



Dirección de Postgrado Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE FACILITACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA EMPRESA VENMEDIOS

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Wendy Carolina Pernía Valenzuela

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría del Profesor:
Oscar Gimenez

Caracas, Abril de 2014

DEDICATORIA

Al budismo de Nichiren Daishonin que cambio mi vida
positivamente.

A mis padres siempre agradecida por su apoyo
incondicional e inculcarme valores para ser mejor
persona.

A Victor y Valeria quienes son el motor, inspiración y
motivación para continuar construyendo una familia y
desarrollarnos juntos como seres humanos.

A todos mis familiares y amigos que siempre han
compartido su cariño y han sido grandes maestros a lo
largo de toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Venmedios, en especial a Hernán Porras por darnos la oportunidad y abrirnos las puertas de su empresa.

A la Profesora Ana Teresa Albella por su orientación y enseñanzas en la Especialización.

A mi compañera Karen Levy, que me brindo su amistad, apoyo y aportes académicos en el transcurso de todo el postgrado.

Al Profesor Oscar Gimenez, por su acompañamiento y asesoría a lo largo de todo el Postgrado.

A la Profesora María Elena Hoffman, por facilitarme el aprendizaje y contribuir con mi crecimiento personal y profesional.

A Dorkis y Jorge por su profesionalismo y buena disposición en apoyarnos en el Postgrado de Desarrollo Organizacional.

A mis compañeros por compartir sus conocimientos y experiencias en la Especialización.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

2.2 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.4 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CAPÍTULO III

3. MARCO TEORICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2 BASES TEÓRICAS

3.2.1 LA ESTRATEGIA

3.2.2 LA COMUNICACIÓN

3.2.3 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

3.2.4 ESCUCHA ACTIVA

3.2.5 LA RETROALIMENTACIÓN

3.2.6 RUIDOS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

3.2.7 10 MANDAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

3.2.8 APRENDIZAJE VIVENCIAL

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

4.3 POBLACIÓN

4.4. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anexos

Anexo A PROPUESTA DE SERVICIO PRESENTADA AL CLIENTE

Anexo B PLAN DE ACCIÓN PARA EL CAMBIO

Anexo C EVALUACIÓN DE REACCIÓN



Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

Título

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE FACILITACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA EMPRESA VENMEDIOS.

Autor: Lic. Wendy Pernía Valenzuela
Asesor: Prof. Oscar Gimenez

RESUMEN

Venmedios es una empresa de asesoría estratégica que provee información del entorno mediático nacional para facilitar el proceso de toma de decisiones de sus clientes, gerentes de empresas nacionales e internacionales y los actores políticos más importantes del país.

La finalidad del presente trabajo, se basó en los resultados obtenidos de un diagnóstico en la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital de la empresa Venmedios, de acuerdo al resultado la dimensión menos valorada es Comunicación, siendo la necesidad de optimizar el proceso de comunicación entre sus miembros y por consiguiente la forma de relacionarse con todos los niveles de la organización. En este sentido, se realizó una investigación de tipo aplicada, en su modalidad de Investigación Desarrollo, primaria, transversal y descriptiva; La población está conformada por 11 personas de la Unidad de CCAC y el Grupo Gerencial. Las técnicas e instrumentos mediante las cuales fue recolectada la data se llevó a cabo a través del análisis para el diseño de la visión estratégica de los procesos de comunicación bajo la metodología DOFA según los resultados del diagnóstico de clima realizado por Karen Levy en Abril 2014 y el Diseño Instruccional bajo el modelo del ciclo de Aprendizaje de Kolb. Esta investigación buscó darles respuesta a la gerencia en la mejora de la comunicación de los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital con el nivel gerencial. Se estableció una serie de acciones orientadas a mejorar el proceso de comunicación efectiva, siguiendo los principios del Desarrollo Organizacional, con foco en la eficiencia de las interacciones de los miembros de la Unidad CCAC y el resto de las unidades de la empresa, ejecutando la experiencia de aprendizaje que facilitó a los participantes un conjunto de herramientas que permitió optimizar el proceso de comunicación.

Palabras claves: Estrategia, Comunicación, diseño instruccional.

INTRODUCCION

Las dinámicas en las organizaciones exigen cada día tener una visión estratégica clara para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes, en un entorno complejo donde las empresas se enfrentan a diferentes contextos que exigen adoptar nuevos métodos, procedimientos y formas de mantener su nivel de competitividad garantizando productos y servicios de alta calidad.

Para lograr la permanencia de las organizaciones es necesario que su talento humano este consciente de su rol activo en cuanto a la alineación de los objetivos organizacionales y su contribución con el cumplimiento de los planes estratégico.

Las organizaciones de clase mundial que han alcanzado altos estándares de calidad han diseñado estrategias claves en el desarrollo de su talento humano, de allí la importancia de incorporar las prácticas del desarrollo organizacional y la consultoría que permiten facilitar los procesos de cambio en las organizaciones para fortalecer sus estructuras, superar las dificultades del entorno y potenciar las relaciones humanas dentro del contexto organizacional.

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

Capítulo I: Consta del planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo II: Contiene los aspectos relevantes de la empresa tales como: tamaño, visión, misión, valores y estructura organizativa.

Capítulo III: Comprende el marco teórico que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Capítulo IV: Consta del marco metodológico y está compuesto de: tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población, procedimiento a seguir y diseño instruccional.

Capítulo V: Se explican 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

Luego del diagnóstico de clima organizacional realizado en la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital¹, se evidenciaron en los resultados oportunidades de mejora que llevan a definir por parte del grupo gerencial un plan de acción. Como resultado se presentó un informe ejecutivo, en donde se realizó la tabulación y análisis de los resultados. De acuerdo a las dimensiones y aspectos menos valorados, así como las áreas de oportunidades de mejora, fueron tomadas como punto de partida para la intervención de cambio organizacional las siguientes:

- Los miembros perciben que el flujo de la información en la Unidad de CCAC, es limitada.
- En términos generales, perciben que la comunicación interna en la empresa es deficiente y que puede ser mejorada.
- Si bien, los miembros se reconocen y aceptan como parte de la Unidad en sí, perciben de manera negativa la integración de la unidad de CCAC con las otras áreas de la empresa.
- Los miembros del grupo perciben, que si bien existen formas de medir su gestión, no hay un criterio único y estandarizado que posea parámetros uniformes de medición e igualdad de condición. En este sentido, no queda muy claro hasta qué punto llegan las responsabilidades de cada quien y los miembros perciben que la medición de la gestión de la Unidad reside en la Gerencia de Operaciones.

¹ En adelante “Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y Clipping Digital” será identificada con las siglas CCAC

Partiendo de los resultados del diagnóstico, se trabajó en la intervención con foco en:

- El Proceso de Comunicación Efectiva entre miembros de la Unidad de CCAC y Grupo Gerencial, debido a que la dimensión menos valorada fue Comunicación y el cliente manifestó su interés en abordar desde el punto de vista estratégico la implementación a futuro de las prácticas exitosas a todos los niveles de la organización.

De acuerdo a lo expuesto es necesario dar respuestas a interrogantes como ¿Cuál sería la estrategia más adecuada para abordar el Proceso de Comunicación Efectiva, entre los miembros de la Unidad de CCAC y el Grupo Gerencial? ¿Cómo se observa las nuevas conductas que evidencia la mejora de la comunicación efectiva en las interacciones de los miembros de la Unidad de CCAC, Grupo Gerencial con las otras unidades de la empresa?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con la propuesta de intervención de cambio organizacional se pretendió dar respuesta a la necesidad de mejorar el proceso de comunicación efectiva, buscando apoyar a la Unidad de CCAC y al Grupo Gerencial. La intervención permitió facilitar y apoyar los procesos de comunicación dentro de la Unidad de CCAC y Grupo Gerencial, brindando estrategias, técnicas y herramientas para mejorar el proceso de comunicación fluido, adecuado y oportuno.

Se planteó técnicas y herramientas para facilitar la comunicación efectiva, que influya de manera positiva en las interacciones y mejoras prácticas en el manejo de conversaciones poderosas apoyados por el modelo del ciclo de aprendizaje de David Kolb a través del aprendizaje vivencial.

El cliente tomando conciencia del problema de la comunicación ha solicitado a la consultora el diseño de una estrategia de facilitación de Procesos de Comunicación entre los miembros de la Unidad CCAC y el Grupo Gerencial.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estrategia de facilitación de Procesos de Comunicación a través de la experiencia de aprendizaje vivencial entre los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente, Clipping Digital y el Grupo Gerencial de la empresa Venmedios.

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO:

- Diseñar una acción diagnóstica con formato de Experiencia de Aprendizaje de Comunicación Efectiva como inicio del proceso de diseño de la estrategia instruccional.
- Identificar los factores críticos de éxito a través de la elaboración una matriz FODA.
- Explicitar los factores relevantes que justifican el diseño de la estrategia de diseño instruccional.

CAPÍTULO II

2 MARCO ORGANIZACIONAL

Venmedios es una empresa de asesoría estratégica que provee información del entorno mediático nacional para facilitar el proceso de toma de decisiones de sus clientes, gerentes de empresas nacionales e internacionales y los actores políticos más importantes del país.

2.1 Tamaño de la Organización:

Se brinda un servicio de cobertura nacional por medio de una oficina ubicada en Caracas y 38 empleados a su cargo.

2.2 Visión de la Organización:

Ser la empresa líder del mercado en el manejo y suministro de información estratégica, objetiva, veraz y en tiempo récord, a organizaciones claves del entorno nacional e internacional.

