y situaciones, buscando especificar las propiedades importantes de individuos, grupos o cualquier otro fenómeno que pueda someterse a análisis.

4.3. Técnicas e Instrumentos del Plan de Intervención

Para llevar a cabo esta investigación se aplicaran las siguientes técnicas para la ejecución del Plan de Intervención:

4.3.1. Análisis para el diseño de la visión estratégica del Plan de Intervención, bajo la estrategia de cambio Normativo-Reeducativo.

Características de la estrategia normativa-reeducativa.

a. El agente de cambio trabaja sobre los valores de los sujetos, valores del grupo, etc. Trabaja con métodos participativos en los que cede algo de su poder, si las metas son compartidas se fomenta la cohesión.

b. Tiene que fomentar estrategias basadas en la participación y el poder compartido, si esto se logra, la permanencia será mucho mayor que las anteriores.

c. Estas estrategias van a depender en su uso de función del tipo de estructura (cultura organizacional) en la que se trabaje.

Con esta técnica se busca dentro del personal de la Gerencia de Crédito y Seguro:

- Alterar su adhesión emocional y valórica: Generar un clima de confianza y colaboración.
- Transformar normas sociales, contenido de roles institucionalizados y relaciones sociales, construídos y mantenidos colectivamente; cuya transformación debe por tanto ser colectiva.
- Modificar conceptos, normas y valores adquiridos en el proceso de socialización de los sujetos; se debe utilizar entonces un proceso re-educativo o de re-socialización, en este caso bajo la teoría ontológica del lenguaje.
- Se busca alterar no sólo los comportamientos abiertos de los colaboradores, sino que también las actitudes profundas.

4.3.2. Diseño del Plan de Comunicación y Liderazgo bajo el modelo de cambio de Kurt Lewin de los tres pasos.

El descongelamiento

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la

necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Avance

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse.

Recongelamiento

Según experiencias, el cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, los grupos y la organización. Como observó Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo.

4.3.3. Diseño Instruccional bajo el modelo genérico ADDIE.

El modelo ADDIE es un proceso de diseño instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fases el producto de inicio de la siguiente fase.

ADDIE es el modelo básico de diseño instruccional, pues contiene las fases esenciales del mismo.

ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

- Análisis. El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- Diseño. Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- Desarrollo. La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- Implementación. Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- Evaluación. Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

Para la presente investigación se concibieron cuatro diseños instruccionales, correspondientes a cuatro (4) talleres grupales, dirigidos al personal de la unidad de Crédito y Seguro.

El objetivo final que se busca obtener con la aplicación de este instrumento es generar un nuevo aprendizaje al personal fundamentado en la teoría de la Ontología del Lenguaje.

En el caso de los diseños instruccionales del Plan de Intervención como instrumento fundamental para la puesta en marcha de la Estrategia, la evaluación que se considero fue solo la formativa, tomando en cuenta que van dirigidos a colaboradores de una organización.

4.3.4. Técnica de Lecciones Aprendidas.

Cuando nos referimos a esta técnica la podemos definir como el conocimiento ganado por medio del análisis y reflexión sobre una experiencia de aprendizaje, en el caso de este trabajo de Investigación se usara la modalidad Reflexión después de la acción.

Antes de realizar una Reflexión después de la acción:

- Identificar claramente el tema y el propósito de la reflexión
- Proveer un marco de tiempo
- Invitar a los participantes
- Definir roles
- Preparar logística.

4.4. Población y Muestra

Para seleccionar una muestra, Hernández et al, (2003) plantean que lo primero que hay que definir es la unidad de análisis (personas, organizaciones, comunidades, situaciones, eventos, etc). El sobre qué o quienes se van a recolectar datos depende del enfoque elegido, cuantitativo, cualitativo o mixto, de planteamiento del problema a investigar y del alcance del estudio.

El diseño del Plan de Comunicación y Lidrerazgo se realizó en la población que conforma la Gerencia de Crédito y Seguro, población entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con las especificaciones requeridas para el estudio.

La Gerencia de Crédito y Seguro, es un área de tamaño mediano pero de gran complejidad, integrada por veintitrés (23) trabajadores, de los cuales once (11) son de sexo masculino y doce (12) son de sexo femenino.

El rango de edad varía desde los 23 años como el colaborador con menor edad y 35 años como el trabajador con mayor edad, siendo la edad de 26 años el valor promedio en el área.

En cuanto al tiempo que tienen los trabajadores en el área, se especifica que el tiempo mínimo son seis (6) meses y el tiempo máximo es seis (6) años, siendo 3,3 años el promedio del tiempo que tienen los trabajadores laborando en esa Gerencia.

4.5. Propuesta del Plan de Intervención.

Se describe a continuación el diseño del plan de intervención para el sistema cliente, con el objeto de alcanzar el objetivo general de este trabajo de investigación.

I Etapa. Análisis Estratégico: Esta etapa consiste en analizar, la información proporcionada por el diagnostico organizacional elaborado por Alexandra Hoyer (2013) basado en seis (6) de las dimensiones del modelo de Litwing y Stinger (1972). También se consideraron las características del cambio que se esperaba realizar y la capacidad de influencia del consultor en el sistema cliente.

II Etapa. **Diseño y Programación de la Estrategia.**

a. Selección de la Estrategia de cambio: La técnica para abordar esta intervención es la persuasiva a través de una de sus variaciones la normativa re-educativa.
b. Diseño de los instrumentos y procedimientos: El instrumento a utilizar es el diseño instruccional, bajo el modelo ADDIE. Explicado con detalles en la sección 4.3 del presente capítulo.

III Etapa. Implementación de la Estrategia: Se revisa la ejecución de lo implementado para introducir las modificaciones requeridas (incluso revertir decisiones tomadas) a fin de alcanzar los resultados deseados, asegurando la permanencia y generalización del cambio.

Fase 1: Sensibilización.

