



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

**INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SINERGYTECH JDH
CONSULTORES, C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

María Giuseppina Cianci Jaimes

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizada con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Enero de 2016

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre me han impulsado a ser buena persona y la importancia de culminar lo que inicio; por enseñarme que hay que ser disciplinado, y luego de varios años creo entenderlo y trato siempre de aplicarlo.

A mi esposo, por su apoyo, comprensión y sobre todo paciencia siempre, por entenderme y brindarme mi espacio, hasta en los momentos más duros de su vida, para que lograra culminar éste proyecto.

AGRADECIMIENTO

A la profesora Ana Albella, que con su estilo estricto y claro, hizo todo lo que ha estado a su alcance para que pudiese retomar ésta labor pendiente con mi vida académica; también por su presta disposición a ayudar cuando la necesité.

A Ricardo Petit, por su visión optimista y pragmática de las cosas que facilitó creerme que sin duda podría culminar exitosamente éste trabajo.

A los profesores que siempre dieron lo mejor de sí durante y después de clases, sobre todo a Oscar Giménez, William Medina, Víctor Maldonado y el profesor Antonio Cova†; cuyas clases aun luego de transcurridos varios años, recuerdo con gratitud.

INDICE GENERAL

	Pág
Índice general.....	iv
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. El Problema de Investigación.....	12
1.2. Justificación del problema.....	15
1.3. Objetivos de la Investigación.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4. Alcance y Delimitaciones.....	16
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Historia de la Organización.....	17
2.2 Misión y Visión.....	18
2.3 Valores.....	18
2.4 Estructura Organizacional.....	19
2.4.1 Estructuración organizacional según Henry Mintzberg.....	19
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	22
3.1. Antecedentes de la investigación.....	22
3.1.1 Diagnóstico.....	22
3.2. Bases teóricas.....	25
3.2.1 Comunicación Interpersonal	25
3.2.1.1 Modelos de Comunicación Interpersonal.....	28
3.2.2 Emociones	33
3.2.2.1 Teoría referencial de las emociones según Plutchick.....	34
3.2.3 Manejo de conflictos según Thomas- Kilman.....	37

3.2.4	El aprendizaje.....	39
3.2.4.1	Estilos de aprendizaje.....	44
3.2.5	Diseño Instruccional.....	49
3.2.5.1	Modelo Assure.....	53
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....		55
4.1.	Tipo y diseño de investigación.....	55
4.1.1.	Según la fuente de los datos trabajados.....	59
4.1.2.	Según el momento en que se recogen los datos.....	59
4.1.3.	Según la estrategia teórica metodológica.....	59
4.2.	Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	60
4.3.	Población y muestra.....	61
4.4.	Procedimiento a seguir.....	61
4.5.	Operacionalización de las variables.....	64
CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....		66
5.1.	Análisis introductorio de la propuesta.....	66
5.2	Desarrollo de la propuesta.....	67
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		82
REFERENCIAS.....		84
ANEXOS.....		88

INDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional.....	24
2. Emociones Básicas según Plutchick.....	35
3. Emociones Avanzadas según Plutchick.....	35
4. Adiestramiento y su importancia en las organizaciones.....	48
5. Fases de la Investigación Desarrollo, Proyecto Factible y Diseño Instruccional que dan forma al proceso de intervención.....	58
6. Ficha técnica del Taller.....	60
7. Hoja de Ruta del Diseño Instruccional.....	63
8. Operacionalización de las variables.....	65

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Las cinco partes fundamentales de la organización. Mintzberg.....	20
2. Modelo de comunicación de Shanon y Weaver.....	29
3. Modelo de Jakobson: la comunicación y las funciones del lenguaje.....	31
5. Rueda de las Emociones. Plutchik.....	36
6. Estilos de manejo del conflicto. Thomas-Kilman.....	39
7. Aprendizaje significativo según Ausubel.....	40
8. Proceso de intervención. Elaboración propia.....	57

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SINERGYTECH
JDH CONSULTORES

RESUMEN

Autor: María Giuseppina Cianci Jaimes

Asesor: Ricardo Petit

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo Desarrollar una propuesta de Intervención que favorezca la comunicación en la empresa Sinergytech JDH Consultores C.A, siendo ésta la dimensión que obtuvo menor índice de favorabilidad en el Diagnóstico realizado previamente. Como objetivos específicos se establecieron: Diseñar una actividad formativa que permita mejorar el manejo de la comunicación interpersonal, entre todos los miembros que conforman la organización y facilitar la incorporación de elementos del lenguaje relacionados con comunicación interpersonal y emociones, en su actuar cotidiano.

Estos objetivos, se definieron a partir de los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional realizado por Delpino (2013), el cual arrojó como resultados bajos índices de satisfacción en la dimensión de comunicación. El plan de intervención estará compuesto por el diseño y recomendaciones de una actividad formativa que se incorporará al plan de capacitación de la empresa con el fin de generar como resultado mejoras en la comunicación de tipo interpersonal. Para ello se realiza una investigación de referencias y antecedentes referidos a la Comunicación Interpersonal en las organizaciones, además de contar con modelos y teorías que permitan la sencilla comprensión de los asuntos que se tratarán a lo largo ésta propuesta. La investigación se fundamenta en diversos

autores tales como: Jakobson (1984) quien planteó un Modelo funcionalista / Estructuralista de la comunicación y D. Zaldívar (2003), autor que define la comunicación interpersonal como “El proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos”. Para el diseño instruccional de la actividad formativa se toma en cuenta el modelo de Gibson (1985) que contempla las siguientes características: objetivos, medio, relaciones de comunicación, organización y evaluación. En cuanto al diseño de la investigación, será investigación de tipo proyecto factible, en el cual la fuente de los datos es primaria y con una estrategia metodológica cuantitativa. Finalmente, la importancia de éste trabajo radica en generar productos de formación con factibilidad de ser incorporados en la dinámica organizacional de la empresa, para incrementar la satisfacción general en lo que a comunicación interpersonal se refiere, enfocándose en los elementos que generaron la percepción de un ambiente laboral con fallas ésta variable. Se estima que con su incorporación se evidenciarán mejoras en la comunicación de quienes conforman la empresa.

Palabras Clave: Comunicación Interpersonal, Formación, Proyecto Factible, Emociones, Diseño Instruccional.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, es importante habilitar la facilitación de la fluidez y calidad de la comunicación interpersonal, debido a que su abordaje inadecuado, impacta la satisfacción laboral y el clima organizacional, y en consecuencia factores como: la productividad, la eficiencia, el manejo de las relaciones, trabajo en equipo, entre otros.

Este trabajo de consultoría procurará abordar aspectos relacionados a la problemática de la empresa Sinergytech JDH Consultores, C.A. debido a que se evidenciaron resultados que reflejan la necesidad de mejora en ésta dimensión.

En la actualidad, el buen manejo de la comunicación interpersonal en los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones es relevante y valorado por las personas que la integran; impactando también la intención de permanencia en la empresa. Por lo tanto, procurar disponer de un clima organizacional sano, con buenos estándares de comunicación interpersonal reviste gran importancia, no sólo por el bienestar del trabajador sino por beneficios que se podrían evidenciar en el desempeño, rentabilidad y producción. La comunicación puede abordarse de distintas maneras, sin embargo, en ésta investigación se incorporará el aprendizaje como una manera de fortalecer la comunicación; generando para ello el diseño instruccional para un programa de formación; que se adapte a los elementos comunicacionales que se requiere fortalecer.

Una vez finalizada la intervención, el aporte más relevante será la implementación de acciones que quedarán en forma permanente en la dinámica de la organización y sus integrantes, incorporando los productos generados a su plan de formación, por lo que podrán vivir desde su propia experiencia los resultados de la intervención de la que serán protagonistas. Esta intervención mejorará la comunicación interpersonal y facilitará fluidez

en los procesos de la dinámica laboral y se estructura en seis (6) capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo: “Planteamiento del Problema”, se define y describe el problema de la organización en estudio, se plantea la interrogante sobre una realidad concreta del problema generado a partir del diagnóstico disponible, su justificación e importancia. También se definen los objetivos generales y específicos del estudio. En el segundo capítulo: “Marco Organizacional”, se describe la organización en la cual se realiza el estudio; tales como, historia, antecedentes, misión, visión, valores corporativos, y su estructura organizacional formal y evaluada considerando como referencia lo planteado por de Henry Mintzberg. En el tercer capítulo: “Marco Teórico y Referencial”, se expone toda la información que sustenta la investigación, se listan los antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan el tema del estudio, así como las investigaciones previas que sirven como referencia y apoyo a su desarrollo. En el cuarto capítulo: “Marco Metodológico”, se describen los elementos metodológicos que soportan y guían el desarrollo del proyecto. En este capítulo se detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos a aplicar, población y muestra que es abarcada, operacionalizando para ello la variable objeto de intervención. En el quinto capítulo se realiza un análisis introductorio de las propuesta de intervención, describiendo a grandes rasgos la investigación desarrollo y como a partir de ella se logra concretar el diseño instruccional; en el sexto capítulo se desarrolla el taller de la manera como el facilitador debe aplicarlo, a modo de guía. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones y por último se presentan las Referencias consultadas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

La comunicación es uno de los elementos de mayor importancia para la sociedad. Este planteamiento se sustenta en diversas afirmaciones generadas por autores, donde se destaca la importancia de la comunicación interpersonal en los distintos ámbitos de la vida del ser humano. En las organizaciones la comunicación cumple un rol esencial ya que de ella dependen sus miembros para coordinar actividades, y más aun cuando por ejemplo, el entorno cambia imprevisiblemente; cuando se desean alcanzar metas, generar esfuerzos mancomunados, manejar cambios, demandar tareas, entre otros.

En Venezuela, algunas organizaciones se constituyeron como unidades de producción familiares, donde el protocolo no regía las comunicaciones de la organización, por lo cual pueden llegar a mantener procesos comunicacionales bastante informales. Sin embargo, una vez que la organización crece y evoluciona, es necesario que su comunicación evolucione a la par. Probablemente, este sea uno de los elementos que coinciden con el problema que se presenta en Sinergytech JDH Consultores C.A, puesto que en sus inicios, se constituyó como una pequeña empresa entre dos ex compañeros laborales; sin embargo, el crecimiento de su negocio, les lleva, como se evidenció en el diagnóstico, a tratar con mayor importancia la forma como se maneja la comunicación interpersonal entre los miembros que conforman la organización.

De acuerdo a Sanchez, (2014) “Cuando hablamos de comunicación interpersonal, aludimos a la comunicación cara a cara”; sin embargo también plantean otros autores la comunicación interpersonal en las organizaciones en un sentido más amplio. Comunicar, de acuerdo a Barrera (1999), “es el ejercicio de dar a conocer algo, de colocar en común; guiados por el sentido

etimológico, es la acción en común; constituye todo acto humano con contenido suficiente para ser percibido, decodificado e interpretado. La comunicación tiene lugar en toda acción humana, pero requiere de un acto humano recíproco para ser entendida...”, es allí donde el se incorpora el aspecto interpersonal; pues de acuerdo a los resultados obtenidos el problema identificado tiene su base en un proceso recíproco.

En una organización donde la información no fluya de manera apropiada, bien sea por falta de comunicación, por malinterpretación de los mensajes, uso inapropiado de canales o maneras de expresarse inapropiadas para el contexto organizacional, puede redundar en obstáculos para lograr los objetivos que la organización se haya trazado.

El éxito o el fracaso de una organización está relacionado con la capacidad que tenga esa misma organización y su gente para establecer una comunicación fluida, respetuosa y entendible.

A continuación algunas de las consecuencias de un inadecuado proceso comunicacional dentro de las organizaciones:

- Se genera un clima organizacional negativo
- Existe ausentismo laboral
- Se incrementa la rotación de personal por desvinculaciones
- Se incrementa la posibilidad de conflictos entre los miembros de la organización
- Se pierde el potencial, conocimiento y experiencia de miembros de la organización al momento de egresar
- La organización se convierte en un ente generador de malestar psíquico para sus miembros

En el caso de Sinergytech JDH Consultores, C.A., es vital que las consecuencias antes mencionadas no se presenten, debido a que es una organización de servicio, lo que significa que su materia prima son las capacidades de su personal. Si este se ausenta o egresa, entonces se podría ver comprometido el servicio, satisfacción del cliente y por lo tanto la estabilidad de la organización en términos financieros y de prestigio.

Esta investigación es importante debido al aporte, en cuanto a conocimiento de causas y mejora directa en las mismas, que brindará a Sinergytech JDH Consultores, C.A., para fortalecer la comunicación interpersonal y en consecuencia lo que de ella se deriva.

Si las distintas unidades de la organización presentan problemas de comunicación interpersonal, esto podría afectar la satisfacción de los clientes y por lo tanto perder cuentas claves para la organización, lo cual redundaría en una importante disminución en el flujo de caja de la organización, llevando a la empresa a experimentar una situación delicada a nivel financiero.

Por lo tanto, al tomar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y específicamente lo referido a la comunicación entre todos los miembros de la organización, bien sea en aspectos de canales, códigos comunicacionales e incluso vocabulario, se estarían disminuyendo las posibilidades de fracaso organizacional y a la par, se estarían incrementando las posibilidades de obtener mayor productividad y satisfacción del cliente. Al finalizar la investigación se responderá la siguiente interrogante:

- ¿Cómo se puede mejorar la comunicación interpersonal entre los miembros de la organización Sinergytech JDH Consultores, C.A.?

1.2. Justificación del problema

La comunicación interpersonal es un tema de importancia, que tiene influencia en todos los aspectos cotidianos de la organización y sus colaboradores, es un elemento que impacta positiva o negativamente el clima organizacional, así como la posibilidad de favorecer la fluidez necesaria para la satisfacción personal de quienes la conforman. Una buena comunicación interpersonal puede motivar a los miembros de una organización a seguir siendo parte de ella, a propiciar la cercanía con sus compañeros y superiores cuando sea necesario, a comunicar aspectos importantes de la dinámica organizacional o todo lo contrario. Conocidos estos aspectos por parte de la directiva de Sinergytech JDH Consultores, C.A, se apalanca el objetivo de brindar los medios necesarios para que sea posible incrementar una buena comunicación interpersonal en toda la estructura de personal que conforma la empresa.

Por lo anteriormente expresado, en vista de la situación identificada en Sinergytech JDH Consultores, C.A en referencia a los resultados del estudio de clima organizacional realizado en 2012, se planteó la necesidad de realizar una intervención que permita mejorar la comunicación interpersonal, que la mejore en el tiempo, que tenga posibilidades de ser aplicado en éste u otros momentos distintos al de ésta intervención cuando se considere necesario, y que atienda temas comunicativos de entendimiento transversal para todos los miembros de la organización.

Los directivos de Sinergytech JDH Consultores, C.A, entienden que atender este hallazgo es muy importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y también para minimizar la fuga de talentos con conocimientos y habilidades valoradas por la empresa.

Es por ello, que esta investigación desarrollada sobre la comunicación interpersonal es de importancia reconocida para la organización, pues permitirá proveerles de una propuesta de intervención fundamentada en los

resultados del estudio de clima organizacional efectuado, y que tiene como fin generar mejoras en aquella.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de Intervención que favorezca la comunicación en la empresa Sinergytech JDH Consultores C.A, siendo ésta la dimensión que obtuvo menor índice de favorabilidad en el Diagnóstico realizado.

Objetivos específicos

- Diseñar una actividad formativa que permita mejorar el manejo de la comunicación interpersonal, entre todos los miembros que conforman la organización.
- Facilitar, entre los miembros de la organización, la incorporación de elementos del lenguaje relacionados con comunicación interpersonal y emociones, en su actuar cotidiano.

1.4. Alcance y delimitaciones

La intervención a desarrollar estará orientada a mejorar la comunicación interpersonal en la organización Sinergytech JDH Consultores, C.A. Está dirigido al 100% de trabajadores de la organización; no discrimina en ningún aspecto demográfico de la población objetivo.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la organización

En el año 2006, un grupo de consultores de tecnología (TI), en su condición de empleados de una empresa de consultoría pionera en el mercado; se ven afectados por la disolución de la misma en el momento en que los socios deciden tomar rumbos diferentes a nivel profesional y comercial.

En ese momento, algunos de los consultores senior, que contaban con una amplia experiencia, poseedores de un extenso conocimiento del servicio y el mercado, decidieron conformar una empresa tomando como base fundamental sinergia y la tecnología, lo cual se traduce en la integración de los elementos necesarios identificados por ellos: Personas + Conocimientos + Negocios; para obtener las metas deseadas, tanto internas como del cliente final.

Fue así como se fundó Sinergytech JDH Consultores C.A. en el año 2006, estableciendo alianzas estratégicas con grandes corporaciones del área de "TI" como lo son Oracle & Microsoft, que les permitirían ofrecer un amplio repertorio de oportunidades a los clientes; e ir más allá de sus necesidades y expectativas.

Hoy en día es una empresa en crecimiento, con una cartera de clientes bastante amplia en cuanto al segmento de mercado, conformado por clientes del sector financiero y telecomunicaciones; con operaciones en todo el territorio nacional venezolano y con planes de expansión a nivel internacional. Además, cuenta con equipo de consultores altamente calificados y de amplia experiencia en materia de tecnología, capacitados para prestar diferentes servicios, según sea requerido por el mercado.

2.2 Misión y Visión

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes la capacidad de ir de la mano con la tecnología, apoyándolos en el soporte de su gestión de Tecnología (TI) de manera global, soportados una empresa con la capacidad de ofrecerles correctiva y proactivamente servicios sobre su infraestructura de TI”.

Visión: “Consolidarse en el mercado como la mejor opción en calidad de servicio y competitividad en el ámbito de las empresas de TI, con una cartera de clientes amplia en este nicho de mercado y siempre basados en la sinergia como patrón para el éxito”.