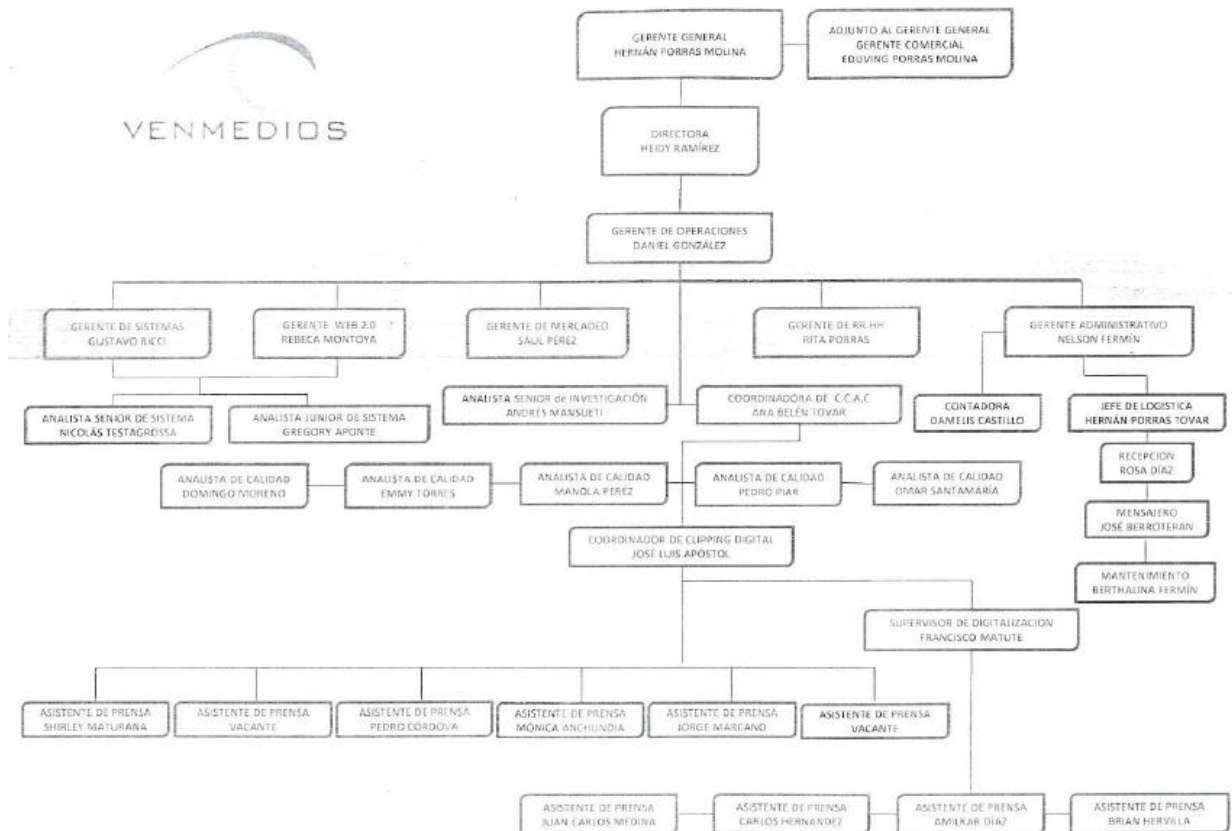
2.3 Misión de la Organización:

Ser una empresa asesora en el área de la búsqueda, seguimiento y análisis de la información, comprometida con sus clientes para servir de apoyo en el logro de calidad y efectividad de sus estrategias comunicacionales que por ende influyen en el desarrollo económico y social del país.

2.4 Valores de la organización:

La organización no posee valores expresamente definidos, sin embargo, posee la esencia de orientación al cliente, calidad de servicio y respuesta oportuna.

2.5 Estructura Organizativa



CAPÍTULO III

3 MARCO TEÓRICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación realizada por Solórzano (2010) en la Universidad Católica Andrés Bello para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional, buscaba mejorar las habilidades de Feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de Alimentos, teniendo como resultado la realización de un taller con un efecto positivo en los supervisores participantes en cuanto a la importancia de brindar feedback, escucha activa y corregir de manera oportuna los comportamientos inadecuados por medio del reforzamiento continuo de las conductas deseadas. Del mismo modo, se destacó la importancia de continuar con la formación del equipo supervisorio, en el sentido que los colaboradores perciben que aún hay oportunidades de mejora que atender, lo que conlleva a la recomendación de hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por los Coordinadores durante el taller, para garantizar la gestión del cambio ya iniciado.

Dos años después, Machillanda (2012) trabaja en el Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en una empresa especializada en estudios e investigación de mercados, Malaguti Investigación de Mercado C.A. El resultado de dicha investigación fue la elaboración de un plan de comunicación que perseguía definir los canales de comunicación existente, brindar las recomendaciones necesarias para su mejor uso, permitiendo el manejo de una línea de comunicación profesional en todos los niveles de la organización y propiciar el acercamiento entre los actores y la información que requieren. En este sentido, la investigación concluye en una la recomendación al Grupo Gerencial, de mantener el compromiso y hacer seguimiento cercano para la exitosa ejecución y alcance de la estrategia diseñada.

3.2 BASES TEORICAS

3.2.1 Estrategia

El término estrategia tiene muchas definiciones así como distintas visiones, a continuación citamos algunos conceptos:

(David 1994) plantea: “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la dirección estratégica”.

Mintzberg se concentra en varias y distintas definiciones de estrategia, como plan, patrón, posición y perspectiva. Con ello introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente se la propongan, es decir, sin que sean formuladas. Sostiene que múltiples personas, de manera implícita utilizan el término de esta manera aunque no lo definan así (Mintzberg y Quinn 1995).

De acuerdo con (T. Strickland 2003), la estrategia de una empresa se puede definir de la siguiente manera: "es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio". La estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implantar los directivos, tendente a la administración exitosa de la compañía.

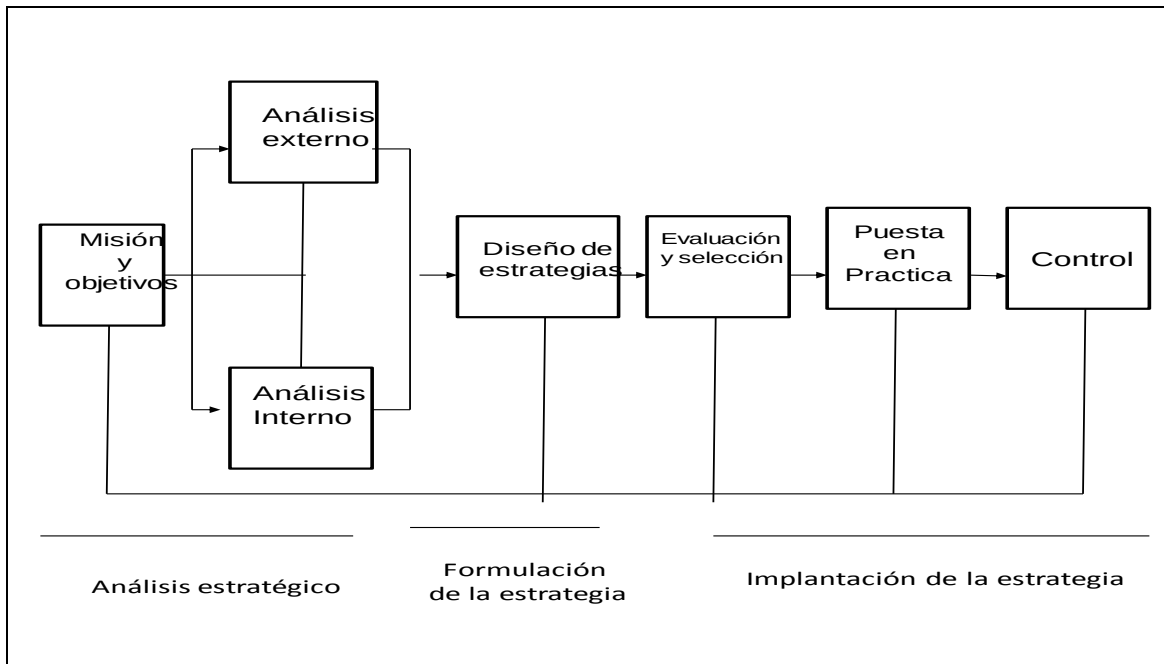
Este nuevo enfoque estratégico requiere de un proceso profundo de adopción de decisiones, por cuanto se debe seleccionar el destino por medio de un rumbo seguro. Esta decisión no es fácil debido a que identificar y seleccionar un curso estratégico entre todas las opciones presentes es muy complejo y justificar que

entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron haber elegido, se decidió seguir la dirección escogida y confiar que es el mejor camino para posicionar a la compañía, no es nada fácil. En consecuencia la selección e implantación de un proceso de gerencia estratégica conlleva a decisiones gerenciales entre muchísimas opciones e indica el compromiso empresarial con sectores del mercado muy determinados, rumbos competitivos y estilo de actuación.

Los expertos en planificación y gerencia estratégica coinciden que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables:

- 1) Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse.
- 2) Establecimiento de objetivos, esto significa, la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros de la práctica que quiere conseguir la organización.
- 3) Crear una estrategia, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si se debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocio.
- 4) Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente.
- 5) Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas, evaluar y corregir en la visión, en la misión, y también en el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, tomando en cuenta los resultados reales obtenidos, de las condiciones cambiantes del entorno, de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten.

(Navas y Guerra 2002) proponen el siguiente modelo del Proceso de Dirección Estratégica:



Existen tres grandes procesos estratégicos, análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia. El análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se permitirá evaluar la situación de partida y será más sencillo crear estrategias que estén alineadas a la misión y los objetivos de la empresa. La formulación estratégica es la fase más creativa en la que se deberían pensar las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados. Finalmente el proceso supone que se debería elegir una opción estratégica y ponerla en marcha, es decir, ejecutarla. Sin olvidar la fase de control estratégico, que permite hacer un seguimiento del éxito de la ejecución.

