



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERPERSONAL EN LA FUNDACIÓN BUENA VOLUNTAD

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Yaneth Alejandra Briceño Jaimes

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor:

Ricardo Petit

Caracas, Junio de 2.015

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este logro a Dios por nunca soltar mi mano, a toda mi familia por su apoyo, a mi novio por su amor y dedicación, a mis amigos por su aliento, y principalmente a mí por siempre luchar para alcanzar por mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios por darme la fortaleza, la luz y la guía para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi madre por siempre ser mi apoyo, por confiar en mí, y amarme incondicionalmente.

A mi padre por sus consejos y su apoyo.

A mi novio Alejandro por siempre haberme apoyado, por su paciencia, por sus horas de dedicación, por siempre confiar en mí.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPITULO I.....	10
EI PROBLEMA.....	10
1.1. Planteamiento del Problema.....	10
1.2. Justificación de la Investigación.....	12
1.3. Objetivos de la Investigación.....	14
2.4. Objetivos.....	17
2.5. Estructura.....	18
CAPITULO III.....	23
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	23
CAPITULO IV.....	39
4. MARCO METODOLÓGICO.....	39
4.1 Tipo de Investigación.....	39
4.4 Por el momento en que se recogen los datos.....	41
4.5 Técnicas e Instrumentos.....	42
4.6 Población y Muestra.....	44
4.7 Procedimiento a seguir.....	45
4.8 Operacionalización de las Variables.....	46
4.8 Operacionalización de las Variables (Continuación).....	47
4.8 Operacionalización de las Variables (Continuación).....	48
4.9 Consideraciones Éticas.....	54
CRONOGRAMA.....	55
CAPITULO V.....	56
5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS:.....	56
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
6.1 CONCLUSIONES.....	69
6.2 RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS.....	75
ANEXO A: Manual del facilitador: instrucciones para cada dinámica.....	75
ANEXO B: Encuesta de Comunicación.....	92
ANEXO C: Evaluación del Taller de Comunicación.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Organigrama de la Fundación Buena Voluntad	18
Ilustración 2 Elementos de comunicación	29
Ilustración 3 Modelo inicial: Investigación - Acción - Investigación – Acción....	36
Ilustración 4 Evolución Modelo: Investigación-acción Investigación- Acción....	37
Ilustración 5 Modelo de Investigación Acción.....	40
Ilustración 6 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Ascendente	60
Ilustración 7 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Descendente	61
Ilustración 8 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Horizontal	62
Ilustración 9 Resultados de la evaluación de la Variable:	63
Ilustración 10 Resultados de la evaluación de la Variable: Trabajo en Equipo	64
Ilustración 11 Resultados de la evaluación de la Variable: Feedback.	66
Ilustración 12 Resultados General de la evaluación del taller.	67
Ilustración 13 Resultados de conformidad de evaluación del taller.	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma de actividades.....	55
Tabla 2 Resultados previos a la intervención en las dimensiones comunicacionales evaluadas.....	57
Tabla 3 Comparación de variables comunicacionales antes y después de la intervención.....	58



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

TÍTULO:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERPERSONAL EN LA FUNDACIÓN BUENA VOLUNTAD

Autor: Yaneth A. Briceño J.
Asesor: Ricardo Petit

Resumen

El presente trabajo se realizó con el objeto de desarrollar un proceso de intervención al personal tanto administrativo como gerencial que labora en la Fundación Buena Voluntad, de acuerdo a las necesidades arrojadas durante el estudio diagnóstico realizado previamente, donde se evidencia que la fundación está atravesando por una serie de cambios tecnológicos y de procesos que impactan a los colaboradores, evidenciando comportamientos y actitudes negativos que contribuyen a la dispersión del equipo de trabajo, falta de comunicación, y problemas interpersonales. Se diseñó un programa de intervención basado en un conjunto de acciones y actividades que facilitaron la interacción entre los integrantes de la fundación, dirigidas a adquirir un conjunto de técnicas y destrezas que permitieron optimizar el funcionamiento de la comunicación en el equipo de trabajo. Se realizó una intervención, donde los tópicos principales fueron la Comunicación Organizacional, enfocada a abordar la comunicación ascendente, descendente y horizontal y la Comunicación Interpersonal orientada a trabajar el feedback, la empatía y el trabajo en equipo, a fin de desarrollar en los colaboradores capacidades de habilidades comunicacionales apropiadas para mejorar las relaciones organizacionales e interpersonales en el equipo de Trabajo. El modelo que se empleará durante el proceso de intervención grupal será Investigación-Acción de Lewin, K. (1946) y la estrategia metodológica a ser aplicada se fundamentará en un diseño instruccional de predominará el estilo participativo e interactivo de los participantes.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, Comunicación Interpersonal, Ascendente, Descendente, Horizontal, Empatía, Feedback, Trabajo en Equipo, Investigación Acción, Diseño Instruccional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizara en la Fundación Buena Voluntad, la cual es líder en el mercado Venezolano en temas de inserción laboral de personas con alguna discapacidad. Se selecciona dicha organización, principalmente por la labor social que realizan y por ser una institución sin fines de lucro que se comprometerá con el proceso de cambio que inicia a través de la fase diagnostica y luego continúa con un proceso de intervención.

Actualmente la Fundación Buena Voluntad está atravesando por una serie de cambios tecnológicos y de procesos para mejorar la calidad de sus servicios tanto internos como externos. Por tanto el equipo de trabajo está en el proceso de adaptación al cambio, en donde la capacidad de adaptación y flexibilidad a dichos cambios no han sido los esperados en el equipo de trabajo.

Al conocer las variables que no están funcionando efectivamente y que impactan negativamente la productividad y al equipo de trabajo, contribuyendo al desequilibrio del desempeño organizacional, se establece un proceso de intervención que permita maximizar sus oportunidades de mejoras y sus fortalezas, y así poder corregir dichas desviaciones, potenciar sus puntos positivos y reforzar la salud organizacional.

En un equipo de trabajo la adecuada comunicación entre sus integrantes es de gran importancia para optimizar sus procesos. Estos aspectos son complejos de desarrollar de forma óptima, creando barreras en la comunicación entre sus integrantes, impactando en forma negativa el desarrollo como equipo de trabajo en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. La iniciativa para realizar este estudio se basó en la necesidad de afianzar la comunicación organizacional (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación interpersonal (feedback, empatía y trabajo en equipo) como principales variables para mejoramiento de sus habilidades comunicacionales, proclive para incrementar su potencial, rendimiento y sinergia orientados hacia los objetivos propuestos por la Dirección de la

Fundación. Para que esto sea posible se debe realizar una planificación contenida con las fases de intervención, seleccionar los modelos teóricos, diseño y aplicación de los dinámicas, tabulación y análisis de los datos, presentación de los resultados y elaboración de las recomendaciones.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La Fundación Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro, abierta a los cambios, que busca adaptarse al entorno y crear alianzas que contribuyan al cumplimiento de las metas y el mantenimiento de la organización. Por ser una organización sin fines de lucro orientada al crecimiento social, laboral y económico de jóvenes con alguna discapacidad, tiene la necesidad de desarrollar y/o mejorar los elementos organizacionales que la componen, de manera de que las actividades fluyan eficientemente y la productividad incremente.

Actualmente la Fundación se encuentra en una etapa de diseño e implantación de cambios tecnológicos y de procesos, se encuentran desarrollando una nueva aplicación que automatizará los procesos de selección, evaluación y avances de los candidatos y consulta de perfiles de las empresas interesadas, esto con la finalidad de mejorar la calidad del servicio tanto para los participantes como para las organizaciones con las que realizan la intermediación laboral. Al realizar el proceso de Intervención Diagnóstica e indagar más profundamente su situación actual, y a su vez medir el funcionamiento como equipo de trabajo de la Dirección, Gerencia, y área administrativa, a través de técnicas de observación, entrevistas y encuestas, se obtuvo como resultado problemas de fondo que limitaban el alcance de objetivos y metas organizacionales, de los cuales el más evidente es la falla en las habilidades comunicacionales en todo el personal de la empresa, que frecuentemente ocasiona dificultades en el cumplimiento de los procesos internos y por ende puede llegar a afectar los objetivos organizacionales. La

dimensión de la Comunicación, se abordó en dos tópicos la comunicación organizacional, abordando la comunicación ascendente, descendente y horizontal dentro del equipo de trabajo y la comunicación interpersonal trabajando el área de feedback, empatía y trabajo en equipo. Ambos tópicos constituyen factores relevantes a ser abordados para la optimización y mejoramiento del Equipo de Trabajo.

La Comunicación forma parte fundamental dentro de una empresa, porque mantiene a todos sus componentes unidos e interactuando de manera dinámica. Constituye una herramienta de gestión en las organizaciones que desarrolla las relaciones de trabajo de forma equilibrada, planificada y concreta, para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de diversos departamentos facilitando la dirección u orientación sinérgica debido a la retroalimentación constante, con la finalidad de optimizar el direccionamiento de las actividades a desempeñar y cumplir, orientados a las metas y objetivos de la organización. De no existir la comunicación o no efectuarse de forma adecuada la organización corre el riesgo de desorientación, división, segmentación, incertidumbre y ambigüedad hasta llegar a su desmoronamiento total.

La Comunicación organizacional e Interpersonal, son factores fundamentales en el funcionamiento de un equipo de trabajo, es por ello que el proceso de intervención estará basado en ambos tópicos a fin de mejorar su desempeño en la Dirección, Gerencia y demás área administrativa. En tal sentido, se realizará un proceso de intervención basado en proveer las técnicas y destrezas necesarias para la mejora y optimización de los canales de comunicación, percepción y manejo de la comunicación, feedback, empatía, capacidad de escucha en el Equipo de Trabajo.

En función de lo expuesto hasta ahora, es necesario enfocar la investigación a responder la siguiente interrogante:

Pregunta:

¿Cómo podemos optimizar y mejorar los canales de comunicación organizacional e interpersonal en la Fundación Buena Voluntad para fortalecer el funcionamiento del equipo de trabajo?

1.2. Justificación de la Investigación

Lo más importante en una organización es el talento humano, ya que es el motor que activa los demás elementos que la componen, es por ello que las organizaciones se enfocan en que su equipo esté alineado, enfocado, integrado, organizado, motivado y sobre todo con óptimos canales de comunicación que permitan el fluir del equipo de trabajo para que sean lo suficientemente productivos y orientados a alcanzar las metas organizacionales.

La Fundación Buena Voluntad, ofrece servicios de adiestramiento a personas especiales, en este sentido los niveles de calidad del servicio deben superar lo óptimo, deben contar con un equipo capacitado, con disposición, responsabilidad social y conscientes de que laboran en una organización sin fines de lucro y que todas las acciones tanto positivas como negativas repercutirán en el desarrollo y desenvolvimiento de los participantes en su entorno.

El diagnóstico de los hechos de esta organización es de vital importancia para delimitar las situaciones críticas y las oportunidades de mejoras así como los requerimientos previos a una transformación organizacional. Es por ello que se realizará un proceso de intervención de cambio, donde se tratara la variable evidenciada, la Comunicación Organizacional e Interpersonal dentro del equipo de trabajo de la Fundación.

La presente investigación se llevará a cabo con la finalidad de mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo, creando las condiciones adecuadas para facilitar técnicas y destrezas a través de la aplicación de un taller que les permitirán incrementar la sinergia, optimizar sus canales de comunicación organizacional, y poder y mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como la comunicación interpersonal, enfocada principalmente hacia el manejo del feedback, empatía y trabajo en equipo dentro de los miembros de la fundación.

La comunicación constituye un elemento esencial en el buen funcionamiento de equipos y a su vez en la organización, por lo que el intercambio de roles emisor-receptor cuando es bidireccional y se retroalimentan mutuamente, facilitan el flujo de transmisión de ideas, el intercambio de información y la diversidad de pensamientos. En este sentido, a través de la comunicación los individuos pueden llegar a acuerdos, establecer metas, y son capaces de coordinar estrategias que impacten de forma positiva el logro de los objetivos planteados por la organización. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Antonio Pascuali concluye que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”.

El proceso de intervención grupal constará de una sesión de trabajo que les permitirá desarrollar mayor interacción entre los líderes y colaboradores de la fundación, acciones orientadas a optimizar el trabajo en equipo. Logrando que los miembros conozcan, adquieran, y apliquen estrategias, técnicas y destrezas para mejorar el proceso de comunicación fluida, adecuada y oportuna, indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la Fundación Buena Voluntad.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Realizar una intervención para mejorar la Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades comunicacionales a través de un taller de desarrollo en Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.
- Fomentar y optimizar en los colaboradores las técnicas y destrezas apropiadas para reforzar los canales de comunicación organizacional e interpersonal de sus relaciones organizacionales en el Equipo de Trabajo.
- Evaluar los efectos del Taller de desarrollo en Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

La Fundación Buena Voluntad Asociación Civil, es una organización formal sin fines de lucro, su sector es educativo y su población meta son personas con discapacidad o diversidad funcional.

Son una organización sin fines de lucros, que desde 1964 ofrece la rehabilitación y habilitación socio-Laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial. A partir de los 17 años.

Su objetivo es lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, a través de la intermediación con las empresas para que obtengan un empleo productivo y sin barreras.

Inicia con la evaluación integral ocupacional (MIEO), cuyos resultados arrojan un perfil laboral que es fortalecido con el programa de adiestramiento laboral, para desarrollar las habilidades comunes inherentes a cualquier puesto de trabajo y aspectos de la vida diaria en los participantes. Luego de culminado el proceso de adiestramiento se realiza el casamiento entre el perfil ocupacional inicial sumándole las habilidades e interese desarrollados con los requerimientos del cargo propuesto.

Es una organización pequeña, cuenta con:

1 Junta Directiva compuesta por 11 Directores.

1 Tesorero

1 Secretario

1 Directora Ejecutiva

1 Contadora externa

1 Gerente General

3 Coordinaciones

9 Recursos varios

2.2 Misión y Visión

Misión

“Lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo”.

Visión

“Ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo”.

2.3 Valores Organizacionales

La labor de la Fundación Buena Voluntad conjuga los valores de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, apuntalados en el participante, la familia, la empresa y al recurso humano valioso y profesional que trabaja en la Fundación.

La Fundación en el desarrollo de su labor cuenta con el apoyo tecnológico del Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional y de Goodwill Industries Internacional, pioneros mundiales en la capacitación de personas con discapacidades.

Del mismo modo, tienen alianzas con otras redes sociales, entre cuyas funciones se encuentran las destinadas a brindar apoyo a personas en situación de discapacidad, tales como, RedSoc, Sinergia, FIPAN, SEA, Poeta, Alcaldías de Baruta, El Hatillo, Chacao, y la empresa privada, en especial con Microsoft. Así mismo, Buena Voluntad cuenta con el recurso humano capacitado y profesional que posee gran sensibilidad y vocación en la labor que en ella se desarrolla, al mismo tiempo que cuenta con el respaldo de una Junta Directiva comprometida que apoya y guía la gestión global encaminada a cumplir el objeto de Buena Voluntad.

2.4 Objetivos

Lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, a través de la intermediación con las empresas para que obtengan un empleo productivo y sin barreras.