El objetivo fundamental de esta fase es crear un clima psicosocial adecuado (que los participantes estén motivados a realizar el cambio) venciendo resistencias y disipando temores.

Fase 2: Profundización.

Esta fase se divide en tres (3) talleres bajo la ontología del lenguaje, en esta fase se busca crear las respuestas deseadas y/o hacer que los participantes lleven a cabo el cambio utilizando los recursos de influencia.

Comunicación

- Taller Desarrollo de Competencias Conversacionales

Orientado en optimizar la efectividad en la forma de relacionarse y comunicarse en la unidad de Créditos y Seguros, desarrollando

competencias de manejo personal encauzado en las conversaciones, para promover conectividad y alto desempeño.

Dirigido: A todos los colaboradores de la unidad de Crédito y Seguro.

- Taller Diseño de Conversaciones Generativas

Capacitar a los participantes de Plan Menor para que sostengan conversaciones constructivas, generar acciones diferenciadoras que promuevan la interacción sinérgica.

Dirigido: A todos los colaboradores de la unidad de Crédito y Seguro.

Para la ejecución de ambos talleres se dividirán la unidad de Crédito y Seguro en dos grupos, uno grupo en la mañana y otro en la tarde de once (11) y doce (12) participantes respectivamente, cada sesión de trabajo se realizará en 11 (11) horas de aproximadamente, entre ambos talleres

Liderazgo

- Taller Competencias para Líderes Conversacionales.

Dirigido: A los líderes de la unidad.

El objetivo es mostrar el impacto de las acciones y omisiones individuales sobre el desempeño en la unidad, capacitarlos para sostener conversaciones constructivas y generar acciones diferenciadoras que promuevan la integración sinérgica.

Fase 3: Integración.

Esta fase busca perpetuar y generalizar el cambio, se cumple cuando todos los participantes están haciendo lo deseado como parte de su actividad regular. Se utilizara la técnica de lecciones aprendidas manejando la metodología del Reflexión después de la Acción (After Action Review).

Es importante señalar que en el caso de la Actividad de Lecciones Aprendidas por ser, menos estructurada se mostrara un guión técnico que servirá de guía para llevarla a cabo, sin embargo en el momento de su ejecución, se escogerá la situación a discutir, siempre bajo las herramientas de la Ontología del Lenguaje.

GUIÒN TECNICO DE REFLEXIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN (AAR)	
ROLES	Facilitador
	Documentador
	Participantes: Colaboradores de Plan Menor que recibieron el aprendizaje
RECURSOS	Salón de reunión, papelógrafo, marcadores de colores, grabador digital (si lo consideran) y Laptop
CONDICIONES	Fijar tiempo de reflexión, participación voluntaria y continua, dialogo horizontal, Experiencia compartida, visión común sobre la necesidad que se mejora.
DURANTE AAR	Realizar preguntas claves para documentar: ¿Qué se esperaba que sucediera? ¿Qué sucedió realmente? ¿Qué podemos mejorar?

Tabla 1. Guión para AAR. Yeismy Meza (2013)

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se realizara una descripción detallada sobre el diseño de la Estrategia que fundamenta el Plan de Comunicación y Liderazgo dirigido a la empresa cliente, se especifican también los resultados esperados y aspectos resaltantes señalados por el consultor para la implementación del plan.

La estrategia se desarrollo bajo la siguiente estructura:

Figura 6. Estrategia del Plan. Yeismy Meza (2013)

5.1. Análisis Estratégico

Para diseñar la estrategia del Plan de Formación de Comunicación y Liderazgo se realizó un análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, a través de una Matriz DOFA

Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Percepción de una deficiente comunicación interna. • Insatisfacción por parte del personal de la forma en que los jefes del área transmiten la información. • Percepción por parte de los trabajadores de un liderazgo con poca fuerza, compromiso y preparación técnica en torno al área. • Percepción de los trabajadores de líderes como malos comunicadores, poca preparación técnica sobre el área • Percepción de trato injusto y desigual por los líderes.	• Disposición de la Gerencia de trabajar en pro de la mejora de la percepción de los trabajadores. • Mejora de la percepción del Liderazgo del departamento. • Potenciar el clima de cooperación y respeto que apalanque la reeducación de los colaboradores. • Implementación de herramientas que faciliten el desarrollo de competencias conversacionales en la unidad. • Implementación herramientas que permitan el desarrollo de habilidades directivas y liderazgo en gerentes y supervisores. • Mejora del clima laboral. • El plan de diseñado viene en respuesta de las necesidades sentidas de los colaboradores.
Fortalezas	**Amenazas**
• Reconocimiento por parte de la Gerencia de problemas presentes en la unidad, se muestra un compromiso de la misma por generar los cambios requeridos. • Percepción positiva de los colaboradores sobre ser un equipo unido, colaborador y dispuesto al trabajo. • Conocimiento de los colaboradores y la gerencia de los puntos a mejorar.	• Experiencias negativas previas en el manejo de las comunicaciones internas. • Inconformidad reiterada del trato de los líderes. • Queja constante de los colaboradores sin ofrecer soluciones.

Tabla 2. Análisis DOFA

5.2. Diseño y Programación de la Estrategia

5.2.1. Visión Estratégica del Plan

Promover un mejor clima laboral en la unidad de Crédito y Seguro, a través de un proceso de reeducación para todos los colaboradores, impactando positivamente en la comunicación y el liderazgo, desarrollando competencias conversacionales en todo el equipo.

5.2.2. Objetivos Estratégicos del Plan de Comunicación y Liderazgo

- Generar un clima de cooperación y respeto entre los colaboradores de la unidad de crédito y seguro que permita el trabajo de reeducación grupal.

- Diseñar e implementar herramientas que faciliten el desarrollo de competencias individuales y relacionales enfocadas en las conversaciones, promoviendo la conectividad y el trabajo en equipo.