3.2.2 Comunicación

La definición de comunicación de Stork (1996) establece para el efecto una visión concreta de la comunicación que debe aplicar la organización de la nueva sociedad, comunicar es algo más que informar, no es un puro decir, sino

un decir algo a alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y que la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal, dialogada en el cual se comparte.

K. Antón (1990) señala que los problemas en la comunicación ocurren por los defectos frecuentes por parte del que habla y por parte del oyente.

Defectos frecuentes por parte del que habla:

- No organiza sus pensamientos antes de hablar.
- Se expresa con imprecisión.
- Intenta encerrar demasiado en un enunciado, lo que produce desconcierto.
- La eficacia aumenta con la brevedad.
- Introduce demasiadas ideas en sus juicios, con frecuencia sin relación entre sí, de modo que el interlocutor encuentra dificultad en resumirlas.
- Sigue hablando por falta de seguridad sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco, cuando se habla mucho tiempo, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.
- Pasa por alto determinados puntos de la respuesta del hablante anterior y por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes. La conversación no progresa.

Defectos frecuentes por parte del oyente:

- No presta la atención debida.

- Está pensando en su respuesta, en lugar de escuchar atentamente, la va “preparando” mientras el interlocutor está aún hablando. Resultado, no puede repetirlo todo, olvida lo que se ha dicho y lo que quiere decir.
- Tiende más bien a fijarse en detalles e incluso a entusiasmarse con ellos, en lugar de recoger todo el sentido y las informaciones principales.
- No hace más que prolongar el pensamiento del hablante, repite más de lo que el interlocutor ha dicho.
- Intenta encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

Leyes y principios de la comunicación

Sobre las leyes de la comunicación existen diferentes criterios entre los especialistas. David Berlo (1989) cita lo siguiente:

- Lo válido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

Efectivamente, el objetivo final de una comunicación es transmitirle al receptor un mensaje o un sentimiento. La meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Esto le plantea al emisor la necesidad de tomar muy en cuenta las particularidades del receptor, antes de transmitir un mensaje. No basta con tener claro el objetivo que nos proponemos cuando vamos a transmitir un mensaje. Muchas veces no lo logramos, precisamente, porque no tomamos esto en cuenta.

Relacionado con esto, está el problema de que un mismo mensaje puede ser interpretado de manera diferente por cada cual. Por eso el emisor, si quiere ser efectivo, debe tomar en cuenta las posibilidades de los destinatarios a los que dirigirá su mensaje.

- Tan importante como lo que se dice es cómo se dice.

Toda comunicación tiene dos aspectos: el intelectual, que es el contenido, “lo que se dice”; y las emociones (relación) que está dada, por “el cómo se dice”. Strayhorn (1989) según investigaciones de lo que se comunica en forma oral solo el 7 % del mensaje es verbal, el 38 % viene de la entonación, y el 55 % proviene de los signos faciales. 7 (En esto influye el hecho de que según investigaciones, más del 80 % de la información que almacena la mente humana se origina por medio de la vista).

Por tanto, hay que tratar de ser congruente entre lo que se dice y cómo se dice. Una entonación o una expresión facial pueden facilitar, o distorsionar, la interpretación o impacto que deseamos lograr con el mensaje que transmitimos.

Debemos evitar expresiones como: “Lo que me molestó no fue lo que me dijo, eso podría entenderlo, sino cómo me lo dijo”.

- La percepción de un mensaje es siempre subjetiva.

La interpretación de un mensaje es siempre selectiva. Cada cual percibe e interpreta la realidad, un mensaje, una información, de acuerdo con su cultura, valores, su disposición en un momento determinado, que no coinciden necesariamente con los del emisor.

Para que los participantes comprendan esto mejor en los talleres sobre Comunicaciones Interpersonales, presentamos la foto de una mujer, para que identifiquen su edad. Es interesante cómo algunos le calculan unos 20 años, mientras otros consideran que es una anciana.

Para evitar esto cuando se percibe que el receptor interpreta el mensaje de forma diferente a su intención original, el emisor, antes de llegar a conclusiones debe: tratar de entender las causas de la posible incomprensión, reconocer sus propios prejuicios, comprender cómo otros ven las cosas, preguntar, acudir a un observador neutral, si es necesario.

- La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación (efecto Pigmalión).

El nivel de efectividad de una comunicación se verá alterado en la medida en que tengamos determinada percepción prejuiciada sobre la persona con la cual nos comunicamos.

Si deseamos lograr una comunicación efectiva es necesario dejar a un lado los prejuicios que puedan distorsionarla. Si no lo hacemos es preferible evitar la relación, aunque sea temporalmente, pues los resultados no van a ser positivos.

Finalmente, los especialistas consideran como principios de la comunicación:

- Sencillez - Reducir las ideas a los términos más simples posibles.
- Definición – Definir, antes de desarrollar. Explicar, antes de ampliar.
- Descartes dijo, definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores).
- Estructura – Etapas y conceptos en una sucesión lógica.
- Repetición – De conceptos o ideas clave.
- Énfasis – De aspectos esenciales.

3.2.2 El proceso de comunicación

La buena comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos, es decir, bidireccional. El proceso se inicia cuando una persona, el emisor, quiere comunicar un mensaje. Para esto, primero lo codifica, es decir trata de expresarlo de una manera que supone será entendido; después, lo transmite o envía por medio de un canal, que es el vínculo formal o informal entre las dos partes, usando un medio concreto para transmitirlo, como una conversación cara-cara, el teléfono, un memorando o el correo electrónico. El receptor capta el mensaje y trata de entenderlo descodificando lo que ha recibido, lo cual implica escuchar con atención en el caso de una

comunicación oral o leer con precisión si se trata de una comunicación escrita o electrónica.

A continuación el receptor ofrece al emisor cierta retroalimentación que permite verificar que la emisión ha sido captada. En todo este proceso las barreras o ruidos pueden interferir y limitar la exactitud J. Gordon (1997).

El emisor es el portador del mensaje, de la intención que inicia la comunicación.

Lo primero que hace es precisar su objetivo, lo que quiere lograr con la comunicación, que puede ser: informar, indagar, influir, intercambiar, o simplemente relacionarse. Después, considerando las particularidades del destinatario codifica el mensaje seleccionando las expresiones, y la forma con que puedan resultar más efectivos para su propósito con ese destinatario en específico, que no será la misma, necesariamente, con otros.

El mensaje, para ser efectivo, además de considerar las particularidades del receptor debe presentar la información de manera ordenada, para evitar la dispersión; ser breve, para facilitar su asimilación; en forma clara, para su comprensión adecuada; atractiva, para captar la atención. El canal, es el medio a través del cual viaja el mensaje. Le corresponde al emisor seleccionar el que considere más efectivo para sus objetivos. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

La transmisión efectiva

Regla de Cinco de Keith Davis

- Recibir
- Entender

- Aceptar
- Utilizar
- Retroalimentar

El emisor, para lograr sus objetivos, debe preparar una estrategia que le garantice que el receptor:

- Atienda (le preste atención);
- Comprenda el mensaje;
- Aprecie su contenido;
- Acepte;
- Actúe.

Para una transmisión efectiva se recomienda, además de tener en cuenta lo anterior, lo siguiente:

Primero. Precisar bien sus objetivos.

- Clarifique lo que quiere conseguir.
- Valore si esos objetivos son pertinentes o no. Si es realista proponérselos con “esa persona en ese momento”.

Segundo. Planificación. Tenga en cuenta:

- El sistema de creencias del receptor. Lo que probablemente pueda aceptar o rechazar.
- El lenguaje del receptor. Lo que probablemente escuche y entienda.
- El medio y momento más apropiado para transmitir.

Tercero. En la ejecución:

- Genere un clima no defensivo y favorable a la comunicación.
- Mantenga una coherencia entre lo que usted piensa, dice y siente.
(No quiere decir que siempre se puede expresar todo lo que se

siente pero, cuando no existe coincidencia entre todo esto, usted debe ser más cuidadoso)

Climas de Apoyo Vs Climas Defensivos

Según Gibb (1989), el “comportamiento defensivo” se produce cuando una persona percibe una amenaza o un ataque, en una comunicación. Por eso, recomienda expresiones y comportamientos que eviten esa percepción, que no contribuye a una buena comunicación y que genera situaciones potenciales de conflicto.

1- Generalización - Descripción.

Las expresiones de generalización crean en el receptor una actitud defensiva.

A cualquiera le es difícil aceptar que “siempre llega tarde”, o que “nunca llega temprano”. Las expresiones descriptivas pueden facilitar la comprensión para un intercambio. Entre las expresiones que crean actitudes defensivas, o de rechazo, y que un buen emisor debe tratar de evitar están: siempre, nunca, jamás, cuando están asociadas a comportamientos negativos.

Ejemplos:

- Generalización: “Tú siempre llegas tarde”.
- Descripción: “El mes pasado llegaste tarde tres veces”.

2- Control – Orientada a los problemas.

Las actitudes de “control” se refieren a las expresiones que pretenden imponer algo, o culpar a alguien de algo. Cuando el receptor percibe esto asume una actitud defensiva, el “problema” que se discute pasa a un segundo plano, lo importante es “defenderse” porque se siente atacado. La actitud de “orientarse a los problemas” centra la energía de la comunicación en el ataque a los problemas, no a las personas. Este es uno de los

comportamientos que caracteriza a los negociadores exitosos, según la investigación de Rackham.

Ejemplos:

Control o culpa: Eres responsable de X problema...

Orientada a los problemas: Tenemos el problema X, qué podemos hacer para resolverlo.

3- Estratégica – Espontánea.

Cuando el receptor percibe que el emisor está siguiendo en la comunicación una “estrategia”, que envuelve motivaciones múltiples y ambiguas para influir sobre él, asume una posición defensiva. Cuando siente que la comunicación es espontánea, siente disposición a continuarla con franqueza.

4- Neutralidad – Empatía.

Cuando el receptor percibe que la posición “neutral” del emisor no es tal sino que tiene la intención de ignorar sus intereses, asume una posición defensiva.