2.3 Valores de la organización.

Los valores organizaciones que guían el actuar en la organización, son los siguientes:

- Integridad y honestidad: Actuar consistentemente con el valor del respeto, siendo intachables, sinceros, justos y coherentes.
- Orientación al cliente: Nuestra cultura está sistemáticamente comprometida con darle valor al cliente, entregándole productos y servicios que satisfacen sus necesidades y expectativas.
- Calidad: Es entregar al cliente, no lo que quiere, sino lo que nunca había imaginado que quería y una vez que lo tenga, se da cuenta que era lo que siempre había querido.
- Orientación a resultados: Es asumir con entusiasmo el compromiso para lograr retos con equilibrio y eficiencia más allá del nivel requerido.
- Liderazgo: Es estimular de forma proactiva a nuestro equipo, guiándolo y apoyándolo para que trabajen con entusiasmo y totalmente comprometidos en el logro de nuestros objetivos.

2.4 Estructura Organizacional.

La organización está conformada por una sola empresa que agrupa todo el personal, la Gerencia General, Gerencia de Finanzas y Líderes de áreas funcionales especializadas a la cabeza de los equipos especializados de sistemas, infraestructura y procesos, donde se encuentra la mayor parte de conocimiento especializado de la organización.

2.4.1 Estructuración organizacional de Sinergytech JDH Consultores, C.A, analizado de acuerdo al Modelo planteado por Mintzberg.

Considerando lo planteado por Mintzberg (1994), “toda actividad humana organizada, plantea dos requisitos que son a la vez fundamentales y opuestos: la distribución de tareas y la coordinación de las mismas”, es así como la estructura de la organización podría definirse como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” requisitos que podría decirse se encuentran contemplados en la estructura organizativa de Sinergytech JDH Consultores, C.A. Por otro lado el mismo autor plantea como parte de la esencia de la estructura la “Supervisión directa”, según la cual, una persona que ocupa una posición con personal a cargo, se hace responsable del trabajo de estos. De acuerdo a lo que podemos observar en el organigrama de posiciones de la empresa Sinergytech JDH Consultores, C.A, podríamos identificar que cumple con este planteamiento a cabalidad, pues a lo largo de la estructura encontramos algunas posiciones de líderes de departamento.

Es así como es una organización empresarial o de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en que uno (o pocos) gerentes ejecutivos la dominan o guían, que en este caso serían los jefes de cada una de las áreas y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico, que en este caso serían los especialistas y analistas de las áreas que conforman la empresa.

Considerando lo tratado por Mintzberg (1984), sobre la estructura de las organizaciones, Sinergytech JDH Consultores, C.A, es una organización empresarial o de estructura sencilla. El mismo autor plantea las cinco partes fundamentales de una estructura, que al compararlas con Sinergytech JDH Consultores, C.A, podría decirse que cumple con cuatro de los cinco elementos descritos por el autor; siendo el de tecnoestructura el único que no se evidencia en la organización en la cual se realiza el trabajo de intervención. El Ápice estratégico en la empresa se encuentra representado por el equipo directivo, la línea media podría decirse está representada por los jefes de cada departamento encargados de la supervisión del equipo de operaciones, conformado por los especialistas desarrolladores; por otro lado el staff está constituido en esta empresa por las áreas: legal, administración y finanzas.

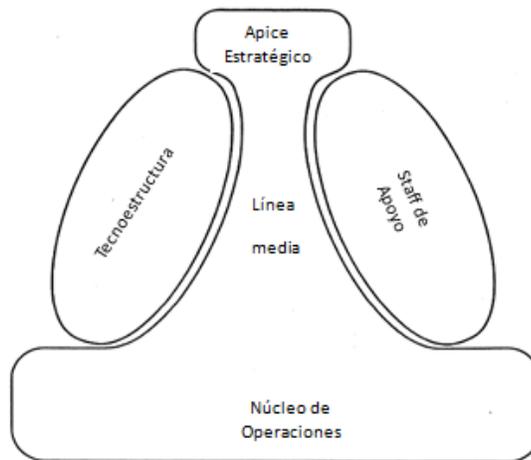


Gráfico 1. Las cinco partes fundamentales de la organización. Mintzberg.

Se describen las características de Sinergytech JDH Consultores, C.A, según la estructuración de Mintzberg, para este tipo de empresa: Parte fundamental: Núcleo de operaciones. Mecanismo de coordinación: Supervisión directa. Parámetros de diseño: Especialización del puesto: Alta. Preparación y adoctrinamiento: Poca. Formalización del comportamiento: Poca. Agrupación: Funcional. Tamaño de las unidades: reducida, Sistema de

planificación y control: Medio, Dispositivos de enlace: Poco.
Descentralización: Centralización, Factores de contingencia: Tamaño:
Pequeña. Edad: Joven. Sistema técnico: Sofisticado. Entorno: contrario a lo
establecido por el autor.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Planteado el problema de estudio y establecidos sus objetivos, a continuación se sustentará teóricamente la presente investigación, la cual será referida a la conceptualización, análisis, y revisión de teorías que den apoyo y validez al tema de intervención planteado.

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1 Diagnóstico de clima organizacional en Sinergytech JDH Consultores C.A

Esta investigación tiene su base fundamental, en los resultados de diagnóstico de clima organizacional (Delpino 2013), en el cual se describen con detalle, los hallazgos que arrojó la aplicación de la encuesta diseñada para tal fin, que abordó las siguientes dimensiones: Comunicación, Estructura organizacional, Sistema de remuneración y recompensa, Gestión de supervisión y liderazgo, Apoyo y Participación y Compromiso organizacional. Con el fin de ampliar el contexto que llevo a los resultados, y de acuerdo a las bases teóricas documentadas en la fase de Diagnóstico, vale la pena describir su concepción de clima organizacional.

Algunos autores definen el clima organizacional como: todas aquellas percepciones que eventualmente tienen los miembros que coexisten en una organización sobre las variables conductuales (las que inciden en el comportamiento) y estructurales (las partes de la organización) que tienen incidencia en la satisfacción y productividad dentro de la empresa.

Forehand y Gilmer (1964), plantean en su definición de Clima Organizacional una perspectiva estructural definiéndola como:

“un conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras organizaciones que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización. La perspectiva es estructural”.

Asimismo, Litwin y Stringer (1968), ubican el clima organización bajo una perspectiva perceptual, e indican que:

“el clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización e influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. La perspectiva es perceptual”.

Por otro lado, se presenta Gibson y Colbs (1984) planteando una perspectiva interactiva del clima organización y la definen como:

“...un concepto comprendido por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados que se dan en una organización. Es la percepción que los involucrados tienen de todas las partes de la organización. La perspectiva es interactiva”.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que el clima organizacional son todas aquellas percepciones que eventualmente tienen los miembros que coexisten en una organización sobre las variables conductuales y estructurales que tienen incidencia en la satisfacción y productividad dentro de la empresa.

Uno de estos elementos conductuales lo constituye la comunicación, que en esta investigación se abordara como interpersonal; siendo uno de los principales factores que inciden en la satisfacción y clima laboral.

En este sentido, en su investigación (Delpino, 2013), señala la comunicación como:

“el proceso de transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos verbales y no verbales. El proceso de comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. Algunos expertos dicen que la comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento común entre el comunicador y el receptor. La comunicación se produce solo si el comunicador transmite ese entendimiento al receptor” (Gibson y otros, 2006).

Esta definición, aporta junto a los resultados del diagnóstico que se describirán a continuación; elementos que asientan las bases del abordaje de la comunicación interpersonal en ésta investigación, que se complementan con la propuesta de diversos autores, con el fin de adaptarla a los hallazgos específicos de esa fase.

Como se puede apreciar a continuación, la dimensión comunicación obtuvo el menor porcentaje de satisfacción en el Diagnóstico citado.

Tabla 1. Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional

Dimensión	Máximo puntaje alcanzable	Media del puntaje alcanzado	Porcentaje de satisfacción
Procesos Organizacionales	15	13,82	92,16%
Estructura Organizacional	24	21,94	91,42%
Comunicación	15	12,06	80,39%
Motivación	18	17,35	96,41%
Liderazgo	15	14,76	98,43%

Nota: Tomado de Delpino (2013)

En su investigación concluye que la manera como se lleva a cabo la comunicación entre el personal de la empresa en muchos casos presenta matices de agresividad. Igualmente señaló que en oportunidades, algunos trabajadores se sienten agredidos, y omiten lo ocurrido para evitar conflictos innecesarios. Existen otros casos en los que el personal prefiere responder de manera frontal a la agresión lo cual alimenta este estilo de comunicación entre los involucrados.

(Delpino, 2013) indica que se evidencian dificultades en el manejo de las emociones en el proceso comunicativo. Adicionalmente, señala, que si la comunicación se torna agresiva, podría ser un detonante para fallas posteriores en el servicio brindado, porque esta conducta podría replicarse por parte de los trabajadores de Sinergytech Consultores JDH C.A hacia los clientes y por lo tanto, afectar directamente la razón de ser de la organización y su rentabilidad.

Finalmente, la falla en la comunicación es considerada una variable muy importante para los trabajadores al momento de decidir buscar nuevas opciones laborales, debido a que consideran esencial para la interacción diaria.

3.2. Bases teóricas

A continuación se presentan diversos referentes teóricos en los diferentes conceptos en los cuales se basa ésta investigación, como lo son: la comunicación interpersonal, emociones, y el diseño instruccional, que será el producto a generar con la investigación.

3.2.1 Comunicación Interpersonal

Definiendo la comunicación Interpersonal:

De acuerdo a Pascual (2002), La comunicación interpersonal, hace referencia a la que se realiza entre dos o más personas, normalmente cara a cara y en entornos privados.

La comunicación interpersonal trata los vínculos directos que relacionan una personalidad con otras. D. Zaldívar (2003) plantea que “La comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos”.

Otros autores consideran que la comunicación interpersonal tiene su base en los conocimientos que a su vez, son procesados por la inteligencia. De acuerdo con Howard Gardner en (Ribeiro Lair, 1999) de la Universidad de Harvard, el ser humano posee siete tipos diferentes de inteligencia: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, intrapersonal e interpersonal. Todos tenemos estos siete tipos de inteligencia, que se complementan, aunque uno de ellos es el dominante en cada persona. Hasta un individuo que ha desarrollado bien todos los tipos de inteligencia, en situaciones de estrés tiende a reaccionar de la forma que en él es dominante. Por otro lado, hay personas que pueden ser, por ejemplo: brillantes en matemáticas y mediocres en inteligencia interpersonal, o viceversa. La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal. Lo que pensamos, las conversaciones que sostenemos con nosotros mismos (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento sea significativo, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir nuestros mensajes, nuestros pensamientos y sentimientos.

Los tres componentes de nuestra capacidad para influir en los demás son: La palabra, El tono de voz, El lenguaje corporal. La comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad, la palabra representa apenas un siete por ciento de la capacidad de influir en los demás. Para comunicarse correctamente usted necesita, antes de pronunciar cualquier palabra, formar

una estructura que dé más poder a su comunicación. Según las investigaciones neurolingüísticas, el tono de voz y el lenguaje corporal, es decir, la postura de interlocutores, representan un 38 por ciento y un 55 por ciento de este poder, respectivamente. Informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, conversaciones mal encauzadas, y como consecuencia de todo ello: pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y personales, procesos judiciales y hasta guerras entre naciones.

Un elemento relevante para la intervención y en sintonía con los modelos que se presentan a continuación, lo constituye la escucha; este aspecto tiene especial atención en el desarrollo del Taller, por considerar que para un exitoso proceso de comunicación interpersonal un gran porcentaje de éxito o fracaso, lo conforman los estilos de escuchar.

La escucha.

De acuerdo a lo planteado por Pérez, C (S/A): Se puede comenzar con la clásica distinción entre oír y escuchar.

“Esta distinción aparentemente obvia nos lleva a diferenciar entre la concepción de un auditorio silencioso, pasivo, y un individuo activo que pone en marcha sus procesos cognitivos para comprender lo que escucha, que sabe pedir ayuda o aclaraciones cuando no entiende parte de la interpretación y que sabe reparar un error de interpretación. Por otra parte, en la vida cotidiana apenas se dan situaciones en las que un oyente silencioso atiende a un parlamento formal, sino que hay una verdadera interacción espontánea e improvisada. Ponemos en juego todas nuestras habilidades para comprender y para que la comunicación tenga éxito. Lo primero que hacemos notar, pues, es que la escucha es un proceso activo”

Incluso en la escucha coloquial, nuestro grado y la calidad de la atención que prestamos varía en función del interés que nos suscite la conversación o de la persona que habla. El oyente puede abordar la escucha

con menor o mayor atención: de forma distraída, atenta, dirigida, creativa y crítica

- Escucha distraída: es superficial, marginal, intermitente, con incapacidad para centrar la atención desde el principio y con continuidad. Se recibe el mensaje parcialmente y distorsionado por la falta de atención.

- Escucha atenta: es suscitada por la motivación que incita a la escucha del mensaje. Hay una anticipación consciente de algo divertido, interesante o útil para el oyente.

- Escucha dirigida: presupone la motivación y el conocimiento de la finalidad por la que es necesario prestar atención.

- Escucha creativa: además de la motivación y el conocimiento de la finalidad, prevé una participación mental activa con la evocación rápida de datos pertinentes obtenidos del propio mapa cognitivo, de modo que el nuevo y el antiguo interactúan y se fundamentan. Lo escuchado pasa a formar parte de las vivencias y de la red cognitiva, y equivale a una experiencia directa.

- Escucha crítica: se puede producir cuando ya se tiene el hábito de implicarse creativamente en la situación y un conocimiento concreto del tema para percibir y valorar los fines del que habla con el objeto de adherirse a ellos o disentir.

A lo largo de la intervención se identificarán algunos estilos de escuchar (Ver anexo 2).

3.2.2.2. Modelos de comunicación interpersonal:

A través de los modelos, se busca incorporar mayor detalle a la conceptualización de la comunicación objeto de intervención; no obstante, al revisar la bibliografía disponible sobre el tema, se evidencia que, ningún modelo es perfecto o completo en cuanto a los elementos que se desean abordar; sin embargo, proporcionan una referencia valiosa que permitirá dar cuerpo al proceso de intervención objeto de estudio.

- Modelo de Shannon y Weaver: De acuerdo al resumen presentado por Pascual, 2002; Este modelo presenta un planteamiento lineal de la comunicación; comienza en un punto en el tiempo y termina en otro. Sus componentes son: una fuente de información que formula o selecciona el mensaje, que consiste en datos que se desean transmitir; un transmisor que convierte el mensaje en señales que se envían a través de un canal, el cual a su vez las convierte en mensajes. Este modelo incorpora una fuente de ruido, que representa cualquier distorsión en el canal, distorsionando la señal, y por último menciona el destino, siendo éste el elemento afectado por la señal.

Este modelo, que podría calificarse como tradicional, podría aun ser aplicado a diversas situaciones comunicativas, tal es el caso de la comunicación interpersonal; en este caso, el cerebro de quien desea comunicar es la fuente, las cuerdas vocales serían transmisoras, el espacio físico sería el canal, mientras que el oído de éste último sería el receptor y su cerebro el destino. En este contexto, un contenido demasiado abstracto podría operar como ruido.

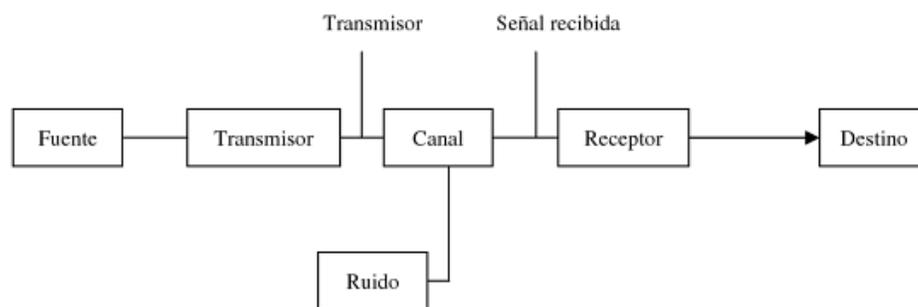


Gráfico 2. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver, 1949.

Aunque este modelo aporta una estructura básica clara del proceso comunicativo, no incorpora elementos internos del individuo que transmite el mensaje.

- Modelo de Wilbur Schramm (1954) da a conocer una alrededor de seis modelos referidos a la comunicación humana, en este caso se tratara de esbozar aspectos importantes de algunos de ellos:
 - En el primer modelo: es un modelo de comunicación sencillo en el cual el mensaje consiste en una señal o conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpretara y esta interpretación puede tener un significado más o menos similar o más o menos diferente que para el emisor que es el que trasmite el mensaje al receptor. En este modelo el mensaje está en determinada etapa del proceso, separado del emisor y del receptor.
 - En el segundo modelo: este modelo se refiere a la comunicación humana interpersonal en el se aprecia las funciones de cada uno de los elementos: la fuente como comunicador – cifrador, el mensaje – señal y el destino como perceptor – descifrador.

- Modelo de Jakobson (1984): Modelo funcionalista/ Estructuralista; en el modelo comunicacional de Jakobson los elementos de la comunicación son el emisor, que es el que habla y da información; el receptor, el que escucha la información; el mensaje (la información en sí); y el canal, por donde la escucha. Para Jakobson, no hay duda que existe un feedback entre el acto de hablar y el de escuchar, pero la jerarquía de los dos proceso es contraria para el codificador y el de decodificador. Estos dos distintos aspectos de la lengua son mutuamente irreductibles, ambos son igualmente esenciales. Señala que en la estructura; las relaciones importan más que los elementos, la estructura es autónoma y la estructura es en sí misma una entidad que cumple una función. Jakobson, 1958, definió seis funciones del lenguaje, basándose en los factores constitutivos del proceso lingüístico que interviene en la comunicación: (1). Función "referencial" o "Cognitiva", orientada al

contexto, es la base de toda la comunicación y se articula en torno al contexto. (2).Función “emotiva” o “expresiva”, orientada al emisor del mensaje. (3). Función "connotativa", orientada al receptor.(4). Función "fáctica", orientada al contacto, si las relaciones entre emisor y receptor se han establecido con una determinada coherencia. (5)Función “Metalingüística”, orientada al código, se centrada en el código utilizado. (6) “Poética” o “estética”, orientada al mensaje, se refiere a las relaciones que el mensaje establece consigo mismo en este proceso comunicativo. Una de las ventajas que tiene este modelo es que el proceso de la comunicación cumple funciones más diversas y amplias que la transmisión de información del origen de destino.