- Implementar herramientas que permitan el desarrollo de habilidades directivas y liderazgo en supervisores y gerente, con el fin de generar confianza en sus equipos, impecabilidad en el desempeño, capacidad de innovación y creatividad.

5.3. Descripción del Plan de Comunicación y Liderazgo

Para el desarrollo de cada una de las fases el grupo de colaboradores en la mayoría de los casos se dividirán en dos grupos, tomando en cuenta sus jornadas de trabajo y horarios:

Grupo 1

Nombre	Sexo	Edad	Cargo
Abraham Garcia	M	31	ANALISTA DE CRÉDITO
Simeón Lugo	M	28	VERIFICADOR TELEFONICO
Mabel Olivares	F	25	VERIFICADOR TELEFONICO
Daniel Martínez	M	30	VERIFICADOR TELEFONICO
Nubia Acevedo	F	30	REPRESENTANTE DE CUENTA
Zamantha Aponte	F	27	REPRESENTANTE DE CUENTA
Antonio Campos	M	34	ANALISTA DE CRÉDITO
Reynolds Grimaldo	M	32	REPRESENTANTE DE CUENTA
Bárbara Alcalá	F	25	ANALISTA DE CRÉDITO
Wilmer Pazcastillo	M	36	COORDINADOR DE CREDITO

Grupo 2

Nombre	Sexo	Edad	Cargo
Carolina Fernandez	F	26	VERIFICADOR TELEFONICO
Maryory Esparragosa	F	29	VERIFICADOR TELEFONICO
Alba Duran	F	28	REPRESENTANTE DE CUENTA
Yemsha Pares	F	23	VERIFICADOR TELEFONICO
Shirlys Sandoval	F	28	ANALISTA DE CRÉDITO
Andreina Garzaro	F	26	ANALISTA DE CRÉDITO
Eduardo Delgado	M	31	ANALISTA DE CRÉDITO
Ligia Tamayo	F	32	COORDINADOR DE CRÉDITO
Francisco Ortega	M	25	ANALISTA DE CRÉDITO
Victor Forti	M	28	ANALISTA DE CRÉDITO

En el caso de los supervisores y gerente asistirán a los talleres que le correspondan y se distribuirán de manera aleatoria.

5.3.1. Fase 1: Sensibilización.

Esta primera fase es fundamental para el buen desarrollo del inicio del Plan de Comunicación y Liderazgo, ya que generara las bases del proceso de cambio esperado, se busca principalmente que los colaboradores de la Unidad de Crédito y Seguros evidencien a través de argumentaciones propuestas durante la capacitación que el cambio es fundamental para el progreso de su unidad.

1. **Nombre del Taller:** Alineación de Equipo

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 3 horas

Dirigido: A los colaboradores

Objetivo General: Generar que los participantes se encuentren motivados y comprometidos frente al proceso de cambio de tal modo que se puedan vencer las resistencias y disipar la incertidumbre.

El consultor espera que finalizada esta fase se logre:

- Disminuir la incertidumbre del proceso de cambio que se inicia, generando una discusión franca sobre la situación actual de la unidad de trabajo.

- Inducir a los colaboradores a que se anticipen mentalmente lo que les ocurrirá de llevar a cabo el cambio.

- Promover que los colaboradores se comprometan individualmente con los cambios de conducta que impacten en la transformación del equipo.

El taller está estructurado según el diseño instruccional de la siguiente manera:

1. **Introducción y bienvenida:** Dar inicio a la capacitación, identificando expectativas de los participantes y colocándolos en contexto en referencia a los temas abordar.
2. **Análisis de situación actual:** Identificación de los aspectos que afectan la situación actual de la unidad. Lograr que concienticen como los aspectos negativos que influyen en el desarrollo habitual de los objetivos del área.

3. **Proyectando la situación futura:** Inducir a los participantes a recrear la situación ideal del departamento, con el fin de mostrarle las necesidades de cambio.
4. **Revisión del propósito:** Lograr un consenso entre los participantes sobre el propósito de la unidad, hasta diseñar un propósito en conjunto.
5. **Definición de plan de acción:** Lograr que los participantes diseñen un plan de acción, para que se sientan comprometidos y motivados a generar el cambio que necesita su departamento.
6. **Establecimiento de compromisos individuales:** Establecer compromisos individuales que potencien la motivación necesaria para generar el cambio que se requiere individual y grupal.

5.3.2. Fase 2: Profundización.

Esta fase comprende el proceso a través del cual se generará el aprendizaje para los colaboradores, supervisores y gerente de la unidad de Crédito y Seguros. Está dividida en tres (3) talleres que abordan las áreas críticas detectadas.

Para lograr con éxito esta fase es fundamental:

- Proveer a los participantes de los talleres información suficiente y clara de las herramientas de la ontología del lenguaje, mostrándoles que la misma está acorde con sus intereses y valores.
- Lograr una redefinición cognitiva a través de una información pertinente y acorde a las necesidades detectadas.
- Generar un ambiente de mutua colaboración, logrando acuerdos entre los colaboradores y el equipo consultor.

Comunicación:

1. **Nombre del Taller:** Desarrollo de Competencias Conversacionales

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 8 horas

Dirigido a: Colaboradores, Supervisores y Gerente

Objetivo General: Mejorar la comunicación a través del fortalecimiento de nuestras competencias conversacionales.

Estructura del taller según el diseño instruccional:

1. **Introducción y bienvenida:** Explicar a los participantes el objetivo fundamental del mismo, identificar expectativas e invitarlos a la apertura de un nuevo aprendizaje.
2. **Las Conversaciones:** Conseguir que los participantes comprendan el carácter generativo de las conversaciones.
3. **El Modelo OSAR:** Reflexión por parte de los participantes sobre la distinción entre el ser y la acción.
4. **La Escucha Activa:** Ofrecer herramientas que les permitan a los participantes desarrollar la escucha activa, como instrumento para conocer inquietudes, oportunidades y posibilidades.
5. **El habla y sus modalidades:** Identificar los tipos de enfoque de las modalidades del habla para mayor efectividad en las tareas diarias.
6. **Los actos Lingüísticos:** Reconocer los actos lingüísticos básicos: afirmaciones, declaraciones, juicios y su utilidad.
7. **Las declaraciones:** Distinguir entre los estados de estados de ánimo y las emociones.
8. **Cierre del Taller:** Recabar impresiones finales sobre el taller vs. expectativas iníciales.