Cuando siente que hay empatía, es decir, que aunque no coincidan, comprende y es capaz de ponerse en su situación, la comunicación se desarrolla con normalidad.

Ejemplo:

Neutralidad: Tratando de ser neutral, analizando el problema con objetividad, pienso que tú debes aceptar...

Empatía: Quisiera que me explicaras las razones para comprender mejor tu posición...

5- Superioridad – Igualdad.

La gente asume una posición defensiva cuando sienten que el emisor transmite una posición de superioridad, (jerárquica, intelectual, física) para

hacer valer su criterio. Cuando sienten una relación o tratamiento de igualdad muestran disposición a una comunicación normal.

6- Seguridad – Provisionalidad.

Las conductas de seguridad en las comunicaciones se refieren a conductas y expresiones que Gibb califica de “dogmáticas”, inflexibles, en las que el emisor no admite alternativas a su posición. La provisionalidad es cuando, sin aceptar el argumento del otro, se admite la aplicación “provisional”, a manera de prueba, de otra alternativa diferente. Esta es una técnica que se aplica también por los negociadores exitosos.

Ejemplo:

Seguridad: No me convences, hay que aplicar de inmediato el sistema que propone la empresa.

Provisionalidad: Bien, prepara las condiciones en los próximos quince días, para empezar la aplicación del sistema en noviembre.

Partiendo del trabajo de Gibb y de investigaciones propias, en años más recientes, otros especialistas han ampliado el espectro de expresiones que pueden tenerse en cuenta. Por ejemplo, un resumen de lo que propone Strayhorn (1989):

Mensajes que facilitan el diálogo

1- Declaraciones de deseo o sentimientos: Me gustaría que hicieras esto...

Cuando hiciste eso me sentí de tal modo...

2- Impresiones: Entiendo que te sientes...

3- Preguntas abiertas: ¿Cómo ves la marcha del proyecto?

4- Preguntas directas: ¿Qué fue lo que sucedió para que te enfadaras?

5- Acuerdo parcial con una crítica o argumento:

a. Expresión: Esa propuesta no puede aceptarse, tiene muchos errores...

b. Respuesta (facilitadora): Pienso que puede mejorarse, no obstante...

6- Solicitud de precisiones:

3.2.3 Escucha activa

Entre las ventajas que proporciona la "Escucha Activa" se pueden señalar:

Reduce la tensión, aumenta su poder (al proporcionarle más información sobre los intereses del interlocutor), ayuda a comprender a los demás, se aprende, estimula la cooperación de los demás, aumenta la confianza del interlocutor, proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás (¿ha escuchado la expresión "¡que inteligente es Fulano, cómo atiende cuando uno le habla!"?), entre otras ventajas.

Para garantizar una buena escucha, Ken Cloke (1985), recomienda lo siguiente:

- Tome la idea central de lo que se dice y expréselo con sus propias palabras.
- Identifique los sentimientos expresados.
- Realice preguntas a la otra persona (para verificar la comprensión suya y facilitar el diálogo).
- Tenga paciencia.
- Trate de lograr empatía (ponerse en el lugar del otro para entenderlo).
- Observe de frente a la persona.
- No discuta mentalmente al escuchar.
- No asuma posiciones de antemano, ni durante la conversación.

La habilidad de formular preguntas puede proporcionarle al directivo una herramienta de mucho impacto en su trabajo de dirección e influencia, le posibilita no solo obtener información valiosa sino también identificar sentimientos, genera en el interlocutor la sensación de que sus criterios se consideran importantes, los “ponen a pensar”, los estimula a profundizar en los problemas y a buscar soluciones creativas.

3.2.4 La Retroalimentación

Según Koontz, Weirich (1998) indica que mediante la retroalimentación el emisor puede verificar que el mensaje fue interpretado en su sentido original y el receptor, que su comprensión es coincidente con lo que se le quiso transmitir.

Pero, la retroalimentación es mucho más que eso. La utilizamos cuando queremos transmitir a alguien la percepción que tenemos sobre su comportamiento.

La evaluación de un subordinado es un proceso de retroalimentación, pues le transmitimos la valoración que tenemos sobre su trabajo y los resultados obtenidos. Si se aplica adecuadamente, puede constituir un instrumento muy útil para el desarrollo de la gente y para mejorar el funcionamiento de los miembros de una organización.

Según Mainiero, Tromley (1989) para dar una retroalimentación efectiva es necesario tener en cuenta las siguientes Reglas:

- 1) Examine la buena disposición del que la va a recibir.
- 2) Examine si es la adecuada, si realmente es provechosa para el otro.
- 3) Que el momento sea el propicio.

3.2.5 Ruidos y barreras de la comunicación

El ruido es cualquier factor que perturba, interfiere, o crea una situación confusa en la comunicación. Puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Las instrucciones poco claras sobre cómo realizar una actividad pueden hacer que los empleados “oigan” instrucciones diferentes o incorrectas. Dado que el ruido puede interferir en la comprensión, los dirigentes deben tratar que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, el hambre, el dolor o la fatiga, también pueden considerarse una forma de ruido y pueden impedir una comunicación satisfactoria. El problema empeora con un mensaje excesivamente complejo o poco claro Stoner, Wankel (1995).

Las barreras son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa.

Entre las principales barreras que identifican los especialistas se encuentran las siguientes:

- Percepciones diferentes. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno de distintas maneras.
- Diferencias culturales y de lenguaje. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para el emisor y para el receptor, cosa que no siempre sucede, por diferencias culturales, o de otro tipo.
- Emociones. El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.

- Relaciones interpersonales. El nivel de las relaciones que existan entre emisor y receptor (confianza, desconfianza, prejuicios) pueden afectar la efectividad de la comunicación.
- Prejuicios, de percepción y atribución. Los estereotipos que tengan los participantes en el proceso de comunicación (“los abogados solo dicen no se puede”, “los contadores son unos esquemáticos”) afectan el nivel de comprensión de mensajes y conductas.
- Filtración o manipulación. La información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que quiere oír, está “filtrando” la información Robbins (1999).

Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.

Para superar las barreras en las comunicaciones los especialistas recomiendan, entre otras cosas, lo siguiente:

- Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
- Utilizar expresiones que “faciliten” la comunicación y evitar aquellas que la “obstruyen”.
- Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.
- Asumir una actitud de empatía con el interlocutor. “Ponerse” en el lugar del otro.
- Escuchar con atención. (Escucha activa)
- Aclarar las diferencias en las percepciones.
- Utilizar la retroalimentación para verificar la comprensión adecuada.
- Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.

- Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones

3.2.6 10 Mandamientos para comunicaciones efectivas

- 1) Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca.
- 2) Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo.
- 3) Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
- 4) Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
- 5) Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
- 6) Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas.
- 7) Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje es atendido y aceptado.
- 8) Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos.
- 9) Muéstrole al otro que tiene interés en lo que diga.
- 10) Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.

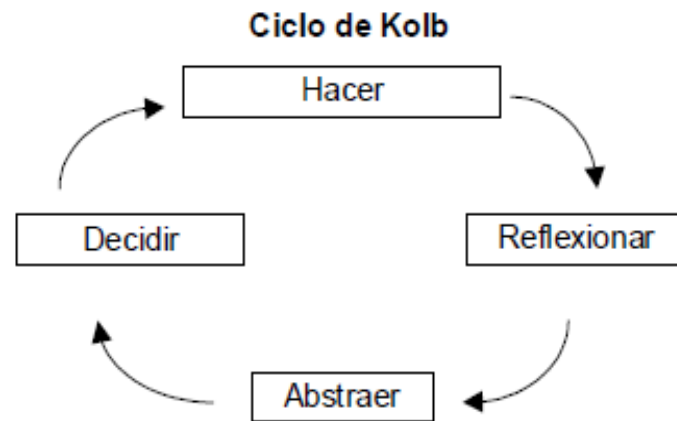
3.2.7 APRENDIZAJE VIVENCIAL

Modelo de Aprendizaje de David Kolb

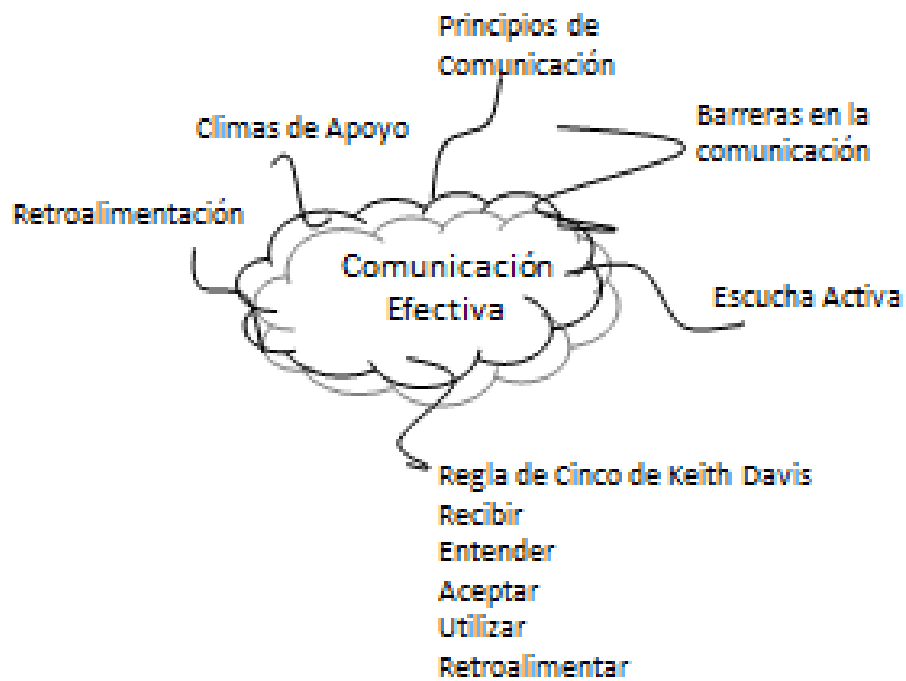
3.2.7.1 El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb parte del hacer (acción humana), a la que sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento y, si se toma una nueva decisión que modifica la acción original, con lo que se ha logrado el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo.