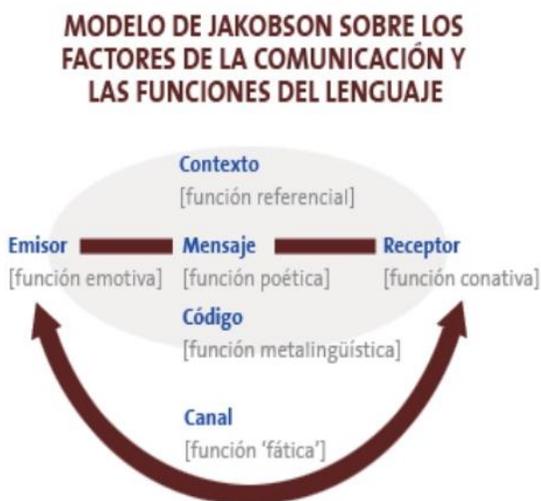


Gráfico 3. Modelo de Jakobson; sobre la comunicación y las funciones del lenguaje.

Considerando que en los resultados del Diagnóstico, se evidenciaron elementos de emotividad en el proceso comunicativa al incorporar aspectos relacionados con las emociones; podría decirse que el modelo planteado por Jakobson aporta un valor agregado, pues va más allá de los elementos básicos del proceso comunicativo. Es por ello que el investigador considera que el modelo de Jakobson, es extrapolable a las comunicaciones interpersonales.

Incorpora en sus modelos el elemento de los canales múltiples, es decir, los seres humanos no emiten mensajes a través de un solo canal. Así se tiene el canal sonoro (emisión de voz, tono de intensidad) es el denominado para otros autores, el lenguaje oral. También considera los mensajes de gestos, articulados por las manos, la expresión de la cara, conocida como lenguaje corporal.

La conclusión que se podría generar de estos modelos es que la comunicación humana es un proceso complejo que involucra diferentes elementos. El individuo acumulan experiencias relacionadas a su forma de vida, desarrollo intelectual y social por ello el mensaje que se trasmite va impregnado de una carga de experiencias. El éxito de un acto de comunicación en buena medida de que el mensaje se sitúe en el campo de la experiencia común de ambos. Para él el comunicador y el receptor deben estar sintonizados y esta sintonización la otorga en gran medida la experiencia común en ambos.

Para efectos de la intervención en Sinergytech JDH Consultores, C.A se toma como referencia el modelo de Jakobson, al cual se incorporan algunas adaptaciones que le permitan customizarlo a las necesidades de mejora identificadas.

Teniendo en cuenta la influencia de variados elementos en el proceso de comunicación interpersonal, es de esperar que las emociones se incorporen a través del lenguaje verbal y no verbal, incidiendo directamente en la manera en que es llevada a cabo la dinámica entre dos o más personas. Es por ello que se considera importante para ésta investigación incorporar mayor profundidad en las definiciones e identificación de las emociones, pretendiendo que éstas favorezcan el proceso de comunicación interpersonal en la organización, y por qué no, en cualquier entorno en el cual se desenvuelva el ser humano.

3.2.2 Emociones

Se incorpora éste elemento, considerando las conclusiones reflejadas en el Diagnóstico organizacional citado en los antecedentes, ya que las emociones y el manejo que de ellas se deriva por parte de los individuos, puede alterar las características de los mensajes, conversaciones así como las reacciones que se generan luego de la interacción entre dos o más personas. En este sentido, y con el fin de facilitar mayor delimitación en torno al entendimiento de las emociones; se señalan las posturas de diversos autores.

Goleman (1996) describe: "el término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan." Según Bisquerra (2000):

"Las emociones son reacciones a las informaciones (conocimientos) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno. La intensidad está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar a nuestro bienestar. En estas evaluaciones subjetivas intervienen conocimientos previos, creencias, objetivos personales, percepción de ambiente provocativo, etc. Una emoción depende de lo que es importante para nosotros. Si la emoción es muy intensa puede producir disfunciones intelectuales o trastornos emocionales (fobia, estrés, depresión)".

Por otro lado, Vallés (2000) expone las notas que intervienen en la definición de emoción: "La emoción involucra al pensamiento, al estado psicofisiológico, al afecto y a la acción (reacción) expresiva."

Se podrían definir, como resumen de las versiones aportadas por los investigadores, como estados internos que se caracterizan por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y conducta expresiva que surgen de modo repentino.

3.2.2.1 Teoría referencial de las emociones.

Una teoría referencial nos la facilita, Plutchik, quien creó la Rueda de las Emociones en 1980, la cual consistía de ocho emociones básicas y ocho emociones avanzadas, cada una compuesta de dos emociones básicas.

Según Robert Plutchik (1980) los animales, para sobrevivir en su entorno, han desarrollado diferentes conductas, cada una de ellas producida por una emoción. Estas emociones básicas son 8 y facilitan la adaptación del individuo a los cambios de su medio ambiente.

Las ocho emociones básicas que describe Plutchik son: Alegría, Confianza, Miedo, Sorpresa, Tristeza, Disgusto, Enojo, Anticipación. Cada una de estas emociones tiene un propósito específico: protección (miedo), destrucción (enojo), reproducción (alegría), reintegración (tristeza), afiliación (confianza), rechazo (disgusto), exploración (anticipación) y orientación (sorpresa). Según Plutchik, para poder estudiar una emoción debemos estudiarla como una respuesta conductual objetiva, y no como estados afectivos subjetivos.

Las emociones no son malas o buenas, sino que todas son beneficiosas, porque le permiten a los animales un estado de preparación para reaccionar ante situaciones concretas. Por lo tanto, las emociones tienen una función adaptativa.

Las emociones para éste autor (apoyándose en los conceptos de Darwin) tienen una historia evolutiva y sirven para ayudar a los organismos en sus problemas de supervivencia con el medio ambiente.

A pesar de tener diferentes formas de expresión en diferentes especies, hay ciertos elementos, patrones, prototipos comunes que pueden identificarse. Hay un pequeño número de emociones básicas y primarias. Todas las demás emociones son estados mixtos o derivados, combinaciones de estas 8 emociones primarias.

Tabla 2. Emociones Básicas.

Emoción básica	Opuesta básica
Alegría	Tristeza
Confianza	Aversión
Miedo	Ira
Sorpresa	Anticipación
Tristeza	Alegría
Aversión	Confianza
Ira	Miedo
Anticipación	Sorpresa

Nota: Tomado de Plutchick.

Tabla 2. Emociones Avanzadas.

Emociones avanzadas	Emociones básicas	Opuesta avanzada
Optimismo	Alegría + Anticipación	Decepción
Amor	Confianza + Alegría	Remordimiento
Sumisión	Miedo + Confianza	Desprecio
Susto	Sorpresa + Miedo	Alevosía
Decepción	Tristeza + Sorpresa	Optimismo
Remordimiento	Aversión + Tristeza	Amor
Desprecio	Ira + Aversión	Sumisión
Alevosía	Anticipación + Ira	Susto

Nota: Tomado de Plutchick.

En la “**rueda de las emociones**”, cada emoción tiene su opuesta. Es imposible sentir emociones opuestas al mismo tiempo. Las emociones varían su grado de intensidad, eso es lo que vemos en el “pétalo” (de color más suave a más intenso).

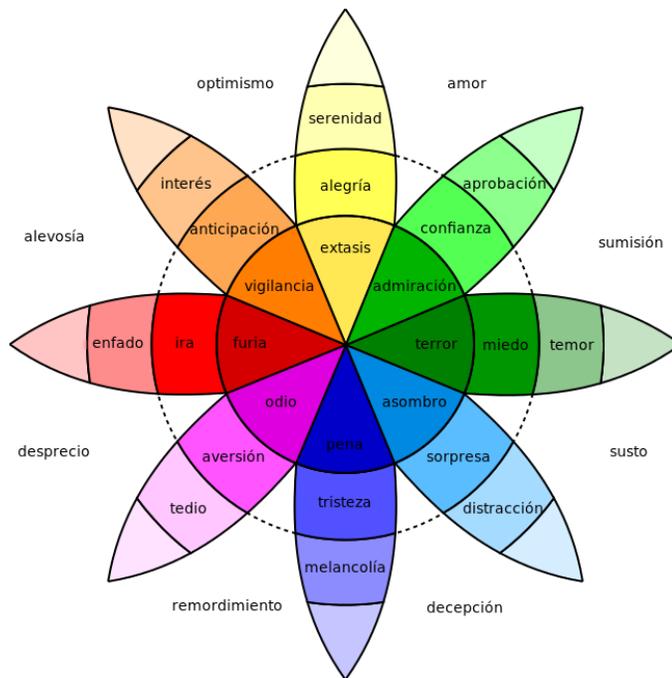


Gráfico 4. Rueda de las Emociones. Plutchik.

De acuerdo al autor, una u otra emoción puede manifestarse en determinados momentos, y cada una de ellas tiene presente una emoción opuesta. Un individuo puede presentar tendencia a cierto tipo de emociones, impactando directamente en el estilo de comunicación y la interacción con las personas de su entorno, sin embargo, esto no limita que pueda expresar el resto de las emociones en determinado momento. Siendo así, reviste gran importancia en el manejo de la comunicación interpersonal, la capacidad del individuo en identificar y canalizar las emociones; pues impactan directamente el proceso comunicacional.

Considerando los objetivos de la Intervención, orientados a reforzar los procesos de comunicación interpersonal entre los miembros de la citada organización, es importante hacer énfasis en los objetivos que persigue el proceso de aprendizaje que se lleva a cabo a través del adiestramiento o entrenamiento que será facilitado para su aplicación a través del diseño instruccional.

Aun cuando el proceso de intervención planteado no abarca un conocimiento técnico o específico, asociado a una habilidad o destreza, se trata de un adiestramiento en materia de actitudes personales que por medio de una experiencia de aprendizaje, puede ser modificado y evidenciado a través de demostraciones conductuales en el actuar cotidiano en el ámbito personal y en éste caso, profesional.

3.2.3 El manejo de conflictos:

El conflicto es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses, también se puede definir como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducida.

De acuerdo a Thomas-Kilman es importante reducir al mínimo "los conflictos destructivos" y permitir que los "conflictos constructivos" se produzcan. Una de las claves para hacerlo es comprender el "estilo de manejo de conflictos" propio y el de otros. Es así como Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

Actualmente existe una variedad de estilos de manejo de conflictos.

- **Evasión:** Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerse a sí o a otros.
- **Acomodo:** Cooperar para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.
- **Compromiso:** Le presta atención a las preocupaciones de todos
- **Competencia:** Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás.
- **Colaboración:** Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.

Los estilos de manejo del conflicto planteados por Thomas Kilman, son perfectamente aplicables al entorno organizacional. Esta teoría agrega valor al brindar un entendimiento que permite identificar con facilidad las fortalezas y estilos predominantes de manejo de conflictos que al conjugarse con las emociones brindan un mapa rico en fundamento sobre el cual basar la intervención en la organización.

Para medir estos estilos, Thomas- Kilman, plantea un instrumento a través del cual se puede evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto. Las “Situaciones de Conflicto” son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, se puede describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la siguiente gráfica.

ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO

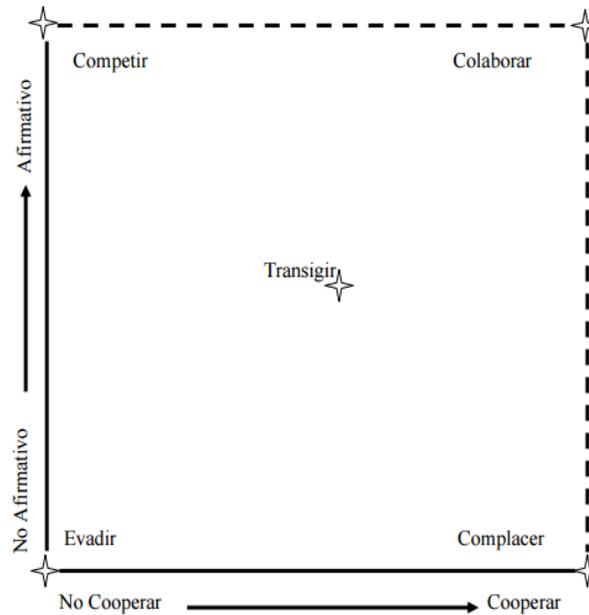


Gráfico 5. Estilos de manejo del conflicto. Thomas-Kilman

3.2.4 El Aprendizaje

Se hace necesario revisar algunas teorías que aportan fundamentación al desarrollo de una actividad formativa, con el fin de disponer de referencias sólidas para el desarrollo de la intervención.

La teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (TASA) es una de las teorías cognitivas elaboradas desde posiciones organicistas. Según Ausubel (1973), Novak y Hanesian (1978), Novak (1977) y Novak y Gowin (1984), la propuesta de Ausubel “está centrada en el aprendizaje producido en un contexto educativo, es decir en el marco de una situación de interiorización o asimilación a través de la instrucción” Con base en lo anterior, se reconoce la importancia de la teoría en el ámbito de la educación. A continuación se presenta un esquema con los aspectos importantes de la teoría:

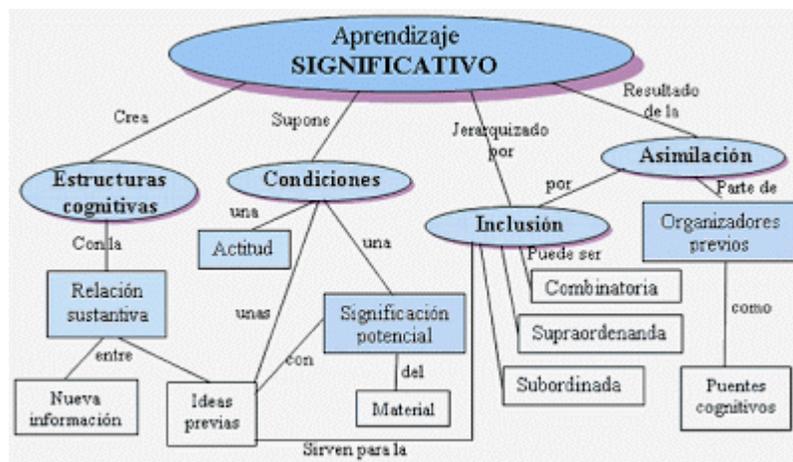


Gráfico 6. Aprendizaje significativo según Ausubel.

Ausubel desarrolló una teoría sobre la interiorización o asimilación, a través de la instrucción, de los conceptos verdaderos, que se construyen a partir de conceptos previamente formados o descubiertos por la persona en su entorno. Como aspectos distintivos de la teoría está la organización del conocimiento en estructuras y las reestructuraciones que se producen debido a la interacción entre esas estructuras presentes en el sujeto y la nueva información. Ausubel considera que para que esa reestructuración se produzca se requiere de una instrucción formalmente establecida, que presente de modo organizado y preciso la información que debe desequilibrar las estructuras existentes. La teoría toma como punto de partida la diferenciación entre el aprendizaje y la enseñanza.

La Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel (TASA) es una teoría psicológica debido a que se ocupa del proceso que los individuos realizan para aprender. Su énfasis está en el contexto de ese aprendizaje, en las condiciones requeridas para que se produzca y en los resultados. Según Rodríguez (2004), la Teoría del Aprendizaje Significativo aborda cada uno de los elementos, factores y condiciones que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido que se ofrece a los estudiantes, de modo que adquiera significado para ellos, la considera también una teoría

constructivista, ya que es el propio individuo el que genera y construye su aprendizaje. En el mismo sentido, puede resumirse según estos aportes que el aprendizaje no es una simple asimilación pasiva de información literal, el sujeto la transforma y estructura.

El aprendizaje significativo es el proceso según el cual se relaciona un nuevo conocimiento o información con la estructura cognitiva del que aprende de forma no arbitraria y sustantiva o no literal. Esa interacción con la estructura cognitiva no se produce considerándola como un todo, sino con aspectos relevantes presentes en la misma, que reciben el nombre de ideas de anclaje.

Según Ausubel para que se produzca un aprendizaje significativo es preciso que tanto el material que debe aprenderse como el sujeto que debe aprenderlo cumplan ciertas condiciones. En cuanto al material, es preciso que posea significado en sí mismo, es decir, que sus elementos están organizados en una estructura. Pero no siempre los materiales estructurados con lógica se aprenden significativamente, para ello, es necesario además que se cumplan otras condiciones en la persona que debe aprenderlos. En primer lugar, es necesaria una *predisposición* para el aprendizaje significativo, por lo que la persona debe tener algún motivo para aprender.

En sintonía con la investigación desarrollada, destaca el hecho de que para impulsar la efectividad de la intervención, es relevante el significado y la disposición al aprendizaje que otorguen los trabajadores; pues se pretende generar un nuevo aprendizaje sobre conceptos o concepciones previas e individuales, que probablemente sean diversas entre sí; aportando valor al estandarizar a través de la participación un mismo entendimiento de la comunicación y los elementos que contiene.

Además del material con significado y la predisposición por parte del sujeto, es necesario que la estructura cognitiva del alumno contenga *ideas inclusoras*, esto es decir, ideas con las que pueda ser relacionado el nuevo material.

El aprendizaje en los adultos: Andragogía.

Características de estos aprendices: Atendiendo a la necesidad de conocer las características de los aprendices para adaptar el diseño instruccional a lo planteado por el modelo ASSURE, es de relevancia conocer las características del aprendiz adulto.

Knowles (s.f, citado en Rodríguez, 2013, p.60), señala que existen importantes diferencias entre la educación de niños y la de los adultos. Plantea que los adultos tienen conciencia y necesidad de traer sus experiencias previas al proceso de aprendizaje en el cual participan; pues tienen una necesidad personal de mostrar lo que se les ha presentado en sus historias de vida particulares. A esto, Knowles le denominó andragogía.

Tal como plantea en su trabajo de investigación Rodríguez, (2013); la andragogía comprende los principios que el diseñador instruccional debe abordar cuando prepara un programa de aprendizaje para adultos. La pedagogía por su parte, hace referencia a la enseñanza dirigida a los niños.