2.5 Estructura

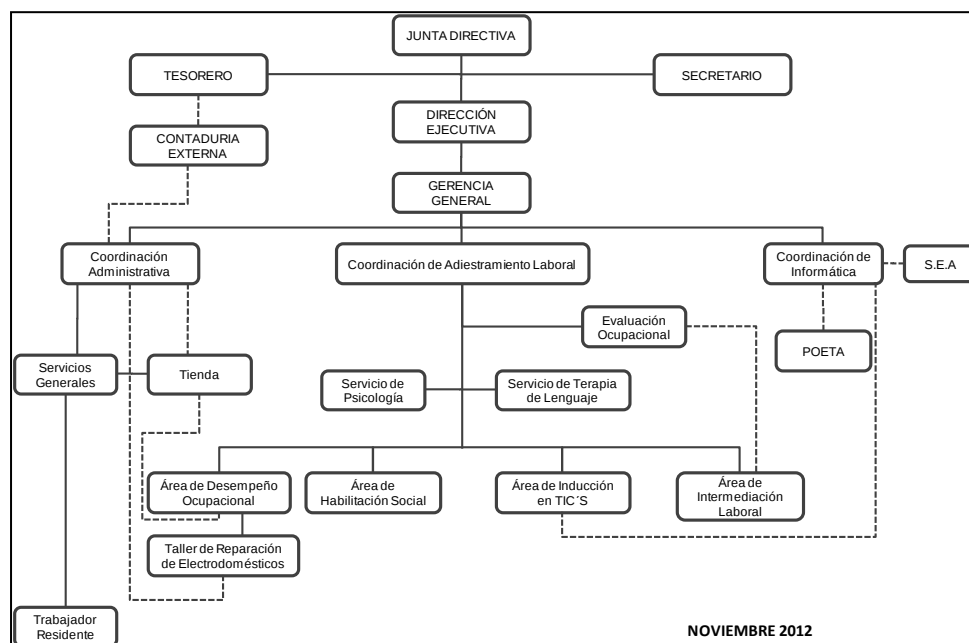


Ilustración 1 Organigrama de la Fundación Buena Voluntad

2.6 Análisis del entorno de la Fundación Buena Voluntad (Enfoque de Robbins)

Clientes / Usuarios:

Clientes:

- Atienden a las personas con discapacidad de toda la Gran Caracas.
- Personas que van a comprar en la tienda de la Fundación.

Usuarios:

- Las organizaciones contactadas para realizar el proceso de inserción laboral.

Proveedores y alianzas:

- GrantThornton: Realiza auditorías externas a la Fundación.
- Chocolates el Rey: Donan productos.
- Chocochitas: Donan productos.

- Porcelanas Victoria: Donan productos.
- Ama de Casa: Vende los productos a BV en muy bajo costo.
- Participan en programas de Excelsior Gama, Epa, Cines Unidos por proyectos.
- Alianza con Venevisión: Para contrataciones de personas con discapacidad, levantamiento de perfiles, asesorías, charlas de sensibilización a los empleados y responsabilidad social con la participación de las candidatas de Miss Venezuela.
- Alianza con la Gobernación de Miranda, Alcaldía del Hatillos y Alcaldía de Baruta.
- Venezuela sin Límites: Financia la nueva herramienta tecnológica.
- Alianza con Microsoft: Dona las licencias.
- Vapro: Diseño de la herramienta tecnológica que se va a implementar.
- La organización donde realizan la inserción laboral: Solicitan becas para nuevos participantes.
- Centros Poetas.

Condiciones Económicas:

Recaudación de fondos:

- Torneo de Golf: Buscan patrocinantes, venden cada hoyo (total 18).
- Venden galletas y chocolates, convenio estratégico de negocio con las organizaciones.
- Tienda de venta de cosas usadas a bajos costos, donaciones percibidas.
- Participan en Bazares.
- Venta de Porcelanas Victoria en tiendas Becas una vez interanual.
- Venta de toallas Ama de Casas.
- Presentan proyectos a distintas empresas para su contribución.
- Le solicitan a los padres de los alumnos de BV una contribución de Bs. 200.

Gastos:

- El 80% del ingreso de la fundación es destinado para el pago de sueldos, salarios y servicios.

Futuros planes de ingreso:

- Implantar un centro de papelería y copiado.

Planificación presupuestaria y estratégica:

Se realizó una planificación estratégica del 2009 hasta el 2015, donde incluyeron todos los proyectos y metas y lo revisan todos los años.

La planificación presupuestaria del torneo de golf la hacen en función de que cubra los gastos anuales.

Condiciones ambientales:

- Falta 1 aire acondicionado para el nuevo salón de usos múltiples.
- Tienen como proyecto el acondicionamiento de la cancha (nivelación del piso y techado).
- Las oficinas de trabajo son amplias y cuentan con las herramientas básicas.
- Desde nuestra percepción se requieren actualizar las aulas de adiestramiento para los alumnos y adecuarlas a un ambiente más organizacional, más acorde al contexto.
- Aislar las oficinas administrativas del tránsito de los estudiantes por temas de distracción al personal.

Grupos de Presión:

- Ministerio de la Suprema Felicidad.
- Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS)
- Audidores Externos.

Condiciones Jurídicas:

- Ley de Personas con Discapacidad, se promulgó en el 2007. Esta ley no posee reglamento aún.

Competidores/ Aliados:

- Apoye*: Realiza actividades recreativas para personas con síndrome de down.
- Avepane*: Atienden personas con discapacidad cognitiva.

-*Fundacodice*: Su foco es para personas mayores y mayor compromiso de discapacidad.

-*Asodeco*: Su foco es la atención de personas con discapacidad intelectual.

-*Cepia*: Fundación de autismo en voz alta

-*Fundaprocura*: Foco a personas con discapacidad motora.

Condiciones Sociales:

-Antes trabajaban los oficios en los participantes ahora trabajan habilidades y destrezas para consolidar la reinserción laboral.

-Impacto social en la vida del participante, la de sus familiares, la de la organización y sus trabajadores.

-Atienden a personas de distintas clases sociales.

-Es la única Fundación que atiende a personas con cualquier tipo de discapacidad (leves y moderadas).

Condiciones Demográficas:

-Su sede se sitúa en la Gran Caracas, en la calle 11, Urbanización los Samanes. Municipio Baruta. Caracas- Venezuela.

-Atienden a personas de la Gran Caracas.

-Quieren expandirse a Nivel Nacional.

Condiciones Políticas:

El CONAPDIS es el ente que verifica en las empresas que se cumpla con el 5% de contratación de personas con discapacidad.

Adicionalmente audita a la fundación para verificar que cumplen con las leyes.

La situación, política, social y económica afecta a la fundación en temas de:

- Suministro de equipos computacionales, no se consiguen en el mercado, los que se consiguen están a muy altos costos, presentan dificultades para las subastas de SICAD 2.

- Han sido víctimas de inseguridad, ya que le han robado la batería del transporte para realizar las actividades recreativas, en dos oportunidades.

Condiciones Tecnológicas:

- Tienen tecnología de punta ya que Microsoft dona las licencias de última generación.
- Realizan proyectos para la actualización de computadoras.
- Cuentan con una sala de sistema para la capacitación de los clientes.

Proyectos en Curso:

- Proyecto Buscador Express:
Próximo simulador de trabajo y enlace con las organizaciones.
- Implantación de la herramienta administrativa Profit Plus.
- Impresora Fiscal.
- Programa de sistema de inventario.

Datos Adicionales:*Slogans:*

Su característica que representa un motivo de inspiración y que puede ser modelado radica en el lema: “Juntos y con Buena Voluntad ayudamos a cambiar una vida con el poder del trabajo”.

Imagen:

Actualmente la imagen de la Asociación Civil Buena Voluntad es Carlos Zambrano, Mister Venezuela 2012.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

En la Fundación Buena Voluntad, se han realizado trabajos de investigación previos, Ruiz (2014) trabajó la influencia del clima organizacional en el equipo de trabajo de la asociación civil Buena Voluntad. Goitia (2010) realizó un diagnóstico organizacional en la institución sin fines de lucro Buena Voluntad. Silva (2009) diseña una estrategia comunicacional para la Fundación Buena Voluntad.

Losada (2014) presenta un diagnóstico de la situación actual de la Fundación Buena Voluntad, en donde se evidencia que continúa presentando oportunidades de mejora dentro de la Fundación. La investigación, observación y diagnóstico de los hechos de esta organización son de vital importancia para delimitar las situaciones críticas y las oportunidades de mejoras así como los requerimientos previos a una transformación organizacional. Para obtener un análisis objetivo y detallado de la situación que se presenta actualmente en la Asociación Buena Voluntad se estudiaron las variables que impactan negativamente a todo equipo y que contribuyen a que se cree un ambiente de tensión entre Líderes y colaboradores o entre sus mismos pares, detectando así la causa raíz del problema. En vista de todos estos cambios la línea Gerencial siente y observa que los colaboradores muestran resistencia al cambio y que hay tensión en el ambiente, lo que trae como consecuencia reactividad en el equipo, por esta razón surge la necesidad de indagar y conocer en profundidad cual es la percepción de los colaboradores en cuanto a los cambios que se están presentando, si efectivamente tienen resistencia al cambio, como visualizan el liderazgo de la gestión, y conocer las variables que influyen negativamente en cada miembro de la Asociación Buena Voluntad y por ende en el desempeño de la

organización. En donde se obtiene como resultado del estudio diagnóstico que actualmente el personal que labora en la Fundación presenta deficiencia en la comunicación y en sus relaciones interpersonales, principalmente.

3.2 Bases Teóricas

Desarrollo Organizacional

Es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral (Cummings y Worley, 2005).

Según Warner Burke (1982), el desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Según Wendell French (1969), el DO designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de los agentes de cambio.

Por otro lado Richard Beckhard (1969), define el DO como:

"Un Esfuerzo planificado, de toda la empresa, administrado de los altos niveles, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa, mediante intervenciones planificadas en "procesos", aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta".

El Desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es:

- Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.
- Aportar soluciones nuevas y creativas.
- Mejorar la capacidad de autorrenovación.

Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de la ciencias de la conducta (Michael Beer,1980).

Para que un proceso sea catalogado como desarrollo organizacional ha de cumplir con tres condiciones (Worley y Foyerhem, 2003):

1. Centrarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional.
2. Aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema del cliente.
3. Evidencia o intención de mejorar la eficacia de ese sistema.

Las Organizaciones

Son estructuras formales que han sido creadas para un fin específico, pueden ser gubernamentales, o privadas, y han sido conceptualizadas para lograr su razón de ser, su objetivo y para satisfacer las demandas de los clientes (esto aplica sólo para el caso de empresas de servicio).

Tipos de Organizaciones

Las organizaciones pueden ser clasificados de acuerdo a diversos aspectos; por su finalidad, con fin de lucro como empresas, sin fin de lucro, con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales; estructura (formales e informales); tamaño medido por cantidad

de trabajadores que posee (micro emprendimiento, pequeño, mediano, grande); localización de empresa (multinacional, nacional o regional); de acuerdo a su producción (bienes, servicios, salario y retribución, distribución); propiedad (pública, privada, mixta); por jerarquía (organización jerárquica, en red).

Organizaciones sin fines de lucro (ONGs)

Son empresas que han sido creadas para cumplir fines específicos en pro de la sociedad, dentro de este tipo de organizaciones se encuentran las Fundaciones, organismo donde se realizará la Intervención Organizacional.

Fundación

Según la Secretaría General Técnica de Asuntos Sociales es una organización sin fines de lucro, orientada según su propósito a favor del beneficio de la sociedad, con visión y misión definida, objetivos estratégicos y organizacionales, presentan una reglamentación y estatutos bajos los cuales se maneja. Existe una Junta Directiva encargada de su dirección, es creada por iniciativa de particulares que toman su propio capital o de aliados estratégicos para estos fines. Este tipo de organizaciones deben cumplir una serie de requisitos dentro de los cuales reza, apego total a las leyes y derechos humanos; no deben ser nombradas exclusivamente con el nombre del país, estado o comunidad donde se establecen, ni utilizar nombres de organismos nacionales o internacionales; el uso de un nombre o seudónimo de una persona física o jurídica diferentes al fundador debe contar con su consentimiento; no deben adoptarse nombres que hagan referencia a actividades que no correspondan con los fines mismo; la denominación no debe coincidir o ser semejante a la de una entidad ya existente.

Además de lo anteriormente señalado, se puede mencionar que las Fundaciones se enfocan en su capacidad jurídica y conocimiento de los límites de su autonomía privada; adquieren derecho de ser titular de sus responsabilidades y

obligaciones; su fin es social, presentan capacidad para asumir sus obligaciones legales; son autónomas tanto para sus intereses, necesidades y objetivos, se rigen por un reglamento o estatuto conforme a la voluntad inicial del fundador que adquiere carácter permanente; las personas que dirigen la fundación son designadas por el mismo fundador, y se elegirá a patronos subsiguientes conforme a los criterios iniciales del fundador establecidos en los estatutos.

La Comunicación

De acuerdo con James Gibson, la comunicación es definida como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor” (2001:55)

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

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

Forma parte fundamental dentro de una empresa, porque mantiene a todos sus componentes en unión y con cierta armonía. Constituye una herramienta de gestión en las organizaciones que desarrolla las relaciones de trabajo de forma dinámica, planificada y concreta, para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de diversos departamentos facilitando la dirección u orientación sinérgica debido a la retroalimentación constante, con la finalidad de

optimizar el direccionamiento de las actividades a desempeñar y cumplir, orientados a las metas y objetivos de la organización.

De no existir la comunicación o no efectuarse de forma adecuada la organización corre el riesgo de desorientación, quebrantos, incertidumbre hasta su desmoronamiento como tal.

La Comunicación Organizacional:

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

Es el proceso de emisión y recepción de mensaje dentro de una compleja organización. Es un sistema donde la información se maneja, se transmite y se recibe, esta información trata sobre el quehacer, el ser y el deber de cada uno de los miembros de la institución u organización. Este proceso se realiza de forma interna basado en las relaciones dentro de la institución entre sus miembros, y de forma externa cuando la comunicación es entre personas de otras instituciones u organizaciones.

Elementos de la Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos los cuales son indispensable para que se pueda llevar a cabo y con eficiencia la trasmisión de la información, los cuales son:



Ilustración 2 Elementos de comunicación

Emisor o fuente

Es quien origina y empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar y producir un estímulo. Lo cual genera que una o varias personas con ideas, información y un propósito se comuniquen. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.

Receptor

Es la persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes.

Mensaje

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. El mensaje puede ser de forma verbal, escrito, dibujado o pintado, y a través de gestos o expresiones.

Medio o Canal

Es el medio a través del cual viaja el mensaje, los más comunes son: El aire para la palabra hablada y el papel para la escritura, pero también pueden intervenir cables y ondas eléctricas. Puede ser verbal y escrito. Se puede transmitir a través de un memorando, un computador, el teléfono, un telegrama, la televisión (transmite gestos, indicios visuales). Puede ser simple cuando no presupone otros medios y compuestos cuando interviene otro medio o cadena de medios, ejemplo los medios masivos de comunicación.

Codificador

Toma las ideas y las dispone en un código, en la comunicación persona a persona esta función la cumple la capacidad motora de la fuente, los mecanismos vocales, los sistemas musculares de la mano y de las demás partes del cuerpo. El código es un sistema común organizado de signos o símbolos, regidos por reglas en la emisión y recepción de mensajes y constituyen verdaderos sistemas de comunicación, puede ser simple cuando maneja un solo tipo de signos y, complejo cuando emplea signos tomados en préstamo de otros códigos.