Según Kolb, para que haya un aprendizaje efectivo, deberíamos pasar por un proceso que incluye cuatro etapas. Kolb esquematiza este proceso por medio de un modelo en forma de rueda llamado “ciclo del aprendizaje”. Básicamente, las cuatro etapas del ciclo serían:

- 1) Hacemos algo, tenemos una **experiencia concreta**.
- 2) Luego reflexionamos con aquello que hicimos, sobre la experiencia, estableciendo una conexión con lo que hicimos y los resultados obtenidos (etapa de **observación reflexiva**).
- 3) A través de nuestras reflexiones obtenemos conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referido a un conjunto de circunstancias más amplia que la experiencia en particular (etapa de **conceptualización abstracta**).
- 4) Por último, probamos en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar nuestra acción en situaciones futuras (etapa de **experimentación activa**).



3.2.7.3. Mapa de ruta conceptual



CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4 METODOLOGÍA

4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1.1. De acuerdo a su finalidad es una investigación aplicada, **en su modalidad de Investigación Desarrollo** la cual 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 en el que se desenvuelve. (Moreno, 1987, p. 37)
- 4.1.2. Según la fuente de los datos es una investigación primaria, Rojas (2002, p.57) establece “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”.
- 4.1.3. De acuerdo al momento en que se recogen los datos, es transversal, Arnau (2006, p.7) establece “son investigaciones que tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”.
- 4.1.4. La investigación según sus objetivos, es descriptiva sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes, según Hernández Sampieri y otros (1998).

4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el diseño de la estrategia de facilitación de procesos de comunicación se aplicaran las siguientes técnicas:

1. Análisis para el diseño de la visión estratégica de los procesos de comunicación bajo la metodología DOFA según los resultados del diagnóstico de clima realizado por Karen Levy en Abril 2014.
2. Diseño instruccional de facilitación de los procesos de comunicación bajo el modelo del ciclo de Aprendizaje de Kolb.

Se aplicó el ciclo de Aprendizaje de Kolb (cinco pasos):

- 1) Experimentar
- 2) Compartir
- 3) Interpretar
- 4) Generalizar
- 5) Aplicar

Para la presente investigación se concibió un diseño instruccional de un taller dirigido a los miembros de la Unidad CCAC y el Grupo Gerencial que ayudará a implementar la estrategia.

4.2.5. POBLACION

La población que fue objeto de estudio, estuvo constituida por todo el personal que integra a la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente y el Coordinador de Clipping Digital y el Grupo Gerencial de Venmedios.

Unidad CCAC: 6

Coordinador Clipping Digital: 1

Grupo Gerencial: 4

CARACTERISTICAS DE LA POBLACIÓN:

- Grupo mixto hombre y mujeres.
- Personas adultas.
- Alto nivel de compromiso hacia la Organización.
- Con antigüedad en la empresa superior a los 5 años.

4.2.6 PROCEDIMIENTO A SEGUIR

A continuación describimos los pasos a seguir para alcanzar el objetivo de este proyecto de investigación:

I Etapa Análisis Estratégico: Esta etapa se inicia con el análisis de los resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional según el modelo de Litwing y Stinger (1972) elaborado por Karen Levy (Abril 2014). Posteriormente se identificaron los factores críticos a través de la metodología matriz DOFA.

II Etapa Diseño de la Estrategia:

- I. Selección de la Estrategia de cambio:** La técnica para abordar la intervención es la Regla de Cinco de Keith Davis correspondiente a la

transmisión Efectiva en los procesos de comunicación: Recibir, entender, aceptar, utilizar, retroalimentar.

II. **Diseño del instrumento:** El instrumento a utilizar es el diseño Instruccional, de la experiencia de aprendizaje Comunicación Efectiva bajo el modelo ciclo de Aprendizaje de Kolb.

III Etapa Implementación de la Estrategia: Se examina la información obtenida en la matriz DOFA con la finalidad de ajustar el diseño instruccional y garantizar la implementación de la estrategia.

IV Facilitación de la Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva, estará conformada por las fases que se presentan a continuación:

Fase I: Sensibilización: En esta fase se generan las condiciones adecuadas para que los participantes entren en confianza y se sientan motivados a aprender nuevas herramientas y técnicas en el proceso de comunicación efectiva.

Fase II: Profundización: En esta fase se busca que los participantes a través del taller de Comunicación Efectiva inicien cambios conductuales utilizando los recursos aprendidos en la experiencia de aprendizaje.

Fase III: Integración: En esta fase se persigue mantener y replicar las buenas prácticas de comunicación efectiva en los participantes aprendidos de acuerdo a la estrategia de Regla de Cinco de Keith Davis.

CAPITULO V

5 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se realizara una descripción sobre el diseño de la Estrategia que fundamenta el Diseño Instruccional de la Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva dirigido a los miembros de la Unidad de CCAC y el Grupo Gerencia.

I. Análisis Estratégico

Para diseñar la estrategia de facilitación de Procesos de Comunicación se realizó un análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, a través de una Matriz DOFA

Debilidades • Percepción de que en la Unidad de CCAC la información no fluye correctamente. • Percepción de que en la empresa no se fomenta una comunicación abierta entre todos los miembros de la organización. • Insatisfacción por parte del personal de la forma en que los jefes comunican la información. • Percepción por parte de los trabajadores de la Unidad de CCAC de que la empresa no promueve o fomenta la comunicación interna. .	Oportunidades • Disposición del Grupo Gerencial de apoyar las estrategias que faciliten la mejora de los procesos de comunicación. • Implementación de herramientas que permitan el desarrollo de la competencia de comunicación efectiva entre los miembros de la Unidad CCAC y el Grupo Gerencial. • Potenciar el clima de integración y cooperación que apalanque la nueva forma de aprendizaje entre los colaboradores. • Disposición de los miembros de la Unidad de CCAC para generar e implementar planes de acción que contribuyan en mejorar la comunicación efectiva.
Fortalezas • Reconocimiento y toma de conciencia en el Grupo Gerencial de los problemas presentes en la unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente (CCAC), existe compromiso para	Amenazas • Experiencias desfavorables previas en el manejo de las comunicaciones internas. .

generar los cambios requeridos. • Todos los miembros de la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente (CCAC) son profesionales con solida experiencia y conocimientos técnicos del servicio que presta la empresa. • Percepción positiva de los colaboradores de ser un equipo comprometido, con una estructura organizacional sólida y métodos de trabajo a la vanguardia de la tecnología.	
--	--

El análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la organización. A partir de este diagnóstico previo se permitirá evaluar la situación de partida y será más sencillo crear estrategias que estén alineadas a la misión y los objetivos de la empresa.

Podemos concluir del análisis FODA en el contexto interno, que existen fortalezas importantes que facilitan el diseño de la estrategia, el grupo gerencial está consciente de las deficiencias en el proceso de comunicación y manifiestan su compromiso para ser agentes de cambio que impulsen y apoyen a los miembros de la Unidad de CCAC en poner en práctica las herramientas comunicacionales. Por otra parte se evidencian debilidades significativas en cuanto a que no se fomenta una comunicación abierta entre todos los miembros de la organización, esta percepción representa una limitante, ya que hay que orientar los esfuerzos en los líderes que deben iniciar su proceso de cambio modelando las conductas positivas que generen en los colaboradores confianza y credibilidad.

II. Diseño de la Estrategia

Se realizó el diseño instruccional de la Experiencia de aprendizaje Comunicación Efectiva ajustada de acuerdo al análisis de la estrategia. A continuación se indica la estructura del taller:

Nombre del Taller: Comunicación Efectiva

Nº de participantes: 11 personas

Duración: 4 horas

Modalidad: Presencial

Dirigido a: Los miembros de la Unidad de CCAC y el Grupo Gerencial de Venmedios.

Objetivo General: Desarrollar habilidades para presentar ideas efectiva y creativamente con la finalidad de informar, convencer o instar a una actuación, mejorando así su capacidad de comunicación, expresión oral y corporal, y su elocuencia.

Estructura del taller según el diseño instruccional:

1. Bienvenida y activación cerebro Corporal.
2. La Comunicación.
3. El Proceso de Comunicación.
4. La transmisión efectiva, la regla de cinco de Keith Davis.
5. Escucha activa.
6. La retroalimentación.
7. Ruidos y barreras de la comunicación.
8. 10 mandamientos para comunicarse efectivamente.
9. Cierre del Taller.