Según Carliner (2003, p.5) Entre otras características que diferencian la pedagogía de la andragogía se encuentran las siguientes:

- Los adultos están continuamente presionados por el tiempo: esto se debe a que el aprendizaje ocupa un espacio compartido con las responsabilidades personales y laborales; limitando el tiempo que puede disponerse para el aprendizaje, aun cuando exista un alto nivel de compromiso con este proceso.
- Los aprendices adultos se orientan a objetivos: la participación en programas persigue siempre un objetivo particular que en la mayoría de los casos se relaciona con el trabajo o el desarrollo profesional deseado.
- Aportan conocimientos y experiencias: los aprendices adultos buscan relacionar los contenidos de aprendizaje como sus experiencias previas, enriqueciendo de ésta manera el proceso

de aprendizaje con sus compañeros creando un poderoso ambiente de aprendizaje. No obstante es importante el adecuado manejo de los contenidos en la actividad, ya que en ocasiones podría ocasionar discrepancias con las experiencias previas; siendo de especial cuidado la experiencia del facilitador para aprovechar al máximo los aportes y experiencias de los aprendices. En otros casos, los aprendices pudiesen poseer conocimientos previos sobre los contenidos de la experiencia de aprendizaje, por lo cual es importante la anticipación del diseñador instruccional y del facilitador, en cerciorarse del nivel de conocimientos previo que posee el grupo de aprendices adultos, pues ante la presión del tiempo podrían preferir no repetir aquello que ya consideran conocer.

- Tienen capacidad finita para la información: aun cuando presentan interés en participar en la experiencia de aprendizaje, el aprendiz adulto hará conexión solo con aquellos contenidos que le resulten de interés. Podría darse el caso de que los contenidos que no le interesan tanto conformen la mayor parte de la actividad. Esta situación genera sobrecarga de información y dispersión en los aprendices, ante lo cual el instructor o facilitador debe poner especial cuidado y rescatar a tiempo la atención e interés de los aprendices.
- Los aprendices adultos presentan distintos niveles de motivación: según indica el autor, tal como ocurre cuando los adultos consiguen un nuevo trabajo, durante las primeras seis semanas existe una elevada motivación e interés en aprender. Lo mismo ocurre cuando se encuentran en una nueva experiencia de aprendizaje. En estos casos, al hacer familiar el contenido, el interés disminuye. Esto representa un reto para el diseñador instruccional, pues debe identificar el nivel de

motivación de los participantes, así como sus habilidades; esto con el fin de relacionar el contenido al nivel de motivación adecuado.

Estas características aportan valor agregado a la investigación, ya que incorpora las generalidades de la educación en adultos, y ubica al diseñador instruccional en lo relevante de interesarse por el conocimiento lo más específico posible de las características del grupo que participará en el programa de formación. De esta manera, se incrementan las probabilidades de que se genere un nuevo aprendizaje en los aprendices.

Estilos de Aprendizaje:

De acuerdo a Kolb "**Experimental Learning**" (Kolb 1984); el modelo de estilos de aprendizaje supone que para aprender algo debemos trabajar o procesar la información que recibimos. Kolb dice que, por un lado, podemos partir: (a) de una experiencia directa y concreta o b) de una experiencia abstracta.

Adicional a estas características, y en un nivel más específico e individual, es importante considerar que existen distintos estilos de aprendizaje en el adulto. Es así como, con base en la teoría de Kolb se proponen cuatro estilos de aprendizaje:

- Activos
- Reflexivos
- Teóricos
- Pragmáticos

1) Activos: Los aprendices activos se involucran totalmente y sin prejuicios en las experiencias nuevas. Disfrutan el momento presente y se dejan llevar por los acontecimientos. Suelen ser de entusiastas ante lo nuevo y tienden a

actuar primero y pensar después en las consecuencias. Les gusta trabajar rodeados de gente, pero siendo el centro de las actividades.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es *Cómo?*. Las personas con éste estilo de aprendizaje aprenden mejor cuando: se lanzan a una actividad que les presente un desafío. Realizan actividades cortas e de resultado inmediato. Cuando hay emoción, drama y crisis. Y les cuesta más trabajo aprender: Cuando tienen que adoptar un papel pasivo, cuando tienen que asimilar, analizar e interpretar datos, cuando tienen que trabajar solos.

2) Reflexivos: Los aprendices reflexivos tienden a adoptar la postura de un observador que analiza sus experiencias desde muchas perspectivas distintas. Recogen datos y los analizan detalladamente antes de llegar a una conclusión. Para ellos lo más importante es esa recogida de datos y su análisis concienzudo, así que procuran posponer las conclusiones todo lo que pueden. Son precavidos y analizan todas las implicaciones de cualquier acción antes de ponerse en movimiento. En las reuniones observan y escuchan antes de hablar, procurando pasar desapercibidos.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es *¿Por qué?* Y aprenden mejor cuando: pueden adoptar la postura del observador, cuando pueden ofrecer observaciones y analizar la situación, cuando pueden pensar antes de actuar. Y les cuesta más aprender cuando: se les fuerza a convertirse en el centro de la atención, cuando se les apresura de una actividad a otra o cuando tienen que actuar sin poder planificar previamente.

3) Teóricos: Los aprendices teóricos adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente. Piensan de forma secuencial y paso a paso, integrando hechos dispares en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar la información y su sistema de valores premia la lógica y la racionalidad. Se sienten incómodos con los juicios subjetivos, las técnicas de pensamiento lateral y las actividades faltas

de lógica clara. La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿Qué? Estos aprendices aprenden mejor: A partir de modelos, teorías, sistemas, con ideas y conceptos que presenten un desafío, Cuando tienen oportunidad de preguntar e indagar. Y les cuesta más aprender cuando: participan en actividades que impliquen ambigüedad e incertidumbre. En situaciones que enfatizan las emociones y los sentimientos y cuando tienen que actuar sin un fundamento teórico.

4) Pragmáticos: les gusta probar ideas, teorías y técnicas nuevas, y comprobar si funcionan en la práctica. Les gusta buscar ideas y ponerlas en práctica inmediatamente, les aburren e impacientan las largas discusiones discutiendo la misma idea de forma interminable. Son básicamente gente práctica, apegada a la realidad, a la que le gusta tomar decisiones y resolver problemas. Los problemas son un desafío y siempre están buscando una manera mejor de hacer las cosas.

La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿Qué pasaría si?. Los alumnos pragmáticos aprenden mejor: Con actividades que relacionen la teoría y la práctica, Cuando ven a los demás hacer algo, Cuando tienen la posibilidad de poner en práctica inmediatamente lo que han aprendido, Les cuesta más aprender: Cuando lo que aprenden no se relacionan con sus necesidades inmediatas, con aquellas actividades que no tienen una finalidad aparente y cuando lo que hacen no está relacionado con la realidad.

Es así como es imperativo, considerar en la elaboración y diseño del programa de formación, un equilibrio en la forma como se presentan los contenidos, así como los ejercicios o prácticas y recursos a considerar; de manera tal que cubra cada uno de éstos estilos, pues en un mismo grupo seguramente existirán personas con éstos estilos de aprendizaje, que al atenderlos; facilitarán el logro de los objetivos del proceso de formación y el consecuente aprendizaje.

El adiestramiento

La finalidad primordial del adiestramiento es generar un cambio de conducta específica, es decir, generar aprendizaje.

De acuerdo a lo planteado por Chávez, (2002); la implantación de programas de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, mediante el desarrollo o fortalecimiento de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

En la medida en que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para optimizar su desempeño, ya sea el relacionado con las funciones propias de su rol, o con las competencias actitudinales, como es el caso; en esa medida el individuo podrá desenvolverse con mayor rapidez y precisión en su trabajo, minimizando así limitaciones del proceso de trabajo individual o grupal.

Algunos objetivos del adiestramiento:

- Disminución de la rotación del personal.
- Mejoras en la moral de la Fuerza Laboral.
- Contribuir con el desarrollo personal de los individuos.
- De forma indirecta pero perceptible, mejorar el ambiente laboral.

Tabla 4: Adiestramiento y su importancia en las organizaciones.

INSUMOS	PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO FINAL
Individuos	Aplicación de tecnologías (técnicas, métodos, procedimientos y tipos de adiestramiento)	Cambio de actitud favorable al logro de los objetivos propuestos.
Tecnología	Toma de decisiones	Desarrollo de habilidades y destrezas.
Dinero		Actualización de conocimientos.
Información		

Nota: Tomado de Chávez, 2002.

El adiestramiento, en el caso de la organización Sinergytech JDH Consultores, tiene cabida atendiendo a los elementos mencionados por Chávez, 2002, entre los cuales destaca la disponibilidad de información, de individuos que participen en las actividades previstas, así como las tecnologías dispuestas para su exitosa implementación. También destaca el papel preponderante de la toma de decisiones en torno a la intervención, que en este caso es favorable para su aplicación en la empresa. Tal como menciona el autor en la tabla previa, se habilita el adiestramiento como parte del proceso de transformación; que en éste caso se enfoca en la comunicación. Por otro lado, con el proceso de adiestramiento, se pretende, tal como el autor plantea, un cambio de actitudes en ésta competencia en todos los miembros de la organización, siendo éste el principal objetivo del proceso de aprendizaje del cual serán partícipes.

3.2.5 Diseño Instruccional

De acuerdo a lo planteado por Córdova, 2002 “La optimización del proceso instruccional ha sido una preocupación constante para todas aquellas personas vinculadas con el hecho educativo. Mejorar la calidad del proceso de enseñanza y el aprendizaje han sido el eje central de los avances que conciernen a las teorías de instrucción”.

El autor, muestra la evolución de la concepción de Diseño Instruccional de acuerdo a los momentos históricos. En un primer momento encontramos una forma de intervención, que se llamó Diseño instruccional de primera generación, el cual surge dentro de la concepción conductista del aprendizaje y bajo el paradigma tecnológico que, en última instancia, considera al docente como un profesional dotado de conocimientos para poder intervenir oportuna y acertadamente ante los problemas instruccionales. De allí que ese diseño instruccional haya tenido como centro de atención los objetivos de conducta, los contenidos de enseñanza y los logros de aprendizaje.

Era esta la orientación del Diseño de Instrucción en sus primeras etapas, no obstante, surge una nueva concepción del Diseño Instruccional, que con esa base de la anterior generación y tomando en cuenta sus limitaciones, busca la optimización del proceso instruccional considerando los aporte de los avances de otras disciplinas y recibiendo influencia de otros paradigmas educativos.

Esta nueva concepción del diseño instruccional, denominada ahora Diseño de Sistemas Instruccionales, toma con fuerza los aportes del enfoque cognoscitivo, que le proporciona nuevas formas de caracterizar el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades que son más apropiadas para tareas cognoscitivas complejas. Muchos de los investigadores se apoyan y reconocen que los métodos cognoscitivos superan y mejoran los métodos tradicionales.

Diseño Instruccional de primera generación

El Diseño Instruccional de primera generación surge en la década de los sesenta, dentro de la concepción conductista del aprendizaje y la concepción tecnológica de la educación, tomando como base los aportes de la tecnología educativa y la tecnología de la instrucción. Para Chadwick (1977) el diseño de instrucción comprende un proceso tecnológico, basado en la psicología del aprendizaje humano, el análisis de la operacionalización de la tarea y el enfoque de sistemas, que especifican las necesidades, los objetivos, los contenidos y los medios instruccionales. Ese diseño de instrucción presenta las siguientes características:

- Analizar lo que se enseña y se aprende.
- Determinar cómo será enseñado.
- Llevar a cabo pruebas y revisiones durante el proceso.
- Estimar si se logran los aprendizajes esperados.

Se aprecia la influencia de la perspectiva conductista del aprendizaje, lo que nos permite entender su marcada tendencia a establecer los objetivos específicos de conducta, los pequeños pasos para el contenido de la enseñanza, los logros observables del aprendizaje, la evaluación tanto del proceso como de los productos, y la mayor eficiencia de los sistemas y los procesos de aprendizaje.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta se aprecian cambios significativos en cuanto a las concepciones teóricas de la educación y específicamente del aprendizaje, derivados de lo que se llamó, en ese momento, la revolución cognitiva y todo lo que ella conlleva en cuanto a nuevas dimensiones y construcción de nuevos significados.

Este cambio de paradigma influencia el ámbito educativo y, específicamente, influye en los sistemas instruccionales y por ende los modelos para diseñar la instrucción. Es, como lo plantea Rivas(1996), un cambio de tipo II que implica aprendizajes de nuevas dimensiones que

representan un verdadero cambio en la concepción, estructuración y acción del proceso instruccional.

Esta nueva etapa o nuevas generaciones de diseño instruccional se caracterizan por:

- Analizar, representar y guiar la instrucción para el aprendizaje e integración del conocimiento y las habilidades.
- Considerar el sistema instruccional como un sistema abierto, capaz de incorporar nuevos conocimientos acerca de la enseñanza y el aprendizaje para llegar a diseñar sistemas eficientes.
- Integrar las fases del diseño instruccional
- Contar con una metodología para organizar el conocimiento, además de usar el diseño computarizado de trabajo.
- Permitir el diseño de sistemas de instrucción que favorecerán el desarrollo de aprendizajes con alto nivel de complejidad.
- Utilizar enfoques más compatibles con los modelos constructivistas de aprendizaje.
- Considerar que todos los hechos y acciones se dan dentro de un marco teórico conceptual.
- Enmarcar el conocimiento dentro de un todo coherente como resultado de una actividad humana no verificable totalmente, pero si cambiante, ontológicamente contextualizado y epistemológicamente consensuado con la interacción humana.

Por otro lado, la influencia del componente psicológico en el desarrollo del diseño de instrucción es evidente y necesaria, por cuanto, el elemento de aprendizaje es crucial para el desarrollo del proceso de instrucción, pero así mismo, resulta conveniente establecer precisiones en cuanto a la problemática pedagógica que también constituye el otro elemento crucial para que se dé el aprendizaje.

Elementos del Diseño Instruccional.

En torno a este aspecto nos parece pertinente señalar los elementos didácticos que están inmersos en dicho proceso, y que complementan o amplían en mayor detalle las fases mencionadas anteriormente; que como lo señala Gimeno, J. (1985), permiten fundamentar científicamente una técnica pedagógica que asegure resultados aceptables. El autor señala que es indispensable considerar los elementos básicos del proceso enseñanza – aprendizaje, que no son más que: los objetivos, los medios, las relaciones de comunicación, la organización y la evaluación.

- ✓ *Objetivos:* Son los elementos que dan orientación racional al proceso didáctico, deben considerarse conductores del proceso dialéctico entre el sujeto que aprende, los contenidos y el medio utilizado.
- ✓ *Contenidos:* deben considerarse como medio y no como fin en sí mismo, constituyen el eje central de los objetivos, la estructura de conocimientos que se pretende desarrollar y que ya fue precisada en los objetivos. Así mismo debe considerarse en este punto los aspectos relativos a qué tipo de conocimiento se pretende lograr en el estudiante, ya sea declarativo (proposiciones), procedimental (como se aplica ese conocimiento) y actitudinal (pensamientos, preferencias y sentimientos hacia algo).
- ✓ *Relaciones de comunicación:* es un componente muy importante, por cuanto se convierte en la propia acción de interacción entre el sujeto que aprende, los contenidos y la ejecución o aplicación posterior.
- ✓ *Los medios:* se refieren a los recursos instrumentales que permitirán y propiciarán el proceso de comunicación del contenido y las estrategias a desarrollar. Su marco de acción se circunscribe a la transmisión o presentación de la información prevista en los contenidos.
- ✓ *La organización:* tiene que ver con las opciones que se hayan considerado dentro de los elementos del modelo didáctico. Implica determinar la organización o estructuración tanto de los objetivos, los

contenidos, los medios, etc. Interviene en forma directa en el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje.

- ✓ *La evaluación:* dentro del proceso didáctico la evaluación cumple funciones de validación tanto de los propios aprendizajes como de las estrategias y medios empleados en el proceso.

Ahora bien, estos elementos serían los que se incluyan entre los aspectos a considerar dentro del diseño de instrucción tanto los de corte conductista como los de orientación cognoscitivista.

Estos modelos y referencias teóricas sobre el diseño instruccional, permiten consolidar la forma en que se hará llegar el conocimiento a los trabajadores que conforman la organización.

3.2.5.1. Modelo Assure

Este modelo de Heinich y col. Heinich, Molenda, Russell y Smaldino (1993) incorpora los eventos de instrucción de Robert Gagné para asegurar el uso efectivo de los medios en la instrucción. El modelo (Analyze Learners, State Objectives, Select Media and material Utilize media and materials, Requiere learner participation, Evaluate and revise) ASSURE tiene sus raíces teóricas en el constructivismo, características concretas del estudiante, sus estilos de aprendizaje y fomentando la participación activa y comprometida.

Su denominación surge de las iniciales de sus fases en el idioma inglés:

ASSURE presenta seis fases o procedimientos:

1. Analizar las características del estudiante. Antes de comenzar, se debe conocer las características de los estudiantes, en relación a:
Características Generales: nivel de estudios, edad, características sociales, físicas, etc. Capacidades específicas de entrada: conocimientos previos, habilidades y actitudes. Estilos de Aprendizaje.

2. Establecimiento de objetivos de aprendizaje: determinando los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.

3. Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales. Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares. Los medios que serían más adecuados: texto, imágenes, video, audio, y multimedia. Los materiales que servirán de apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos.

4. Organizar el escenario de aprendizaje. Desarrollar el curso creando un escenario que propicie el aprendizaje, utilizando los medios y materiales seleccionados anteriormente. Revisión del curso antes de su implementación, especialmente si se utiliza un entorno virtual comprobar el funcionamiento óptimo de los recursos y materiales del curso.

5. Participación de los estudiantes. Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la participación del estudiante.

6. Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y a la implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación

Según su finalidad, este trabajo se clasificó como una **investigación aplicada**, debido a que, se caracteriza por el interés de utilizar en un entorno real los conocimientos que se obtengan. Adicionalmente, para los investigadores sociales, viene a convertirse en la herramienta principal de trabajo.