2. **Nombre del Taller:** Diseño de Conversaciones Generativas

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 3 horas.

Dirigido a: Colaboradores, Supervisores y Gerente

Objetivo General: Capacitarlos para sostener conversaciones constructivas de intercambio y aprendizaje, generando acciones diferenciadoras que fortalezcan en el compromiso y la confianza del equipo, promoviendo así la interacción sinérgica.

Estructura del taller según el diseño instruccional:

1. **Introducción y bienvenida:** Explicar a los participantes el objetivo del taller, invitarlos a la apertura del aprendizaje y realizar un resumen de los temas abordados en el taller anterior.
2. **El conflicto y ¿Cómo converso?:** Reflexión por parte de los participantes sobre las posibilidades del conflicto y de cómo son sus conversaciones actuales.
3. **Modificando mis conversaciones:** Ofrecer herramientas que les permitan a los participantes estructurar y mejorar sus conversaciones.
4. **Cierre del taller:** Solicitar a los participantes impresiones finales sobre el taller y ofrecerles conclusiones.

<u>Liderazgo</u>

1. **Nombre del Taller:** Competencias para Líderes Conversacionales

Nº de participantes: De 5 a 8 personas.

Duración estimada: 3 horas

Dirigido a: Supervisores y Gerente

Objetivo General: Mostrar el impacto de de las acciones y omisiones individuales sobre el desempeño como líderes dentro de la organización, capacitarlos para sostener conversaciones constructivas donde se estimule la visión compartida y generar acciones diferenciadoras que promuevan la interacción sinérgica.

Estructura del taller según el diseño instruccional:

1. **Introducción y bienvenida:** Explicar a los participantes el objetivo fundamental del taller, identificar sus expectativas y mostrar las expectativas del equipo consultor e invitarlos a la apertura de un nuevo aprendizaje.
2. **Modelo OSAR:** Reflexión por parte de los participantes sobre la distinción entre el ser y la acción.
3. **Modelo de gestión:** Explicar a los participantes los elementos del nuevo modelo de gestión y lo pasos para alcanzarlo.
4. **Gestión del liderazgo:** Definir las características de la gestión del liderazgo y cómo aplicarlas, para desarrollar esas habilidades en la organización.
5. **Cierre del taller:** Solicitar a los participantes impresiones finales sobre el taller y ofrecerles conclusiones.

El consultor espera que ejecutada esta fase se alcance:

- Persuadirlos a que asuman la nueva propuesta del modelo de la Ontología del Lenguaje.
- Promover que el cambio sea perdurable en el tiempo.
- Inducirlos a cambiar actitudes (creencias, motivaciones y por eso disposición actuar).

5.4. DISEÑOS INSTRUCCIONALES

Nombre del Taller: Alineación de Equipo

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 3 horas aproximadamente

Dirigido: A los colaboradores

Objetivo General: Generar que los participantes se encuentren motivados y comprometidos frente al proceso de cambio de tal modo que se puedan vencer las resistencias y disipar la incertidumbre.					
CONTENIDO	PROPÓSITO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIA METODOLOGICA	RECURSOS	TIEMPO
1.- Introducción y Bienvenida	Iniciar la capacitación identificando expectativas de los participantes y colocándolos en contexto en referencia a los temas abordar	1. El equipo consultor se presenta ante el grupo de colaboradores. 2. Se informan las reglas para el desarrollo del taller. 3. Se le solicita a los participantes que manifiesten sus expectativas de la actividad. 4. Invitación a sentirse cómodos y a generar un ambiente de confianza. 5. Colocar el video del equipo de futbol de niños relacionado con el trabajo en equipo.	Exposición didáctica del Facilitador	Proyector de Video Beam Laptop PPT Video de niños jugando futbol	15 minutos
2.- Análisis de Situación Actual	• Identificar los aspectos que afectan la situación actual de la unidad, tanto positivos como negativos. • Lograr que concienticen como los aspectos negativos influyen en el desarrollo habitual de los objetivos del área.	1. Separar a los participantes en dos grupos y que cada uno se identifique con un nombre escogido por ellos. 2. Indicar a los participantes las pautas de la actividad: • Discutir con los compañeros del equipo los rasgos que definen el ambiente actual de la unidad de trabajo. • Llegar acuerdos por consenso	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	2 Hojas de Papelografo, una para cada equipo Revistas 4 Tijeras por equipo Pegas en Barras Marcadores de	30 minutos

		• Recrear la situación actual consensuada tomando recortes de las revistas y marcadores. Se indica el tiempo para realizar esta actividad (collage). • Nombrar a un representante del grupo para que explique el collage. 3. Generar una discusión con todos los participantes sobre los puntos en común entre ambos equipos identificando las áreas más críticas.		colores por equipo	
3.- Proyectando la situación futura	Inducir a los participantes a recrear la situación ideal del departamento, con el fin de mostrarle las necesidades de cambio.	1. Separar a los participantes en dos grupos (los mismos de la actividad anterior) 2. Entregar a cada equipo los materiales correspondientes para la actividad. 3. Solicitar que recreen la situación futura que desean de la unidad de trabajo, tomando recortes de las revistas y marcadores. Se indica el tiempo para realizar esta actividad (collage). 4. Nombrar a un representante del grupo para que explique el collage. 5. Estimular la discusión entre los participantes de los aspectos en común, identificando la situación ideal esperada.	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	2 Hojas de Papelografo, una para cada equipo Revistas Tijeras por equipo Pegas en Barras Marcadores de colores por equipo	30 Minutos
4.- R E C E S O					
5.- Nuestro Propósito	• Lograr un consenso entre los participantes sobre el propósito de la unidad. • Diseñar una misión del departamento.	1. Indicarle a los participantes la importancia de estar claros con propósito del departamento y que se debe ser conocida por todos. 2. Darle las pautas para diseñar entre todos el propósito de la unidad: • Entre todos deben redactar un párrafo que indique cuál es el objetivo o misión de plan menor. • Explicar a los participantes los aspectos que deben tomar en cuenta para diseñar ese propósito.	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	Hojas blancas Bolígrafos o lápices PPT	15 Minutos