III Etapa Implementación de la Estrategia

Diseño instruccional de la Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva

Nro.	Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva	TIEMPO		RECURSOS
		HORA	DURACION	
1	FASE I : <u>INICIO</u> 1. Presentación Las facilitadoras reciben a cada uno de los participantes. Las facilitadoras se presentan, posteriormente solicita a los participantes que se presenten e indiquen las expectativas que tienen de la actividad en concreto. ¿Qué quisieran llevarse? Para culminar el facilitador agradece la presencia de los participantes. Asimismo indica la duración total de la actividad, la hora del Break, solicita apagar o colocar en vibración los teléfonos celulares e indica que vamos a iniciar el camino. Analizar y comparar las expectativas con los objetivos presentándolos. 2. Activación Cerebro Corporal El facilitador da la bienvenida e invita a los participantes a iniciar la actividad con ejercicios. El facilitador comenta: Los ejercicios de gimnasia cerebral que haremos a continuación, nos ayudan a agilizar el cerebro antes de aprender algo nuevo. Hagan un círculo y dejen espacio entre ustedes. • Respiremos con una mano en el pecho y otra en el abdomen (donde están los cuadritos):	8:00 a.m.	40 minutos	Presentación Música

	• Respirar lento y profundo. • La mano que se mueve debe ser la del abdomen. • No levantar al pecho. Comenzamos a estirar el cuerpo. • Rotamos los tobillos hacia adentro y luego hacia afuera. • Rotamos las rodillas. • Movemos la cadera. • Movemos la cintura. • Luego movemos los hombros. • El cuello. • Nos relajamos. Ahora vamos a activarnos: • Levantamos la mano derecha y el pie derecho al ritmo de la música. • Ahora el pie izquierdo y la mano izquierda. • Luego lo hacemos de forma cruzada. • Caminamos por todo el espacio al ritmo de la música. Reflexión: Las facilitadoras invitan a los participantes a colocarse en parejas y conversar acerca de las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron? y ¿Qué relación tienen estos ejercicios con esta experiencia de aprendizaje? Las facilitadoras escuchan y registran los comentarios y comenta:			
--	--	--	--	--

	• ¿Quiénes de ustedes son voluntarios para compartir sus reacciones? • ¿Qué sucedió? • ¿Cuándo sucedió? • ¿Cómo te sentiste con lo que paso? • ¿Quién más tuvo la misma experiencia? • ¿Quién reaccionó diferente? • ¿Qué observaron? • ¿De qué tomaron conciencia? • ¿Quiénes se sintieron de la misma manera? Está comprobado que los ejercicios físicos mejoran la productividad, ya que las personas se tornan más dinámicas, positivas, seguras de sí mismas. Estos ejercicios generan un ambiente de trabajo más activo y enfocado, que contribuye con la calidad de nuestros procesos de producción.			
2	FASE II: <u>DESARROLLO</u> - La facilitadora presenta la PPT sobre las leyes y principios de la comunicación. - Motivando a los participantes a que comenten su experiencia sobre los principios de la comunicación explicados. Al terminar invita a los participantes a colocarse de pie y conversar en parejas: - ¿Qué descubriste? ¿Qué valor tiene esta información?	8:40	30 <i>minutos</i>	Presentación Video Beam y pantalla de proyección
	La Comunicación como elemento del proceso de atención al cliente: Video:			

	Para generar un espacio de reflexión sobre la importancia de la comunicación efectiva con el cliente interno, que permita conocer y validar sus expectativas, la facilitadora invita a los participantes a ver el Video “Error en la Oficina” Al finalizar la facilitadora invita a los participantes a conversar en pareja sobre las siguientes preguntas: ¿Qué relación guarda lo anterior con lo que acabamos de ver? ¿Qué fue lo que más te impactó del video? La facilitadora pide a algunas parejas comentar sobre lo conversado. La facilitadora agradece los comentarios ¿Qué significa esto para ti? ¿Qué fue lo bueno y qué fue lo malo? ¿Con que puedes relacionar esta actividad? ¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente? ¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación? ¿Cuál es la relación que pueden establecer entre todo esto? ¿Qué puedes inferir de tu conducta? Para cerrar esta dinámica la facilitadora resalta la importancia de validar con nuestros clientes sus expectativas, de forma de ofrecer un producto o servicio que cumpla con sus atributos de calidad.	9:10	3030 <i>minutos</i>	Video: Error en la Oficina
	COFFEE BREAK	9:40	20 <i>minutos</i>	Receso
	Dinámica Mundo Destacar la importancia de escuchar con atención antes de responder.	10:00	20 <i>minutos</i>	Pelota

	Se dan las instrucciones del juego. Cada jugador lanzará el balón diciendo un elemento: agua, aire, tierra. El jugador que recibe deberá dar el nombre de un animal que corresponda con el elemento y lanzará de nuevo el balón dando el nombre de un nuevo elemento. Al gritar mundo, todos se cambian de lugar. Se comenta una vez transcurrido el tiempo, ¿Cuál puede ser el origen de las confusiones que se dan en el juego? Se hace la reflexión en torno a la importancia de hacer del proceso de comunicación una oportunidad para el diálogo en lugar de un espacio de debate. • ¿Qué aprendieron? • ¿Qué principio ven operando en esto? • ¿Qué asocian con esto? • ¿Qué les recuerda esto? • ¿Qué deben desaprender para aplicar lo vivido? • ¿Con qué pueden conectar esta experiencia?			
	La facilitadora presenta el contenido de: - El Proceso de Comunicación y sus componentes. Establecer la importancia de escuchar con comprensión y empatía. Video Saber Escuchar: Se observa el video y se reflexiona su contenido en relación con las experiencias comunicativas de los participantes. Se establecen algunas barreras de la comunicación. Una vez observado el video se hacen algunas consideraciones importantes en cuanto a gestos y posturas como elementos determinantes a la hora de comunicarnos.	10:20	<i>40 minutos</i>	<i>Presentación</i>
	La facilitadora presenta el contenido de:			

	- La transmisión efectiva. - La Escucha activa.	11:00	20 minutos	Presentación
	La facilitadora presenta el contenido de: - Barreras y ruidos en la comunicación. - La retroalimentación.	11:20	20 minutos	Presentación
	FASE III: Cierre de la Jornada de Formación Con la finalidad de generar el espacio para que cada participante defina su agenda de cambio, la facilitadora resalta la importancia de poder identificar aquello que cada participante desea: Mejorar algo que venía haciendo, eliminar algo que viene haciendo y que no ha sido efectivo, hacer algo nuevo- innovador, todo ello con la finalidad de reforzar la comunicación efectiva. Se hace un resumen del taller Sucesivo la facilitadora solicita que cada participante de forma individual complete el Cuadro de Plan de acción. Para cerrar la jornada, la facilitadora invita a los participantes que se coloquen en un círculo y compartan con sus compañeros ¿Qué se llevan de la jornada?	11:40	15 minutos	
	La facilitadora entregará a cada participante un formato de Encuesta de Reacción que le permita evaluar el contenido de la actividad, la logística así como las facilitadoras. • ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto?	11:55	5 minutos	Encuestas de Evaluación

	• ¿Qué les gustaría hacer con esto? • ¿Cuáles son sus opciones? • ¿Cómo podrían mejorar esto? • ¿Cuáles serían las consecuencias de Hacerlo? • ¿Qué modificaciones le harían para que les funcionara? • ¿Cuáles son los pro y los contra de utilizar esto? • ¿Cómo podría ser esto más significativo?			<i>de Reacción</i>
--	---	--	--	------------------------

IV Facilitación de la Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva

Resultados de la Experiencia de Aprendizaje:

Actividad	Descripción	Pasos de acuerdo al Ciclo de Aprendizaje de Kolb
Actividad 1 Presentación y activación cerebro corporal	Esta actividad se utilizó como estrategia para romper el hielo entre los participantes y facilitadoras, generando un espacio de confianza y activando al grupo con una dinámica de ejercicios de bajo impacto y música de fondo. Posteriormente se le pidió a cada participante que expresará su expectativa con respecto al taller de comunicación efectiva	Paso 1 Experimentar: ¿Cómo te sientes acerca de lo que sucedió en la actividad? R. Los participantes expresaron sentirse cómodos con la dinámica, manifestaron alegría y se relajaron logrando ubicarse en el momento actual y liberando tensiones con los ejercicios físicos. En cuanto al resumen de las expectativas en su gran mayoría coincidía con el objetivo de la experiencia de aprendizaje. Paso 2 Compartir: ¿De qué tomaron conciencia? R. Algunos participantes compartieron su vivencia de la dinámica y expresaron su reflexión de tomar conciencia de la importancia de activar los 2 hemisferios del cerebro y la respiración que permite el fluir del oxígeno por todo el cuerpo. Con este ejercicio tienen mayor exposición a estar listos para incorporar nuevos aprendizajes. Paso 3 Interpretar: ¿Con qué puedes relacionar esta actividad? R. Los participantes a nivel general conectaron la dinámica con nuevas técnicas de aprendizaje para adulto donde a través de actividades lúdicas se divierten e interaccionan aprendiendo de forma vivencial y compartiendo sus experiencias de vida. Paso 4 Generalizar: ¿Qué asocian con esto? R. Los participantes asocian la dinámica con la forma de comunicación que cada uno adopta para relacionarse con sus compañeros, pares y jefes.

		Paso 5 Aplicar: ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto? R. Varios participantes indicaron que lo aprendido en esta dinámica lo pueden aplicar en su vida personal y profesional.
Actividad II Video Error en la oficina	Para generar un espacio de reflexión sobre la importancia de la comunicación efectiva con el cliente interno, que permita conocer y validar sus expectativas, la facilitadora invitó a los participantes a ver el video “error en la oficina”. Al finalizar el video la facilitadora invitó a los participantes a conversar en pareja sobre lo visto en la escena mostrada.	Paso 1 Experimentar: ¿Cómo te sientes acerca de lo que sucedió en la actividad? R. Los participante generaron una conversación abierta y pudieron identificar en el video las barreras de la comunicación presente en las relaciones con los clientes internos. Paso 2 Compartir: ¿Qué observaron? R. Algunos participantes enumeraron varios elementos que no se observaron, tales como enviar mensajes claros, validación del mensaje dado, empatía y escuchar con atención. Paso 3 Interpretar: ¿Identifican algún patrón de conducta, alguna constante operando en esta situación? R. Los participantes identificaron que el receptor no tenía claridad de la instrucción que recibió del emisor. Paso 4 Generalizar: ¿Qué aprendieron? R. Que existen barreras que dificultan la comunicación tales como percepciones diferentes, emociones, relaciones interpersonales, manipulación de la información. Paso 5 Aplicar: ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto? R. Los participantes manifestaron su intención y compromiso en aplicar en todos los contextos de su vida personal y profesional los siguientes mandamientos de la comunicación efectiva: ➤ Piense con la cabeza, antes de hablar con la