Igualmente, según Rodríguez (2005):

“a la investigación aplicada se le denomina se le denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior (básica) ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Aquí se aplica la investigación a temas concretos, en circunstancias y características concretas”

En cuanto a la modalidad es tipo Desarrollo, la cual “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37). De allí, que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico y la **Investigación Desarrollo** utiliza estos resultados más los de la investigación aplicada, para corroborar la teoría en el campo, obteniendo así derivar de la teoría existente, nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción.

Para la realización de ésta propuesta la vertiente es de tipo **Proyecto Factible**, la cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo, o de tipo documental; o un diseño que incluya ambas modalidades (Hernández S/F).

De acuerdo al autor, el proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis sobre la realización del proyecto y propuesta de cómo evaluar y ejecutar sus resultados. (Hernández, S/F).

Antes de abordar la intervención, hay que considerar los siguientes aspectos o fases que deben ser cubiertas en éste tipo de investigaciones:

- ✓ Descripción de la Situación Inicial. Permite una descripción de los hechos o situaciones de la realidad objeto de estudio, realidad esta que despertó el interés de investigador.
- ✓ Objetivos de la Investigación. Deben estar armonizados con los del investigador y los de la investigación, constituyen enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen. Representan una pieza clave, pues todo trabajo de investigación se evalúa a partir del logro de los mismos.
- ✓ Justificación e Importancia de la Investigación. Pretende responder a las motivaciones que llevaron al investigador a desarrollar la investigación.
- ✓ Marco Referencial. Va dirigida a “identificar y seleccionar la información que permita conceptuar el evento a modificar”. Es importante revisar las teorías y definiciones existentes, para compararlas y valorarlas a fin de poder caracterizar la situación problemática en ellas. En un proyecto factible, hay que profundizar las ideas que justifican la necesidad de producir cambios, haciendo uso de investigaciones anteriores, normativa legal y todo tipo de referencias. Así mismo, debe estar desarrollada la teoría que permitirá explicar el funcionamiento del futuro modelo y los principios que lo sustentan. Por otra parte, se debe incluir todo el desarrollo conceptual acerca de cómo debería ser esa propuesta, esto por supuesto si

existiese dicha información, de lo contrario, se propone ese escenario deseable dentro del diseño.

La propuesta hacia Sinergytech JDH Consultores C.A, es que lo planteado en ésta investigación, sea puesto en práctica con todos los trabajadores que confirman la organización.

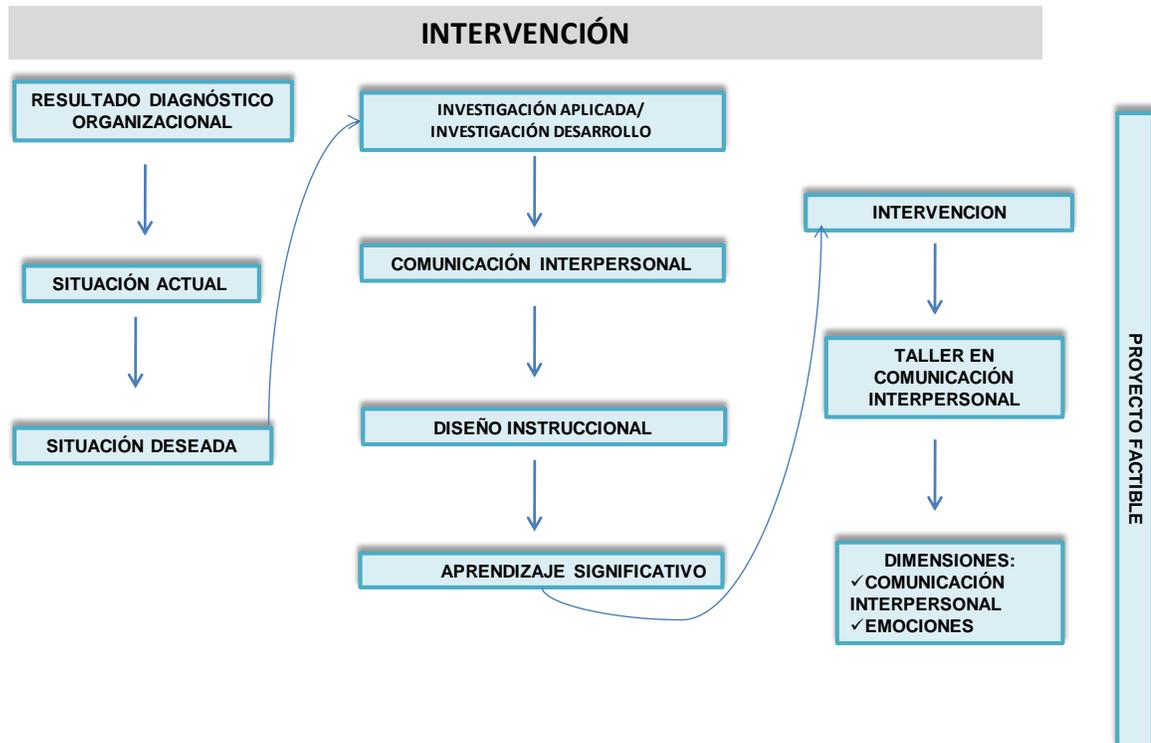


Gráfico 7. Proceso de intervención. Elaboración propia.

Es así como al tratarse de una Investigación Aplicada, se persigue con ésta intervención, aplicar la mejora en estrategias y actuaciones concretas en el mejoramiento de los procesos de comunicación, para dar cabida a la innovación en materia de formación en la organización. Además por tratarse de una investigación desarrollo, se realiza de forma sistemática a través las fases que contempla, con el fin de aumentar los conocimientos del grupo para obtener nuevos resultados favorables en torno a ésta dimensión del clima organizacional.

Tabla 5: Fases de la Investigación Desarrollo, Proyecto Factible y Diseño Instruccional que dan forma al proceso de intervención

INVESTIGACIÓN DESARROLLO		PROYECTO FACTIBLE	
Fases	Descripción	Fases	Descripción
Diseño y Desarrollo	Contempla nuevos productos y servicios de la organización, que deben enfocar sus recursos en las estrategias mencionadas para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.	Descripción de la situación inicial	Descripción de los hechos o situaciones de la realidad objeto de estudio.
Especificación	Explicar el detalle de las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en que se desenvuelve.	Objetivos de la investigación	Enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen. No deben ser mayor a cinco objetivos. Comprende el objetivo general de la investigación y los específicos que indican lo que se pretende realizar en cada fase de la investigación.
Implantación	Implantar los nuevos diseños organizacionales orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, latecnología, el tamaño y la complejidad; como elementos determinantes para el diseño de la organización.	Justificación e importancia de la investigación	Pretende responder a las motivaciones que llevaron al investigados a desarrollar la investigación.
Evaluación	Valorar el entorno acual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales; analizar datos.	Marco Referencial	Consiste en identificar y seleccionar la información que permita conceptualizar el evento a modificar. Es importante revisar las teorías y definiciones existentes para compararlas y valorarlas a fin de poder caracterizar la

DISEÑO INSTRUCIONAL- MODELO ASSURE	
Fases	Descripción
Analizar las características del estudiante	Conocer las características de los estudiantes, en relación a: nivel de estudios, edad, características sociales, físicas, etc.
Establecimiento de objetivos de aprendizaje	Determinar los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.
Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales	Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.
Organizar el escenario de aprendizaje	Desarrollar el curso creando un escenario que propicie el aprendizaje, utilizando los medios y materiales seleccionados
Participación de los estudiantes	Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la
Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje	La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y a la implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

Nota: Elaboración propia a partir de la consulta de los autores.

4.1.1 Según la fuente de los datos trabajados

Se consideraron las fuentes primarias en la recolección de información. Buonocore (1980), define las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...” basado en esto los datos fueron obtenidos a partir de la revisión de los resultados de un estudio de Clima Organizacional previo, plasmado en un trabajo de grado de especialización.

4.1.2 Según el momento en que se recogen los datos:

La investigación es Transversal, ya que favorece investigar la situación actual de la organización, sin realizar modificación alguna. Para Hernández Sampieri (2010) las investigaciones se realizan sin manipular intencionalmente las variables estudiadas. Se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. Y cuando se refieren a las investigaciones transversales o transaccionales se refieren a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único.

4.1.3 Según la estrategia teórica metodológica:

La intervención se clasificó como de tipo cualitativa, porque no existe relación entre el investigador y los sujetos. Adicionalmente es de corte cerrado y estructurado. Igualmente D`Ancona (1996) expone que:

“es un método basado en los principios metodológicos del positivismo y neopositivismo y que adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. El objetivo de éste tipo de investigación es el de estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar una manera, de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente”.

4.2 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

Diseño Instruccional. El principal instrumento utilizado fue un diseño instruccional, entendido por Berger y Kam (1996) como: “la ciencia de la creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de situaciones que faciliten el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”.

Con el fin de generar el diseño instruccional, se presentan a continuación distintas elaboraciones que conlleva dicho diseño, y que vienen a conformar la ruta de la intervención, que consiste en el desarrollo del taller que se denominó “Comunicación InteliGente”. Para ello, se toman como guías referenciales los distintos modelos y teorías planteados por los autores citados a lo largo de la investigación, tales como la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel.

Tabla 6.Ficha técnica del Taller.

Ficha técnica del Taller	
Nombre:	Comunicación InteliGente
Duración:	7 horas
Participantes:	Trabajadores de Sinergytech JDH Consultores C.A
Objetivo general:	Conocer e identificar estilos de comunicación, el manejo de conflictos y las emociones como elementos clave en el proceso de comunicación interpersonal; para su aplicación en el entorno profesional y personal.
Objetivos específicos:	Identificar el estilo propio de escuchas, y de manejar conflictos en las relaciones interpersonales para generar las adecuaciones correspondientes.
	Facilitar a los participantes la incorporación del lenguaje de las emociones en el entorno laboral y personal.
Estrategia:	Se realizará tomando como referencia general el modelo de ASSURE, al cual se realizan algunas adecuaciones considerando las características del grupo, procurando el aprendizaje significativo planteado por Ausubel.
Objetivos de aprendizaje:	Se espera que los participantes del taller, puedan incorporar en su dinámica personal y laboral los elementos comunicacionales y emocionales, y en consecuencia, generen desplazamientos favorables en torno a ésta dimensión en el clima laboral de la empresa.

Nota: Elaboración propia.

4.3 Población y muestra

La población se define como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Sinergytech JDH Consultores C.A, cuenta con una población de diecisiete (17) trabajadores, a los cuales se pretende alcanzar con la propuesta indicada. El 80% de la población lo conforma personal profesional técnico, es decir, trabajadores sin personal a cargo con niveles diversos de especialización en función del área en la que se encuentran. El 20% restante lo conforma la línea media y el personal directivo mencionado en el marco organizacional. Toda la población se encuentra ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

4.4 Procedimiento a seguir

Se realiza un proceso de intervención utilizando como instrumento el diseño instruccional que servirá de guía para las actividades a realizar. Para ello se sostuvo una reunión de alineación con la directiva de la empresa, que permitió realizar una investigación para consolidar los contenidos de la actividad formativa a ser difundida por parte del personal entre los miembros de la empresa para su posterior aplicación. Es así como se contemplan las siguientes fases:

1. Establecimiento del Plan de acción: tomando como base los resultados de la fase de diagnóstico, se determinaron las actividades a llevar a cabo para dar continuidad al proceso de intervención. De allí surgieron las siguientes actividades: incorporar la mayor cantidad de contenidos con foco en comunicación, emociones y manejo de conflictos. Propiciar la disponibilidad de material pedagógico de fácil comprensión para su aplicación en distintos momentos y por facilitadores capacitados para ello; de

los cuales se determinó quedarán bajo la selección de la empresa para el momento de su aplicación.

2. Revisión de teorías: una vez identificado el plan de acción, se procedió a consultar diversos autores en materia de aprendizaje, adiestramiento, comunicación y emociones, para seleccionar aquellos contenidos que mejor se adaptan a las necesidades identificadas con el diagnóstico organizacional, de esta forma se recopiló la información teórica que se facilitará a todos los trabajadores de Sinergytech JDH Consultores C.A.

3. Diseño del taller e instrumentos a aplicar: durante esta fase se realizó la consolidación de los contenidos teóricos que se desean facilitar a través del adiestramiento, así como la elaboración del diseño instruccional y los instrumentos que lo acompañan para su ejecución tales como: test de formas de escuchar, test de estilos de manejo de conflictos, entre otros.

Por otro lado, es importante destacar, que por tratarse de un adiestramiento orientado a fortalecer la competencia de comunicación interpersonal de tipo factible, no se realizará el pre test y post test que suele aplicarse en las actividades formativas como parte de sus componentes andragógicos; en su lugar se aplicará una encuesta (ver anexo 4) a completar por el supervisor y compañeros de los participantes luego de transcurridos tres meses de la realización del Taller, con el fin de evidenciar los desplazamientos observables; esto aunado al análisis que se realice posteriormente sobre el resultado de este factor en posteriores encuestas de clima organizacional a ser aplicadas en la organización.

Se elaboró un programa de entrenamiento con una duración estimada de siete horas académicas, durante las cuales se combinan actividades teórico prácticas que permitan a los participantes dar significado a su experiencia de aprendizaje y llevarla a la práctica en el campo profesional y personal. De esta manera se diseñaron las fases del taller que son las siguientes:

Tabla 7. Hoja de Ruta del Diseño Instruccional.

Diseño Instruccional del Taller					
Objetivo	Contenido	Estrategias y Tecnologías		Duración	Medios y Materiales
Crear un ambiente de confianza entre los participantes	Bienvenida.	El facilitador da la bienvenida al curso, y explica las normas básicas de convivencia en el aula antes de iniciar.		5 min	1. Una pelota pequeña 2. Sillas dispuestas en U 3. Reproductor de música para crear un ambiente de relax al ingresar a la sala
	Presentación del facilitador y de los participantes.	Técnica de la pelota preguntona: la pelota es lanzada aleatoriamente por parte de los participantes uno a otro, y cada uno al recibirla debe responder a una pregunta.		15 min	
Chequeo de expectativas	Revisar las expectativas sobre la actividad y comunicar los objetivos.	El facilitador a través de preguntas debe indagar en las expectativas de los participantes sobre la actividad.		15 min	1. Láminas de papel bond. 2. Rotafolio 3. Marcadores.
Dar a conocer los elementos de la comunicación que intervienen en las relaciones interpersonales.	Qué es la comunicación, estilos de comunicación, el lenguaje.	Compartir conceptos y definiciones.	El facilitador muestra las referencias teóricas en torno al tema y guía la discusión con los participantes a través de sus intervenciones.	45 min	1. Presentación power point. 2. Video beam 3. Laptop
		Proyección de escenas de película.	El facilitador proyecta las escenas de la película haciendo pausas entre ellas e incentiva la reflexión sobre lo observado en materia de comunicación en ella; haciendo el símil con eventos de la vida cotidiana.	30 min	1. Película grabada previamente en el equipo a utilizar. 2. Video beam 3. Cornetas.
Generar en el participante conciencia sobre el estilo de escucha o comunicación que prevalece en su interacción.	Estilos de expresión y escucha	Aplicación de test "tu forma de escuchar"	Se indica a cada participante que debe ubicar en el material entregado el test y completarlo en forma individual.	15 min	1. Lápices para cada participante 2. Test impreso y hoja de calificación
			Chequeo de puntajes obtenidos y discusión grupal	15 min	
RECESO DE 10 MINUTOS					
Dar a conocer los elementos de las emociones.	Algunas definiciones de emociones, cuáles son las emociones principales, identificar el perfil emocional propio predominante.	Compartir conceptos y definiciones.	El facilitador muestra las referencias teóricas en torno al tema y guía la discusión con los participantes a través de sus intervenciones. Identificar las emociones propias	45 min	1. Presentación power point. 2. Video beam 3. Laptop
		Proyección de escenas de película.	El facilitador proyecta las escenas seleccionadas e incentiva y guía la discusión en la cual los participantes deben identificar las emociones que les generó la película y discutir sobre ello.	40 min	1. Película grabada previamente en el equipo a utilizar. 2. Video beam 3. Cornetas. 4. Película (Intensamente)
RECESO DE 10 MINUTOS					
Identificar como confluyen las emociones en el manejo de conflictos.	Emociones y manejo de conflictos	Compartir conceptos y definiciones.	El facilitador muestra las referencias teóricas en torno al tema y guía la discusión con los participantes a través de sus intervenciones.	20 min	1. Presentación power point. 2. Video beam 3. Laptop
		Práctica de manejo de conflictos y negociación en una conversación.	Práctica de manejo de conflictos	30 min	1. Caso a discutir entre todos.
		Realizar el test "manejo de conflictos"	Completar y discutir los resultados	30 min	1. Lápices para cada participante 2. Test impreso y hoja de calificación
Cierre.		Conclusiones, reflexiones y compromisos de cierre.	Conversación guiada, se realiza una dinámica donde cada quien indica el lastre que suelta y lo que se lleva	20 min	Ninguno

Elaboración propia.

4.5 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables permite validar el objeto de estudio en comparación con el marco teórico que sustenta la investigación. De esta forma se podrán extraer las interrogantes necesarias para ser aplicadas de acuerdo a la técnica de recolección de datos utilizada. Inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles llamados indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica cualitativamente llegado el caso.

A continuación se muestra la operacionalización de la intervención, que contempla el desarrollo de dos objetivos para atender la variable comunicación en sus dimensiones de: comunicación interpersonal y manejo de emociones.

Tabla 8. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Técnicas	Instrumento
<p>Desarrollar una propuesta de Intervención que favorezca la comunicación en la empresa Sinergytech JDH Consultores C.A, siendo ésta la dimensión que obtuvo menor índice de favorabilidad en el Diagnóstico realizado</p>	<p>Diseñar una actividad formativa que permita mejorar el manejo de la comunicación interpersonal, entre todos los miembros que conforman la organización.</p>	<p>Comunicación: “el proceso de transmisión de información y comprensión mediante el uso de símbolos verbales y no verbales. El proceso de comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. La comunicación se produce solo si el comunicador transmite ese entendimiento al receptor” (Gibson y otros, 2006).</p>	<p>Comunicación Interpersonal “El proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos”. D. Zaldivar (2003)</p>	<p>La escucha</p>	<p>Actividad formativa</p>	<p>Diseño instruccional</p>
				<p>Fluidez de la comunicación en distintos niveles</p>		<p>Test sobre formas de escuchar</p>
	<p>Claridad y Calidad</p>		<p>Test para identificar el estilo de comunicación</p>			
	<p>Identificación de las emociones en la interacción</p>		<p>La rueda de las emociones de Plutchik</p>			
	<p>Facilitar, entre los miembros de la organización, la incorporación de elementos del lenguaje relacionados con comunicación interpersonal y emociones, en su actuar cotidiano.</p>		<p>Emociones Sentimientos, pensamientos, estados biológicos, psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. (Goleman, 1996)</p>	<p>El lenguaje</p>		
				<p>El feedback</p>		
				<p>El conflicto</p>		

Elaboración propia.