		• Una vez diseñada compartir la versión final a todos los colaboradores del área.			
6.- Diseñando el Plan de acción	Lograr que los participantes diseñen un plan de acción bajo la técnica del semáforo, para que se sientan comprometidos y motivados a generar el cambio que necesita su departamento.	1. Dividir a los participantes en tres equipos según los colores del semáforo. 2. Cada equipo realizará la actividad en el papelografo, asignada por el facilitador, según las siguientes pautas: 3. El equipo con el color rojo debe escribir las acciones que el equipo debe dejar de hacer para funcionar mejor. 4. El equipo de color amarillo debe identificar aquellos aspectos que son necesarios reforzar. 5. El equipo verde debe asignar acciones que se deben iniciar para mejorar. 6. Luego cada equipo colocara su plan de acción en la pared y en explicará lo realizado.	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	PPT Papelografos por color del semáforo Marcadores Tirro de pegar	30 Minutos
7.-Estableciendo compromisos	Establecer compromisos individuales que potencien la motivación necesaria para generar el cambio que se requiere individual y grupal.	1. Solicitar a cada participante que escriba en un post it, un compromiso individual que colabore con el crecimiento de la unidad en el equipo. 2. Luego cada uno lo compartirá con el resto del equipo y lo colocara en el muro de los compromisos.	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	Muro de los compromisos Post it de colores y Lápices PPT	30 minutos
8.-Cierre Taller	Recoger impresiones finales sobre el taller y dejar un mensaje motivador y de optimismo sobre el cambio y la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo en el mismo.	1. Colocarle un video de trabajo en equipo efectivo. 2.Comentarios Finales de los participantes 3. Reflexión final. 4. Encuesta de Satisfacción	Exposición didáctica del Facilitador.	PPT Video Final Hojas de Encuestas	20 Minutos

Nombre del Taller: Desarrollo de Competencias Conversacionales

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 8 horas aproximadamente

Dirigido a: Colaboradores, Supervisores y Gerente

Objetivo General: Mejorar la comunicación a través del fortalecimiento de nuestras competencias conversacionales.					
CONTENIDO	PROPÓSITO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIA METODOLOGICA	RECURSOS	TIEMPO
1. - Introducción y Bienvenida	Explicar a los participantes el objetivo fundamental del mismo, identificar expectativas e invitarlos a la apertura de un nuevo aprendizaje.	1. Los consultores se presentan ante el grupo de colaboradores. 2. Se informan las reglas para el desarrollo del taller. 3. Descripción de los temas abordar durante el taller 4. Declaración de expectativas por parte de los participantes. 5. Descripción de pautas para un buen aprendizaje. Reflexión sobre los obstáculos del aprendizaje.	Exposición didáctica del Facilitador	Video Beam Laptop PPT	20 minutos
2.- Las Conversaciones	Conseguir que los participantes comprendan el carácter generativo de las conversaciones.	1. Definición del concepto de conversaciones y sus características. 2. Explicación de las conversaciones en las organizaciones y sus condicionamientos. 3. Presentación video sobre conversaciones públicas y privadas. Reflexión. 4. Descripción de los componentes de una conversación	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	PPT Video sobre conversacione s públicas y privadas	40 minutos
3.- Modelo OSAR	Reflexión por parte de los participantes sobre la distinción entre el ser y la acción.	1. Descripción del modelo OSAR y sus componentes. 2. **ACTIVIDAD:** La mano en el MAR 3. **Duración:** 15 Minutos	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	PPT Imagen de "La mano en el mar"	60 minutos

		4. Mostrarle a los participantes la foto de la actividad 5. Pedirle que se tomen unos minutos para observarla y que los que deseen manifiesten que significa para cada uno. 6. Recoger los diferentes puntos de vista y dar las conclusiones sobre las distintas interpretaciones. 7. Explicación de la forma cómo observamos.			
4.- R E C E S O					
5.- La escucha efectiva	Ofrecer herramientas que les permitan a los participantes desarrollar la escucha activa, como instrumento para conocer inquietudes, oportunidades y posibilidades.	1. Descripción de los componentes de la escucha. 2. **ACTIVIDAD:** El fenómeno de la escucha. **Duración: 25 Minutos** 3. Realizar la lectura correspondiente a todos los participantes. 4. Solicitar varias opiniones sobre la lectura realizada. 5. Recoger impresiones del grupo y realizar conclusiones de reflexión. 6. Explicación de los cinco (5) niveles de la escucha.	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	PPT Lectura historia	40 Minutos
6.- El habla y sus modalidades	Identificar los tipos de enfoque de las modalidades del habla para mayor efectividad en las tareas diarias.	1. Presentación de video sobre enfoque único y múltiple. 2. Explicación sobre las modalidades del habla. 3. Revisión del cuadrante de enfoques Vs. modalidades del habla.	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	PPT Video sobre enfoques	40 minutos
7.- A L MU E R Z O					
8.- Los actos Lingüísticos	Reconocer los actos lingüísticos básicos: afirmaciones, declaraciones, juicios y su utilidad.	1. Concepto de lenguaje 2. Concepto de afirmaciones y declaraciones 3. Descripción de declaraciones básicas. 4. **ACTIVIDAD:** Afianzando mis declaraciones. 5. **Duración: 40 Minutos** 6. Una vez que el participante tiene claros los conceptos básicos de las declaraciones. Se les entrega a cada	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	PPT Formatos de Afianzando mis declaraciones	1:45 minutos