		boca. ➤ Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo. ➤ Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación. ➤ Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados. ➤ Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice. ➤ Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas. ➤ Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje es atendido y aceptado. ➤ Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos. ➤ Muéstrela al otro que tiene interés en lo que diga. ➤ Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.
Actividad III Dinámica Mundo	Se dieron las instrucciones del juego. Cada jugador lanzó el balón diciendo un elemento: agua, aire, tierra. El jugador que recibe dio el nombre de un animal que corresponda con el elemento y lanzó de nuevo el balón dando el nombre de un nuevo elemento. Al gritar mundo, todos se cambian de lugar. Se comentó una vez transcurrido el tiempo, ¿Cuál puede ser el origen de las confusiones que se dan en el juego? Se hizo la reflexión en torno a la importancia de hacer del proceso de comunicación una oportunidad para el diálogo en lugar de un espacio de debate.	Paso 1 Experimentar: ¿Cómo te sientes acerca de lo que sucedió en la actividad? R. Los participantes se sintieron confundidos porque se concentraron en iniciar la dinámica sin detenerse a interiorizar su rol, que cambiaba de acuerdo al momento, podían ser receptor ó emisor y no validaban el mensaje que se quería transmitir. Las facilitadoras observaron las barreras de la comunicación que se presentaron entre los compañeros. Paso 2 Compartir: ¿De qué tomaron conciencia? R. Los participantes reflexionaron sobre la importancia del proceso de comunicación efectiva para lograr los

		objetivos (Emisor, receptor, canal y mensaje). Paso 3 Interpretar: ¿Cuál es la relación que pueden establecer entre todo esto? R. El grupo manifestó la relación bidireccional entre el emisor y el receptor. Paso 4 Generalizar: ¿Qué deben desaprender para aplicar lo vivido? R. Los participantes comentaban que deben flexibilizar su sistema de creencias, evitar crear climas defensivos, ser más empáticos. Paso 5 Aplicar: ¿Cómo podrían transferir o aplicar esto? R. Los participantes expresaron su deseo de poner en práctica las herramientas de comunicación efectiva.
Actividad IV	Video Saber Escuchar	Se observó el video y se reflexionó su contenido en relación con las experiencias comunicativas de los participantes. Se establecieron algunas barreras de la comunicación. Una vez observado el video se hicieron algunas consideraciones importantes en cuanto a gestos y posturas como elementos determinantes a la hora de comunicarnos. Paso 1 Experimentar: ¿Qué es lo mejor / peor que pudo/puede suceder? R. Los participantes se conectaron a través del video con las emociones y dialogaron acerca de la importancia de saber escuchar, identificando las conductas que impiden la comunicación efectiva. Paso 2 Compartir: ¿De qué tomaron conciencia? R. Se generó una buena apertura para dialogar y la mayoría de los participantes expresaron que tenían que trabajar en mejorar su escucha activa. Paso 3 Interpretar: ¿Cómo lo vivido habría podido ser

		diferente? R. Varios participantes estuvieron de acuerdo que en el video el muchacho tenía poca paciencia, no prestó atención a lo que su padre le quería transmitir y al final su papá lo hace reflexionar con la actitud que él había tenido con su hijo cuando era niño y le preguntó 21 veces lo mismo. En ese momento recibió siempre una respuesta cordial y cariñosa. Paso 4 Generalizar: ¿Qué les recuerda esto? R. Desarrollar la habilidad de escuchar con atención, ser congruente entre lo que se dice y la corporalidad manifestada en el momento de la comunicación. Paso 5 Aplicar: ¿Cómo podrían mejorar esto? R. Algunos comentarios fueron ponerse en el lugar de la otra persona, observar a la persona de frente, identificar los sentimientos de la otra persona.
--	--	--

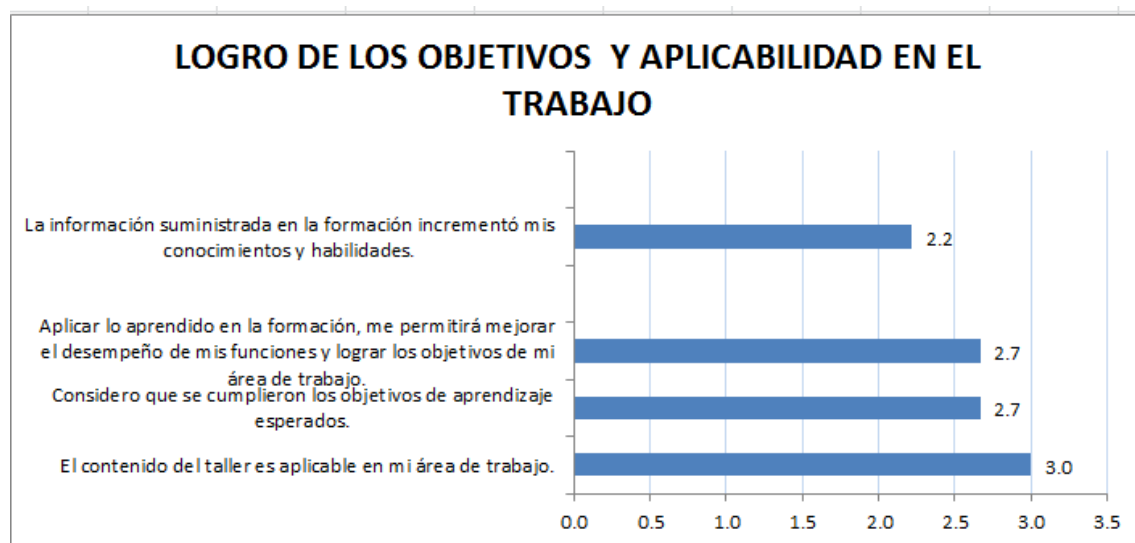
De acuerdo al proceso de aprendizaje vivencial y aprender haciendo, se orientó a los participantes a desarrollar sus habilidades a través de una técnica de experiencia estructurada. Los temas fueron desarrollados a través de dinámicas, juegos, ejercicios vivenciales que facilitó el aprendizaje. Se utilizó herramientas audiovisuales para apoyar los temas que se desarrollaron en la experiencia de aprendizaje.

Luego de la facilitación de la experiencia de aprendizaje, las consultoras observaron la participación e interacciones realizadas por los participantes, se

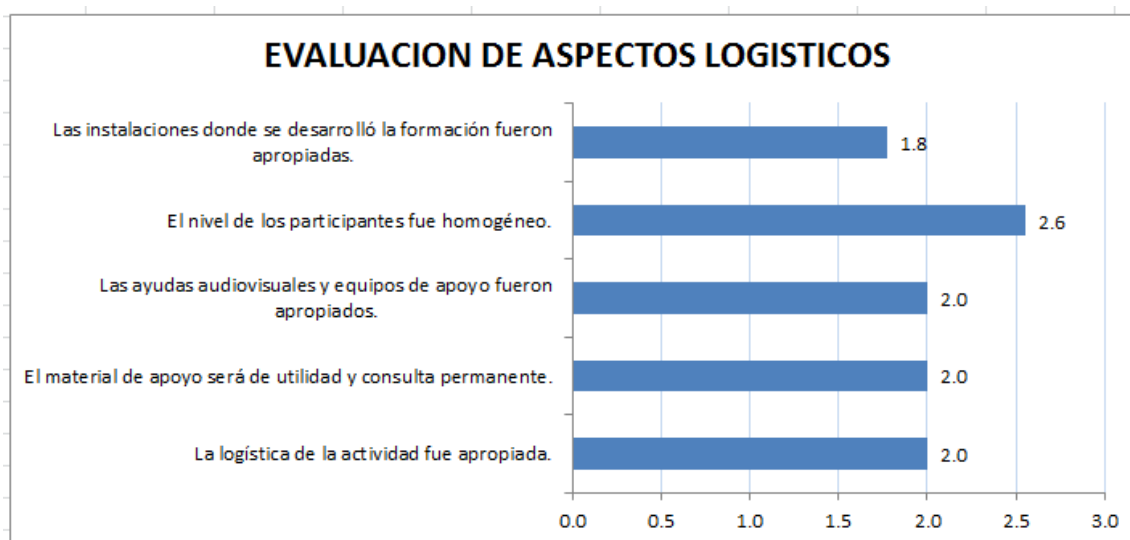
puedo apreciar que el espacio de aprendizaje sirvió para integrar y generar mayor empatía, rapport y confianza entre los colaboradores de la Unidad CCAC y el Grupo Gerencial, se compartieron experiencias personales y laborales en los temas de comunicación. Al finalizar el taller los participantes se comprometieron en elaborar su plan de acción para el cambio y los líderes a monitorear en un ambiente colaborativo y de apoyo en la implementación de nuevas prácticas con las herramientas vistas.

Existen limitantes para poder ver los cambios conductuales a corto plazo en los participantes, ya que solo se hizo un taller y es necesario darle continuidad a una segunda parte de otra intervención, donde se refuerce lo visto y se haga seguimiento y monitoreo al grupo en las prácticas de comunicación efectiva.