Decodificador

Es comprender, traducir o asimilar los mensajes o ideas a comunicar que fueron enviados y los asocia a un significado común y fácil de comprender para el otro usando el mismo código, acá impera el buen entendimiento del mensaje por que a partir de ahí se da la retroalimentación.

Retroalimentación

Es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada.

Podemos decir que en todas las organizaciones existe la comunicación organizacional entre todos los miembros que la conforman, ya sea personal

directivo, administrativo, obrero, (comunidad en general). Y que para que exista una comunicación de calidad se deben tomar en cuenta los diferentes elementos para la transmisión del mensaje y su correcta interpretación. Existen diversas formas de transmitir las ideas y de esta misma forma canalizarlos, ya sea verbal, escrita, mediante señas o visuales (videos, fotos, entre otros), a través de internet la cual es un recurso muy importante en la actualidad y a la vez muy utilizado. Siendo la comunicación organizacional un factor primordial en el día a día de todo ser humano, desde el nivel institucional y empresarial.

Tipos de Comunicación Organizacional

- **Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

- **Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- **Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor emotividad dentro de la organización y mejores resultados no productivos.

Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal se define como una interacción recíproca e interdependiente entre varios interlocutores, cuyos comportamientos están orientados por sentimientos y/u objetivos, que intercambian recíprocamente información, que es procesada, guiada e incentivada por mecanismos de feedback o retroalimentación. A medida que nos comunicamos adoptamos diferentes comportamientos al comprender al interlocutor, adoptamos diferentes estrategias, cambiando nuestros objetivos iniciales. Esto nos permite adaptarnos e identificar las reglas de comunicación de los diferentes interlocutores que podemos encontrarnos. Estos objetivos guían y orientan nuestras acciones. Cuando no se tienen claros, existe el riesgo de no saber andar el camino y terminar en otro lugar al que se pretendía llegar.

Feedback

El feedback o también llamado retroalimentación es la respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mí la conducta observada). Sirve para reflejarle a los demás cuáles comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen con la finalidad de un mejor desempeño.

Zeus y Skiffington (2000), definen feedback como es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Algunos principios de reforzamiento para fortalecer el Feedback de acuerdo con (Jane, 2002):

- Proveer el reforzamiento de manera inmediata.
- Reforzar el progreso hacia la conducta deseada.
- Hacer reforzamiento en persona.
- No confundir el reforzamiento con expectativas.
- Sé específico en lugar de general. Cuanto más concreto sea el proporcionar feedback, mayor provecho obtendrá la persona que lo recibe.
- Ser descriptivo, no evaluativo.
- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar.
- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse.
- Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones.

Empatía

Las competencias sociales son aquellas que determinan la forma en que nos relacionamos con los otros. El leer emocionalmente a las personas y apreciar esos sentimientos es una estrategia competitiva de gran impacto en los negocios y puede ser utilizada con mucho éxito para alcanzar altos desempeños, especialmente en negociaciones y servicio al cliente.

Para Goleman, la empatía constituye “la habilidad fundamental de las personas” y la relaciona con la capacidad de ser líderes, los que saben expresar y articular un sentimiento colectivo silencioso, de modo de guiar a un grupo hacia sus objetivos.

La empatía puede ser definida como la habilidad para leer las emociones de otra persona. Esto ocurre —o no— en forma automática y rápida. La empatía o intuición certera de cómo se sienten los demás, viene de forma natural cuando se está conectado con su modo de sentir en todo momento. Luego vendrá el equilibrio de sus necesidades con las de los demás para formar relaciones duraderas y respetuosas.

La empatía no siempre es racional o consciente; a algunas personas se les da naturalmente, mientras que otras la desarrollan más lentamente, con entrenamiento y experiencia. Hay distintos tipos de empatías: por ejemplo, la habilidad de comprender mejor a grupos que a individuos se relaciona con destrezas perceptivas específicas.

Trabajo en Equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein (1996)

Características del trabajo en equipo:

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Modelo de Investigación – Acción.

El término 'investigación–acción' fue propuesto por primera vez en 1946 por el psicólogo social Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944. La investigación-acción, es una forma de indagación introspectiva, con el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar, describe una forma de investigación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social, a través de programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales, dado que los problemas sociales emergen de lo habitual, la investigación-acción inicia el cuestionamiento del fenómeno desde lo habitual, transitando sistemáticamente, hasta lo filosófico. Mediante la

investigación–acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica.

La investigación acción es una forma de cuestionamiento auto reflexivo, llevada a cabo por los propios participantes descrita como una espiral de pasos: “Planificación, implementación y evaluación del resultado de la acción”. Con un doble propósito, de acción para cambiar una organización o institución y de investigación para generar conocimiento y comprensión. Definición de Kurt Lewin Investigación- Acción Kurt Lewin (1944)

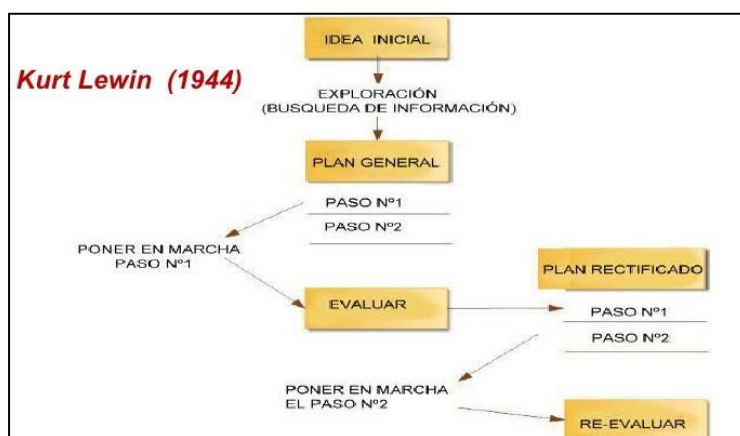


Ilustración 3 Modelo inicial: Investigación - Acción - Investigación – Acción

Fases del Modelo Investigación – Acción

Kurt Lewin (1946) establece tres fases iniciales en el Modelo Investigación - Acción, luego Kemmis y Mc Taggart (1988), proponen una cuarta (04) fase:

- **Observación:** Diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial.
 - **Planificación:** Desarrollo de un plan de acción, críticamente informado, para mejorar aquello que ya está ocurriendo.
 - **Acción:** Fase en la que reside la novedad). Actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos.
 - **Reflexión:** En torno a los efectos como base para una nueva planificación.
- Investigación- Acción

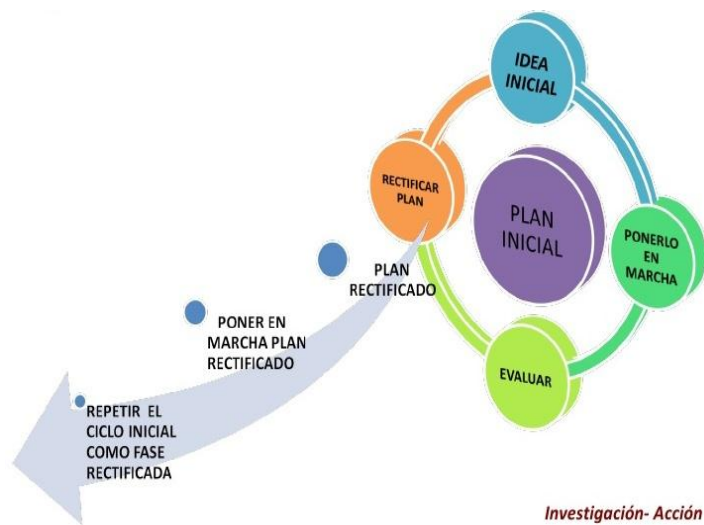


Ilustración 4 Evolución Modelo: Investigación-acción Investigación- Acción

Características Investigación – Acción: Kemmis y Mc Taggart (1988)

- Contexto situacional: diagnóstico de un problema.
- Colaborativa: equipos de colaboradores suelen trabajar conjuntamente.
- Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
- Auto-evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente.
- Acción - reflexión: reflexiona sobre el proceso de investigación y acumula evidencia empíricas (acción) desde diversas fuentes de datos.
- Proceso paso a paso: se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores
- Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimientos (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
- Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones, redefiniciones, etc.
- Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.
- Aplicación inmediata: los hallazgos se aplican de forma inmediata.

El modelo de investigación acción fue escogido para esta investigación, ya que está orientado a resolver un problema inmediato, o proceso reflexivo de un problema progresivo, dirigidos por personas que trabajan con otros en equipo o como parte de una “comunidad de práctica” para mejorar su forma de abordar y resolver los problemas, como es el caso de la Fundación Buena Voluntad.

Luego de desarrollar todos los tópicos involucrados en la investigación y que son base fundamental del presente trabajo, se busca profundizar en las áreas que deben ser mejoradas en pro de la salud de la organización, determinando las oportunidades de mejora que contribuyan al equilibrio entre las necesidades y objetivos de la organización y del personal que lo conforma.

CAPITULO IV

4.- MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleara para realizar el presente estudio es la Investigación Aplicada. Según Giroux y Tremblay (2004), la investigación aplicada estudia problemas concretos con objeto de proponer un plan de acción para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada.

Por otra parte Tamayo y Tamayo (2000), los estudios de tipo aplicado tienen como fundamento esencial enfocar la atención sobre la solución de teorías a fin de lograr la optimalización de la gestión realizada por los sujetos involucrados en el estudio.

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de La presente investigación es aplicada enmarcada en su modalidad de campo Investigación - Acción, según Lewin “La investigación acción es una forma de cuestionamiento auto-reflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones, de la propia práctica social educativa, con el objetivo de optimizar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo”.

Según Garzón (2005) “La investigación - acción es el proceso de recopilar, en forma sistemática, datos de la investigación acerca de un sistema actual, en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, alimentar de nuevo

esos datos al sistema, emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, y evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales”.

En función de los planteamientos anteriores, la Investigación - Acción se considera un proceso que va más de la predicción, se enfoca en la búsqueda del cambio de un estado actual a uno futuro, introduciendo mejoras en las organizaciones que se encuentran en proceso de cambio organizacional.



Ilustración 5 Modelo de Investigación Acción

4.3 Según Fuente de los datos Trabajados

En el proceso de diagnostico se recabara la información directamente con el equipo de la Fundación Buena Voluntad, los resultados se derivaran de la percepción de los colaboradores, por esta razón los datos deben llegar intactos al investigados y no deben sufrir alteraciones del medio externo.

El tipo de investigación se clasifica como primaria. Según Rojas (2002) la investigación primaria son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia", para recopilar la información utiliza técnicas diseñadas por el mismo.

4.4 Por el momento en que se recogen los datos

El proceso de Intervención que se desarrollara en la Fundación Buena Voluntad, se implementara en un intervalo de tiempo definido. Las técnicas de intervención diseñadas, serán aplicadas a los colaboradores de Buena Voluntad en un corte en el tiempo, es decir, los resultados mostrarán la percepción sobre las variables de estudio según el momento, contexto, situación, en la que se encontraban los participantes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos, indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

Según Arnau (2006) se considera una investigación transversal a aquella que tiene por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

4.5 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que se utilizarán en el presente proyecto son las siguientes:

4.5.1 La Observación

Es el método que emplea el Consultor para obtener información que no se puede obtener de inmediato (Kubr 2012). Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar (Sabino 1992). Es una técnica en donde el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

La observación ofrece varias ventajas: no está sujeta a los prejuicios propios de los datos introspectivos. Pone al consultor en contacto directo con las conductas de interés, sin que tenga que valerse de percepciones ajenas. Incluye datos en tiempo real, pues describe lo que sucede en el momento actual y no en el pasado. Evita así las distorsiones que ocurren siempre y cuando se pide a alguien que recuerde sus actos. Por último, la observación es flexible, según las circunstancias el consultor puede modificar lo que desea observar (Cummings y Worley, 2005).

4.5.2 El Cuestionario

En la consultoría de empresas un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas o de personas ampliamente separadas entre sí (Kubr 2012).

Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso se entrega al participante un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas" (Sabino, 1992, p.121).

4.5.3 Diseño Instruccional

El Diseño Instruccional, puede ser descrito como proceso mediante el cual existe un modo continuo y sistemático que conlleven a generar especificaciones por medio de teorías tanto Instruccionales como de aprendizaje con el propósito de alcanzar los objetivos que se han planteado inicialmente. En el proceso debe existir la detección y el análisis de la necesidades para luego diseñar y estipular los mecanismos que deben ser implementados para el logro de los objetivos que han sido planteados, la planificación de las estrategias a impartirse tomando en cuenta la población a quien será dirigida, cuáles son los recursos, qué se pretende realizar, cómo serán evaluadas las estrategias, cómo se mejorarán.

Dentro del las teorías y modelos de Diseño Instruccional se encuentra el Modelo de Dick W. y Carey (1985) quienes proponen el modelo de enfoque de sistemas donde éste se conceptualiza como un conjunto de partes que se interrelacionan entre si y que trabajan unidas para alcanzar una meta. Define a la instrucción como un proceso sistemático que da valor a todos los componentes que forman parte de ella y que a su vez son importantes para un aprendizaje exitoso. Este concepto permite dar relevancia a los componentes y facilita la revisión de las interacciones efectivas por medio de la evaluación del sistema monitoreando su funcionamiento en pro del éxito de la instrucción. El modelo de enfoque de sistemas toma en cuenta la planificación, desarrollo, implantación y evaluación de la instrucción. A continuación se presentan los nueve pasos para la aplicación de esta metodología:

- Identificar la meta instruccional
Se define que es lo que el instructor desea que sea manejado por quienes reciben la enseñanza.
- Análisis instruccional
Se determina qué tipo de aprendizaje necesita el alumno, en esta fase se realiza una evaluación de las competencias y la necesidad de reforzar

las destrezas del estudiante.

- Identificar las conductas de entrada y las características de los estudiantes

En esta fase el alumno debe presentar una información previa que facilitará la nueva información adquirida.

- Redacción de los Objetivos Instruccionales

Señalamiento de qué es lo que se espera que el estudiante domine y aprenda al culminar la instrucción inicial.

- Elaboración de los criterios de medición

En esta fase se elaboraran criterios de medición para evaluar lo que se describió en los objetivos.

- Elaboración de la estrategia instruccional

Se identifica la estrategia para llevar a cabo la instrucción, determinando los medios que serán usados.

- Elaboración y selección de la instrucción

En esta etapa se utiliza la estrategia instruccional para producir la instrucción.

- Diseño y desarrollo de la evaluación formativa

Una vez que se finaliza la instrucción se realiza y recogen los datos pertinentes para su mejora.

- Diseño y desarrollo de la evaluación sumativa

En esta etapa se evalúan los méritos de la instrucción recibida.