		participante un formato donde deberán asociar cada declaración con la implicación que corresponda. 7. Luego solicita que se agrupen por parejas o por 4 personas y discutan los resultados por unos minutos. 8. Finalizado los minutos de trabajo grupal se revisa cada declaración con su implicación, para verificar si las repuestas están correctas, el primer grupo que de la respuesta adecuada, se le solicitara un ejemplo aplicado al día a día. 9. Concepto de juicios y su poder generador en el lenguaje. 10. Clasificación de los juicios. 11. Descripción de principales incompetencias y fundamentación de los juicios. 12. Decálogo para entregar juicios y recibir juicios			
9.- R E C E S O					
10.- Las emociones y los estados de ánimo.	Distinguir entre los estados de estados de ánimo y las emociones.	1. Revisión de la dinámica emocional. 2. Descripción de algunos estados de ánimo	Exposición didáctica del Facilitador.	PPT	45 Minutos
11.- Cierre del Taller	Recabar impresiones finales sobre el taller vs. expectativas iniciales.	1. Comentarios Finales de los participantes 2. **ACTIVIDAD:** Mi semáforo personal **Duración: 15 Minutos.** • Entrégale a cada participante el formato "Mi semáforo personal" y solicitale que según lo aprendido en toda la sesión lo completen. Ellos se quedan con esa información. 1. Reflexión final. 2. Encuesta de satisfacción.	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	PPT Formato del semáforo personal	20 Minutos

Nombre del Taller: Diseño de Conversaciones Generativas

Nº de participantes: De 11 a 12 personas.

Duración estimada: 3 horas aproximadamente

Dirigido a: Colaboradores, Supervisores y Gerente

Objetivo General: Capacitarlos para sostener conversaciones constructivas de intercambio y aprendizaje, generando acciones diferenciadoras que fortalezcan en el compromiso y la confianza del equipo, promoviendo así la interacción sinérgica.

CONTENIDO	PROPÓSITO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIA METODOLOGICA	RECURSOS	TIEMPO
1.- Introducción y Bienvenida	Explicar a los participantes el objetivo del taller, invitarlos a la apertura del aprendizaje y realizar un resumen de los temas abordados en el taller anterior	1. Se informan las reglas para el desarrollo del taller. 2. Descripción de los temas abordar durante el taller 3. Invitación a la apertura del aprendizaje. 4. Revisión de conductas del pasado 5. Repaso de temas del taller anterior.	Exposición didáctica del Facilitador	Video Beam Laptop PPT	45 Minutos
2.- El conflicto y ¿cómo converso?	Reflexión por parte de los participantes sobre las posibilidades del conflicto y de cómo son sus conversaciones actuales.	1. Definición de conflicto y confrontación. 2. Reflexión sobre ¿Cómo son mis conversaciones? 3. **ACTIVIDAD:** "Video sobre conversaciones" **Duración: 20 minutos** 4. Colocarle el video a los participantes 5. Solicitarle impresiones al respecto 6. Compararlo con los tips expuestos sobre mis conversaciones. 7. Descripción sobre Rutinas defensivas y voces bloqueadoras.	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	PPT Video sobre las conversacione s.	45 Minutos
4.- R E C E S O					
4.- Modificando mis Conversaciones	Ofrecer herramientas que les permitan a los participantes estructurar y mejorar sus conversaciones.	1. Descripción de herramientas para transformar las conversaciones. 2. Revisión de la estructura del Reclamo y las peticiones. 3. Repaso del decálogo de la entrega y	Exposición didáctica del Facilitador. Dinámica Grupal	PPT Formato del Diseño de Conversaciones	60 Minutos

		recepción de reclamos. 4. **ACTIVIDAD: "Practicando mis reclamos y peticiones"** **Duración: 30 minutos** • Se le entrega a cada participante el formato "Estructura de Reclamo y peticiones". • Luego se dividen los participantes en grupo de 3 asistentes por equipo. • El instructor divide los grupos unos para que pidan y otros para que reclamen • Se les indica que recreen una situación ficticia donde tengan que reclamar o pedir.		- Practica	
5.- Cierre del taller	Solicitar a los participantes impresiones finales sobre el taller y ofrecerles conclusiones.	1.Comentarios Finales de los participantes 2. Reflexión final. 3. Encuesta de Satisfacción	Exposición didáctica del Facilitador	PPT Hojas de Encuestas	15 minutos

LIDERAZGO

Nombre del Taller: Competencias para Líderes Conversacionales

Nº de participantes: De 5 a 8 personas.

Duración estimada: 3 horas aproximadamente

Dirigido a: Supervisores y Gerente

Objetivo General: Mostrar el impacto de de las acciones y omisiones individuales sobre el desempeño como líderes dentro de la organización, capacitarlos para sostener conversaciones constructivas donde se estimule la visión compartida y generar acciones diferenciadoras que promuevan la interacción sinérgica.					
CONTENIDO	PROPÓSITO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIA METODOLOGICA	RECURSOS	TIEMPO
1.- Introducción y Bienvenida	Explicar a los participantes el objetivo fundamental del taller, identificar sus expectativas y mostrar las expectativas del equipo consultor e invitarlos a la apertura de un nuevo aprendizaje.	1. Se informan las reglas para el desarrollo del taller. 2. Manifestación de expectativas del participante 3. Manifestación de expectativas del equipo consultor. 4. Objetivo del taller 5. Apertura del aprendizaje. Conociendo al Líder.	Exposición didáctica del Facilitador	Video Beam Laptop PPT	30 Minutos
2.- Modelo OSAR	Reflexión por parte de los participantes sobre la distinción entre el ser y la acción.	1. Descripción del modelo OSAR y sus componentes. 2. **ACTIVIDAD:** Video de Vaselina **Duración:** 20 Minutos • Proyectar el video • Solicitar que se tomen unos minutos para discutir entre ellos lo que pudieron observar en el video. • Recoger los diferentes puntos de vista y dar las conclusiones sobre las distintas	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	Video Beam Laptop PPT	30 Minutos