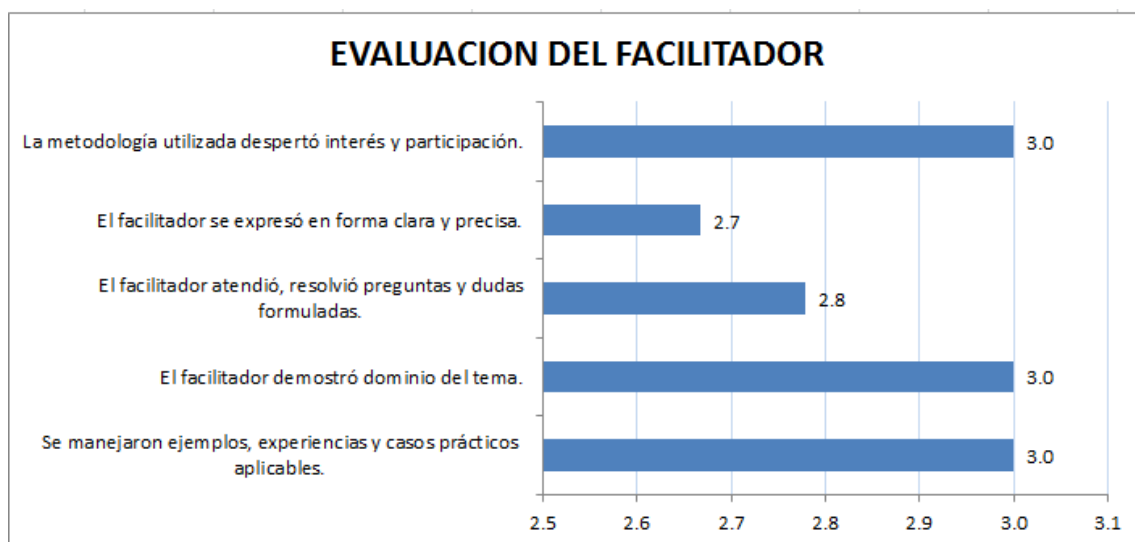
Resultados de las Evaluaciones de Reacción aplicadas al finalizar la experiencia de aprendizaje Comunicación Efectiva:



Se alcanzaron satisfactoriamente los objetivos del aprendizaje esperados. Los participantes estarán en capacidad de aplicar exitosamente lo aprendido en la formación, lo que permitirá mejorar el desempeño de sus funciones y lograr los objetivos de su área de trabajo.



La formación se desarrolló en condiciones logísticas favorables, facilitando el aprovechamiento total de la actividad.



Las facilitadoras demostraron habilidad para despertar interés y participación, expresándose en forma clara y precisa, manejando ejemplos, experiencias y casos prácticos que facilitaron el aprovechamiento de la actividad.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas en los tiempos actuales se enfrentan a entornos cambiantes que impactan la forma como las organizaciones asumen las nuevas tendencias de ajustarse a las transformaciones organizacionales que exigen el entorno.

El talento humano requiere desarrollar habilidades comunicacionales que le permitan impactar la relación con sus clientes internos y externos. Esta realidad demanda nuevas tendencias de aprendizaje, desarrollo de nuevos métodos y cambiar la manera de relacionarnos.

Consciente de lo expuesto anteriormente Venmedios solicitó a las consultoras el diseño de una estrategia de facilitación de procesos de comunicación que dé respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico de clima organizacional, donde se evidenció una deficiente percepción en la variable comunicación. De esta forma surge el Diseño Instruccional de la Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva.

Podemos concluir que la implementación de la estrategia de la facilitación de los Procesos de Comunicación a través de la experiencia de aprendizaje vivencial, entre los miembros de la Unidad de CCAC y el Grupo Gerencial de la empresa Venmedios arrojó los siguientes resultados favorables y positivos:

- ✓ Toma de conciencia de parte de los participantes quienes manifestaron satisfacción en incorporar nuevas herramientas de comunicación efectiva en todas sus interacciones organizacionales.
- ✓ Apoyo y compromiso del Grupo Gerencial en ser agentes de cambio para modelar y mantener las buenas prácticas que apunten el fomentar una comunicación abierta y fluida.

- ✓ Compromiso de todos los colaboradores de la Unidad de CCAC de formar redes de apoyo para avanzar en los planes de acción individual para lograr comunicarse efectivamente.

Este trabajo de investigación tiene una limitación en cuanto a la implementación de la estrategia, ya que los cambios conductuales esperados en los participantes se lograrán a mediano plazo y esta intervención se demarco en la ejecución de un solo taller.

Para fortalecer el trabajo realizado, hacemos algunas recomendaciones para continuar la labor de mejora, tanto de las relaciones interpersonales como de los diferentes procesos y servicios que se llevan a cabo dentro de la Unidad de CCAC y todas las áreas que conforman Venmedios:

- Formar un grupo de facilitadores internos que repliquen las buenas prácticas de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización.
- Hacer una campaña comunicacional en la que todos los trabajadores de Venmedios entiendan, compartan y vivan los “10 mandamientos de la comunicación”.
- Hacer acompañamiento al grupo gerencial transfiriendo herramientas de retroalimentación a sus equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Economía y Desarrollo. No. 2 Vol. 131 Julio –Diciembre 2002. Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo, Dr. Alexis Codina Jiménez.

H. Mintzberg: El trabajo del directivo, Floklore y realidad, en Mintzberg y la dirección, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 1991.

K. Antón: Práctica de la dinámica de grupos, Editorial Herder, Barcelona, 1990.

David Berlo: El proceso de la comunicación, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

N. Strayhorn: Cómo dialogar de forma constructiva, editorial Deusto, España, 1989.

J. Gordón: Comportamiento Organizacional, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

K. Cloke: Diseño para la solución de conflictos. Traducción de inglés publicado en las "Series del CETED, 1985

H. Koontz; H. Weirich: Administración, Una perspectiva global, 11°. Edición, México, 1998.

L.A. Maineiro; Ch. L. Tromley: Developing managerial skill in organizational Behavior. Exercises, cases, and readings, Printice Hall, New Jersey, 1989.

S. Robbins: Comportamiento Organizacional, México, 1999.

J. Stoner; Ch. Wankel: Administración, México, 1995.

Daniel Fernando López Jiménez: El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información, Volumen 9, número 2, año 2006.

ANEXOS

ANEXO A. PROPUESTA DE SERVICIO PRESENTADA AL CLIENTE



Universidad Católica
ANDRÉS BELLO



VENMEDIOS

Caracas, Diciembre de 2013.

Sres. Venmedios.
Atención:
Lic. Hernán Porras
Gerente General,-

Reciba un cordial saludo.

La presente cumple con la finalidad de informarle nuestra propuesta para la intervención de cambio organizacional, la cual se encuentra especialmente diseñada atendiendo a los resultados de la intervención diagnóstica realizada en la Unidad de Control de Calidad y Atención al Cliente.

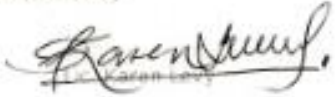
La propuesta ha sido planificada siguiendo los principios del Desarrollo Organizacional, los cuales buscan mejorar la eficiencia de la organización en su conjunto.

Encontrará la propuesta estructurada de la siguiente forma:

- Introducción
- Propósito
- Objetivos de los participantes
- Metodología
- Flujograma / Cronograma de actividades
- Inversión
- Recursos, condiciones y acuerdos.

Quedamos a su entera disposición, para aclararle cualquier inquietud al respecto.

Atentamente,



Lic. Karen Levy



Lic. Wendy Pernía



Aceptación por parte del cliente
11-12-2013



VENMEDIOS
RIF: J-3111526-2

Lic. Karen Levy

Lic Wendy Pernía

Experiencia de Aprendizaje Comunicación Efectiva

...DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN



Mi nombre es: _____

AGENDA PARA EL CAMBIO – MI PLAN DE ACCIÓN

QUÉ quiero mejorar	COMO lo voy hacer (Actividades)	CUANDO lo voy hacer (fecha)	CON QUÉ y CON QUIÉN (Recursos)	CÓMO Y CUÁNDO VOY A MEDIR AVANCES- SEGUIMIENTO

ANEXO C. FORMATO DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN

EVALUACION DE REACCION

IDENTIFICACION									
Nombre del Participante:		Cargo:							
Actividad de Formación:									
Facilitador(es):		Duración (Horas):							
Fecha Inicio:		Fecha Culminación:							
INSTRUCCIONES									
Este cuestionario tiene por finalidad registrar su opinión sobre los aspectos que intervinieron en el desarrollo de esta actividad de formación. Marque con una "X" debajo del número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>EN DESACUERDO</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>MEDIANAMENTE DE ACUERDO</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>DE ACUERDO</td> </tr> </table>				1	EN DESACUERDO	2	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	3	DE ACUERDO
1	EN DESACUERDO								
2	MEDIANAMENTE DE ACUERDO								
3	DE ACUERDO								
LOGRO DE LOS OBJETIVOS		ESCALA							
Y APLICABILIDAD EN EL TRABAJO		1	2						
El contenido del taller es aplicable en mi área de trabajo.									
Considero que se cumplieron los objetivos de aprendizaje esperados.									
Aplicar lo aprendido en la formación, me permitirá mejorar el desempeño de mis funciones y lograr los objetivos de mi área de trabajo.									
La información suministrada en la formación incrementó mis conocimientos y habilidades.									
SUB-T O T A L E S (Sólo para uso de las consultoras)									
TOTAL (Sólo para uso de las consultoras)									
En caso de marcar la opción 1 (En desacuerdo), Justifique su respuesta:									

EVALUACION DE ASPECTOS LOGISTICOS	E S C A L A		
	1	2	3
La logística de la actividad fue apropiada.			
El material de apoyo será de utilidad y consulta permanente.			
Las ayudas audiovisuales y equipos de apoyo fueron apropiados.			
El nivel de los participantes fue homogéneo.			
Las instalaciones donde se desarrolló la formación fueron apropiadas.			
SUB-T O T A L E S (Sólo para uso de las consultoras)			
TOTAL (Sólo para uso de las consultoras)			
EVALUACION DEL FACILITADOR	1	2	3
Se manejaron ejemplos, experiencias y casos prácticos aplicables.			
El facilitador demostró dominio del tema.			
El facilitador atendió, resolvió preguntas y dudas formuladas.			
El facilitador se expresó en forma clara y precisa.			
La metodología utilizada despertó interés y participación.			
SUB-T O T A L E S (Sólo para uso de las consultoras)			
TOTAL (Sólo para uso de las consultoras)			
En caso de marcar la opción 1 (En desacuerdo), Justifique su respuesta:			
EVALUACION GENERAL <i>Considero que en forma general, esta actividad de formación fue:</i> ☐ EXCELENTE ☐ MUY BUENA ☐ BUENA ☐ REGULAR ☐ DEFICIENTE			

FIRMA DEL PARTICIPANTE

FECHA