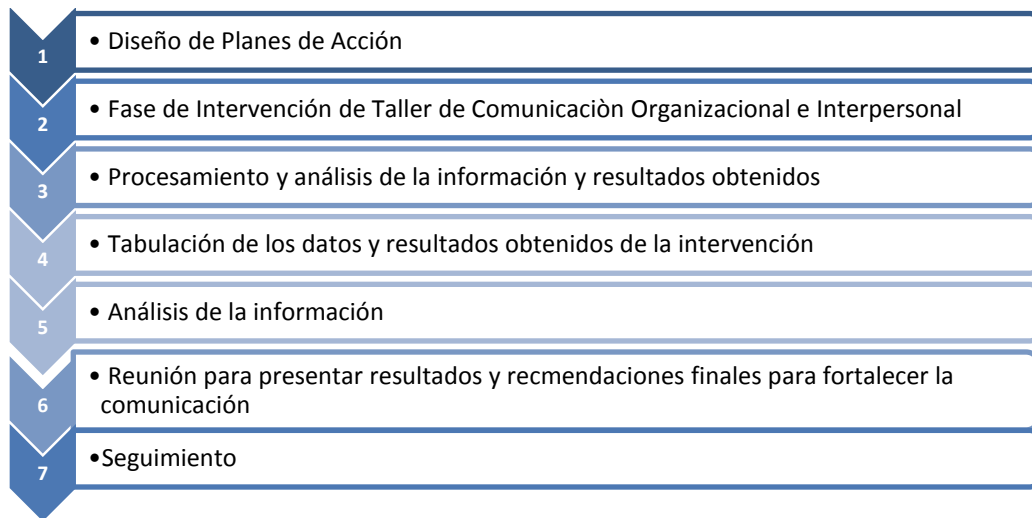
4.6 Población y Muestra

La población de estudio de la presente investigación está constituida por los colaboradores de la Fundación Buena Voluntad, los cuales representan un total de once (11) personas.

Debido a que la organización es una empresa pequeña se considerara a todos los colaboradores para participar en el estudio, se abordara el cien por ciento (100%) de la población.

4.7 Procedimiento a seguir

El procedimiento de Consultoría de Intervención Organizacional que se ejecutara para lograr el objetivo de la investigación, consta de las siguientes fases:



4.8 Operacionalización de las Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Items
Realizar una intervención para mejorar la Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.	Desarrollar capacidades comunicacionales a través de un taller de desarrollo en Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.	Comunicación "Se define la comunicación como el intercambio de información entre dos o más personas. Se refiere a la manera como el mensaje o la información es comprendida de la misma manera por todos los implicados. Es uno de los fundamentos de las relaciones humanas".	Comunicación Organizacional "La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno".	Comunicación: Ascendente Descendente Horizontal	Encuesta 1: 1. ¿La comunicación dentro de la organización se ejecuta de manera satisfactoria? (Comunicación). 2. ¿La comunicación e información fluye de manera natural dentro de la organización? (Comunicación Organizacional). 3. ¿Se siente a gusto con la manera en la cual se comunica con sus compañeros de trabajo? (Comunicación Interpersonal) 4. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por su jefe inmediato? (Ascendente). 5. ¿Tomo en consideración la opinión de mis compañeros para la toma de decisiones? (Descendente). 6. ¿Al necesitar información de mis compañeros de trabajo para la ejecución de mis actividades cotidianas me comunico con facilidad? (Horizontal) Encuesta 2: 1. ¿Sintió que la comunicación en el equipo se trabajó de manera satisfactoria? (Comunicación). 2. ¿Los mensajes intercambiados entre los integrantes de la organización fluyeron de manera satisfactoria? (Comunicación Organizacional). 3. ¿Se sintió a gusto con la manera en la cual se transmitió y desarrolló la comunicación dentro del equipo de trabajo? (Comunicación Interpersonal) 4. ¿El equipo de trabajo tenía apertura para escuchar las opiniones individuales? (Ascendente). 5. ¿Existió imposición de ideas de algún miembro del equipo? (Descendente). 6. Las ideas propuestas de todos los miembros del equipo fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de la propuesta final del equipo? (Horizontal).

4.8 Operacionalización de las Variables (Continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Items
Realizar una intervención para mejorar la Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.	Fomentar y optimizar en los colaboradores las técnicas y destrezas apropiadas para reforzar los canales de comunicación organizacional e interpersonal de sus relaciones organizacionales en el Equipo de Trabajo.	Comunicación "Se define la comunicación como el intercambio de información entre dos o más personas. Se refiere a la manera como el mensaje o la información es comprendida de la misma manera por todos los implicados. Es uno de los fundamentos de las relaciones humanas".	Comunicación Interpersonal "La comunicación interpersonal se define como una interacción recíproca e interdependiente entre varios interlocutores, cuyos comportamientos están orientados por sentimientos y/u objetivos, que intercambian recíprocamente información, que es procesada, guiada e incentivada por mecanismos de feedback o retroalimentación".	Feedback, Empatía Trabajo en Equipo	Encuesta 1: 7. ¿Valoro las opiniones e intervenciones de mi equipo de trabajo? (Empatía). 8. ¿Actualmente consideras que el trabajo en equipo ayuda a tus labores cotidianas? (Trabajo en equipo) 9. ¿Durante la jornada de trabajo existe tiempo para comunicarse y obtener la información necesaria? (Espacios de comunicación) 10. ¿Existen reuniones de equipos primarios con frecuencia definida? (Espacios de comunicación). 11. ¿Cuenta con herramientas que faciliten la comunicación, como correos electrónicos o carteleros informativos?. Encuesta 2: 7. ¿Valoro las opiniones e intervenciones de mi equipo de trabajo? Empatía 8. ¿Consideras que el trabajo en equipo ayuda a obtener los objetivos de la organización y facilita las labores cotidianas de trabajo? (Trabajo en Equipo). 9. De las siguientes características, ¿cuáles se asemejan a las experimentadas dentro de tu equipo de trabajo durante la actividad? (Feedback) a) Desordenado, impositivo y no se respetaban las opiniones. b) Existió diferencias entre el equipo y no se llegó a consenso. c) Existía retroalimentación, los objetivos fueron alcanzados, no se cumplieron los tiempos establecidos. d) Enfocado a los objetivos, se escuchaban y se respetaban las opiniones de todos los miembros, se lograron los resultados a tiempo.

4.8 Operacionalización de las Variables (Continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	
Realizar una intervención para mejorar la Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.	Evaluar los efectos del Taller de desarrollo en Comunicación Organizacional e Interpersonal en la Fundación Buena Voluntad.	Comunicación "Se define la comunicación como el intercambio de información entre dos o más personas. Se refiere a la manera como el mensaje o la información es comprendida de la misma manera por todos los implicados. Es uno de los fundamentos de las relaciones humanas".	Comunicación Organizacional "La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno".	Comunicación Organizacional e Interpersonal	Evaluación del Taller de Comunicación: Encuesta 1 1. ¿Sintió que la comunicación en el equipo se trabajó de manera satisfactoria? 2. ¿La comunicación e información fluye de manera natural dentro de la organización? 3. ¿Se siente a gusto con la manera en la cual se comunica con sus compañeros de trabajo? 4. ¿El equipo de trabajo tenía apertura para escuchar las opiniones individuales? 5. ¿Existió imposición de ideas de algún miembro del equipo? 6. Las ideas propuestas de todos los miembros del equipo fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de la propuesta final del equipo? 7. ¿Valoro las opiniones e intervenciones de mi equipo de trabajo? 8. ¿Consideras que el trabajo en equipo ayuda a obtener los objetivos de la organización y facilita las labores cotidianas de trabajo?

Taller de Comunicación
Lugar: Fundación Buena Voluntad, Los Samanes, Caracas.
Facilitadora: Lic. Yaneth Briceño

ETAPA	Nº	DINAMICAS	DESCRIPCION	ASPECTOS A MEDIR	HORA	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	1	Apertura	Bienvenida. Presentación de los Facilitadores. Informar los objetivos de la actividad. Normas del Taller. Chequeo de Expectativas de los participantes y facilitadores acerca del taller.	Recepción de Información, Capacidad de Escucha Activa, Seguimiento de Instrucciones, Actitud, Lenguaje Corporal.	08:00 a.m a 08:30 a.m	30 min.	Pequeñas cartulinas para los nombres de participantes y facilitadores, alfileres, Marcadores, Hojas de papel bond, Sillas, Mesas.
	2	Mi Viejo y Gran Amigo	Se instruye a los participantes que formen parejas, deben seleccionar a un compañero(a) con el cual tengan menos contacto. Cada miembro indaga durante cinco (05) minutos la mayor cantidad de información acerca de su compañero, al finalizar el tiempo intercambia con su compañero. Transcurrido ese tiempo se les pide que no continúen intercambiando información. Luego se les pide que cambien su identificación con el compañero, y que se presenten al resto del grupo asumiendo el nombre e historia de su compañero en la actividad, y de ser posible, imitando sus gestos. El orden de presentación es voluntario. Esta actividad permite hacer una breve presentación de los participantes y funciona como una excelente actividad rompe-hielo que contribuye al establecimiento del rapport.	Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo), Búsqueda de la Información, Espontaneidad, Relaciones Interpersonales, Retentiva, Capacidad de Escucha Activa, Autoconfianza, Manejo del Tiempo.	08.30 a.m a 09:15 a.m	45 min.	Sillas, cronómetro.

Diseño de taller: (Continuación)

ETAPA	Nº	DINAMICAS	DESCRIPCION	ASPECTOS A MEDIR	HORA	TIEMPO	RECURSOS
DESARROLLO	3	El Secreto	Se les pide a los participantes que se enumeren uno por uno, y luego los impares forman un equipo y los pares forman el otro equipo, a cada primer integrante de cada fila se les da un mensaje inicial (el cual estará anotado en una hoja por el facilitador) a fin de que lo vayan transmitiendo correctamente en secreto, hasta que llegue al último de la fila. Luego se pregunta al último de cada fila, cuál fue el mensaje que se comunicó. Se confronta entonces con el mensaje real transmitido. Se analiza el primer mensaje y el último, confrontando las diferencias.	Comunicación Interpersonal (Trabajo en Equipo), Capacidad de Escucha.	09:15 a.m a 09:45 a.m	30 min.	Hoja con mensaje inicial.
	BREAK						
	4	La Torre	Los participantes se agrupan en dos (2) equipos para construir con los materiales provistos (Hojas de papel, teipe, grapas, ligas), una torre que cumpla con los siguientes criterios: A. Altura: Debe alcanzar la mayor altura posible. B. Resistencia: Debe soportar el peso de un cuaderno encima. C. Estética: Debe ser agradable a la vista. Cuentan con tiempo limitado y los dos (2) equipos compiten entre sí. Al final el facilitador de acuerdo a los criterios establecidos decidirá cuál es la torre ganadora. Se les indica que antes de finalizar el tiempo de la actividad habrá una condición sorpresa, en donde se les quitará un material en ambos equipos.	Comunicación Organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo) Iniciativa, Liderazgo, Orientación a Resultados, Trabajo Bajo Presión, Planificación y Organización y Manejo del Tiempo.	10:00 a.m a 11:00 a.m	60 min	Reloj o Cronómetro, Mesas, Hojas blancas tamaño carta o de rotafolio, Ligas, Dos rollos de cinta adhesiva (Teipe o tirro), dos engrapadoras una por equipo, 2 cuadernos.

Diseño de taller: (Continuación)

ETAPA	Nº	DINAMICAS	DESCRIPCION	ASPECTOS A MEDIR	HORA	TIEMPO	RECURSOS
DESARROLLO	5	El Transplante	Se les entrega el caso de la "Junta Médica" a todos los participantes y se lee conjuntamente la primera página, y deben responder a las preguntas planteadas de forma individual durante 10 min. Luego van a tener 3 minutos para exponer sus respuestas ante el grupo. Para llegar al consenso en el grupo van a disponer de 15 minutos, se hace hincapié en que van a disponer de poco tiempo. En la medida en que empieza a transcurrir el tiempo se comienza a generar presión para que logren tomar la decisión que debe ser unánime.	Comunicación Organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo), Capacidad de Escucha, Iniciativa, Orientación a Resultados, Manejo del Tiempo, Negociación, Liderazgo, Pensamiento Analítico, Planificación y Organización, Flexibilidad, Cooperación, Trabajo Bajo Presión, Impacto e Influencia, Relaciones Interpersonales, Valores.	11:00 a.m a 12 p.m.	60 min	Hojas con el planteamiento del Caso para cada uno de los participantes, Hoja con preguntas a contestar, Cronómetro o Reloj, Lápices, Marcadores, Hojas blancas.
	ALMUERZO						

Diseño de taller: (Continuación):

ETAPA	Nº	DINAMICAS	DESCRIPCION	ASPECTOS A MEDIR	HORA	TIEMPO	RECURSOS
DESARROLLO	6	La Canaleta	Se les pide a los participantes que formen dos (2) filas, a cada participante se le entregará una hoja de cartulina tamaño carta y se le pedirá que formen una especie de tubo con cada una, al primer participante de la fila se le colocará en su tubo la pelota, y deberán pasarla a su compañero de al lado y así sucesivamente hasta el último de la fila, sin caerse la pelota, luego el primer compañero debe incorporarse rápidamente al final de la fila y así los compañeros siguientes para así darle continuidad hasta llegar al objetivo final que es introducirla en el tobo, el primer grupo que logre encestar la pelota tres (3) veces gana.	Comunicación Interpersonal (Trabajo en Equipo), Autocontrol, Manejo del Tiempo, Trabajo bajo presión.	02:00 p.m a 02:30 p.m	30 min	Hojas tamaño carta de cartulina, dos (2) pelotas pequeñas, 2 tobos pequeños, cronometro o reloj.
	7	Juego de Roles	Los facilitadores dividirán al grupo en dos (2) equipos. Luego se hará pasar un primer grupo al salón, en donde la mitad del grupo realizará el rol de Gerentes de una empresa de electrodomésticos y el resto del grupo serán los empleados de esa empresa. La idea es que los participantes que tengan cargos supervisorios ejecuten el rol del empleado y viceversa. Los participantes que realicen el rol de gerentes se les expone una situación recurrente que se han venido observando en estos empleados por lo cual no se encuentran contentos y desean hacerle saber la situación y conocer los motivos y planes de acción que sugieren los empleados para solventar la situación que está afectando su desempeño. Cada Gerente ejercerá un rol distinto, uno será impositivo, el otro será neutral y el otro será empático y asertivo. Luego de 20 minutos sale el equipo y entra el otro equipo para realizar la misma actividad. Luego se reúnen ambos equipos y se discuten las experiencias.	Iniciativa, Comunicación Organizacional (Ascendente, Descendente, Horizontal), Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo), Trabajo Bajo Presión, Orientación a Resultados, Impacto e Influencia, Persistencia, Autocrítica, Madurez, Resolución de Conflictos, Tolerancia a la Frustración, Autocontrol, Manejo del Tiempo, Orientación al Logro, Negociación, Confianza y Seguridad.	02:30 p.m a 3:30 p.m	60 min	Sillas, Mesa, Cronómetro o Reloj.

Diseño de taller: (Continuación):

ETAPA	Nº	DINAMICAS	DESCRIPCION	ASPECTOS A MEDIR	HORA	TIEMPO	RECURSOS
CIERRE	8	Agarro y Suelto	Se les pide a los participantes que caminen libremente por la sala y se les indica que mencionen la palabra "Agarro" para comentar su opinión sobre la actividad que está culminando y para indicar que finalizaron su comentario deben decir la palabra "Suelto".	Iniciativa, Comunicación, Pensamiento Analítico, Empatía, Relaciones Interpersonales.	3:30 p.m a 4:00 p.m	30 min	Ninguno

4.9 Consideraciones Éticas

En el presente trabajo se desarrolló bajo las siguientes condiciones:

-Confidencialidad: La información que suministre la organización se utilizó para fines académicos, no se divulgó ni se hará uso de ella para otros fines.