		interpretaciones. 3. Explicación de la forma cómo observamos.			
4.- R E C E S O					
5.- Modelo de Gestión	Explicar a los participantes los elementos del nuevo modelo de gestión y lo pasos para alcanzarlo.	1. Comparación del modelo antiguo de gestión Vs. El Nuevo modelo. 2. Descripción de pasos previos para llegar al liderazgo. 3. Ámbitos del Liderazgo.	Exposición didáctica del Facilitador	Video Beam Laptop PPT	
6.- Gestión del Liderazgo	Definir las características de la gestión del liderazgo y cómo aplicarlas, para desarrollar esas habilidades en la organización.	1. Distribución ideal del % de gestión del Líder 2. **ACTIVIDAD:** ¿Qué me falta para llegar a ser un líder? **Duración:** 25 minutos • Pedirle a cada participante que coloque 5 aspectos o competencias que necesita para hacer líder. • Solicitar que lo compartan entre sus compañeros • Generar reflexión y dar conclusiones. 3. Descripción de Gestión del liderazgo.	Exposición didáctica del Facilitador Dinámica Grupal	Video Beam Laptop PPT	40 minutos
7.- Cierre del taller	Solicitar a los participantes impresiones finales sobre el taller y ofrecerles conclusiones.	1. Comentarios Finales de los participantes. 2. Revisión de heridas de guerra. 3. Reflexión final. 4. Encuesta de Satisfacción	Exposición didáctica del Facilitador	Video Beam Laptop PPT Hojas de Encuestas	20 Minutos

5.3.3. Fase 3. Integración.

Esta fase busca perpetuar y generalizar el cambio, se cumple cuando todos los participantes están haciendo lo deseado como parte de su actividad regular.

Para llevar a cabo esta fase, se utilizara la técnica de lecciones aprendidas utilizando la metodología del Reflexión después de la Acción (After Action Review).

Cada dos (2) meses el consultor, se reunirá con el equipo para monitorear los avances de cómo utilizan las herramientas de la ontología del lenguaje en su desempeño habitual y reuniones de equipos de trabajo, durante un período de seis (6) meses.

El consultor espera que ejecutada esta fase se logre:

- Identificar recomendaciones específicas para la acción.
- Comprender causas e identificar soluciones potenciales y específicas de mejoras.
- Entregar un reporte de la reflexión después de la acción con las recomendaciones.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones hoy día se enfrentan a un entorno sumamente complejo por lo que se requieren transformaciones y ajustes permanentemente, adaptarse a nuevas herramientas y enfoques permitirán que las mismas respondan a estas situaciones de una manera más dinámica y flexible.

Esta realidad de un mundo en constante mutación, demanda transformaciones más profundas y estos cambios necesitan más liderazgo. Un líder diferente, orientado a la cooperación, el trabajo en equipo, al aprendizaje permanente, se trata entonces de generar y consolidar una cultura abierta, con foco en los resultados, los desempeños y el desarrollo de de nuevos líderes comunicantes.

Consiente de lo expuesto anteriormente la empresa cliente decide solicitar al consultor el diseño de una estrategia de intervención que de respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico organizacional realizado en el primer trimestre del presente año, donde se evidencio deficiencia en la percepción de las variables de comunicación y liderazgo por parte de sus colaboradores. Es de esta manera como surge el diseño del Plan de Comunicación y Liderazgo basado en la Ontología del Lenguaje.

Tomando en cuenta que este trabajo de investigación es un proyecto factible, el consultor espera que la implementación del mismo genere los siguientes beneficios:

- Mejor clima laboral en la unidad de Crédito y Seguro, gracias a la reeducación de todos los colaboradores en las herramientas de la Ontología del Lenguaje.
- Manejo de competencias conversacionales por parte todo el equipo.
- Conectividad y trabajo en equipo por el desarrollo de competencias conversacionales.
- Clima de confianza, impecabilidad, capacidad de innovación y creatividad.

A pesar de todos los beneficios y ventajas que conlleva la puesta en marcha de la Estrategia, no puede garantizar por si sola el éxito del Plan de Comunicación y Liderazgo si no se logra un trabajo en conjunto por parte de todos los involucrados, colaboradores, líderes y consultor. Por lo tanto es recomendable que:

- Los líderes sean los principales promotores de cambio al asumir conductas que potencien conversaciones constructivas, que promuevan una visión compartida y que estimulen la sinergia del equipo.
- Se recomienda realizar un seguimiento exhaustivo de la técnica de lecciones aprendidas, con el fin de recoger recomendaciones y mejoras para realizar ajustes necesarios que potencien la mejora del ambiente laboral.
- Se recomienda a futuro evaluar la implementación de sesiones de coaching que permitan fomentar las habilidades de los líderes en términos de: Disolver obstáculos que limiten su desempeño, adquirir competencias de coach para generar confianza, entre otros.
- Diseñar y facilitar un plan de comunicación interna dentro de la unidad.
- Impulsar actividades que permitan que los colaboradores conozcan toda la gestión de la unidad y cómo cada área de la misma impacta en los resultados finales de de su operatividad diaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Audirac, Estavillo y otros. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Trillas, México.

Burke, W. (1988). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley. México.

Carucci, Flavio T. (2003) Planificación Estratégica por problemas: Un Enfoque Participativo. P&P Producciones Gráficas. Caracas.