Con la metodología anteriormente propuesta se realizó la propuesta de proyecto factible de intervención en Sinergytech JDH Consultores C.A, con foco en la variable Comunicación interpersonal, esta última con énfasis en las dimensiones de comunicación interpersonal y emociones y que permitirá generar los resultados de la investigación.

V. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.

5.1 Análisis introductorio de la propuesta:

La intervención en la organización está orientada a desarrollar un producto que genere nuevos conocimientos a los colaboradores que la integran, para lo cual es necesario disponer de una propuesta particular y específica con abordaje directo en los procesos humanos que busca impactar.

Es así como la investigación y el desarrollo de la propuesta que será mostrada en las próximas líneas surge con la finalidad de que los colaboradores de la empresa puedan aplicar sus conocimientos para la solución de problemas; con la premisa de que pueda ser implementado en distintos momentos en caso de ser necesario reforzar los conocimientos que se generen a partir del producto a entregar al cliente. Se pretende, que el cliente entendido como la organización, pueda probar y aplicar el programa en el campo en el que se desenvuelve.

De acuerdo con la investigación desarrollo; la propuesta que se genera continuación se diseña bajo las siguientes líneas:

- De forma sistemática, con el fin de propiciar la utilización de estos para alcanzar nuevos procesos de interacción y mejoramiento de ésta en la dinámica laboral.
- Se indagó en el entorno de la organización considerando como Fortaleza la apertura del cliente a recibir la propuesta y realizar su posterior implementación; pues existe conciencia de la importancia de su aplicación. Por otro lado, representa una oportunidad; apalancarse en el resultado del diagnóstico según el cual se propone llevar a cabo éste taller; la debilidad, está conformada por la indisponibilidad inmediata de facilitadores que impartan el programa diseñado, ante lo cual es relevante generar todos los recursos y recomendaciones posibles que permitan al cliente su implantación exitosa, con los recursos

disponibles en el momento que así se decida. Por último la amenaza la representa el riesgo de que se diluya en el tiempo la aplicación del producto que se entrega.

- Indagando sobre información del usuario: se conoce a través de la revisión con el cliente, que en su mayoría los usuarios son personas jóvenes, con edades comprendidas entre los 25 y 40 años de edad, en su mayoría con formación técnica en aspectos relacionados con el negocio.

El Programa de formación que se desarrolla a continuación, aborda los distintos elementos que se consideran primordiales para mejorar la Comunicación Interpersonal, de manera tal que los participantes de dicha actividad puedan aplicar los conocimientos o habilidades en el entorno laboral y personal.

Por otro lado, con el uso de los recursos se pretende facilitar el aprendizaje previendo que en los participantes podría existir diversidad de estilos de aprendizaje; por lo cual se recurre a: elementos teóricos, visuales, reflexivos y prácticas vivenciales; de manera que el conocimiento se adquiera con mayor facilidad de acuerdo al perfil de cada uno.

5.2. Desarrollo de la propuesta:

Se presenta el Programa de formación como producto para aplicación por parte del cliente. Por tratarse de las herramientas a través de las cuales se lleva a cabo lo definido en el Diseño Instruccional, se presentan la totalidad de contenidos a ser presentados en ésta actividad tal como debe presentarse el taller. El diseño contemplado busca satisfacer los diversos estilos de aprendizaje en el grupo, por ende contempla teoría, recursos visuales, análisis reflexivos de información y prácticas dinámicas; de manera que el conocimiento pueda ser adquirido por los participantes, que considerando son en su mayoría personas jóvenes y con perfiles

profesionales técnicos debe tratarse de contenidos prácticos y fáciles de comprender, para evitar la dispersión en el proceso de aprendizaje.

Contenido

1. La comunicación.
 - a. Definiciones
 - b. Factores que intervienen en la comunicación interpersonal
2. La Escucha.
 - a. Estilos de escucha
3. Las emociones.
 - a. Definiciones
 - b. La rueda de las emociones
 - c. Vinculo y gestión emocional
4. El conflicto.
 - a. Definiciones
 - b. Estilos de manejo del conflicto.

La metodología a utilizar es teórico/práctica. Se harán cortas exposiciones teóricas seguidas de actividades que buscan reforzar los conocimientos como: análisis de películas, ejercicios individuales, generando interacción entre Facilitador y la audiencia, con el propósito de ir extrayendo conclusiones que irán conformando un aprendizaje sólido sobre las experiencias de los participantes.

A continuación se presenta el contenido del taller a modo de presentación tal como se entrega al cliente en power point; todo esto basado en el diseño instruccional, junto a la estrategia instruccional que el facilitador debe utilizar de manera que sirva de guía y pueda ser estandarizado para su aplicación en cualquier momento.

Los recursos mencionados a lo largo de la presentación se encuentran en el apartado de Anexos, tal como serán entregados al cliente en versión PowerPoint y para su impresión y custodia.

Desarrollo del Taller: Comunicación inteligente.

Bienvenidos al Taller: Comunicación InteliGente



Bienvenida al taller:

Estrategia:

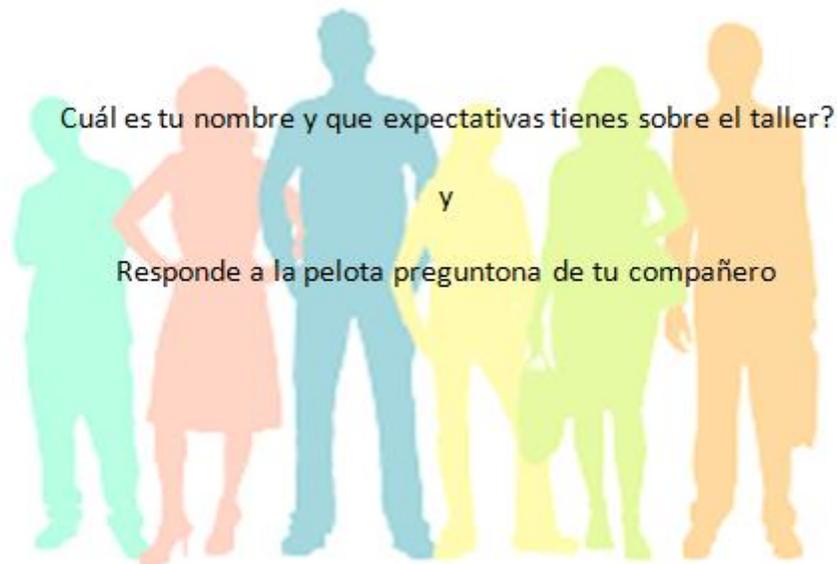
El facilitador da la bienvenida al curso, explica los objetivos de la actividad, se presenta diciendo su nombre y hace la apertura a que los participantes indiquen sus expectativas sobre la actividad.

Debe describir los objetivos que se alcanzarán al final del curso: Conocer e identificar estilos de comunicación, el manejo de conflictos y las emociones como elementos clave en el proceso de comunicación interpersonal; para su aplicación en el entorno profesional y personal.

Identificar el estilo propio de escuchar, y de manejar conflictos en las relaciones interpersonales para generar las adecuaciones correspondientes.

Facilitarles la incorporación del lenguaje de las emociones en el entorno laboral y personal.

Vamos a presentarnos!



Vamos a presentarnos:

Estrategia instruccional:

En ésta dinámica, cada participante se presenta diciendo su nombre y qué expectativas tiene sobre el taller. La idea es que el facilitador haga un sondeo de lo que los participantes esperan aprender durante el taller y a medida que avance el curso vaya cubriendo las expectativas de todos.

Una buena práctica, es anotar en una hoja de rotafolio el nombre y expectativa del participante, de manera que al cierre del mismo se haga una revisión de las expectativas de cada uno y se explique cómo se cumplieron. Si algún participante necesita o está interesado en contenidos distintos, el facilitador debe orientarlo sobre donde conseguir esa información y reubicarlo en los objetivos del curso: Se espera que los participantes del taller, puedan incorporar en su dinámica personal y laboral los elementos comunicacionales y emocionales, que favorezcan la comunicación.

Acuerdos de éxito



Puntualidad



Apagar los celulares



Evitar interrupciones



Aprender e interactuar



Respetar las opiniones de otros



Preguntar y participar

Acuerdos de éxito:

Estrategia instruccional:

El facilitador dice: “a continuación algunas premisas que dan buenos resultados para el desempeño del taller”. La idea es revisarlos y si todos estamos de acuerdo, los establezcamos como acuerdos de éxito. Los mismos son: puntualidad, apagar celulares, evitar interrumpir, aprender e interactuar, respetar las opiniones de otros, preguntar y participar. ¿todos están de acuerdo? Si todos están de acuerdo estos serán los acuerdos de éxito. Si algún participante está en desacuerdo, debe ser escuchado y pueden hacerse leves modificaciones al acuerdo para comprometerlo a seguirlos.

LA COMUNICACIÓN

- Tu forma de comunicarte es tu carta de presentación en toda relación.
- Trata los vínculos directos que relacionan una personalidad con otras.
- Incluye tanto la comunicación que realizamos forma verbal con el lenguaje, como la que hacemos inconscientemente de forma no verbal, con los gestos y movimientos corporales.
- Determina como serán nuestras relaciones con los demás.



...Veamos algunas escenas



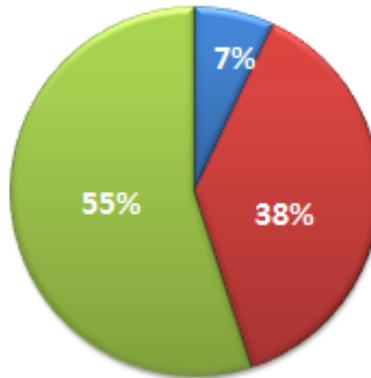
La comunicación:

Estrategia instruccional:

El facilitador debe indagar con los participantes sobre ¿cómo definirían la comunicación?, posteriormente resumir los aspectos de coincidencia en las definiciones que den los participantes y mostrar la definición y descripción de los elementos de la misma. Dice: La comunicación interpersonal trata los vínculos directos que relacionan una personalidad con otras. D. Zaldívar (2003) plantea que “La comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos”. Seguidamente el facilitador proyecta las escenas de películas que fueron seleccionadas para mostrar situaciones donde dos o más personas se comunican en torno a un tema, y su manera de interactuar y relacionarse; al culminar la proyección de las escenas incentiva la reflexión y discusión entre los participantes sobre lo observado; con preguntas como ¿están de acuerdo sobre la manera como x personaje se dirigió al otro? ¿Cambiarían algo en la manera como se comunicaron?, etc.

Se realizará un cierre de la discusión indicando elementos favorables y no recomendables en el proceso de comunicación, por ejemplo el lenguaje utilizado, el tono de voz, la postura corporal, entre otros.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN



■ La palabra ■ Tono de voz ■ Lenguaje Corporal

Para comunicarse correctamente necesitas antes de pronunciar cualquier palabra, formar una Estructura que le de más poder a tu Comunicación

El conocimiento sólo es poder en Potencia!.... Sólo se convierte en realidad si es comunicado y transformado en acción

Factores que intervienen en la comunicación:

Estrategia Instruccional:

El facilitador describe la gráfica indicando que los tres componentes de nuestra capacidad para influir en los demás son: La palabra, El tono de voz, El lenguaje corporal. La comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad, la palabra representa apenas un siete por ciento de la capacidad de influir en los demás. Para comunicarse correctamente usted necesita, antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura que dé más poder a su comunicación. Según las investigaciones neurolingüísticas, el tono de voz representa el 38% de este poder, el lenguaje corporal un 55% y la palabra o aquello que estamos diciendo solo un 7%. Realizar preguntas para reflexión personal ¿Dónde colocas tu mayor atención al comunicarte? Incentivar la participación con ésta y otras preguntas relacionadas. Hacer ejemplos donde se diga algo a los participantes con diversas posturas corporales, en las que deban identificar o interpretar un mismo mensaje. Explicar:

ESTILOS DE ESCUCHA



Sabes escuchar?...
Responde al Test

Estilos de escucha:

Estrategia Instruccional:

El facilitador explica: **Escucha distraída:** es superficial, marginal, intermitente, con incapacidad para centrar la atención desde el principio y con continuidad. Se recibe el mensaje parcialmente y distorsionado por la falta de atención. • **Escucha dirigida:** presupone la motivación y el conocimiento de la finalidad por la que es necesario prestar atención. • **Escucha creativa:** además de la motivación y el conocimiento de la finalidad, prevé una participación mental activa con la evocación rápida de datos pertinentes obtenidos del propio mapa cognitivo, de modo que el nuevo y el antiguo interactúan y se fundamentan. Lo escuchado pasa a formar parte de las vivencias y de la red cognitiva, y equivale a una experiencia directa. • **Escucha crítica:** se puede producir cuando ya se tiene el hábito de implicarse creativamente en la situación y un conocimiento concreto del tema para percibir y valorar los fines del que habla con el objeto de adherirse a ellos o disentir. Posteriormente se indica: A continuación aplicaremos un test en el cual podrán identificar cuál es su estilo de escucha predominante. Y luego se hace entrega del test a cada participante. (Ver anexo 2)

Las Emociones



Estados internos que se caracterizan por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y conducta expresiva que surgen de modo repentino.

Las emociones no son malas o buenas, sino que todas son beneficiosas, porque le permiten a los animales un estado de preparación para reaccionar ante situaciones concretas. Por lo tanto, las emociones tienen una función adaptativa.

...Veamos algunas escenas



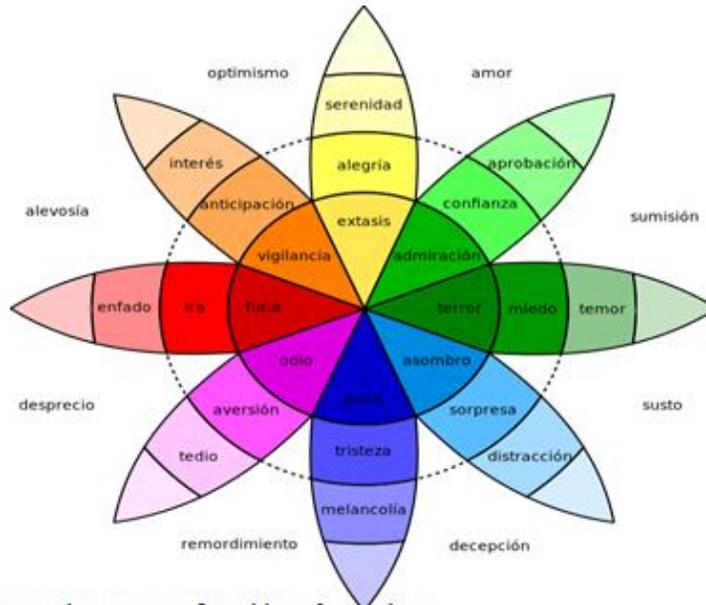
Las emociones:

Estrategia Instruccional:

El facilitador pide a los participantes manifestar a qué se refieren las emociones, explica algunas definiciones de emoción: Goleman (1996) describe: "el término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan." Bisquerra (2000): por otro lado "Las emociones son reacciones a las informaciones (conocimientos) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno. La intensidad está en función de las evaluaciones subjetivas que realizamos sobre cómo la información recibida va a afectar a nuestro bienestar. En estas evaluaciones subjetivas intervienen conocimientos previos, creencias, objetivos personales, percepción de ambiente provocativo, etc. Una emoción depende de lo que es importante para nosotros. Si la emoción es muy intensa puede producir disfunciones intelectuales o trastornos emocionales (fobia, estrés, depresión)". Sin embargo, entenderemos la emoción como describe Plutchick, es decir un estado que nos prepara para reaccionar a situaciones concretas, y por lo tanto tienen una función adaptativa.

A continuación se proyectan las escenas de la película seleccionada para el análisis de las mismas.

La rueda de las emociones



Las emociones tienen una función adaptativa

Identifica tu tendencia en la Rueda... ¿Cual color te caracteriza? ¿Cual quieres fortalecer?

La rueda de las emociones:

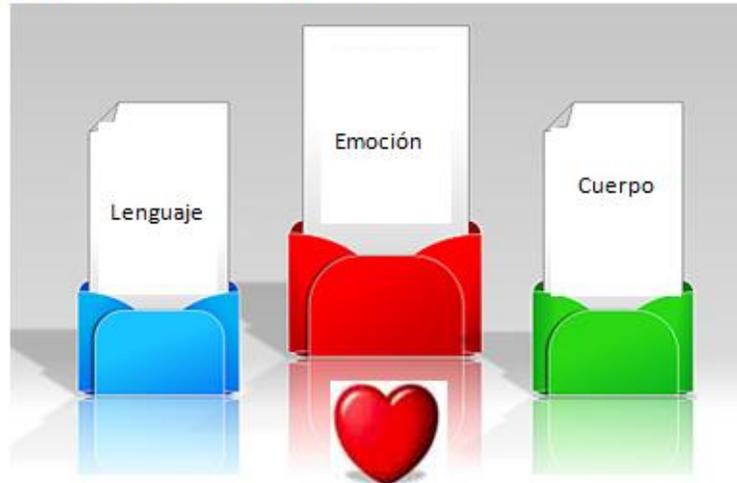
Estrategia Instruccional:

El facilitador describe cómo la rueda de las emociones da una descripción de cómo está compuesta y como una u otra tendencia influye en la comunicación interpersonal.