-Ética: Se manejó la ética profesional, y no se realizaron valoraciones subjetivas ni individuales a los miembros de la organización.

La ética profesional implica una serie de principios y reglas que una actividad profesional deberá observar en la realización de su quehacer. Es aquel que se aplica a todas las situaciones en las cuales el desempeño profesional debe seguir un sistema tanto implícito como explícito de reglas morales de diferente tipo (Definición ABC, www.definiciónabc.com/general/etica-profesional.php).

-Relación: Mantener una relación cliente-consultor con altos niveles de confianza y respeto, siempre en pro a la organización y respetando los acuerdos establecidos por ambas partes.

-Comunicación: Debe ser bidireccional, se informó al cliente sobre ajustes de planificación, cualquier situación irregular o desviación del proceso, así como los avances del estudio.

-Respeto: La Organización fue respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.

CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma de actividades:

Tabla 1: Cronograma de actividades

Actividades	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Diseño de Planes de Acción												
2. Fase de Intervención de Taller de Comunicación Organizacional e Interpersonal												
3. Procesamiento y análisis de la información y resultados obtenidos												
4. Tabulación de los datos y resultados obtenidos de la intervención												
5. Análisis de la información												
6. Reunión para presentar resultados y recomendaciones finales para fortalecer la comunicación												
7. Seguimiento												

CAPITULO V

5.- ANÁLISIS DE RESULTADOS:

En función del levantamiento diagnóstico previo desarrollado en la Fundación Buena Voluntad, donde mediante la utilización de mecanismos y herramientas de evaluación basados en los Focos de Observación e intervención según el modelo de Dinámica Organizacional (Gibson, Ivancevich y Donelly), se evaluaron los siguientes focos: gerencia, labor, procesos, tecnología, individuos, grupo, liderazgo, toma de decisiones, poder, comunicación, innovación y cambio. Obteniendo como resultado oportunidades dentro del área comunicacional, puesto que los colaboradores concuerdan que el proceso de comunicación no es efectivo y presenta deficiencias.

La comunicación es la piedra angular de las instituciones, son los cimientos para la construcción de una relación laboral óptima basada en la consolidación de objetivos organizacionales y personales, que permiten desarrollar ambientes laborales que faciliten la integración y la fluidez de la información en todos los niveles.

Con el objetivo de profundizar las posibles variables que afectan la comunicación dentro del equipo de trabajo de la organización Buena Voluntad, se diseñó un mecanismo mediante encuestas: cerradas, anónimas e individuales; para identificar las posibles falencias existentes dentro de la comunicación, desarrollado y ejecutado previo a la intervención. Estructuralmente se sometieron a análisis tres (3) tópicos macros de la comunicación para evaluar las bases de la intervención: Comunicación

organizacional, Comunicación interpersonal y espacios para la comunicación, definiendo para el análisis de resultados:

- Variable conformes: Porcentaje superior a 60%, en la ponderación de las preguntas asociadas a la variable cuyas respuestas fueron: Totalmente de acuerdo y de acuerdo.
- Variable No conformes: Porcentaje inferior a 60%, en la ponderación de las preguntas asociadas a la variable, cuyas respuestas fueron: Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

En aras de ejercer comparación y evaluar la efectividad de la intervención, se desarrollaron encuestas para evaluar las condiciones previas (Ver Anexo B: Formato de Encuesta de Comunicación) y posteriores (Anexo C: Evaluación Taller comunicacional Buena Voluntad) de la intervención para evaluar la posible mejoría de cada una de las variables de comunicación sujetas a estudio.

En base a la información obtenida directamente del equipo de trabajo de Buena Voluntad, se obtuvieron los siguientes resultados previos a la intervención:

Tabla 2 Resultados previos a la intervención en las dimensiones comunicacionales evaluadas.

Variables	% No conformes	% Conformes
Comunicación general	64	36
Comunicación interpersonal	55	45
Comunicación organizacional	66	34
Espacios de comunicación	3	97

De esta manera, el análisis arrojó como resultado la necesidad de atacar principalmente las áreas de: Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional (porcentajes de Conformidades menores a

60%); y como área sólida los espacios para la comunicación con un porcentaje de 97% de conformidad.

Con la identificación de las falencias de comunicación, se trabajaron durante la fase de intervención en la organización Buena Voluntad las siguientes dimensiones: Comunicación organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) y Comunicación interpersonal (Feedback, Empatía y Trabajo en Equipo), con el objetivo de mejorar el diagnóstico detectado. Descartando la dimensión de espacios de comunicación por obtener resultados satisfactorios.

Una vez ejecutada la intervención se analizó nuevamente las variables comunicacionales obteniendo los resultados presentados en la tabla N° 1, donde se evidencia el impacto positivo de las actividades desarrolladas en la organización Buena Voluntad, obteniendo resultados de conformidad superiores al 70% en todas las variables analizadas. Asimismo se experimentó un crecimiento del +46% en comunicación interpersonal y un +64% en comunicación organizacional.

Tabla 3 Comparación de variables comunicacionales antes y después de la intervención.

Variable	Antes		Después	
	% No conformes	% Conformes	% No conformes	% Conformes
Comunicación general	64	36	27	73
Comunicación interpersonal	55	45	9	91
Comunicación organizacional	66	34	2	98
Espacios de comunicación	3	97	-	-

Con la finalidad de presentar un análisis comparativo minucioso entre la fase previa a la intervención y los resultados posteriores se presentan los resultados para cada una de las variables:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Para afianzar y mejorar la comunicación organizacional se trabajaron tres (3) conceptos básicos (Comunicación: Ascendente, Descendente y horizontal), durante las dinámicas ejecutadas, donde los colaboradores desarrollaron estrategias comunicacionales, identificando las áreas de oportunidad existentes y ofreciendo mayor apertura a sus compañeros de trabajo en el manejo de la información entre los diferentes niveles organizacionales, obteniendo como resultados una mejoría de +64%.

Comunicación Ascendente

De acuerdo a los resultados obtenidos en la variable comunicación ascendente, en donde el objetivo principal es buscar una comunicación más directa, fluida y asertiva con los supervisores, gerentes y directores de parte del personal administrativo, a través de dinámicas que permitieron la comunicación desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Se pudo evidenciar como resultado que antes de la intervención, un 55% de los participantes mostraron estar en desacuerdo con la presencia o no conformidad de esta variable dentro de su proceso comunicacional, luego de la intervención se muestra un incremento favorable en los resultados en donde un 46% está de acuerdo y un 45% totalmente de acuerdo con la instauración de la variable comunicación ascendente dentro de la comunicación en los empleados de la Fundación Buena Voluntad.

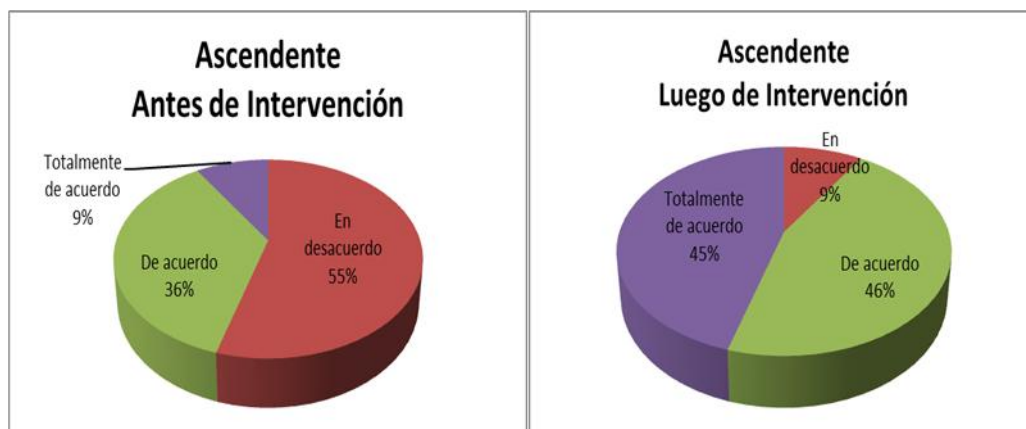


Ilustración 6 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Ascendente

Comunicación Descendente

Como resultado obtenido en la encuesta previa a la intervención se pudo evidenciar que un 64% de los participantes indicaron estar en desacuerdo en que la comunicación fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos, luego de la intervención los directores, gerentes y cargos supervisorios modificaron su percepción acerca de la comunicación dentro del equipo de trabajo, percibían que la comunicación en el equipo era fluida, concreta y clara, de manera que actuaron como solían ser ellos en su jornada laboral, un poco impositivos y autoritarios, y al transcurrir del desarrollo de las dinámicas se percataron que debían escuchar al otro, tomar en cuenta la opinión de los demás, entender la posición del otro y trabajar en equipo. Es por ello, que luego de la intervención se pudo mostrar que un 73% de los participantes manifiesta estar de acuerdo en que se mejoró significativamente la comunicación descendente en el equipo de trabajo.

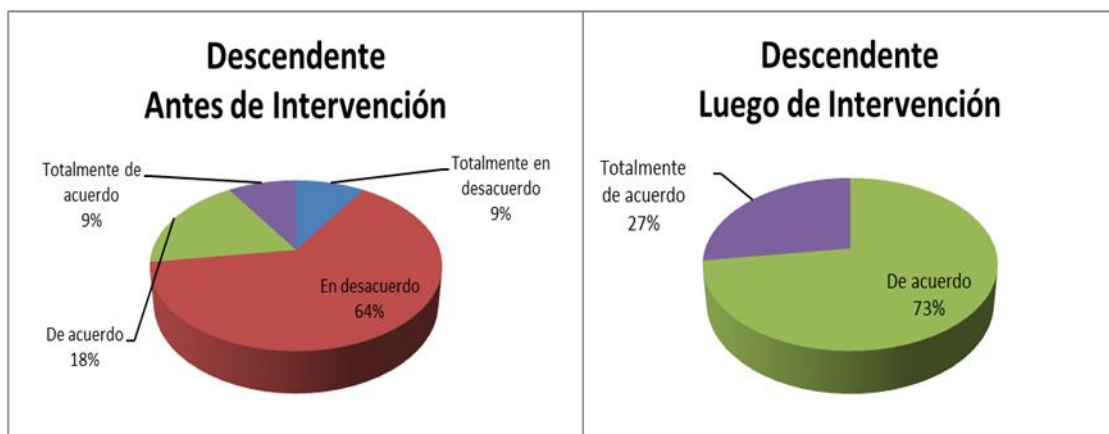


Ilustración 7 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Descendente

Comunicación Horizontal

De acuerdo a los resultados obtenidos en la variable comunicación horizontal, se pudo evidenciar que un 45% de los participantes indica estar en desacuerdo en que la comunicación fluye de manera efectiva entre los miembros de un mismo nivel jerárquico entre funciones, para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Luego de la intervención un 55% de los participantes afirmó estar totalmente de acuerdo, y un 45% de acuerdo con la mejora de la variable comunicación horizontal en el equipo laboral de la Fundación Buena Voluntad.

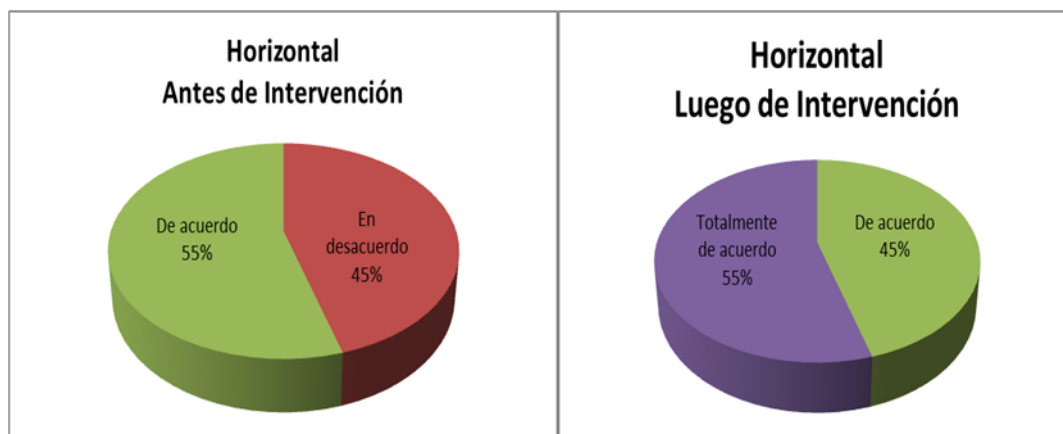


Ilustración 8 Resultados de la evaluación de la Variable: Comunicación Horizontal

COMUNICACIONAL INTERPERSONAL:

Durante el desarrollo de la fase diagnóstica se evidenció la necesidad de trabajar la comunicación interpersonal dentro de los miembros del equipo de Buena Voluntad, donde se evaluaron tres variables: feedback, empatía y trabajo en equipo; con el objetivo de encaminar la intervención hacia su fortalecimiento. Los análisis previos arrojaron como resultado 55% de No conformidad, sin embargo luego del proceso de intervención se obtuvo un resultado de 91%, significando una mejora del 46%.

En el desarrollo de las actividades del taller se evidenció mejoras tangibles en el proceso de comunicación entre los miembros del equipo fluyendo de manera continua la comunicación entre los diferentes participantes, puesto que los colaboradores rescataron y reconocieron la necesidad de trabajar en equipo para la consolidación de los objetivos.

Empatía

El proceso de empatía es fundamental para obtener comunicación efectiva dentro de las organizaciones y lograr el desarrollo de acciones encaminadas hacia el objetivo general y no particular. En el proceso diagnóstico se evidenció un resultado de 18% de miembros no enfocados ni comprometidos en desarrollar capacidades para percibir dentro del contexto laboral las necesidades y sentimientos de otras personas pertenecientes a la organización.

Por tal sentido, aunque los resultados no arrojaron resultados alarmantes en este concepto, dentro de la intervención se contempló la necesidad de fortalecer el concepto de empatía, para acrecentar los cimientos de esta variable como apoyo durante todo el proceso de comunicación interpersonal, obteniendo como resultado una mejora de 9%.

El hecho que el objetivo de la fundación sea la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, ha logrado el desarrollado de la capacidad entre los miembros de comprender y entender diferentes posturas y situaciones, por lo cual las dinámicas fortalecieron la idea de utilizar estos conceptos en la comunicación diaria laboral.