Chin Robert, Benne Kenneth .D, (1985) General strategies for effecting changes in human systems, editado por Warren G. Bennis, Kenneth Benne and Robert Chin. 4 ed. Londres.

Draft R, Marcic D. (2006). Introducción a la Administración. Editorial Thomsom.

Echeverría, Rafael (1997). Ontología del lenguaje. Lom Ediciones. Primera edición. Chile.

Echeverría, Rafael (2009), El observador y su mundo, Editorial Dolmen. Santiago de Chile.

Garzón, Manuel A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro editorial Universidad del Rosario. Bogotá.

Gore, Ernesto (2006), Aprendizaje y Organización, Editorial Tesis. Buenos Aires.

Giménez, Oscar (2012), El proceso de gestionar organizaciones. http://alasvenezuela.com/2012/07/competencias-ontologicas-de-la-gerencia/

Hernández R., Fernández C. Baptista, L. (1991). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Bogotá.

Hoyer, Alexandra C. (2013). Diagnóstico de la percepción del ambiente laboral en la unidad de créditos y seguros de una empresa del sector financiero Automotriz. Caracas.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2008). El proyecto de investigación. Editorial SyPal. Caracas.

Maturana, H. y Pörksen, B. (2004), Del ser al hacer, JC Sáez Editor. Santiago de Chile.

Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John,(1997) El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. México.

Moreno, M (1987) Introducción de la Metodología de la Investigación Educativa. Editorial Progreso. México.

Namakforoosh, M. (2003). Metodología de la investigación. Limusa. México.

Paolini, J. Antonio (1983). Comunicación e Información. Perspectivas teóricas. México.

Pérez, Gabriel J. S.J. (2000) La comunicación como dimensión de nuestro proyecto apostólico. Provincia colombiana de la compañía de Jesús. Bogotá.

Reyes P., Agustín, (2002) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Limusa Noriega Editores. Madrid.

Rodman, JD. (2005). El puente de Papel. Amertown International S.A.

Searle, Jhon R. (1980). Actos de habla. Cátedra. Madrid.

Smith, M.K. (2001). The Encyclopedia of Informal Education. http://www.infed.org/b-explm.htm

Strauss, A. Corbin J (2002). Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Toro I., Parra R. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales. UPEL. Caracas.

ANEXOS

NOMBRE DEL TALLER: _____

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

Su opinión es muy valiosa para nosotros...

Estimado participante: les agradecemos habernos permitido acompañarles en este proceso de aprendizaje. Nuestro continuo interés de mejorar la calidad y el servicio que prestamos, contamos con su apoyo brindándonos su valiosa opinión en los aspectos que a continuación detallamos.
Por favor marque con una X la casilla que represente su opinión, y escriba los comentarios que desee:

1.- ¿Considera Usted que el Taller cumplió con los objetivos planteados?:
Si ☐ No ☐
Comentarios:

_____

_____

2.- ¿Considera Usted que la información suministrada aporta para su desarrollo individual:

Si ☐ No ☐ En caso de ser NO su respuesta, ¿Por qué?

_____

_____

3.- Considera Usted que el las dinámicas y ejercicios fueron adecuados
Si ☐ No ☐ En caso de ser NO su respuesta, ¿Por qué?

_____

_____

4.- Considera Usted que el Capacitador logra transmitir los conocimientos impartidos en el taller?
Si ☐ No ☐ En caso de ser NO su respuesta, ¿Por qué?

_____

_____

5.- Considera Usted que este taller le motiva a incorporar cambios en su manera de actuar?

Si ☐ No ☐ En caso de ser SI su respuesta, ¿Por qué?

_____

_____

6.- Permítanos conocer comentarios, sugerencias y oportunidades de mejor en relación al taller o el capacitador

_____

_____

MUCHAS GRACIAS POR SU APORTE!

Desarrollo de Competencias Conversacionales

Mi Semáforo Personal

1. ¿Qué debo comenzar a hacer que antes no hacía?

_____

_____

_____

_____

_____

2. ¿Qué estoy haciendo bien y debo seguir haciendo?

_____

_____

_____

_____

3. ¿Qué debo dejar de hacer?

_____

_____

_____

_____

_____

DISEÑO DE CONVERSACIONES – PRACTICA

REFLEXIONES

√ ¿Sé con quién debo conversar para obtener la ayuda que necesito o el reclamo que requiero?

√ ¿Cuán efectivas han sido mis conversaciones con esta persona en el pasado?

√ En mi opinión ¿qué ha interferido en la posibilidad de tener conversaciones más productivas en el pasado?

√ ¿Cuán abierto ha estado esta persona a mis inquietudes?

√ ¿Cuán abierto he estado yo a sus inquietudes?

√ ¿Tengo claro que quiero pedir?

√ ¿Tengo claro qué le quiero reclamar?

ESTRUCTURA DEL RECLAMO

√ "Deseo hablar contigo para completar una conversación que mantengo abierta"

√ "Tu prometiste hacer "A" en tiempo "X"

√ ¿Estoy en lo correcto o discrepas de lo anterior?

√ Según mi información, no cumpliste con lo prometido, es así o me equivoco?

√ Tu incumplimiento me ha perjudicado, como consecuencia...

√ ¿Estás de acuerdo o ves cosas diferentes?

√ Por lo tanto como una forma de hacerte cargo de tu responsabilidad de pido...

√ ¿Ves tú otras forma de hacerte cargo?

ESTRUCTURA DE LAS PETICIONES

√ Peticiones de delegación: Ejemplos

√ Lo que quiero: (metas)

√ Para qué lo quiero: (propósito)

√ Lo no quiero que pase: (principios-cultura)

√ Lo que requiero: (cómo lo evaluamos) Ejm: Un informe mensual con los siguientes detalles: (indicar condiciones de satisfacción Todos los primero lunes de cada mes, vía electrónica, antes de nuestra reunión de status.)