Una u otra emoción puede manifestarse en determinados momentos, y cada una de ellas tiene presente una emoción opuesta. Un individuo puede presentar tendencia a cierto tipo de emociones, impactando directamente en el estilo de comunicación y la interacción con las personas de su entorno, sin embargo, esto no limita que pueda expresar el resto de las emociones en determinado momento.

Vínculo emocional

Conectar La emoción con el significado de interactuar, facilita formar un contexto agradable y orientado al logro. De allí la importancia de conocer las emociones y como impactan nuestro reaccionar ante las situaciones.



"No olvidemos que las pequeñas emociones son los capitanes de nuestras vidas y las obedecemos sin siquiera darnos cuenta". - Vincent Van Gogh.

Vínculo emocional:

Estrategia Instruccional:

El facilitador describe: los seres humanos no emiten mensajes a través de un solo canal. Así se tiene el canal sonoro (emisión de voz, tono de intensidad) es el denominado para otros autores, el lenguaje oral. También considera los mensajes de gestos, articulados por las manos, la expresión de la cara, conocida como lenguaje corporal.

La comunicación humana es un proceso complejo que involucra diferentes elementos. El individuo acumulan experiencias relacionadas a su forma de vida, desarrollo intelectual y social por ello el mensaje que se trasmite va impregnado de una carga de experiencias.

La gestión emocional



La gestión emocional:

Estrategia Instruccional:

El facilitador debe explicar cada uno de los cuadrantes, es importante identificar y tomar conciencia de cuando atribuimos nuestras emociones a los demás y dejamos que el exterior tome control; en la medida que identifiquemos las emociones y el manejo de las mismas con los demás, podrán fortalecerse las habilidades de relacionarse con los demás.

Los beneficios de una correcta gestión emocional no sólo se limitan a las relaciones sociales y autoestima. Existen numerosos estudios científicos que han demostrado que sus ventajas se extienden a muchas otras áreas de la vida, como por ejemplo: Mayor satisfacción y éxitos tanto a nivel personal como profesional, Menor dependencia de las adicciones, Mejor sistema inmunitario y salud en general, Reducción de la ansiedad y el estrés, Mayor satisfacción con el matrimonio, Mayor carisma en tu círculo social y profesional.

El conflicto

Es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra **ha afectado** o está a punto de afectar algunos de sus **objetivos o intereses**, también se puede definir como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas.



El conflicto:

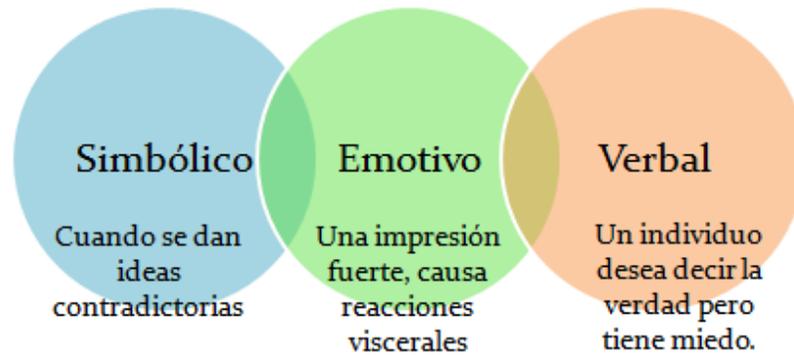
Estrategia Instruccional:

Por parte del facilitador: Debemos ser conscientes de que los conflictos siempre van a existir, por lo tanto, lo importante es la forma como reaccionamos a ellos. No podemos evitar o controlar que una situación nos cause enojo, pero si se puede manejar el tiempo que ese enojo permanezca en nosotros, el individuo debe mostrar su capacidad de levantarse del enojo.

El conflicto se puede enfrentar de diferentes maneras, una de ellas es eludir la situación, aunque esta alternativa resulta inoperante. Un punto clave es tratar la resolución del conflicto luego de que pasa el enojo, No se puede tratar el conflicto de una manera autoritaria, pretendiendo tener siempre la razón sobre el caso en cuestión, ya que esta manera de enfrentarlo va a provocar en los demás un enojo mayor, debido a que no se le da la oportunidad a la otra parte de exponer sus puntos de vista, por lo que es recomendable hablar, ponerte en los zapatos del otro, es decir, entender lo que le pasa a la otra persona.

El conflicto

Puede aparecer a distintos niveles, en distintos contextos y por diversos motivos....



Es importante reducir al mínimo "los conflictos destructivos" y permitir que los "conflictos constructivos" se produzcan

Identifica tu estilo predominante para manejar conflictos

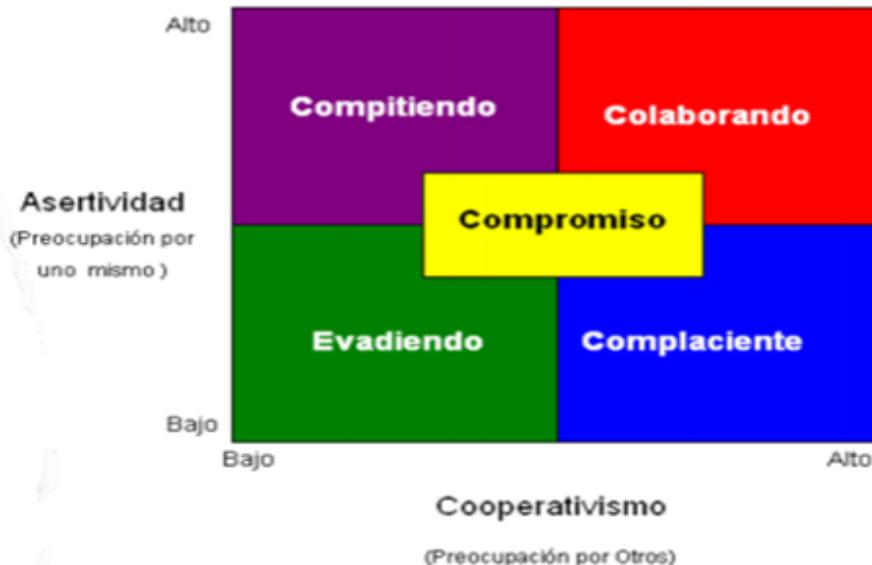
El conflicto:

Estrategia Instruccional:

A continuación apliquemos un test. Para ello deben seguir las instrucciones indicadas en el mismo.... Tómense su tiempo para responder, una vez completado aplicar la corrección con la hoja indicada para ello. Una vez identificado el facilitador debe incentivar la reflexión y revisión individual sobre el estilo predominante en cada quien y cual le gustaría fortalecer y empezar a aplicar. Para ello debe seguir los tips indicados en la interpretación del test; el cual los participantes se pueden llevar para consultarlos siempre que deseen. (Ver anexo 1)

Estilos de Manejo de Conflicto

Trace su primer y segundo estilos con mayor puntaje en el gráfico a continuación



Estilos de manejo de Conflicto:

Estrategia Instruccional:

Los estilos de conflicto son preferencias. Para usted, es el estilo más natural de abordar el conflicto. No quiere decir que no pueda usar los otros estilos, sino que su primer impulso es utilizar el estilo que le es conocido y más cómodo. **COMPETIR** Es se afirmativo y no cooperar. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas. **COMPLACER** Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la persona; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás. **EVADIR** Es no ser afirmativo y no ser cooperador la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona. No maneja el conflicto. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora. **COLABORAR** Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. **TRANSIGIR** Significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer, al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer.

UN CASO DE LA VIDA REAL.....

"REUNIÓN DE VECINOS".

Un caso de la vida real:

Estrategia Instruccional:

Se advierte a las personas participantes de que se va a realizar una dinámica de rol y se les recuerda la importancia de meterse bien en los roles o papeles, con fidelidad a los mismos y sin sobreactuaciones. Se trata de una reunión de vecinos en la que surgirá un conflicto. La persona moderadora reparte los roles y da un tiempo breve para que cada participante comprenda bien las instrucciones y se meta en su papel. Quienes no tengan rol quedarán fuera de la dinámica siendo observadores de la misma. Se leen en alto las instrucciones de partida y da comienzo la dinámica. Ésta durará unos minutos hasta un máximo de media hora. La persona dinamizadora le pondrá fin y comenzará una evaluación en la que participarán también las personas observadoras. (Ver anexo 3)

GRACIAS POR TU COMPROMISO!!

¿Expectativas cubiertas?

¿Preguntas?

Estrategia Instruccional:

El facilitador debe comentar como se cumplieron las expectativas de cada participante anotadas al inicio del curso en una hoja de rotafolio, para ello debe recordarles como esas expectativas se cumplieron cubriendo algún contenido o práctica. Una vez finalizado este cierre, debe darles las gracias por su participación y entregar los certificados por la participación en el Taller.

CONCLUSIONES

- Al implementar el taller formativo desarrollado, es muy probable que mejore el manejo de la comunicación interpersonal entre los miembros de Sinergytech JDH Consultores C.A; considerando que el mismo fue diseñado contemplando diversos estilos de aprendizaje, con lo cual es adaptable a distintos tipos de participantes que trabajan en ésta organización.
- Sinergytech JDH Consultores C.A; tiene la disponibilidad para hacer llegar el Taller a sus trabajadores, incrementando así las posibilidades de mejorar los resultados de ésta dimensión en futuros estudios de clima organizacional.
- Los instrumentos que apoyan el desarrollo práctico del tallerle brindan a los participantes la oportunidad de darse cuenta de sus oportunidades de mejora en cuanto a la habilidad de comunicarse.
- Si bien no se plantea una medición cuantitativa de éste factor en la práctica, realmente se podrían evidenciar mejoras en la comunicación con resultados observables a través del comportamiento en situaciones de la cotidianidad laboral o personal.
- La comunicación bien manejada, podría generar un impacto positivo en la productividad y satisfacción de quienes pertenecen a la organización; por lo cual se espera que al aplicar el taller, mejoren los índices de satisfacción en torno a la percepción de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Mantener el diseño instruccional consignado a disponibilidad del área de recursos humanos para su ejecución periódica.
- Acompañar la implementación de los talleres sobre comunicación con otras acciones, para que se perpetúe en el tiempo y en la dinámica de la organización, pudiendo generar para ello un plan comunicacional y de liderazgo con énfasis en la demostración de la importancia de la comunicación.
- Generar espacios de comunicación entre equipos de trabajo,
- Acompañamiento y modelaje de conductas por parte de los líderes en la incorporación del lenguaje de las emociones en procesos de: reuniones, feedback, entre otros.
- Contratar facilitadores experimentados para dictar el taller, o en su defecto formar facilitadores internos a través de una capacitación que garantice el adecuado manejo e implementación de los contenidos, así como el manejo del grupo.
- Incorporar éste taller dentro del portafolio de capacitaciones corporativas permanentes ofertadas en la organización, al menos, de manera anual; incluyendo mejoras o adecuaciones que se consideren necesarias de acuerdo al grado de evolución en el manejo de las comunicaciones interpersonales que adquieran los trabajadores de Sinergytech JDH Consultores C.A con el tiempo.
- Generar, al culminar el taller, con apoyo de un consultor, un informe sobre cuál es el perfil del grupo y de la organización, con el fin de que los directivos dispongan de información que les permita seguir llevando a cabo acciones para fortalecer la comunicación interpersonal en la organización.

REFERENCIAS

- Ausubel, Novak, Hanesian(1983) Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo .2° Ed.TRILLAS México.
- Barrera, M. (1999) Holística, Comunicación y Cosmovisión. Fundación SYPAL. Caracas, Venezuela.
- Belloch Consuelo, (S/A), Diseño Instruccional, Unidad de Tecnología Educativa (UTE).Universidad de Valencia
- Berger y Kam (1996) en Chiappe (2008). Diseño instruccional: oficio, fase y proceso. Educación y Educadores, Vol. 11, Núm. 2, diciembre-sin mes, 2008
- Buonacore, Domingo (1980) Diccionarito de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar
- Carliner, Saul (2003).Training Design Basics, Editorial ASTD Training Basic Series, ISBN 1562863487, 9781562863487.
- Chadwick, C. (1977) *Tecnología Educativa para el Docente*. Paidós, Buenos Aires.
- Chávez, E (2002) Adiestramiento y Su Importancia En Las Organizaciones, Formación Gerencial Año 1, No.1 Mayo-Octubre 2002 ISSN.1690-0073
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Cordova, Doris (2002) El Diseño Instruccional: dos tendencias y una transición esperada, Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela.
- D`Ancona, M. (1996) Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación. Madrid: Síntesis.

- Delpino, Cesar (2013), Trabajo Especial de Grado, Diagnostico organizacional en Sinergytech JDH Consultores C.A, Especialización en Desarrollo Organizacional.
- Gibson, J., Ivancevich (2006). Organizaciones. México: McGrawHill.
- Gimeno, J. (1985) *Teoría de la Enseñanza y Desarrollo del Curriculum*. Anaya, Madrid.
- González, Manuel (2002), Aspectos éticos de la investigación cuantitativa, Revista Iberoamericana de educación Num.29, Organización de Estados Iberoamericanos para la ciencia y la cultura (OEI).
- Hernández, A., S/F. El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa. (documento) URL: (<http://www.ucla.edu.ve>)
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.), México, D.F., México. McGraw Hill Interamericana
- Jakobson, R. (1958)”,Closing statements: Linguistics and Poetics” tomado de: <http://emersonbarradas.blogspot.com/2008/10/teoras-y-modelos-de-la-comunicacin.html>
- Jakobson, R. (1984), Ensayo de lingüística general, Ariel, Barcelona.
- Kerlinger, F y Lee, H (2002) Investigación del Comportamiento. México: McGrawHill.
- Kilman, Thomas www.rareplanet.org/.../thomas_kilmann_student_guide_lesson.pdf
- Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Knowles, M.S “Andragogy, not Pedagogy”, Adult leadership, 1968
- Mintzberg, H.(1984) la estructuración de las organizaciones, Ariel Economía, Barcelona, España.

- Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. México: Editorial Progreso. Extraído el 30 de Septiembre desde http://books.google.com/books?id=9eARu_jwbgUC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+lametodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+educativa&hl=es&ei=nqrFTrjhCOH20gG574T2Dg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDMQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false
- Pascual, R (2002), Fundamentos de la comunicación humana, en google books. <https://books.google.co.ve/books?id=ECXX3haWfvQC&pg=PA45&dq=modelos+de+comunicacion+interpersonal&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMIqt7sslPeyAlVhDYmCh3FGgsu#v=onepage&q&f=false>
- Pérez, C (S/A), Acercamiento a la escucha comprensiva, Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), Italia.
- Plutchik, R. (1980) Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis. Circumplex Models of Personality and Emotions, S/E.
- Rivas, C (1996) Un Nuevo Paradigma en Educación y Formación de Recursos Humanos. Cuadernos Lagoven. Editorial Arte. Caracas
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, M. (2004). La Teoría del Aprendizaje Significativo. Centro de Educación a Distancia. España. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-290.pdf>.
- Rodriguez, V. (2013). Trabajo especial de grado. Desarrollo de una intervención para crear un contexto de apertura al manejo de conflictos funcionales en el nivel gerencial de la empresa Laminova. Especialización en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello.
- Ribeiro, L. (1999), La Comunicación Eficaz: Ediciones Urano, Barcelona, España.

Sanches Gutierrez Salvador R., en <http://es.slideshare.net/jcpfd/la-comunicacion-interpersonal-en-las-organizaciones>.

Tamayo y Tamayo, Mario El Proceso de la Investigación Científica 2006 LIMUSA ,
D.F., MEXICO, 4a. ed. 3

Zaldívar, D. (2003), Relaciones interpersonales, La Habana, Ed Enpes.

ANEXOS

1. Instrumento de Thomas-Kilman para determinar el modo de afrontar situaciones conflictivas

INSTRUCCIONES: Considere situaciones en que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde generalmente a dichas situaciones?.

En las siguientes páginas encontrará varios enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias.

Para cada par de enunciados, favor de circular la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento.

En muchos casos ni el enunciado A ni el B será muy representativo de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquel que describe la reacción que más probablemente tendría usted:

1. a. En ocasiones dejo a otro que asuma la responsabilidad de resolver el problema.
b. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en lo que si estamos de acuerdo.
2. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Intento manejar todos mis intereses, así como también todos los intereses de la otra persona.
3. a. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
4. a. Trato de encontrar una solución en que ambos transigimos.
b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. a. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
b. Trato de triunfar en mi postura.
7. a. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.

- b. Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.
- 8. a. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
b. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
- 9. a. Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.
b. Me esfuerzo por ganar mis metas.
- 10. a. Soy firme para lograr mis metas.
b. Intento encontrar una solución en que ambos transigimos.
- 11. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- 12. a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
b. Lo dejo que conserve algo de su posición si el me deja conservar algo de la mía.
- 13. a. Propongo transigir.
b. Presiono para dejar bien clara mi posición.
- 14. a. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.
b. Intento demostrar la lógica y beneficios de mi postura.
- 15. a. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.
b. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir que hacer.
- 16. a. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.
b. Defiendo con ahínco mi postura.
- 17. a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18. a. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.
b. Dejo que la otra gane algunos argumentos si me permite ganar a mí algunos de los míos.
- 19. a. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

- b. Intento posponer los problemas hasta que ha tenido tiempo de pensar.
- 20.
 - a. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
 - b. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
- 21.
 - a. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
 - b. Siempre me inclino a tener abierta solución de problema.
- 22.
 - a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
 - b. Afirmo mis deseos.
- 23.
 - a. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.
 - b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
- 24.
 - a. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaré cumplir con sus deseos.
 - b. Intento hacerlo transigir.
- 25.
 - a. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
 - b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
- 26.
 - a. Propongo que ambos transijamos.
 - b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.
 - a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.
 - b. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista si esto lo hace feliz.
- 28.
 - a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
 - b. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- 29.
 - a. Propongo que ambos transijamos.
 - b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- 30.
 - a. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.

b. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.

Puntuación del instrumento de Thomas-Kilman:

Haga un círculo en las letras que seleccionó para cada planteamiento en el cuestionario. Luego asigne un punto por letra y totalice al final de la columna. Aquella con puntaje más alto indica su modo de afrontar el conflicto.