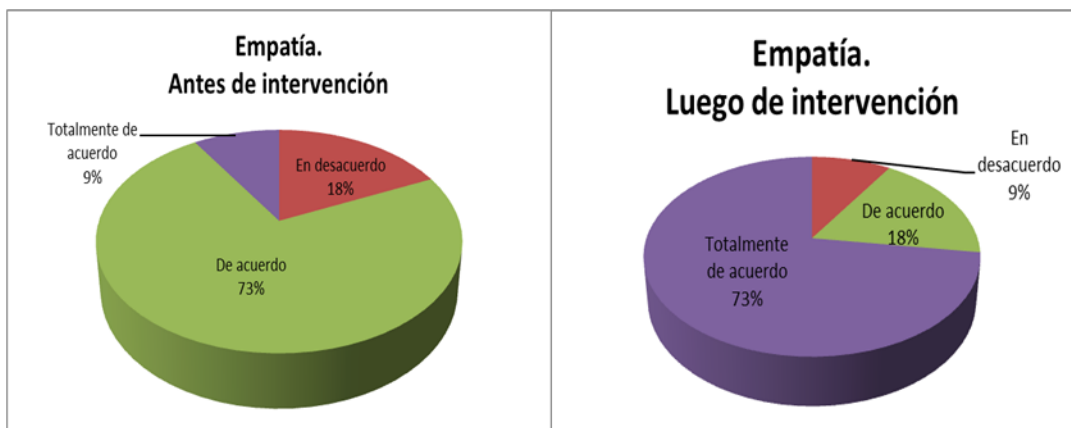


Ilustración 9 Resultados de la evaluación de la Variable:

Trabajo en Equipo:

Los resultados previos a la intervención arrojaron un porcentaje de 82% de participantes en desacuerdo con la manera en la cual se desarrollaba el trabajo en equipo dentro de La Fundación Buena Voluntad, evidenciándose el concepto, si el simil lo permite, de trabajo entre áreas al estilo de “islas”, es decir sin comunicación ni conexión efectiva de trabajo en equipo para la consolidación de los objetivos de la organización.

El desarrollo de la intervención contempló el fortalecimiento del concepto de trabajo en equipo, rescatando la importancia y la necesidad del mismo para el desarrollo eficiente de las tareas, logrando obtener un resultado posterior a la intervención de 100% de personas comprometidas con el trabajo en equipo, significando un mejora en el resultado de 82%.

Dentro del taller ejecutado en las instalaciones se contemplaron dinámicas, para fortalecer y cambiar el concepto de grupo de trabajo por el de equipo de trabajo, logrando que los participantes se apoyaran en otros miembros para la obtención de resultados.

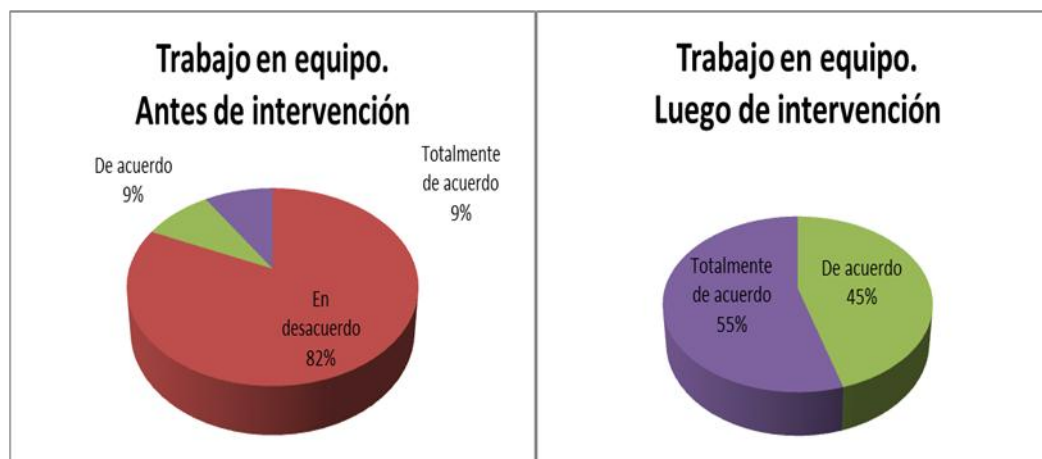


Ilustración 10 Resultados de la evaluación de la Variable: Trabajo en Equipo

Feedback:

El Feedback es una herramienta comunicacional valiosa para la comunicacional interpersonal, pues permite captar y aclarar las sensaciones y percepciones entre el emisor y el receptor, facilitando la fluidez del mensaje. De esta manera, el diagnóstico previo arrojó resultados no satisfactorios pues no se encontró evidencia tangible de su utilización, siendo esta carencia una de las principales causas de la problemática en la comunicación cotidiana entre los miembros del equipo.

De esta manera, dentro del proceso de intervención se resaltó la necesidad de utilizar la herramienta como un arma clave para la consolidación de los mensajes entre los diferentes niveles organizacionales, enfocando el taller en resaltar las habilidades naturales de los miembros para mejorar la sensibilización y comprensión de los mensajes.

De esta manera, la percepción de los equipos de trabajo al finalizar la dinámica arrojó resultados satisfactorios siendo cónsono con lo observado durante las actividades en donde el 82% de los participantes consideró que se formaron equipos de trabajo enfocados en objetivos, donde se escuchaban y respetaban las opiniones mediante retroalimentación de ideas entre los miembros de los equipos logrando los objetivos en tiempo.

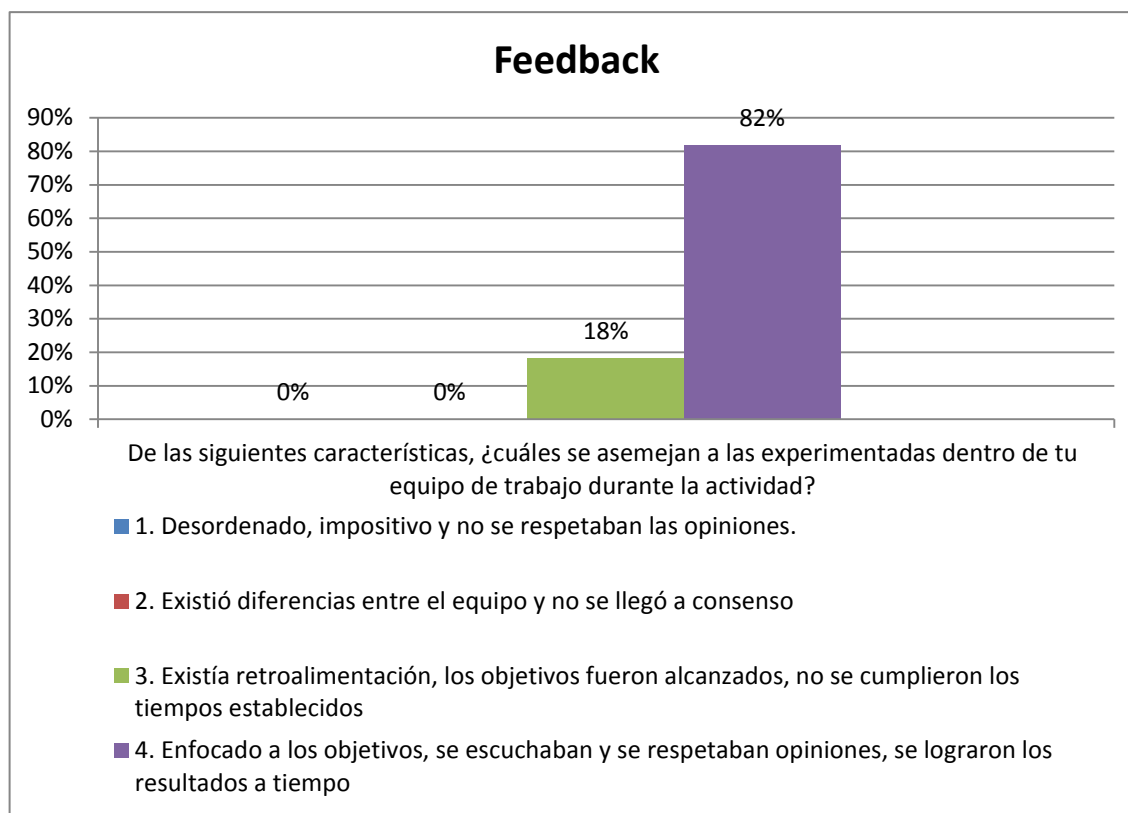


Ilustración 11 Resultados de la evaluación de la Variable: Feedback.

Evaluación del taller:

Una vez finalizado el taller de comunicación ejecutado en la fundación Buena Voluntad se suministró a los participantes una encuesta para evaluar su conformidad con las actividades propuestas y desarrolladas, obteniendo como resultado un 73% en el nivel de Excelente y un 27% en el nivel óptimo, siendo relevante, de manera grata, pues no existió ningún porcentaje dentro de los valores catalogados como Regular o Malo.

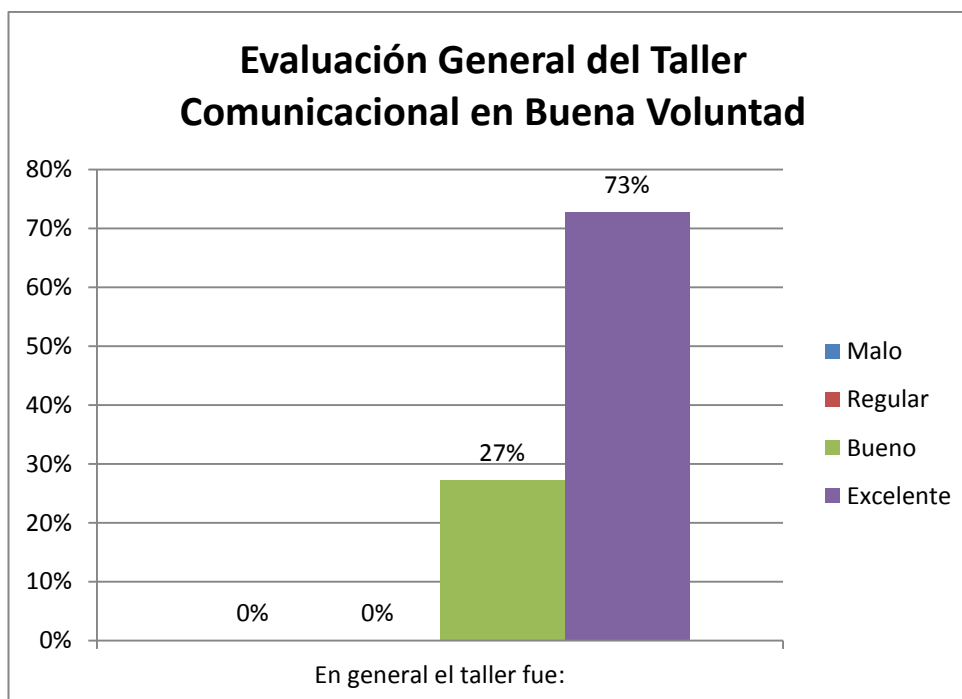


Ilustración 12 Resultados General de la evaluación del taller.

Evaluación de Conformidad del Taller de Comunicación:

En general los comentarios de los participantes fueron satisfactorios, mostrando disposición, compromiso y dinamismo durante las actividades, permitiendo la consolidación de los objetivos, tal y como se evidencia en la gráfica N° 8, donde:

- 1.- Los participantes manifestaron tener claro los objetivos del taller antes del inicio de las actividades, destacando la labor del facilitador en aclarar y explicar los temas tratados.
- 2.- Los participantes resaltan la importancia de trabajar temas comunicacionales y manifestaron que las actividades desarrolladas durante la intervención permitieron mejorar la comunicación dentro de la organización.
- 3.- Los miembros de Buena Voluntad indicaron que el proceso de intervención fue satisfactorio y agrega valor a la organización.

4.- Los participantes agradecieron el apoyo y conocimiento del facilitador durante el proceso de intervención y manifestaron su agrado en el desarrollo de las dinámicas.

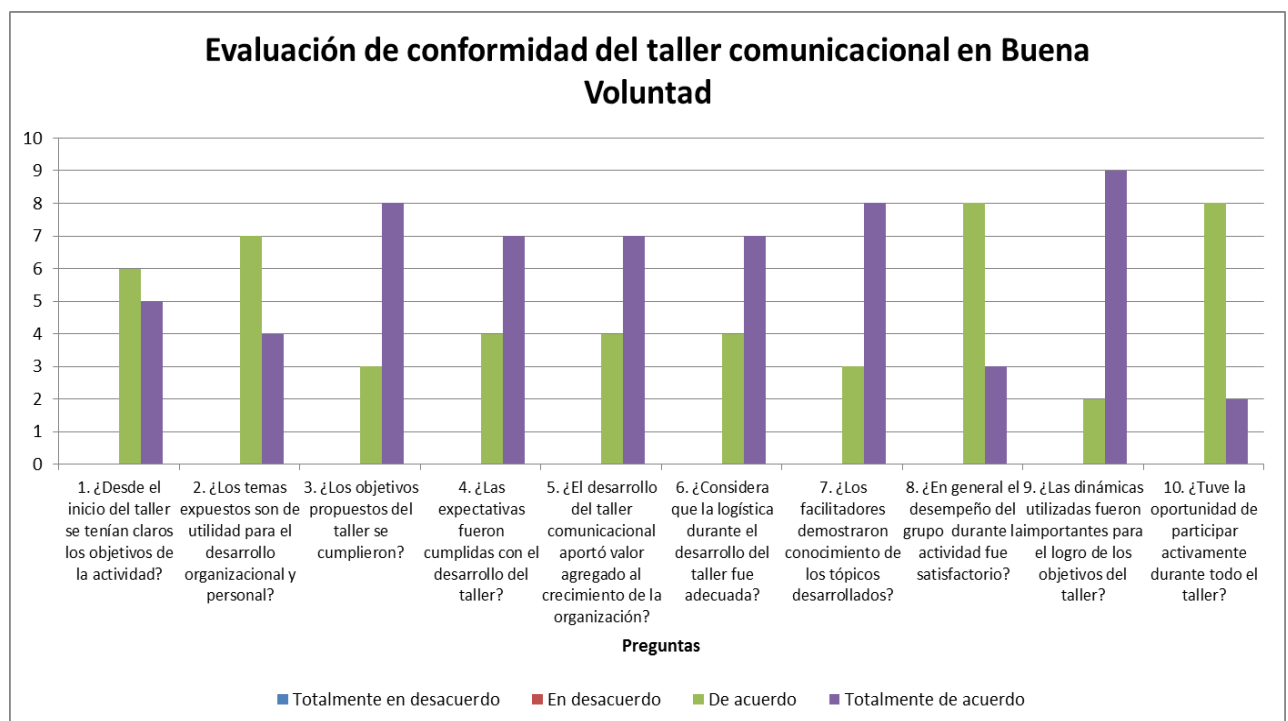


Ilustración 13 Resultados de conformidad de evaluación del taller.

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

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

La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro, abierta a los cambios, que busca adaptarse al entorno y crear alianzas que contribuyan al cumplimiento de las metas y el mantenimiento de la organización.

Por ser una organización sin fines de lucro orientada al crecimiento social, laboral y económico de jóvenes con alguna discapacidad, tiene la necesidad de desarrollar y/o mejorar los elementos organizacionales que la componen, de manera de que las actividades fluyan eficientemente y la productividad incremente. Tal y como fue detectado en el diagnóstico la Fundación Buena Voluntad, se encuentra en una etapa de diseño e implantación de cambios tecnológicos y de procesos. En donde se puede concluir inicialmente que todo cambio organizacional enfocado en procesos y tecnología debe estar atado a un proceso de cambio en las personas que conforman a la organización. Es donde es importante resaltar que, lo más importante en una organización es el talento humano, ya que es el motor que activa los demás elementos que la componen, es por ello que las

organizaciones se enfocan en que su equipo esté integrado, alineado, organizado y motivado para que sean lo suficientemente productivos.