Puntaje del Instrumento de Modos de Conflicto de Thomas-Kilman

Rubro #	Competencia (Forzado)	Colaboración (Resolución de Problemas)	Compromiso (Compartir)	Evasión (Retractarse)	Acomodo (Alivio)
1.	-	-	-	A	B
2.	-	B	A	-	-
3.	A	-	-	-	B
4.	-	-	A	-	B
5.	-	A	-	B	-
6.	B	-	-	A	-
7.	-	-	B	A	-
8.	A	B	-	-	-
9.	B	-	-	A	-
10.	A	-	B	-	-
11.	-	A	-	-	B
12.	-	-	B	A	-
13.	B	-	A	-	-
14.	B	A	-	-	-
15.	-	-	-	B	A
16.	B	-	-	-	A
17.	A	-	-	B	-
18.	-	-	B	-	A
19.	-	A	-	B	-
20.	-	A	B	-	-
21.	-	B	-	-	A
22.	B	-	A	B	-
23.	-	A	-	B	-
24.	-	-	B	-	A
25.	A	-	-	-	B
26.	-	B	A	-	-
27.	-	-	-	A	B
28.	A	B	-	-	-
29.	-	-	A	B	-
30.	-	B	-	-	A

Puntuación total: _____

COMPETIR Es ser afirmativo y no cooperar. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

COMPLACER Es no ser afirmativo y se cooperador, lo opuesto de competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la persona; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

EVADIR Es no ser afirmativo y no ser cooperador la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona. No maneja el conflicto. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

COLABORAR Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos.

TRANSIGIR Significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer, al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer.

LA INTERPRETACIÓN DE SUS PUNTUACIONES

Habitualmente, después de recibir los resultados de cualquier prueba, la gente desea saber:

“Cuáles son las respuestas correctas?” En el caso del comportamiento para manejar conflictos, no existe ninguna respuesta correcta y universal. Los

cinco estilos son útiles en algunas situaciones: cada uno representa un conjunto de habilidades sociales sumamente útiles.

Con el fin de ayudarle a evaluar qué tan apropiado es el uso de estos cinco estilos en sus situaciones, se ha preparado una lista de varias aplicaciones para cada estilo con base en lista que ha sido elaborado por presidentes de empresas. Su puntuación, ya sea alta o baja, puede simplemente indicar la utilidad de ese comportamiento en su situación. Sin embargo, también existe la posibilidad de que su habilidad social le conduzca a depender de algún manejo de conflicto más o menos de lo necesario. Con el fin de ayudarle a tomar esta determinación, también se ha listado algunas preguntas de diagnóstico que representan señales de advertencia para el uso excesivo o insuficiente de cada estilo.

A. Competir

Aplicaciones:

1. Cuando es de vital importancia una acción rápida y decidida, por ejemplo, una emergencia.
2. En problemas importantes en donde debe implementarse alguna acción impopular, por ejemplo, reducción de costo, aplicación de reglamentos desagradables, disciplina.
3. En asuntos vitales para el bienestar de la compañía cuando usted sabe que tiene razón.
4. Para protegerse a usted mismo contra personas que se aprovechan de comportamiento no-competitivo.

Si su puntuación fue alta:

1. Está usted rodeado de hombres conformistas? (En caso afirmativo, quizás se deba a que han aprendido que no es muy conveniente para ellos estar en desacuerdo con usted o han renunciado a intentar influir en usted. Esto puede aislarlo de la información).
2. Tienen temor sus subordinados a admitir su ignorancia o inseguridad ante usted? (En la atmósfera competitiva, uno debe luchar con influencia y respeto lo que significa actuar con seguridad y confianza de la que uno siente. El resultado final es que la gente se vuelva menos capaz de pedir información y opiniones-no menos capaces de aprender).

Si su puntuación fue baja:

1. Con frecuencia se siente impotente para manejar situaciones?

(Esto quizás se deba a que no está consciente del poder que tiene, o es inepto en su aplicación o se siente incómodo con la idea de usarlo. Esto puede obstaculizar su efectividad limitando su influencia).

2. Tiene usted dificultad para asumir una postura firme, aún y cuando sabe que es necesario?.

Algunas veces nuestra consideración por los sentimientos o ansiedad de los demás respecto al uso del poder, nos hacen vacilar, lo que puede significar posponer la decisión y aumentar el sufrimiento y/o resentimiento de los demás).

B. Colaborar:

Aplicaciones:

1. Encontrar una solución integral, cuando los intereses de ambas son demasiado importantes como para transigir.
2. Cuando su objetivo es aprender por ejemplo, probando sus propios supuestos, comprendiendo el punto de vista de los demás.
3. Tomar las ideas de varias personas con diferentes perspectivas para solucionar un problema.
4. Obtener el compromiso de los demás incorporando sus intereses en una decisión consensual).
5. Trabajar para superar resentimientos que hayan estado interfiriendo con una relación interpersonal.

Si su puntuación fue alta.

1. Se pasa usted el tiempo discutiendo asuntos con profundidad cuando no es necesario?

La colaboración se lleva tiempo y energía, quizás los recursos organizacionales más escasos de todos. Los problemas triviales no requieren de soluciones óptimas y no todas las diferencias personales necesitan discutirse. El exceso de colaboración y toma de decisiones consensuales en

ocasiones representan un deseo de minimizar riesgo al repartir la responsabilidad de una decisión o al posponer alguna acción.

2. El comportamiento colaborador de usted no produce una respuesta de colaboración de parte de los demás?.

(El comportamiento colaborador que se manifiesta en forma exploratoria y tentativa puede facilitar que los demás ignoren las solicitudes de colaboración o se aprovechen de la confianza y la apertura. Quizás esté ignorando señales que indican la presencia de actitudes defensivas, resentimientos, impaciencia, competencia o interés conflictivo.

Si tu puntuación fue baja:

1. Es difícil para usted percibir las diferencias como oportunidad de obtener ganancias mutuas –como oportunidades para aprender y resolver problemas?(Aunque con frecuencia existe aspectos amenazadores o improductivos del conflicto, un pesimismo indiscriminado puede evitar que usted vea posibilidades de colaboración y así privarse de alcanzar las ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan a la colaboración exitosa).

2. Sus subordinados no se comprometen a sus decisiones o políticas? (Quizás sus propios intereses nos estén tomando en cuenta en dichas decisiones o políticas).

C. Transigir

Aplicaciones:

1. Cuando las metas son modernamente importantes pero no vale el esfuerzo o la posible alteración de algunos estilos afirmativos.

2. Cuando dos oponentes con igual poder están firmemente comprometidos a metas mutuamente excluyentes como en las negociaciones sindicales.

3. Para obtener un arreglo temporal a problemas complejos.

4. Para llegar a soluciones rápidas cuando existen presiones de tiempo.

5. Como colaboración no tiene éxito.

Si su puntuación fue alta:

1. ¿Se concentra usted tanto en las técnicas prácticas del transigir que algunas veces pierde de vista problemas más importantes – de principios, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa?
2. ¿Las negaciones y transacciones se enfatizan tanto que se crea la cínica atmósfera de un juego cuestionable? Dicho clima podría debilitar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos del asunto que se discute)

Si su puntuación fue baja:

1. ¿Se siente usted demasiado sensible o perturbado para ser efectivo en una situación de negociación?.
2. ¿Se le dificulta a usted hacer concesiones?(sin ésta válvula de seguridad, puede tener problemas para retirarse con gracia de argumentos mutuamente destructivos, luchas de poder, etc.)

D. Evadir

Aplicaciones:

1. Cuando un problema es trivial o de importancia solamente pasajera, o cuando otros asuntos más importantes están presionando.
2. Cuando no percibe probabilidad de satisfacer sus intereses, cuando tiene poco poder o se siente frustrado por asuntos o circunstancias que sería muy difícil de cambiar (políticas nacionales de otra persona, etc.).
3. Cuando el daño potencial de confrontar un conflicto excede de los beneficios de su solución.
4. Para dejar que la gente se calme para reducir tensiones hasta un nivel productivo y para recuperar la perspectiva y ecuanimidad.
5. Cuando la recopilación de la información excede a las ventajas de tomar una decisión inmediata.
6. Cuando otro pueden resolver el conflicto más efectivamente.
7. Cuando el problema parezca periférico o sistemático de otro problema más básico.

Si su puntuación fue alta:

1. Sufre la coordinación con los demás debido a que la gente no puede fácilmente recibir sus opiniones respecto a los problemas.
2. Parece con frecuencia que la gente anda con demasiado cautela?. En ocasión es una cantidad exagerada de energía se dedica a la cautela y la evasión de problema, indicando la necesidad de que se confronten y se resuelvan.
3. Se toma las decisiones respecto a problemas importantes en forma descuidada.

Si su puntuación fue baja:

1. Lastima usted los sentimientos de otras personas y crea hostilidades? (Quizás necesite más discreción al confrontar problemas o más tacto al plantear problemas en forma que no sea amenazadora. El tacto es parcialmente el arte de evitar aspectos potencialmente perturbadores de un asunto).
2. Con frecuencia se siente agotado o abrumado por varios problemas? (Quizás necesita dedicar más tiempo a establecer sus prioridades, decidir qué asuntos son relativamente poco importantes y quizás delegarlo a otras personas).

E. Complacer

Aplicaciones

1. Cuando comprende usted que está equivocado- para permitir que se escuche una mejor opinión, para aprender de los demás y para mostrar que es usted razonable.
2. Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted, para satisfacer las necesidades de los demás, y como un gesto de buena voluntad para ayudar a mantener una relación de cooperación.
3. Para acumular créditos sociales para problemas posteriores que sean importantes para usted.
4. Cuando una competencia continua solamente dañaría su causa, cuando su oponente es superior y usted está perdiendo.

5. Cuando sea especialmente importante conserva la armonía y evitar rupturas.

6. Para ayudar en el desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles que experimenten y que aprendan de sus errores.

7. Para ayudar en el desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles que experimenten y que aprendan de sus errores.

Si su puntuación fue alta:

1. ¿Siente usted que su propias ideas e intereses no reciben la atención que merece? (Someterse demasiado a los intereses de los demás puede privarlo a usted de su influencia, respeto y reconocimiento. También priva a su organización de sus contribuciones potenciales).

2. Se descuida la disciplina. (Aunque la disciplina por disciplina nada más puede ser de poco valor, la implementación de ciertas reglas, procedimientos y asignaturas puede ser de importancia decisiva para su organización).

Si su puntuación fue baja:

1. Tiene dificultad para crear buena voluntad de los demás?. (El complacer en asuntos menores que son importantes para los demás es un gesto de buena voluntad).

2. Con frecuencia otras personas los consideran poco razonables?

3. Es difícil para usted admitir que está equivocado?

4. Reconoce usted excepciones legítimas a los reglamentos?

5. Sabe usted cuando darse por vencido.

2. Test: tu forma de escuchar:

Este inventario es para ayudarte a descubrir tu manera preferida de escuchar a los demás. Por eso a continuación se te presenta éste cuestionario, donde encontrarás algunos planteamientos; por favor responde marcando X en la casilla que corresponda a tu elección. Debes hacerlo con la mayor sinceridad para facilitar tu evaluación de capacidad de escucha.

	Preguntas	SI	NO
1	Si me doy cuenta de que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto antes de que termine, para ahorrar tiempo.		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder.		
3	En general, procuro centrarme en lo que está diciendo el otro, sin considerar como lo está diciendo.		
4	Mientras estoy escuchando digo cosas como: aja, mjum, entiendo, para hacerle saber a la otra persona que estoy prestando atención.		
5	Creo que a la mayoría de las personas no les importa que las interrumpa, siempre que las ayude en sus problemas.		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto Por qué les resultará tan difícil ir directo al grano?		
7	Cuando una persona realmente enojada, me expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice me entre por un oído y me salga por el otro.		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla.		
9	Solamente discuto con una persona cuando se que estoy en lo cierto.		
10	Dado que escucho las mismas quejas varias veces, generalmente me dedico a otras cosas mientras escucho.		
11	El tono de voz de una persona, generalmente me dice mucho más que sus palabras.		
12	Si una persona tiene dificultad en expresar algo, generalmente la ayudo a expresarse.		
13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminarían hablándome durante horas		
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas, que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa.		
15	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar.		
16	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer es escucharla para que descargue toda su presión.		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de un punto, es importante intervenir y hacer que replantee ese punto de manera correcta.		
18	Cuando he tenido contacto negativo con una persona (discusión, pelea) no puedo evitar seguir pensando en eso aun después de haber iniciado un contacto con otra persona.		
19	Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo como ellas se sienten.		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer.		

Calificación:

1. *Escuchar sin interrumpir y menos contradecir:*

(Preguntas 1,5,9,13,17): debes sumar un (1) punto por cada NO:

5 puntos	Ud. Sabe escuchar sin interrumpir, su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4 puntos	A veces Ud. habla encima de la otra persona. Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, su contacto con ellos sería más satisfactorio.
0-2 puntos	Ud. pareciera estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar.

2. *Escuchar prestando atención:*

(Preguntas 2,6,10,14,18): debes sumar un (1) punto por cada NO:

5 puntos	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
3-4 puntos	Si lograra no desconcentrarse, lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios.
0-2 puntos	Seguramente ud. con frecuencia se encuentra diciendo, ¿Qué? ¿cómo? ¿qué dijo? Reconozca que entener a las personas, merece su atención.

3. *Escuchar más allá de las palabras:*

(Preguntas 3,7): debes sumar un (1) punto por cada NO y preguntas 11,15,19 suma un (1) punto por cada SI.

5 puntos	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
3-4 puntos	Si lograra no desconcentrarse, lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios.
0-2 puntos	Seguramente ud. con frecuencia se encuentra diciendo, ¿Qué? ¿cómo? ¿qué dijo? Reconozca que entender a las personas, merece su atención.

4. Escuchar lo necesario:

(Preguntas 4,8,12): debes sumar un (1) punto por cada SI y preguntas 16 y 20 suma un (1) punto por cada NO.

5 puntos	Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar, con lo cual logrará acuerdos satisfactorios.
3-4 puntos	Ud. es un oyente activo, pero no está haciendo todo lo posible.
0-2 puntos	Ud. parece no querer involucrarse demasiado con sus contactos.

3. Práctica, un caso de manejo de conflictos grupal:

(RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS) "REUNIÓN DE VECINOS".

Se advierte a las personas participantes de que se va a realizar una dinámica de rol y se les recuerda la importancia de meterse bien en los roles o papeles, con fidelidad a los mismos y sin sobreactuaciones. Se trata de una reunión de vecinos en la que surgirá un conflicto. La persona moderadora reparte los roles y da un tiempo breve para que cada participante comprenda bien las instrucciones y se meta en su papel. Quienes no tengan rol quedarán fuera de la dinámica siendo observadores de la misma. Se leen en alto las instrucciones de partida y da comienzo la dinámica. Ésta durará unos minutos hasta un máximo de media hora. La persona dinamizadora le pondrá fin y comenzará una evaluación en la que participarán también las personas observadoras.

-Instrucciones de partida (se leen en voz alta): ustedes son los miembros de una comunidad de vecinos y se han reunido para tratar dos puntos del día. El primero es una propuesta para colocar un tablón de anuncios en la entrada del edificio. El segundo es otra propuesta consistente en la aprobación de una cuota extra de 100.000 Bs. por vivienda para arreglar la fachada del edificio. Los dos puntos deben ser aprobados o rechazados en esta reunión sin posibles aplazamientos. Comienza la reunión.

Roles:

1.- Eres quien preside la comunidad. Moderas la reunión. Tratas de repartir los turnos evitando que nadie abuse más de la cuenta del turno de palabra. Sabes que hay que ser ágiles para que dé tiempo a aprobar los dos puntos. Te preocupa que todo el mundo dé su opinión y que nadie se quede callado. Estás por buscar los consensos con el diálogo, y en contra de las votaciones.

2.- Estás totalmente en contra de que se coloque el tablón de anuncios. No explicas porqué, pero te opones cada vez que alguien lo proponga.

3.- Te da igual si se pone o no el tablón de anuncios, lo que no quieres es que se pierda tiempo en este punto porque hay que pasar al tema importante, que es el de la cuota extra.

4.- Quieres que se ponga el tablón de anuncios a toda costa, porque hay muchos vecinos irresponsables a los que hay que recordar continuamente sus conductas poco cívicas. Para ti es innegociable que se ponga el tablón.

5.- No te parece bien que se ponga el tablón de anuncios, porque es un elemento que queda feo en el edificio y no hace falta para nada. Te gusta mucho enrollarte, poner ejemplos, hacer comparaciones, y cada vez que hablas te alargas muchísimo.

6.- Eres el gracioso de la comunidad y te dedicas a hacer gracias y chistecitos de casi todo lo que dicen los demás.

7.- Quieres que quede bien claro, antes de empezar, que la persona que lleva la presidencia no ha presentado las cuentas y que seguramente se ha quedado con parte de los fondos. Propones que se hable de esto antes de entrar en los otros puntos.

8.- Todo te da igual y no opinas sobre nada.

9.- Eres una persona con muy mal carácter y mala educación. Te parece que la persona que preside el condominio y quienes quieren poner el tablón de anuncios son “unos controladores”. Cuando hablas, lo haces con desprecio e incluso con algún insulto.

10.- Tú estás de acuerdo en que haya un tablón de anuncios. Y además propones que se pongan cámaras de video vigilancia.

En la evaluación se hablará de: ¿cómo nos hemos sentido?, ¿qué posturas se han dado?, ¿cuál es el conflicto?, ¿cómo han afectado en él posturas o soluciones que se han ensayado en la reunión? Tormenta de ideas sobre posibles soluciones.

4. Cuestionario para evaluar el desplazamiento de comunicación y manejo de conflictos. Elaboración propia.

Una vez transcurridos tres meses desde la actividad realizada por parte de su colaborador, por favor indique en relación a sus compañeros de trabajo:

- ¿Cómo abordan el conflicto?
- ¿Percibe ud. que ha mejorado su trato en la comunicación interpersonal individual?
- Percibe ud. agresividad en la comunicación verbal o no verbal?
- ¿Percibe ud. que ha mejorado su trato en la comunicación interpersonal grupal?
- ¿Cómo reaccionan las personas a su alrededor cuando aborda el conflicto?
- En su equipo de trabajo, ¿fluye la comunicación entre las personas que lo conforman?