A partir de la investigación realizada en el personal de la Fundación Buena Voluntad, se pudo diseñar, desarrollar y evaluar un programa que permitió mejorar las habilidades comunicacionales en el equipo de trabajo.

Se trabajaron durante la fase de intervención en la organización Buena Voluntad las siguientes dimensiones: Comunicación organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) y Comunicación interpersonal (Feedback, Empatía y Trabajo en Equipo), con el objetivo de mejorar el diagnóstico detectado. Obteniendo como resultados favorables y positivos el proceso de cambio, la formación en habilidades comunicacionales, se hizo necesaria para la fundación, para que sus empleados tengan la capacidad de responder y adaptar sus actividades diarias a la dinámica laboral y personal, siendo coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

En la presente investigación se evidencia el impacto positivo de las actividades desarrolladas en la organización Buena Voluntad, obteniendo resultados de conformidad superiores al 70% en todas las variables analizadas.

La implementación de la intervención tuvo los resultados ya que se pudo percibir, tanto en lo observado durante las dinámicas del taller y la retroalimentación por parte de los participantes, así como los resultados obtenidos tanto en la evaluación del taller (73% indicaron el taller como excelente) y los resultados de conformidad de evaluación del taller, en donde los resultados estuvieron orientados al cumplimiento efectivo de los objetivos, tópicos, actividades abordados en el taller.

Finalmente, el personal que labora en la Fundación Buena Voluntad debe seguir manteniendo las habilidades comunicacionales, tanto organizacional como interpersonal, bien consolidadas y afianzadas por el hecho que el objetivo de la fundación sea la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, y se haya fortalecido el desarrollado de la capacidad entre los miembros de comprender y entender diferentes posturas y situaciones, por lo cual es de fundamental importancia que se hayan obtenido resultados satisfactorios en el proceso de cambio dentro del proceso comunicacional.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que se analice anualmente dentro del plan de evaluaciones de desempeño, a través de indicadores de gestión, la comunicación organizacional (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación interpersonal (empatía, trabajo en equipo y feedback) ya que la comunicación el funcionamiento y desempeño de la organización.
- Evaluar la posibilidad de incorporar un plan de carrera dentro de la organización, que incluyan promociones horizontales o verticales, y desarrollar las oportunidades de crecimiento profesional.
- Realizar actividades de integración extra muro, que sigan fomentando el trabajo en equipo, la empatía, la confianza y la comunicación dentro del equipo de trabajo.

- Implementar actividades deportivas dentro de la fundación donde participe el personal administrativo y gerencial, para fortalecer el balance salud/trabajo.
- Anualmente realizar una actividad de diagnóstico organizacional, con la finalidad de identificar puntos de mejora a nivel de desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

Álvarez López, Estrategia y dirección estratégica.<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>

Araque, V. Leal, A. Figueroa, C. Rodríguez, M. De Canha y C. Sánchez, Instructivo Guía para presentación del Proyecto de Grado, (UCAB, 2012).

Chiavenato. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.

Beckhard, Organization Development: Strategies and Models (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).

Beer, Organization Change and Development: A Systems View (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980).

Burke, Organization Development: Principles and Practices (Boston: Little, Brown, 1982).

Cummings y C. Worley, Desarrollo Organizacional y Cambio, (8va Edición, 2005).

Definición ABC, www.definición-abc.com/general/etica-profesional.php

www.virtual.urbe.edu/tesispub/0089884/cap03.pdf

University Associates, The 1989 Annual: Developing Human Resources.

Fernández, Collado. C (2002). La Comunicación en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial Trillas.

French, W. L y Bell, C.H (1995) Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice – Hall. Hispanoamérica, S.A México.

French, "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", California Management Review 12,2 (1969):23-24.

Gibson, J. Ivancevich, J. Donelly y R. Konopaske, Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos (5ta Edición, 2001).

Gibson, J. Ivancevich y J. Donelly, Dirección de Empresas, (Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 2006).

Hernández, C. Fernández y P. Baptista, Metodología de la Investigación, (4ta. Edición, 2006).

Kubr, La Consultoría de Empresas, guía para la profesión, (3ra. Edición, 2012).

Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. Dorwin Cartwright (Harper and Bros).

Worley y A. Feyerherm, "Reflections on the future of OD," Journal of Applied Behavioral Science 39 (2003): 97-115.

ANEXOS

ANEXO A: Manual del facilitador: instrucciones para cada dinámica.

1.- Dinámica de Apertura:

Descripción:

Bienvenida. Presentación de los Facilitadores. Informar los objetivos de la actividad. Normas del Taller. Chequeo de Expectativas de los participantes y facilitadores acerca del taller.

Instrucciones para el Facilitador:

“Buenos días. Sean todos bienvenidos, para nosotros es un placer recibirlos y que hayan aceptado nuestra invitación a participar en este taller que tenemos preparados para ustedes. Mi nombre es: Yaneth Briceño, y voy a estar acompañándolos durante todo el taller al igual que mi compañera Ana Barreto. El día de hoy vamos a estar realizando un conjunto de actividades o dinámicas grupales que tendrán una duración de aproximadamente 6 horas, que nos van a permitir conocerlos un poco más a cada uno de ustedes y conocer mejor sus habilidades comunicacionales, la idea es que sean ustedes mismos en todo momento, se relajen y disfruten cada uno de los ejercicios que vamos a estar desarrollando.

Para poder desarrollar las actividades de manera exitosa vamos a establecer unas normas que debemos cumplir el tiempo que permanezcamos en la sala, ellas son:

- Vamos a colocar en silencio o apagamos nuestros celulares.*
- Vamos a seguir las instrucciones de los facilitadores.*
- Si deseamos ir al baño o salir del salón por alguna razón debemos solicitarle permiso al facilitador.*
- Vamos a respetar, estar atentos y participar en cada una de las actividades.*

Ahora vamos a tomar la pequeña cartulina que tiene cada uno en su mesa frente a ustedes y vamos a colocar nuestro nombre de manera visible con los marcadores que se encuentran en la mesa y luego lo colocamos en un lugar visible”.

Luego se chequean las expectativas de todos los integrantes del equipo con respecto al taller y de los facilitadores las cuales se van a ir anotando en unas láminas de papel bond y posteriormente se exponen claramente los objetivos del taller de Comunicación.

Recursos y Duración:

Pequeñas cartulinas para los nombres de participantes y facilitadores, alfileres, Marcadores, Hojas de papel bond, Sillas, Mesas.

Tiempo: 30 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Recepción de Información, Capacidad de Escucha Activa, Seguimiento de Instrucciones, Actitud, Lenguaje Corporal.

2.- Dinámica: Mi Viejo y Gran Amigo:

Descripción:

Se instruye a los participantes que formen parejas, deben seleccionar a un compañero(a) con el cual tengan menos contacto. Cada miembro indaga durante cinco (05) minutos la mayor cantidad de información acerca de su compañero, al finalizar el tiempo intercambia con su compañero. Transcurrido ese tiempo se les pide que no continúen intercambiando información. Luego se les pide que cambien su identificación con el compañero, y que se presenten al resto del grupo asumiendo el nombre e historia de su compañero en la actividad, y de ser posible, imitando sus gestos. El orden de presentación es voluntario. Esta actividad permite hacer una breve presentación de los

participantes y funciona como una excelente actividad rompe-hielo que contribuye al establecimiento del rapport.

Instrucciones para el Facilitador:

“Colóquense en parejas, procuren que su pareja sea alguien que no conozcan mucho de su vida. Uno de los integrantes de cada pareja se identifica con la letra “A” y el otro con la letra “B”. ¡Háganlo ahora! Durante cinco (05) minutos los A van a hacerle preguntas a B para recolectar la mayor cantidad de información posible sobre B como persona. Ya pasaron los primeros cinco minutos, ahora es el turno de B para hacerle las preguntas a A. Cuando dé la señal será B quien le haga las preguntas a A. ¡Comiencen ahora! (deje transcurrir 05 minutos).

¡Terminó el tiempo!, ¡Dejen de compartir información! Cada uno de ustedes va a intercambiar el nombre con su compañero(a). Nos vamos a sentar formando un círculo. Ahora, se van a presentar ante el grupo tal como si fueran la persona que indica la identificación que poseen, si desean pueden imitar hasta los gestos de esa persona”.

Recursos y Duración:

Sillas, mesas, cronómetro.

Tiempo: 30 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo), Búsqueda de la Información, Espontaneidad, Relaciones Interpersonales, Retentiva, Capacidad de Escucha Activa, Autoconfianza, Manejo del Tiempo.

Tiempo: 45 minutos.

3.- **Dinámica: El Secreto:**

Descripción:

Se les pide a los participantes que se enumeren uno por uno, y luego los impares forman un equipo y los pares forman el otro equipo, a cada primer integrante de cada fila se les da un mensaje inicial (el cual estará anotado en una hoja por el facilitador) a fin de que lo vayan transmitiendo correctamente en secreto, hasta que llegue al último de la fila. Luego se pregunta al último de cada fila, cuál fue el mensaje que se comunicó. Se confronta entonces con el mensaje real transmitido. Se analiza el primer mensaje y el último, confrontando las diferencias.

Instrucciones para el Facilitador:

“Se van a enumerar uno por uno por favor, luego los impares van a conformar una fila y los pares otra. Cada facilitador le va a decir al oído, en forma de secreto un mensaje al que está de primero en la fila y debe irlo transmitiendo de esa misma manera hasta el último de la fila.

“Ahora vamos a escuchar todos el mensaje que recibió el último de cada una de las filas.

Voy a leer cual era el mensaje original .

Ahora nos vamos a reunir en grupo y discutiremos las siguientes preguntas:

¿Por qué creen que se distorsionó la información inicial transmitida?

¿Qué factores detectaron en la transmisión de los mensajes que pudieron alterar el contenido del mensaje?

¿Cómo pueden relacionar esta experiencia con sus actividades cotidianas en su sitio de trabajo?

¿Cómo se sintieron con la actividad?

Recursos y Duración:

Hoja con mensaje inicial.

Tiempo: 30 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Comunicación Interpersonal (Trabajo en Equipo), Capacidad de Escucha.

4.- Dinámica: La Torre:**Descripción:**

Los participantes se agrupan en dos (2) equipos para construir con los materiales provistos (Hojas de papel, teipe, grapas, ligas), una torre que cumpla con los siguientes criterios: A. Altura: Debe alcanzar la mayor altura posible. B. Resistencia: Debe soportar el peso de un cuaderno encima. C. Estética: Debe ser agradable a la vista. Cuentan con tiempo limitado y los dos (2) equipos compiten entre sí. Al final el facilitador de acuerdo a los criterios establecidos decidirá cuál es la torre ganadora. Se les indica que antes de finalizar el tiempo de la actividad habrá una condición sorpresa, en donde se les quitará un material en ambos equipos.

Instrucciones para el Facilitador:

“Van a enumerarse a continuación como 1, 2, 1, 2, y así sucesivamente. Las personas que hayan dicho el número uno conforman un equipo. Las personas con el número dos son otro equipo. Tomen asiento en las mesas respectivas.

La actividad consiste en elaborar una torre lo suficientemente resistente con los materiales que están sobre la mesa. Ustedes pueden utilizar todo lo que sea necesario, pero no necesariamente tienen que utilizar todos ellos. La torre que hagan será juzgada al final del ejercicio con base a cuatro (4) criterios:

-Debe ser lo más alta posible.

-Debe tener estética, ser proporcionada y bien estructurada.

-Debe ser estable, y mantenerse sola sobre la mesa (o el piso) sin caerse.

-Debe ser resistente y soportar el peso de este cuaderno sin doblarse o partirse.

Van a contar con 20 minutos para esto. Pueden tomar unos 10 min para discutir su estrategia y el tiempo restante para elaborarla.

Al transcurrir el tiempo se les va a informar acerca de una condición sorpresa que tendrán.”

Recursos y Duración:

Reloj o Cronómetro, Mesas, Hojas blancas tamaño carta o de rotafolio, Ligas, Dos rollos de cinta adhesiva (Teipe o tirro), dos engrapadoras una por equipo, 2 cuadernos.

Tiempo: 60 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Comunicación Organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal)
Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo)
Iniciativa, Liderazgo, Orientación a Resultados, Trabajo Bajo Presión, Planificación y Organización y Manejo del Tiempo.

5.- Dinámica: El Transplante:

Descripción:

Se les entrega el caso de la "Junta Médica" a todos los participantes y se lee conjuntamente la primera página, y deben responder a las preguntas planteadas de forma individual durante 10 min. Luego van a tener 3 minutos para exponer sus respuestas ante el grupo. Para llegar al consenso en el grupo van a disponer de 15 minutos, se hace hincapié en que van a disponer de poco tiempo. En la medida en que empieza a transcurrir el tiempo se

comienza a generar presión para que logren tomar la decisión que debe ser unánime.

Instrucciones para el Facilitador:

“Les estoy entregando a cada uno de ustedes este material donde plantea un caso, lo van a leer de manera individual y luego vamos a responder las preguntas que se le hacen al finalizar el caso. Para ello cuentan con 10 minutos. ¡Adelante!.

Bien. Se terminó el tiempo.

Ahora vamos a leer en voz alta nuestras respuestas y darle a conocer al grupo cual fue la decisión que tomó cada uno de manera individual. Puede comenzar la persona que lo desee.

Bien, ahora todos deben llevar a cabo un debate como “Junta Médica” del hospital acerca de la decisión que cada uno de ustedes plantearon y llegar a un acuerdo o consenso de a quién de los pacientes le van a dar el riñón. Recuerden que en sus manos está que puedan salvar una vida o dejarlos morir a todos. No puede ser por mayoría, todos absolutamente todos los que conforman esta junta deben estar de acuerdo. Una vez hayan tomado la decisión como grupo nos la hacen saber, para ello van a contar con 15 minutos. ¡Adelante!”.

Recursos y Duración:

Hojas con el planteamiento del Caso para cada uno de los participantes, Hoja con preguntas a contestar, Cronómetro o Reloj, Lápices, Marcadores, Hojas blancas.

Tiempo: 60 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Comunicación Organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal)
Comunicación Interpersonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo),
Capacidad de Escucha, Iniciativa, Orientación a Resultados, Manejo del
Tiempo, Negociación, Liderazgo, Pensamiento Analítico, Planificación y
Organización, Flexibilidad, Cooperación, Trabajo Bajo Presión, Impacto e
Influencia, Relaciones Interpersonales, Valores.

Instrucciones: Solución de un Caso.

En el siguiente texto se describe un caso práctico que ocurre en un Hospital General, Ud. debe leerlo y luego responder tomando en cuenta lo que ha leído. Para ello cuenta con 10 minutos.

Caso: Junta Médica.

La Insuficiencia Renal Crónica Terminal (IRCT) es una enfermedad multifactorial caracterizada por la pérdida de las capacidades y funciones del riñón. Entre otros problemas, la sangre de estos pacientes no puede ser purificada de manera natural debido a las limitaciones de estos órganos. Para suplantar las funciones del riñón, los pacientes con IRCT deben someterse a un proceso de Hemodiálisis, o purificación de la sangre de manera artificial.

Existen dos tipos de Hemodiálisis: La Diálisis Peritoneal Ambulatoria Continua (DPAC), la cual se lleva a cabo insertando una sonda de plástico esterilizada en la cavidad peritoneal. Esta técnica permite al paciente mayor libertad, sin embargo frecuentemente genera peritonitis debido a las infecciones originadas en el catéter colocado en la cavidad peritoneal, en estos casos el cuadro clínico es sumamente complicado por las características de estos pacientes. La Hemodiálisis donde el paciente es conectado a una máquina que “realiza las funciones del riñón” principalmente el desecho de los excrementos sanguíneos. Para realizar la hemodiálisis los pacientes deben asistir a las sesiones en forma alterna dos veces en semana y luego tres veces por semana durante aproximadamente 4 horas en cada sesión.

Se trata de pacientes terminales, ningún tipo de hemodiálisis puede sustituir por completo las funciones del riñón, por lo que la única alternativa de salvarse es a través de un trasplante.

En la unidad del hospital donde usted se desempeña están en tratamiento los pacientes referidos a continuación; todos ellos se encuentran en un estado

degenerativo de la enfermedad bastante avanzado. Probablemente si no reciben un transplante próximamente su cuadro se complique y mueran.

La oportunidad de que exista un donante de riñón es sumamente limitada, sin embargo acaba de llegar un órgano en perfecto estado al hospital. En la próxima junta de médicos se debe decidir a quién se le dará el riñón.

Descripción de los pacientes:

Carolina Mendoza: Carolina es una profesional de 34 años egresada de la escuela de Sociología de una universidad reconocida. A pesar de su edad ha realizado diferentes post-gradados y cursos de especialización en el exterior. Se trata de una mujer brillante que ha trabajado desde hace 4 años en el área de salud y asistencia comunitaria. Su padre fue ministro de la salud. Sus aportes para las familias necesitadas son sumamente valiosos, ya que su trabajo se fundamenta en establecer redes de soporte social y nuevos repertorios de conducta para afrontar la crisis a familias que no poseen recursos. La han considerado como una especie de “diosa salvadora” por su trabajo.

Rubia, de ojos verdes, contextura delgada.

Alberto Ortega: Alberto es mecánico. Padre de 6 niños y uno que viene en camino. Su esposa es analfabeta y se encarga de cuidar a sus hijos ya que nunca pudo estudiar. Alberto trabaja duro por su familia y está muy angustiado por su enfermedad, desde hace días presenta un cuadro depresivo complejo, a pesar de que ha sido un hombre muy optimista y emprendedor. Cuando puede, Alberto participa en actividades socio-culturales en el barrio donde reside con su familia. Es un hombre pacífico y trabajador, y muy querido en el barrio por todos los vecinos.

Tiene 39 años, moreno, contextura delgada, ojos y cabellos marrones.

Clara Álvarez: Se trata de una niña de 8 años de edad. Sus padres tuvieron muchas dificultades para tener a Clara. Ambos estuvieron en tratamiento

durante más de tres años y por las características del parto es muy probable que su madre no pueda tener más hijos. Clara es una niña muy despierta a pesar de la enfermedad. En varias oportunidades sus padres han pensado que posee una inteligencia fuera de lo normal. Se ha convertido en la “mascota” de la unidad de hemodiálisis, consentida por médicos, enfermeras y personal administrativo.

Delgada, morena clara, ojos y cabello castaño.

Alejandro Arteaga: Médico-Científico prominente de nuestro país. Ha recibido diferentes premios internacionales por sus trabajos e investigaciones sobre el cáncer. De seguir trabajando como hasta ahora, se cree que muy probablemente encuentre la cura contra el cáncer. Sus conferencias y charlas son muy esperadas en el ámbito internacional, y ha recibido apoyo de los mejores institutos de salud e incluso de las Naciones Unidas para realizar sus trabajos. Casado con una Doctora en Ginecología-Obstetricia, tiene 4 hijos y 6 nietos.

Alejandro tiene 64 años, piel blanca, ojos y cabello negro.

Claudia González: Claudia es monja. Siempre ha sido considerada muy rebelde, incluso desde que estudiaba en el noviciado, principalmente porque quiere realizar trabajo social con personas desasistidas y su congregación no se lo permite. Su meta siempre ha sido ir a las misiones en Etiopía, le ha escrito al papa en varias oportunidades solicitándole ser considerada para alguna asignación de este tipo. Ha trabajado en escuelas rurales enseñando a niños a leer y escribir. Profundamente religiosa y entregada a su trabajo y vocación de servicio.

Claudia tiene 26 años, contextura gruesa, ojos y cabellos negros.

Pablo Calzadilla: Economista, autor de diferentes libros sobre recuperación económica de las empresas en situaciones de crisis. Precisamente se ha hecho famoso por ser un “resucitador de organizaciones” que poseen

dificultades financieras. Los expertos lo ven como una alternativa sumamente valiosa por su experticia y contactos en el ámbito internacional. Se trata de un genio de las finanzas. Posee empresas muy valiosas para el país que dan sustento a muchas familias, ha hecho crecer la economía y desea seguir trabajando en el país.

Pablo tiene 38 años, es soltero, contextura mediana, ojos claros y cabello castaño.

Pregunta Individual:

Si fuese parte de la Junta Médica del Hospital, desde su punto de vista a cuál de los pacientes descritos le daría el riñón y porqué? Tómese unos minutos para tomar su decisión y responda.

En Equipo:

Ahora la junta médica del hospital general, los cuales están conformados por usted y el resto del equipo médico, deberán decidir a quién le darán el riñón. Por procedimientos del Hospital deben llegar a un acuerdo unánime estableciendo una lista con los nombres de las personas en donde jerarquice en orden de prioridades a los pacientes basándose en la información suministrada. Recuerden que hay poco tiempo para decidir. Usted y el resto de los médicos pueden salvar una vida o dejarlos morir a todos. ¡Buen trabajo!

7.- Dinámica: La Canaleta:

Descripción:

Se les pide a los participantes que formen dos (2) filas, a cada participante se le entregará una hoja de cartulina tamaño carta y se le pedirá que formen una especie de tubo con cada una, al primer participante de la fila se le colocará en su tubo la pelota, y deberán pasarla a su compañero de al lado y así sucesivamente hasta el último de la fila, sin caerse la pelota, luego el primer compañero debe incorporarse rápidamente al final de la fila y así los compañeros siguientes para así darle continuidad hasta llegar al objetivo final que es introducirla en el tobo, el primer grupo que logre encestar la pelota tres (3) veces gana.

Instrucciones para el Facilitador:

“Por favor forman dos (2) filas, ahora les voy a entregar a cada uno una cartulina tamaño carta, vamos a doblarla en forma de tubo o canaleta, se van a colocar uno al lado del otro, al primero de la fila le voy a colocar la pelota en su canaleta y se la debe pasar sin caérsele a su compañero de al lado, luego el que estaba de primero en la fila debe colocarse de último y así sucesivamente cada debe correr hasta el final de la fila para ir avanzando hasta poder incorporar tres (03) veces la pelota al tobo, el primer grupo que logre hacerlo gana”.

Recursos y Duración:

Hojas tamaño carta de cartulina, dos (2) pelotas pequeñas, 2 tobos pequeños, cronometro o reloj.

Tiempo: 30 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Comunicación Interpersonal (Trabajo en Equipo), Autocontrol, Manejo del Tiempo, Trabajo bajo presión.

7.- Dinámica: Juego de Roles:

Descripción:

Los facilitadores dividirán al grupo en dos (2) equipos. Luego se hará pasar un primer grupo al salón, en donde la mitad del grupo realizará el rol de Gerentes de una empresa de electrodomésticos y el resto del grupo serán los empleados de esa empresa. La idea es que los participantes que tengan cargos supervisorios ejecuten el rol del empleado y viceversa. Los participantes que realicen el rol de gerentes se les expone una situación recurrente que se han venido observando en estos empleados por lo cual no se encuentran contentos y desean hacerle saber la situación y conocer los motivos y planes de acción que sugieren los empleados para solventar la situación que está afectando su desempeño. Cada Gerente ejercerá un rol distinto, uno será impositivo, el otro será neutral y el otro será empático y asertivo. Luego de 20 minutos sale el equipo y entra el otro equipo para realizar la misma actividad. Luego se reúnen ambos equipos y se discuten las experiencias.

Instrucciones para el Facilitador:

“Vamos a salir del salón, ahora se van a dividir en dos (02) grupos, va a pasar el primer grupo al salón, en donde un grupo serán los empleados de una empresa de electrodomésticos y el otro grupo será el equipo gerencial de esa empresa.

Ahora, los que serán los gerentes de la empresa van a recibir en su oficina unos empleados que han estado presentando un comportamiento grosero con los clientes, llegan tarde a su horario laboral, y faltan de manera injustificada. Los gerentes van a ejercer cada uno un rol distinto, uno será impositivo y arrogante, el otro será permisivo o neutral y el otro será empático y asertivo. Los empleados darán sus respuestas espontaneas para justificar su comportamiento y bajo desempeño.

Luego de 20 minutos sale el equipo y entra el otro equipo para realizar la misma actividad.

Al final pasarán todos al salón y discutiremos la experiencia.

¿Cómo se sintieron con esta actividad?

¿De qué se dieron cuenta?”.

Recursos y Duración:

Sillas, Mesa, Cronómetro o Reloj.

Tiempo: 60 minutos.

Competencias que se pueden medir:

Iniciativa, Comunicación Organizacional (Ascedente, Descendente, Horizontal), Comunicación Interpesonal (Feedback, Empatía, Trabajo en Equipo), Trabajo Bajo Presión, Orientación a Resultados, Impacto e Influencia, Persistencia, Autocrítica, Madurez, Resolución de Conflictos, Tolerancia a la Frustración, Autocontrol, Manejo del Tiempo, Orientación al Logro, Negociación, Confianza y Seguridad.

8.- Dinámica: Suelta y Agarra:

Descripción:

Se les pide a los participantes que caminen libremente por la sala y se les indica que mencionen la palabra "Agarro" para comentar su opinión sobre la actividad que está culminando y para indicar que finalizaron su comentario deben decir la palabra "Suelto".

Instrucciones para el Facilitador:

“Bien, nos colocamos de pie por favor y vamos a caminar libremente por la sala, les voy a pedir a cada uno de ustedes que me digan cómo se sintieron con la actividad del día de hoy, que aprendieron, que les dejó, que se llevan.

Al dar su opinión vamos a decir la palabra “Agarro” y al finalizar vamos a decir la palabra “Suelto”. Cada vez que alguien participe nos detenemos para

escucharlo y luego seguimos caminando hasta que alguien intervenga nuevamente. ¡Adelante!”

Recursos y Duración:

Ninguno.

Tiempo: 30 minutos en total para la actividad.

Competencias que se pueden medir:

Iniciativa, Comunicación, Pensamiento Analítico, Empatía, Relaciones Interpersonales.

ANEXO B: Encuesta de Comunicación.

Cliente: BUENA VOLUNTAD

FECHA:

Facilitador: Yaneth Briceño

Con la información obtenida de la siguiente encuesta buscamos enriquecer y mejorar el proceso de consultorías dinámicas, de tal forma que éste genere un valor agregado importante en los objetivos y resultados de las organizaciones de los clientes. Por favor escoja una alternativa para cada pregunta, según su percepción dentro de Buena Voluntad:

I. Medición de variables comunicacionales	SATISFACCIÓN			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿La comunicación dentro de la organización se ejecuta de manera satisfactoria?				
2. ¿La comunicación e información fluye de manera natural dentro de la organización?				
3. ¿Se siente a gusto con la manera en la cual se comunica con sus compañeros de trabajo?				
4. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por su jefe inmediato?				
5. ¿Tomo en consideración la opinión de mis compañeros para la toma de decisiones?				
6. ¿Al necesitar información de mis compañeros de trabajo para la ejecución de mis actividades cotidianas me comunico con facilidad?				
7. ¿Valoro las opiniones e intervenciones de mi equipo de trabajo?				
8. ¿Actualmente consideras que el trabajo en equipo ayuda a tus labores cotidianas?				
9. ¿Durante la jornada de trabajo existe tiempo para comunicarse y obtener la información necesaria?				
10. Existe respeto entre los miembros del equipo de trabajo				
11. ¿Existen reuniones de equipos primarios con frecuencia definida?				
12. ¿Cuenta con herramientas que faciliten la comunicación, como correos electrónicos o carteleras informativas?				

ANEXO C: Evaluación del Taller de Comunicación.

Cliente: BUENA VOLUNTAD

FECHA:

Facilitador: Yaneth Briceño

Con la información obtenida de la siguiente encuesta buscamos enriquecer y mejorar el proceso de consultorías dinámicas, de tal forma que éste genere un valor agregado importante en los objetivos y resultados de las organizaciones de los clientes. Por favor escoja una alternativa para cada pregunta, según su experiencia durante el taller:

I. Medición de variables comunicacionales	SATISFACCIÓN			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Sintió que la comunicación en el equipo se trabajó de manera satisfactoria?				
2. ¿Los mensajes intercambiados entre los integrantes de la organización fluyeron de manera satisfactoria?				
3. ¿Se sintió a gusto con la manera en la cual se transmitió la comunicación dentro del equipo de trabajo?				
4. ¿El equipo de trabajo tenía apertura para escuchar las opiniones individuales?				
5. ¿Existió imposición de ideas de algún miembro del equipo?				
6. Las ideas propuestas de todos los miembros del equipo fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de la propuesta final del equipo?				
7. ¿Valoro las opiniones e intervenciones de mi equipo de trabajo?				
8. ¿Consideras que el trabajo en equipo ayuda a obtener los objetivos de la organización y facilita las labores cotidianas de trabajo?				

II.- Para las preguntas evaluadas como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo mencionar las causas:	
Número de la pregunta	CAUSA

III. De los siguientes bloques de características, marque con una X ¿cuáles se asemejan a las experimentadas dentro de tu equipo de trabajo durante la actividad?

Desordenado, impositivo y no se respetaban las opiniones	
Existió diferencias entre el equipo y no se llegó a consenso	
Existía retroalimentación, los objetivos fueron alcanzados, no se cumplieron los tiempos establecidos	
Enfocado a los objetivos, se escuchaban y se respetaban las opiniones de todos los miembros, se lograron los resultados a tiempo	

IV. Evaluación de conformidad del taller	SATISFACCIÓN			
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Desde el inicio del taller se tenían claros los objetivos de la actividad?				
2. ¿Los temas expuestos son de utilidad para el desarrollo organizacional y personal?				
3. ¿Los objetivos propuestos del taller se cumplieron?				
4. ¿Las expectativas fueron cumplidas con el desarrollo del taller?				
5. ¿El desarrollo del taller comunicacional aportó valor agregado al crecimiento de la organización?				
6. ¿Considera que la logística durante el desarrollo del taller fue adecuada?				
7. ¿Los facilitadores demostraron conocimiento de los tópicos desarrollados?				
8. ¿En general el desempeño del grupo durante la actividad fue satisfactorio?				
9. ¿Las dinámicas utilizadas fueron importantes para el logro de los objetivos del taller?				
10. ¿Tuve la oportunidad de participar activamente durante todo el taller?				
V.- Para las preguntas evaluadas como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo mencionar las causas:				
Número de la pregunta	CAUSA			

VI. En general el taller fue: Malo___ Regular___ Bueno___ Excelente___

VII.- Si este proceso le representa un valor agregado y sirvió para enriquecer el camino hacia la mejora de la organización. Describir en que:

VIII.- Sugerencias y/o Recomendaciones para mejorar: