TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE SENSIBILIZACION PARA FORTALECER LA COMUNICACION E INTEGRACION EN EL EQUIPO DE LA VICEPRESIDENCIA DE PROCURA DE EMPRESA CERVECERA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

SIMONETTA PALLOTTA

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, abril de 2018.

DEDICATORIA

A Dios por guiarme y darme la fortaleza necesaria en cada uno de mis pasos

A Roberto por apoyar cada paso que decido dar

A Fabiana, por ser mi inspiración y mi motor

A mis padres y hermanos, que aunque no están cerca siempre están presentes

A mis suegros por apoyarnos cada vez que los necesitamos

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y acompañarme en todo momento, llenándome de la fuerza y energía necesaria para emprender y culminar este reto profesional con éxito. Gracias por demostrarme que la vida está hecha de milagros.

A mi hermosa familia, por ser mi ejemplo a seguir, por ser mi soporte en todo momento, por acompañarme tanto en las épocas fáciles como en las difíciles. Gracias, simplemente por estar siempre presentes para mí. Los amo con todo mi ser.

A mi compañera de tesis Nellybel Padilla, quien me acompañó en todo este recorrido desde el primer día.

A mi tutor Oscar Giménez, por brindarme todo el apoyo necesario para culminar esta tesis exitosamente.

A los profesores del postgrado por colaborar en mi proceso de formación como profesional.

Y por último, a todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron durante todo este recorrido.

Sumario

RESUMEN ix

Introducción 10

Capitulo I. Planteamiento del Problema 13

1.1. Planteamiento del problema 13

1.2. Justificación 15

1.3. Objetivos 16

Capitulo II. Marco Organizacional 17

2.1. La organización cliente 17

2.2. Misión y Visión 17

2.3. Valores 18

2.4. Organigrama 18

2.5. Niveles de Gestión 19

2.6. Objetivo de la Unidad Organizativa 19

Capitulo III. Marco Teórico 21

3.1. Desarrollo Organizacional 21

3.2. Proceso de Intervención 22

3.3. Proceso de Aprendizaje 23

3.3.1. Aprendizaje para Adultos 24

3.4. Diseño Instruccional 26

3.4.1. Modelo ADDIE 27

3.4.2. Hoja de Ruta 28

3.5. Aliados y Enemigos del Aprendizaje 28

3.6. Coaching 29

3.7. Liderazgo Situacional 30

3.8. Ontología del Lenguaje 32

Capítulo IV. Metodología 35

4.1. Tipo de Investigación 35

4.1.1. Investigación Aplicada 35

4.1.2. Investigación Acción 35

4.2. Variables: Definición conceptual 36

4.3. Técnicas e instrumentos utilizados para el diseño 40

4.3.1. Técnicas utilizadas para el diseño 40

4.4. Instrumentos de medición 41

4.5. Población 42

Capítulo V. Desarrollo del Proyecto 43

5.1. Operacionalización de las variables 43

5.2. Análisis de Datos 47

5.3. Diseño y Programación de la Estrategia 47

5.4. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test del taller Competencias Conversacionales 59

5.5. Evaluación general del espacio de aprendizaje: Taller de Competencias Conversacionales 62

5.6. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test del taller Participativo de Liderazgo 64

5.7. Evaluación general del espacio de aprendizaje: Taller de Competencias Conversacionales 67

5.8. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test de las sesiones de Coaching 67

5.9. Entrevista final con el promotor del proyecto 70

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones 72

6.1. Conclusiones 72

6.2. Recomendaciones 73
6.3. Lecciones Aprendidas 74
Anexos 76
Anexo 1. Resumen de Informe de diagnóstico 77
Anexo 2. Mapas de Ruta 90
Anexo 3. Lista de Verificación 92
Anexo 4. Formatos de Evaluación de espacios de aprendizaje 95
Anexo 5. Formatos de Control de Asistencia a las sesiones de Coaching ... 99
Bibliografía 100

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera 18

Figura 2. Niveles de Gestión de una Organización 19

Figura 3. Dimensiones del Aprendizaje de Kolb 26

Figura 4. Proceso de Coaching Según la ICF 30

Figura 5: Modelo de Liderazgo situacional 31

Figura 6: Nivel de desarrollo y Estilos de liderazgo según la teoría de Liderazgo Situacional 32

Figura 7: Resultado promedio de los instrumentos Pre-test y Post-test para el taller de Competencias Conversacionales 60

Figura 8: Resultado promedio de los instrumentos Pre-test y Post-test para el taller de Competencias Conversacionales 64

Índice de Tablas

Tabla1. Niveles de desarrollo/Estilos de liderazgo de Liderazgo Situacional ... 32

Tabla 2. Definición operacional de variables a intervenir 39

Tabla 3. Operacionalización de las variables 46

Tabla 4: Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje Taller participativo de Liderazgo situacional..... 48

Tabla 5: Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje Taller Competencias Conversacionales 49

Tabla 6: Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos. Taller Participativo de Liderazgo 50

Tabla 7: Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos. Taller Participativo de Liderazgo 53

Tabla 8: Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos. Taller de Competencias Conversacionales 54

Tabla 9: Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos. Taller Competencias Conversacionales 57

Tabla 10. Formato de Autoevaluación de habilidades..... 59

Tabla 11. Comparación entre niveles de desarrollo de colaboradores de empresa Cervecera y los estilos de liderazgo de los líderes..... 65

Tabla 12. Resultados Gerente 1..... 68

Tabla 13. Resultados Gerente 2..... 69

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Programa de sensibilización para fortalecer la comunicación e integración en el equipo de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera

RESUMEN

Alumna: Simonetta Pallotta

Asesor: Prof. Oscar Giménez

El presente trabajo especial de grado se realizó en una empresa dedicada a la producción de cerveza. El objetivo general de la investigación se enmarcó en el desarrollo de un programa de sensibilización para fortalecer la comunicación e integración en el equipo de la Vicepresidencia de Procura. Sus objetivos específicos fueron diseñar espacios de aprendizaje basados en Liderazgo Situacional y Ontología del Lenguaje, para apoyar al equipo de trabajo en general a cambiar la manera de comunicarse, al equipo gerencial en particular a reconocer las necesidades de sus colaboradores, y diseñar una actividad colaborativa de alineación de equipo.

Sus bases teóricas se fundamentaron en la disciplina de Desarrollo Organizacional y la intervención de cambio, los procesos de aprendizaje andragógicos, diseño instruccional, el modelo ADDIE (Ateneo Empresarial, 2014), Liderazgo Situacional (Blanchard, 2007), Ontología del Lenguaje (Echeverría, 2003). La metodología se basó en la investigación aplicada, bajo la modalidad de investigación-acción. A través de este proceso se logró un cambio en la emocionalidad del equipo y en la relación entre los miembros del equipo que conforman la Vicepresidencia de Procura, mejorando la comunicación y la integración entre los colaboradores.

Palabras claves: comunicación, integración, liderazgo situacional, ontología del lenguaje, diseño instruccional.

Introducción

Fernando Flores (2012), define a las organizaciones como un fenómeno producido en el lenguaje, las define como una red de conversaciones y compromisos. Tomando en consideración estas dos definiciones, es importante considerar cómo se comunica el equipo de trabajo, cómo las conversaciones que tienen aportan a la obtención del resultado y sobre todo, cómo las conversaciones de los líderes logran un estado de ánimo, de ambición y compromiso en los colaboradores. Para esto no sólo es necesario un discurso empoderador, es importante escuchar dónde están los colaboradores, tanto en sus capacidades como en su motivación compromiso

La comunicación integra varios aspectos:

- En cuanto al mensaje, qué quiero decir, y qué tengo que decir para que se entienda lo que quiero decir y cómo lo tengo que decir, ya que me dirijo a otros que, dependiendo de su emocionalidad o historicidad, pueden entender de una u otra manera lo que quiero decir (Elena Espinal, 2018).
- En cuanto al emisor y al receptor, su emocionalidad, cómo escuchan, de qué manera se hacen cargo de lo que escuchan o no escuchan. Cuáles son los mecanismos que se utilizan para lograr coordinar acciones.
- El entorno VICA[1] que muchas veces genera angustia y desestabiliza el ser que estamos siendo, impacta en gran medida en la manera de comunicarnos y el tipo conversaciones que estamos teniendo.

Por otro lado, el liderazgo es un tema sobre el que se ha estudiado mucho en la actualidad, pero aún así, hay personas que están asumiendo

[1] VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Popularizado por el militar Americano en los años 90 y representa la dificultad o situaciones desafiantes que las empresas enfrentan en el Mercado del siglo XXI

cargos o posiciones de liderazgo, que sólo asumen el rol de jefes, es decir la autoridad que les da el cargo y no saben como influir, motivar, alinear, lograr compromisos. Los líderes deben ser capaces de entender dónde se encuentra su equipo de trabajo, desde el punto de vista profesional, emocional, en función de su relación con la organización. Debe entender en qué grado sus colaboradores están identificados con los objetivos, y en qué grados están comprometidos con los mismos.

El siguiente estudio, presenta el diseño de un programa de sensibilización para fortalecer la comunicación e integración en el equipo de la Vicepresidencia de Procura de una empresa cervecera, como respuesta al resultado del diagnóstico de clima organizacional realizado a dicha unidad organizativa en el periodo enero – abril 2017, (ver resumen de los resultados en el anexo I). En dicho diagnóstico se observaron fortalezas en las dimensiones identidad, cooperación y estándares de desempeño que están soportadas en un profundo sentido de pertenencia y agradecimiento hacia la empresa, y la relación fluida y de confianza que hay entre los analistas y gerentes. Por otro lado, las oportunidades de mejora estuvieron orientadas a la comunicación, integración, desarrollo profesional y toma de decisiones, que ocasionan un ambiente emocional de frustración, tristeza, rabia y resignación entre los integrantes del equipo. En conjunto con el cliente, se decidió abordar las dimensiones comunicación e integración.

Las temáticas abordadas como parte del alcance de la propuesta de servicio fueron la comunicación, liderazgo y colaboración, como aspectos centrales que impactan la emocionalidad y la integración del equipo.

El presente documento se estructura de la siguiente manera:

- Capítulo I: incluye el planteamiento del problema, justificación de la investigación, alcance, objetivo general y específicos.

- Capitulo II: considera el marco organizacional del cliente que permitirá describir a la organización objeto de estudio
- Capitulo III: contiene el marco teórico que soportó la investigación
- Capitulo IV: explica la metodología de investigación aplicada a utilizar.
- Capítulo V: se presentan los resultados del proceso de acompañamiento, tanto cuantitativos, mediante los instrumentos diseñados para las evaluaciones de los espacios de aprendizaje, como cualitativo.
- Capítulo VI: contiene las conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo de Grado, en relación al estilo de Liderazgo Situacional y Comunicación dentro de la organización.

Capitulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Planteamiento del problema

Según Vieytes R (2004), el planteamiento del problema se refiere a "presentar en forma clara un problema cuyas posibles soluciones serán investigadas. Se trata de una exposición descriptiva de los factores o elementos que encontramos asociados, tanto teórica como observacionalmente, al problema" (p. 243). En este sentido, esta investigación tiene su base en los resultados de una evaluación de clima organizacional realizado durante la fase de diagnóstico.

El clima organizacional es un concepto que surge en los últimos años en el ámbito de la psicología industrial. Existen varios conceptos que definen el Clima Organizacional. Por ejemplo, según Robbins (2013): "Se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa". Adicionalmente, agrega que cuando todos los miembros de un equipo tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de cómo están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes.

El clima organizacional influye en la motivación, satisfacción y por ende en el desempeño y retención de los empleados, de allí la importancia de su medición, que ayuda a conocer qué elementos impactan positiva o negativamente la motivación y la emoción de los empleados.

El diagnostico se realizó en la Vicepresidencia de procura de Empresa Cervecera, la cual cuenta actualmente con una plantilla de 27 personas. La antigüedad promedio del equipo es de 6 años, siendo 20 años la mayor antigüedad. La edad promedio del equipo es de 38 años.

Aunque este departamento es considerado por el resto de la organización como la unidad que presenta el mejor clima organizacional y alineación, el 88% de los miembros del equipo no se sienten satisfechos. Durante las sesiones realizadas en el diagnostico se manifestaron

emociones de desilusión, tristeza, rabia, resentimiento, frustración, impotencia y angustia. Los mismos colaboradores se colocaron como muy leales y poco satisfechos, que según la matriz de clientes de Harvard Business School (Huete, 2003), se definen como Rehenes.

Al realizar el diagnóstico de Clima Organizacional en La Empresa Cervecera se observó fortalezas en las dimensiones:

- Identidad: dada por el sentido de pertenencia y agradecimiento que sienten los colaboradores
- Cooperación: constituida por el compañerismo y la solidaridad que se evidencia entre los miembros del equipo
- Estándares de desempeño: resultado de la pasión que los colaboradores tienen por lo que hacen, su profesionalismo, y la buena relación que mantienen los analistas con sus gerentes.

Estas fortalezas redundan en el nivel de compromiso que demuestras los colaboradores a pesar de las oportunidades de mejora que se nombran a continuación:

- Comunicación: ya que el equipo siente que hay falta de información con respecto a la estrategia del negocio, percibe que hay falta de comunicación entre los miembros del equipo y sienten que las peticiones no son atendidas y las promesas no se cumplen.
- Integración: El equipo siente que hay falta de integración entre las sucursales y entre los distintos niveles jerárquicos
- Desarrollo Profesional: Los participantes afirman que no hay capacitación, adicionalmente no hay desarrollo de plan de carrera ni oportunidades de crecimiento
- Toma de decisiones: El 65% opina que se toman decisiones con mucha precaución, adicionalmente el equipo siente que no hay plan de contingencia

En conjunto con el sponsor y la Vice Presidencia de Procura tras la evaluación de resultados, se decidió efectuar el acompañamiento al área,

orientando el abordaje a aspectos como comunicación e integración como elementos claves para fortalecer competencias humanas, técnicas y de negocio en el equipo de trabajo, propiciando de esta manera una sinergia positiva y alineada en objetivos comunes, sustentados por el liderazgo, capacitación, trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias comunicacionales. En este sentido, cabe hacerse la pregunta ¿Cómo debería ser el proceso de aprendizaje para intervenir en el sistema cliente a fin de desarrollar en el equipo de trabajo las competencias para una comunicación efectiva y un liderazgo más consciente que lleve a la integración del equipo?

1.2. Justificación

El resultado de la Investigación de diagnóstico organizacional generó un “quiebre” en el nivel estratégico del área en estudio. No esperaban algunas de las situaciones que se plantearon en el informe. Según Echeverría R. (2003), un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida, es decir cuando de repente vemos algo que no veíamos pero de alguna manera nos afecta negativa o positivamente. Cuando ocurre un quiebre se recurre a una acción que permitirá lograr nuevamente la transparencia. Es un suceso que conduce a modificar nuestra visión y nuestras posibilidades.

La utilidad del presente estudio fue la de satisfacer la necesidad de iniciar una serie de acciones que apoyaron a lograr un nivel sustentable de equilibrio emocional en el equipo de trabajo, a través de una estrategia de intervención organizacional que permitió cambiar el estilo de comunicación entre los diferentes niveles y lograr la integración del equipo apalancándonos en las fortalezas del mismo. El resultado de este trabajo estableció modelos de comunicación y relacionamiento del equipo de trabajo, que permiten adicionalmente, el desarrollo de las habilidades blandas de los integrantes y el empoderamiento y facultamiento de sus integrantes, lo cual fortalece la formación de los nuevos líderes.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Implementar un programa de aprendizaje para fortalecer la comunicación e integración en el equipo de la VP de Procura de la Empresa Cervecera y sensibilizar a los líderes sobre las necesidades de sus colaboradores

Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos de Liderazgo Situacional que contribuyan con el reforzamiento de los estilos de liderazgo en la Gerencia y Vicepresidencia de Procura de la Empresa Cervecera
- Definir cuáles aspectos de la Ontología del Lenguaje se alinean a las necesidades del equipo en estudio para mejorar la comunicación entre sus miembros
- Determinar la estructura de un proceso instruccional

Capitulo II. Marco Organizacional

2.1. La organización cliente

La organización objeto de estudio, es una empresa fundada en 1927, por un grupo de jóvenes, quienes estudiaron la posibilidad de competir en el mercado de fabricación de cervezas con la inclusión de productos de cervezas y malta, tras el incremento en los precios de la empresa líder en el mercado.

Actualmente, las nuevas estrategias comerciales, se apoyan en un mercadeo dinámico, con una fuerza de ventas involucrada con la empresa y la calidad de sus productos, y una red de distribución con penetración en todos los rincones del país y amplia capacidad para cubrir mercados nacionales e internacionales.

La organización en estudio contempla una estructura de empleados con una población de tres mil (3000) trabajadores en promedio, con una distribución de dos mil trescientos cuarenta y cuatro (2344) operarios, seiscientos veintisiete (627) profesionales tácticos, mientras que veintinueve (29) conforman el personal estratégico. El 40% de esta población está ubicada en Cagua, el 26% en Maracaibo, el 12% en la Capital y el 22% en otras regiones.

La organización cuenta con más de 30 Centros de abastecimientos por todo el país, los cuales constituyen parte de su desarrollo económico y exponencial, que determinan la calidad y la efectividad del producto.

2.2. Misión y Visión

Visión

“Ser reconocidos por los venezolanos como una empresa de excelencia, creatividad, sustentable y con marcas diferenciadas de bebidas que retan al mercado”.

Misión

"Nos dedicamos a brindarle a los venezolanos que disfrutan el compartir de una excelente cerveza y malta, razones para celebrar todos los días las cosas buenas de la vida, con productos originales, hechos y distribuidos con excelencia, pasión y el mejor talento humano".

2.3. Valores

Los valores se encuentran en revisión en estos momentos.

2.4. Organigrama

En la figura 1 se muestra el organigrama de la Vicepresidencia de Procura para el momento de realizar el acompañamiento a este equipo de trabajo

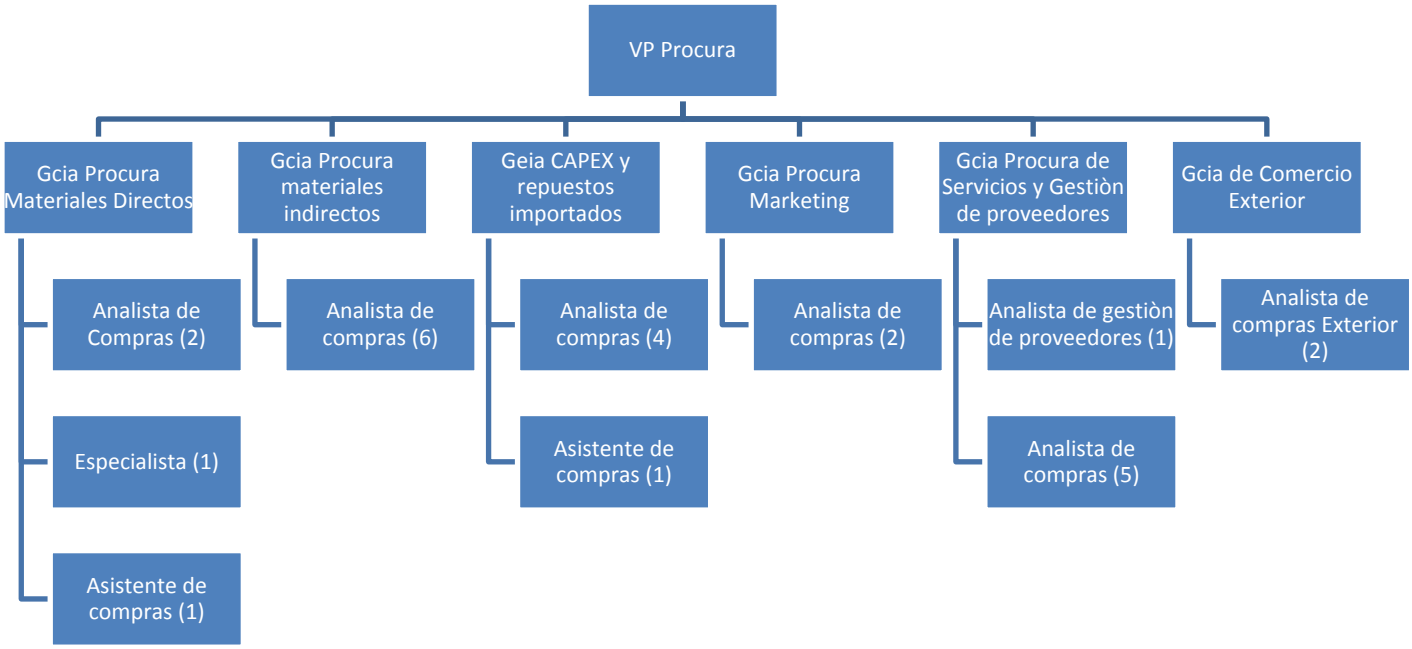


Figura 1. Organigrama de Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera
Fuente: Empresa Cervecera

2.5. Niveles de Gestión

Según Dueñas (2014), un sistema de planeación y gestión integrado y balanceado se puede gestionar en tres niveles principales: el estratégico, el táctico y el operacional.

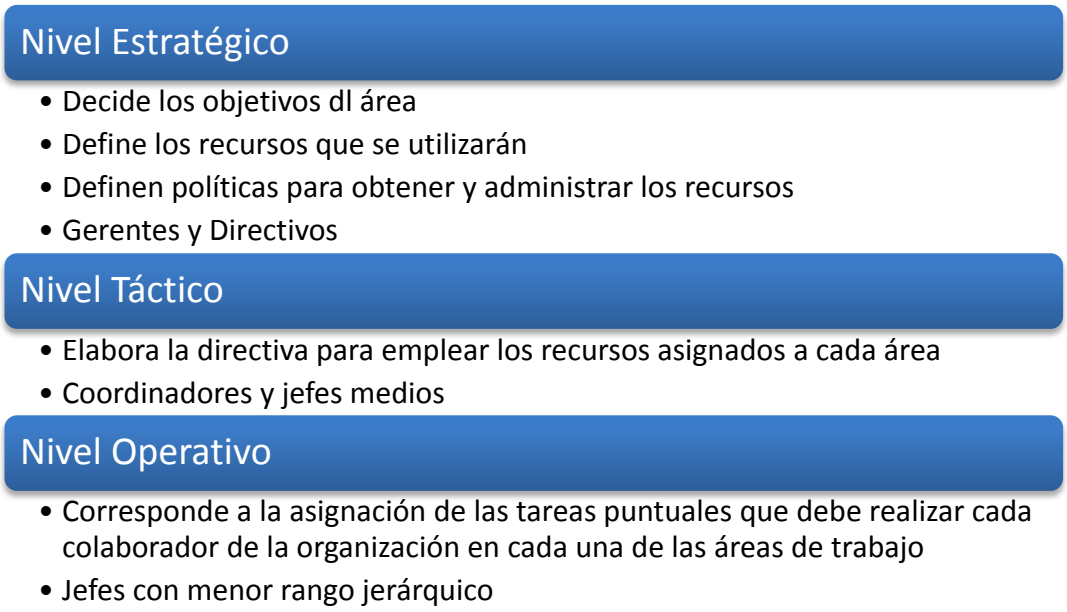


Figura 2. Niveles de Gestión de una Organización
Fuente: Dueñas F. Los niveles de gestión en una organización

Desde el punto de vista de niveles de gestión de la organización Vicepresidencia, la estructura se divide en nivel estratégico y nivel operativo. Los gerentes hacen las funciones del nivel estratégico y táctico y en ocasiones también se ocupan de la operatividad de la gestión.

2.6. Objetivo de la Unidad Organizativa

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la gestión estratégica de compras, a través de la definición de directrices, políticas, estrategias y planes para las compras de materias primas, insumos, materiales, repuestos, equipos y servicios para la operación, sostenibilidad y crecimiento del negocio.

Capitulo III. Marco Teórico

Según Vieytes, R. (2004), el marco teórico ofrece los fundamentos de la respuesta teóricamente concebida: constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor para responder a la pregunta formulada en el problema. En función de esto, a la pregunta planteada, ¿Cuál debería ser la estrategia adecuada para intervenir en el sistema cliente a fin de desarrollar en el equipo de trabajo las competencias para una comunicación efectiva que lleve a la integración del equipo? Se desarrollarán los aspectos teóricos resumidos a continuación que serán la base de la estrategia de intervención.

3.1. Desarrollo Organizacional

French y Bell (1996) definen al desarrollo organizacional como un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción (p.29)

Bennis , W. (1973) define desarrollo organizacional como una respuesta al cambio , una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Beckhard R.(1973) dice que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por

medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para los cambios que buscan el logro de una mayor eficiencia organizacional, y reajuste constante, producto de los continuos cambios que se producen en el entorno y obliga a las empresas a adecuarse a las mismas.

3.2. Proceso de Intervención

Según Burke, W. (1987), intervenir es penetrar un sistema de relaciones ya en marcha para situarse entre dos o más personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles. El autor plantea un modelo para la administración del cambio que incluye 3 fases, a saber, fase de planeación, fase de administración y fase de estabilización.

- Fase de Planeación
    - Necesidad generada
    - Determinar el estado futuro
    - Corregir el poder organizacional y la dinámica política
- Fase de Administración
    - Desprenderse del pasado (y comunicar lo que hay que cambiar)
    - Organizar el equipo para administración de la transición
    - Incluir a miembros de la organización
    - Utilizar múltiples palancas
    - Proporcionar retroinformación
    - Crear símbolos y un mensaje
- Fase de Estabilización
    - Utilizar el sistema de recompensas
    - Desplegar guardianes del modo nuevo

Por otro lado, Kubr, M. (1997) ve el proceso dividido en: Planeación de la acción, Aplicación, Terminación

- Planeación de la acción
    - Búsqueda de ideas sobre posibles soluciones
    - Establecimiento y Evaluación de diversas ideas
    - Presentación de propuestas de medidas al cliente
- Aplicación
    - Determinación de responsabilidades y controles
    - Especificación de los procedimientos
    - Capacitación del personal
- Terminación
    - Planificación de la retirada
    - Evaluación
    - Seguimiento
    - Presentación del informe final

3.3. Proceso de Aprendizaje

El ser humano a lo largo de su vida vive un continuo proceso de aprendizaje, formal, desde las escuelas, universidades, cursos, talleres o informales, desde las experiencias de la vida misma. En la experiencia de aprendizaje intervienen tanto factores internos, como la motivación, el interés y factores externos, el contenido, el ambiente, etc. (Yanez, 2016)

Ateneo Empresarial (2014) cita la definición del proceso de aprendizaje desde dos ópticas. Desde el punto de vista conductista, el proceso de aprendizaje es el proceso por el cual se adquiere, se modifica o se extingue una conducta como resultado de la experiencia o práctica. Por otro lado, desde el punto de vista cognitivo, se define como el proceso de adquisición de conocimientos de habilidades, actitudes mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la modificación de la conducta puede resultar difícil, ya que

el proceso de aprendizaje en ocasiones requiere romper paradigmas. En este sentido, el proceso de aprendizaje, no sólo debe ir asociado a la parte técnica, sino se debe estar atentos e identificar saboteadores emocionales, corporales y cognitivos que se pueden disparar en los participantes que actúan como “bloqueadores del aprendizaje” (Heller, 2015). Algunos de ellos son la autosuficiencia, la desconfianza, el miedo a lo desconocido etc.

Algunos elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje según Yanez (2016) son:

- Motivación: Constituye un requisito fundamental para el proceso de aprendizaje. Está compuesto por el deseo de aprender, las necesidades individuales y las perspectivas futuras, que en conjunto impulsan al individuo a aprender. La motivación suele ser un proceso individual y es diferente para cada ser humano dependiendo de su historia. Es por ello que el facilitador debe considerar diferentes técnicas para motivar a su audiencia.
- Interés: En interés dentro del proceso de aprendizaje expresa la intencionalidad del sujeto por alcanzar algún objetivo. El interés está íntimamente unido a las necesidades individuales.
- Atención: La orientación selectiva de la concentración y el pensamiento es el fenómeno principal de la atención. Es importante que el facilitador impulse el interés de los participantes sobre un tema de estudio primero partiendo de la atención involuntaria y luego sobre escenarios de atención voluntaria creados durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

3.3.1. Aprendizaje para Adultos

Knowles, M. (1973), resume su teoría de aprendizaje para adultos en 6 supuestos:

- Los adultos tienen la necesidad de saber por qué deben aprender algo antes de invertir su tiempo en una experiencia de aprendizaje
- Los adultos se incorporan a una situación de aprendizaje con una imagen de sí mismos como personas maduras, responsables y que se autodirigen
- Los adultos llegan a una oportunidad de aprendizaje con gran cantidad de experiencia y con mucho para contribuir
- Los adultos poseen una enorme disposición para aprender aquello que les ayudará a lidiar más efectivamente con su vida cotidiana
- Los adultos están dispuestos a dedicar energía para aprender aquellas cosas que creen que los ayudarán a desempeñas mejor una tarea o a resolver un problema.
- Los adultos son más sensibles a motivaciones intrínsecas que a factores externos.

Según el ciclo de aprendizaje de Kolb, ver figura 3, el aprendizaje en adultos consta de cuatro fases: Experiencia concreta, Observación Reflexiva, Conceptualización Abstra y Experimentación activa. (AFS Intercultural Programs, 2014)

- **Experiencia Concreta**: *Aprender experimentando*. Las personas aprenden al estar involucradas en una actividad o experiencia y recordando cómo se sintieron. Esta es la forma primaria en la que aprendemos y puede servir como la base de todas las otras etapas en el ciclo de aprendizaje.
- **Observación Reflexiva**: *Aprender procesando*. Utilizando una experiencia concreta como base, el estudiante reflexiona sobre la experiencia para obtener más información o profundizar su comprensión de la experiencia.
- **Conceptualización Abstracta**: *Aprender generalizando*. Basado en el reflejo de una experiencia, el estudiante consciente o inconscientemente teoriza, clasifica o generaliza su experiencia en un esfuerzo para generar nueva información. Esta etapa de

"pensamiento" sirve para organizar el conocimiento, permitiendo a los estudiantes para ver el "panorama" e identificar patrones y normas. Esta etapa es crítica para los estudiantes, para ser capaces de transferir sus conocimientos de un contexto a otro.

- **Experimentación activa**: *Aprender haciendo*. El estudiante aplica o prueba sus conocimientos recién adquiridos en el mundo real. La aplicación de aprendizaje en sí es una nueva experiencia desde la cual el ciclo comienza nuevamente.

Figura 3. Dimensiones del Aprendizaje de Kolb
Fuente: Vergara, C. La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb

3.4. Diseño Instruccional

Para Bruner (1969) el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Reigeluth (1983) define al diseño instruccional como la disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante.

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

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

Según Ateneo Empresarial (2014), el diseño instruccional es un proceso sistemático mediante el cual se analizan las necesidades de aprendizaje y el aprendiz; a partir de ese análisis se seleccionan las actividades y recursos para satisfacer esas necesidades, así como los procedimientos para evaluar el aprendizaje alcanzado y revisar toda la instrucción.

3.4.1. Modelo ADDIE

En un proceso de diseño instruccional se ejecuta una serie de pasos. Uno de los modelos más comunes a seguir para esto es el Modelo ADDIE.

En general los pasos que se ejecutan son: Análisis de la necesidad instruccional, de la audiencia y del contexto de desempeño; determinación y formulación de objetivos, selección de contenido; diseño de la estructura y secuencia, diseño de la evaluación; selección y diseño de estrategias y medios, desarrollo de materiales y evaluación del proceso.

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

- Análisis. El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- Diseño. Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido
- Desarrollo. La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- Implementación. Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.

- Evaluación. Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

3.4.2. Hoja de Ruta

Según Ateneo Empresarial (2014), la hoja de ruta de la experiencia de aprendizaje, es una guía de referencia rápida que permite de una manera muy sencilla ver la secuencia de las actividades que se desarrollan en un proceso instruccional y la duración de cada una de las mismas.

Es útil para organizar los materiales de facilitación, para distribuir las actividades si hay varios facilitadores y para cuadrar aspectos logísticos como por ejemplo refrigerios, almuerzos, disponibilidad de equipos, etc.

3.5. Aliados y Enemigos del Aprendizaje

Heller (2105), escribe que aún cuando tenemos extraordinarios recursos para aprender, debemos estar atentos para identificar aquellos saboteadores emocionales, corporales y cognitivos que se disparan en nosotros actuando como bloqueadores del aprendizaje. A estos bloqueadores les llama Enemigos del Aprendizaje. También existen habilitadores del aprendizaje, que la autora llama Aliados del Aprendizaje, que nos permite avanzar en el proceso de aprender y a los cuales tenemos que recurrir para acercarnos al proceso de aprendizaje con entusiasmo y éxito. Algunos de los aliados son el fluir con los cambios, autoconfianza, curiosidad, pedir ayuda.

Es importante en el aprendizaje de adultos poner de manifiesto los aliados y enemigos del aprendizaje, especialmente cuando se trabajan

con cargos estratégicos; pueden haber creencias en los participantes que limiten su proceso de escucha, interés y al final de aprendizaje

3.6. Coaching

Gallwey (2000) define el coaching como el proceso de liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo, consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles.

Wolk, L. (2007), define al coaching como un proceso de aprendizaje, una disciplina, una técnica, un procedimiento. Es un proceso desafiante ya que requiere cuestionar estructuras de nuestra forma particular de ser y de concepciones preestablecidas de cómo deben hacerse las cosas en nuestra organización.

Entendiendo que somos seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching articula elementos de pensamiento sistémico, inteligencia emocional, corporalidad, role-playing y aspectos cognitivos.

En la sesión de coaching el coach no indica al otro qué hacer o cómo debe ser o actuar. Entre coach y coachee se establece un vinculo y una relación intima y confidencial, con el objetivo de expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito especifico o en una determinada situación. El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados.

Algunas de las áreas en las que se ha aplicado coaching son: Motivación personal, delegar, resolución de problemas, relaciones interpersonales, refuerzo del equipo, valoraciones y evaluaciones, rendimientos, planificación y revisión, desarrollo del personal, trabajo en equipo.

El coaching está siendo utilizado como una herramienta para acelerar y profundizar el aprendizaje en adultos. Usualmente se propone como parte complementaria de espacios de aprendizaje para que cada participante pueda identificar desde su propia historia, su propio ser, qué le está pasando y cómo puede modificar su conducta desde las distinciones teóricas que se imparten.

Goldvard, describe en su libro las 11 competencias que la International Coaching Federation (ICF) define que debe mostrar un coach a lo largo del proceso, que se dividide en 4 etapas, ver figura 4

Figura 4. Proceso de Coaching Según la ICF
Fuente: Goldvard, D. Competencias de Coaching Aplicadas

3.7. Liderazgo Situacional

De acuerdo con los resultados del estudio diagnóstico del clima organizacional de la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera, existe una brecha entre el nivel operativo y el nivel estratégico en dicha Unidad de Negocio. Es por eso que parte del objetivo de este trabajo es identificar los conceptos de Liderazgo Situacional que permita alinear el

estilo de liderazgo de los gerentes y Vicepresidente con los niveles de madurez del equipo.

Hersey y Blanchard (1977) propusieron una teoría de liderazgo en la que se especifica el tipo de conducta del líder de acuerdo a los distintos niveles de desarrollo o madurez del colaborador. Según la teoría, el grado de madurez del subordinado determina la combinación adecuada de la conducta del líder que va a estar más orientada a la tarea o a las relaciones.

En la figura 5, se muestran los estilos de liderazgo relacionada a cada estadio de madurez del colaborador.

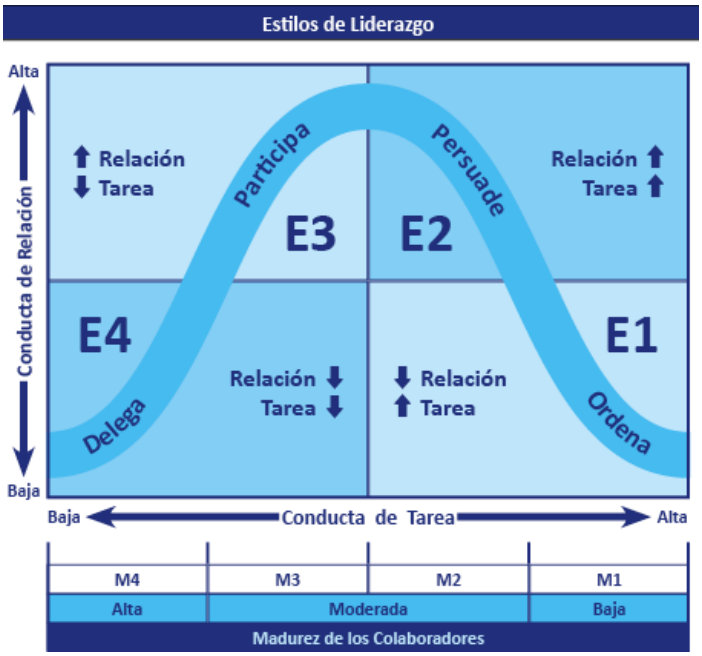


Figura 5: Modelo de Liderazgo situacional

Fuente: Liderazgo al más alto nivel. Blanchard

En la figura 6 se explica cada nivel de madurez y cada estilo de liderazgo

Nivel de Desarrollo o Madurez Estilo de Liderazgo

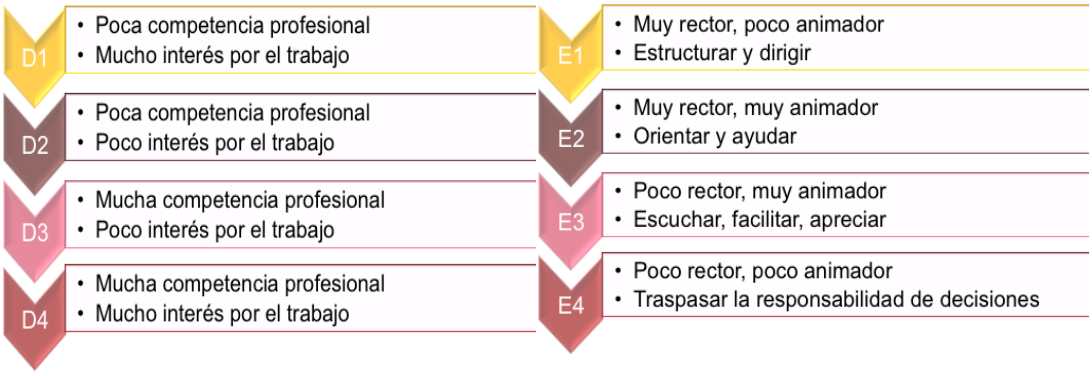


Figura 6: Nivel de desarrollo y Estilos de liderazgo según la teoría de Liderazgo Situacional

Fuente: Liderazgo al más alto nivel. Blanchard

La manera en que Blanchard nombra los niveles de desarrollo y los estilos de liderazgo es de la siguiente manera:

Niveles de Desarrollo		Estilos de Liderazgo	
N1	Principiante entusiasta	**E1**	Dirección
N2	Aprendiz desilusionado	**E2**	Entrenamiento
N3	Ejecutor capaz	**E3**	Apoyo
N4	Triunfador independiente	**E4**	Delegación

Tabla1. Niveles de desarrollo/Estilos de liderazgo de Liderazgo Situacional

3.8. Ontología del Lenguaje

Una de las variables que presentó oportunidades de mejora dentro del estudio diagnóstico de Clima Organizacional dentro de la Vicepresidencia de Procura fue la Comunicación, enfocada al incumplimiento de las promesas y manejo de expectativas. En ese sentido en Ontología del Lenguaje se contempla la comunicación desde los actos lingüísticos, que aporta distinciones que permitirán disminuir la brecha comunicacional en la Vicepresidencia.

Según Echeverría, la Ontología del lenguaje representa un esfuerzo por ofrecer una nueva interpretación de lo que significa ser humano, interpretación que reivindica situarse fuera de los

parámetros del programa metafísico que ha servido de base durante largo tiempo a la forma como observamos la vida. En tal sentido, se trata no sólo de una propuesta posmoderna, sino también posmetafísica.

El autor maneja dos supuestos:

- Al examinar la existencia humana, debemos reconocer dos sustancias irreductibles: el pensamiento o la razón que nos constituye como sujetos (res cogitans) y la sustancia física que constituye los objetos (res extensa), dentro de la cual está nuestro cuerpo y la totalidad de los objetos naturales.
- Aquello que define al sujeto, aquello que nos caracteriza como seres humanos, es el pensamiento, la conciencia, la razón, nuestra capacidad de deliberación. El ser humano es un ser pensante, un ser racional.

La Ontología del lenguaje tiene su fundamento en 3 postulados:

- Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. El lenguaje hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, entonces, será la clave para comprender los fenómenos humanos.
- Interpretamos al lenguaje como generativo. El lenguaje no solo sirve para describir lo que percibimos en el mundo exterior o expresar lo que sentimos, por el contrario, el lenguaje es generativo. El lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades.
- Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Tradicionalmente se asumía que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser, que cada uno, en consecuencia, posee una manera de ser inmutable (muchas veces llamada el "alma"). La vida, desde

> esta perspectiva, es un espacio en el cual esta forma de ser, de la que presumiblemente estaríamos dotados desde el nacimiento, se revela y despliega. Aquí la ontología del lenguaje sostiene que la vida es, por el contrario, el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos.

Todo esto se basa en la manera en que hacemos conversaciones. Es por ello que dl autor distingue diferentes actos lingüísticos, partes de la conversación que a veces confundimos y las utilizamos indistintamente.

- Afirmaciones: se utilizan para describir, se basa en hechos
- Declaraciones: Son generativas, la palabra precede a la realidad, dentro de las declaraciones incluye los juicios que hacemos sobre la realidad
- Promesas: Actos que tienen que ver con hacer peticiones y ofertas

Capítulo IV. Metodología

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Investigación Aplicada

Según Vieytes R. (2004), la Investigación aplicada, es aquella que se fundamenta en otros estudios y pretende conocer, explicar y comprender los fenómenos. La investigación aplicada, se nutre de la resolución de problemas concretos y en tal sentido depende de sus logros.

Por otro lado, Chávez (2001), hace un inciso particular en la duración de la investigación, diciendo que el tipo de investigación aplicada tiene como fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Está dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Esta definición va acorde con la de Martínez y Ávila (2009): “Busca la resolución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es restringido. (p. 99)

4.1.2. Investigación Acción

Lewis, citado por García (2010) describe la investigación acción como una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que responda a los problemas sociales principales.

Por otro lado, Lewin, también citado por García (2010) considera que la investigación acción tiene un doble propósito: por un lado realizar una acción para generar un cambio en una organización y por otro lado la de investigar para generar conocimiento y comprensión. Sin embargo Martínez y Ávila (2009): escribe: “ La investigación acción tiene como

finalidad producir cambios en la realidad estudiada, más que llegar a conclusiones de carácter teórico. Es una investigación aplicada, orientada a la toma de decisiones y de carácter práctico". (p. 99)

Kemmis, citado por García (2010), describió la investigación acción con las siguientes características:

- Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar
- La investigación sigue un ciclo de planificación, acción, observación y reflexión
- Es colaborativa
- Es un proceso sistémico de aprendizaje

4.2. Variables: Definición conceptual

El trabajo "Operacionalización de Variables" realizado en la Universidad Alas Peruanas UAP (2012) postula: "La definición conceptual de una variable constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. La adecuación de la conceptualización depende de su utilidad en la construcción de teorías para explicar los resultados de la investigación" (p. 3).

En el presente trabajo se establecieron como variables el Liderazgo, bajo el marco del Liderazgo Situacional y la comunicación tomada desde la óptica de la ontología del lenguaje.

El liderazgo situacional se basa en un diagnóstico que el líder realiza a su equipo de trabajo tomando en consideración el nivel de desarrollo o capacidad técnica de realizar una tarea y la motivación o el compromiso que el colaborador tenga. (Blanchard, 2007).

Fernando Flores, por otro lado, postula que hay mejor comunicación en la medida en la que se tienen conversaciones efectivas

y a su vez estas son las que permiten coordinar acciones y generar compromisos que redundan en acciones efectivas.

El criterio para operar las variables estuvo centrado en los resultados de las entrevistas previas, de los focus group y el resultado que se obtuvo en el proceso diagnóstico.

De dichas variables se derivaron las dimensiones que se muestran en la tabla 1.

Variable	Dimensión	Sub dimensión
Liderazgo situacional: Es el tipo de liderazgo que ajusta su estilo de liderazgo al nivel de desarrollo del colaborador para abrir la comunicación y fomentar la alianza entre el líder y el colaborador. Utiliza diferentes estilos para diferentes personas (Blanchard, 2007)	Diagnóstico de su equipo de trabajo. Es capaz de determinar el nivel de desarrollo y compromiso de su colaborador	Competencia: Suma de conocimientos y habilidades que un individuo lleva consigo para el cumplimiento de una meta o tarea
		Compromiso: motivación y confianza de una persona con respecto a una meta o tarea
	Flexibilidad: Capacidad de utilizar una diversidad de estilos de liderazgo de acuerdo a la situación del colaborador	Tarea: Enseña todo lo relacionado a la tarea, al proceso. Guía al colaborador en el proceso de aprendizaje
		Relación: Escucha preocupaciones, apoya decisiones, respalda los esfuerzos
	Alianza para el desempeño: Genera la confianza mutua entre líder y colaborador, aumenta la comunicación	Faculta a sus colaboradores: desencadenar el poder de las personas (conocimiento, experiencia y motivación)
		Fomenta los equipos de alto desempeño. Desarrollando el aprendizaje continuo en los colaboradores, la visión compartida de los objetivos y la participación en la toma de decisiones

Variable	Dimensión	Sub dimensión
Comunicación: Vista desde la ontología del lenguaje como "Conversaciones para la acción". Son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan	Coordinación de acciones: Conversación en la que dos o más personas llegan a acuerdos y se comprometen a cumplir ciertas acciones para llegar a un resultado	Actos lingüísticos: Recursos que se utilizan al hablar: afirmaciones, declaraciones, promesas
		Compromiso: Capacidad de cumplir lo que se promete en las conversaciones
		Estados de ánimo: Forma en que las experiencias pasadas predisponen negativamente o positivamente a una persona para la acción
	Escucha: Oír, interpretar y estar atento a las preocupaciones de la otra persona	Articulación: prestar atención a la historia que se está contando durante la interacción
		Colaboración: Capacidad de explorar un espacio revelador, desconocido

Tabla 2. Definición operacional de variables a intervenir

4.3. Técnicas e instrumentos utilizados para el diseño

Tamayo (1998), citado por López (2011), considera que la técnica es un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos.

Por otro lado Cuauro (2014) define la técnica como un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. “Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito de la ciencia: arte, educación, comunicación, entre otras. Por tanto, la técnica para la recolección de información se entiende como el medio practico que se aplica en la obtención de información en una determinada investigación” (p. 1).

Cuauro (2014) define el instrumento como el medio donde se registra toda información recolectada durante la investigación. El Instrumento para la recolección de la información es un conjunto de medios tangibles que permite registrar, conservar y plasmar todo lo investigado a través de las técnicas utilizada que permite la recolección de información

En este apartado se describen las técnicas e instrumentos que se utilizaron tanto para el diseño instruccional del programa como los instrumentos de desarrollo, medición y de análisis utilizadas.

4.3.1. Técnicas utilizadas para el diseño

Las técnicas utilizadas para este trabajo fueron las siguientes:

- Recolección de información: Se realizó durante en la fase de Diagnóstico Organizacional realizado por Nellybel Padilla (2018)
- Diseño Instruccional: Para poder llevar a cabo la propuesta, se diseñó un programa basado en el modelo de Liderazgo situacional y Competencias conversacionales, respondiendo las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico. Para ello se diseñaron dos espacios de aprendizaje, uno para los líderes y otro para los líderes y colaboradores.

- Sesiones de Coaching individual a gerentes, para llevar a la práctica las distinciones vistas durante los espacios de aprendizaje y aplicarlas al equipo de trabajo de cada líder.
- Técnicas de observación durante las experiencias: que se realizaron durante los espacios de aprendizaje, para determinar las conductas de los participantes en las diferentes fases del acompañamiento para incluir cambios en las dinámicas en caso de ser necesario.
-

4.4. Instrumentos de medición

Para medir el impacto de las iniciativas se diseñaron los siguientes instrumentos:

- Diseño instruccional:
  - *Guión instruccional*: que contiene el detalle de las actividades que se debe realizar por parte del facilitador y de los participantes para cada fase de la jornada de aprendizaje. Permite llevar el control de cada actividad de la experiencia de aprendizaje con los materiales necesarios para cada uno. Adicionalmente permite realizar cambios en el momento, dependiendo de cómo se van integrando los participante a la experiencia. El detalle de este instrumento se encuentra desarrollado en el capítulo V. Desarrollo.
  - *Hoja de ruta*: Es la guía de referencia rápida que permite de una manera muy sencilla ver la secuencia de las actividades que se desarrollan en un proceso instruccional y la duración de las mismas y medir el cumplimiento de los objetivos instruccionales durante la jornada (ver anexo 2)
  - *Lista de Verificación*: Especifica todos los materiales, equipos y recursos que deben estar presentes durante la experiencia de aprendizaje (Ver anexo 3)
  - *Formatos pre-test y post-test:* Para ambos talleres se diseñaron formatos “pre-test” y “post-test” que se entregaron al iniciar y al finalizar cada

jornada para medir el grado de conocimiento que tiene cada participante al llegar y al salir de la experiencia. (cuantitativo)

- *Formato de evaluación* para determinar la importancia y pertinencia que tuvieron los espacios de aprendizaje. (cuantitativo)

- Para las sesiones de coaching:
  - Para poder enmarcar las sesiones de coaching a los objetivos de la estrategia de aprendizaje propuestos se diseñó un instrumento pre-test y post-test para medir las habilidades de los líderes en las áreas a trabajar. Este formato se especifica en el capítulo V. Desarrollo.
  - Adicionalmente se creó un instrumento para el control de las sesiones "Control de asistencia" (ver anexo 5) .

4.5. Población

Latorre, Rincón y Arnal (2003) definen a la población 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.

La organización a investigar contempla una estructura de empleados con una población de tres mil (3000) trabajadores, distribuidos en dos mil trescientos cuarenta y cuatro (2344) en operativos, seiscientos veintisiete (627) corresponden al nivel táctico, mientras que veintinueve (29) conforman el personal estratégico. El 40% de esta población esta ubicada en Cagua, el 26% en Maracaibo, el 12% en la Capital y el 22% en otras regiones.

Hernández, Fernández, Baptista (2010), definen a la muestra como un subgrupo de la población. Vieytes (2004), dice que la muestra corresponde al conjunto de unidades de análisis que se extraen del marco muestral para representar la conducta del universo en su conjunto.

La población objeto que participó en el proceso de cambio estuvo conformada por 24 miembros: 1 Vicepresidente, 4 Gerentes, 19 Analistas y Especialistas en total.

Capítulo V. Desarrollo del Proyecto

A continuación se detalla el desarrollo del proceso de intervención a seguir dentro de la organización sistema cliente con el propósito de alcanzar el objetivo general de esta investigación y los resultados obtenidos del mismo.

5.1. Operacionalización de las variables

En el trabajo realizado en la UAP(2012), se indica que una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La definición operativa significa ¿como le voy a hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación?

En este sentido, se operacionalizaron las variables Liderazgo Situacional y Comunicación con base en el marco teórico establecido por Blanchard y Echeverría respectivamente, para determinar los indicadores en función de comportamientos observables que se deben lograr en los líderes y colaboradores para lograr sinergia e integración en e equipo.

Esta operacionalización sirvió para escoger el contenido que se iba a abarcar en cada espacio de aprendizaje y los ítems a evaluar en los pre-test y post-test.

Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores
Liderazgo situacional: Es el tipo de liderazgo que ajusta su estilo de liderazgo al nivel de desarrollo del colaborador para abrir la comunicación y fomentar la alianza entre el líder y el colaborador. Utiliza diferentes estilos para diferentes personas (Blanchard, 2007)	Diagnóstico de su equipo de trabajo. Es capaz de determinar el nivel de desarrollo y compromiso de su colaborador	Competencia: Suma de conocimientos y habilidades que un individuo lleva consigo para el cumplimiento de una meta o tarea	Mis colaboradores son capaces de planificar, organizar, solucionar problemas y comunicar
			Los colaboradores pueden cumplir las metas declaradas con precisión y a tiempo
		Compromiso: motivación y confianza de una persona con respecto a una meta o tarea	Los colaboradores están interesados y entusiastas al llevar a cabo una tarea en particular
			Los colaboradores confían en su propia capacidad de realizar la tarea
	Flexibilidad: Capacidad de utilizar una diversidad de estilos de liderazgo de acuerdo a la situación del colaborador	Tarea: Enseña todo lo relacionado a la tarea, al proceso. Guía al colaborador en el proceso de aprendizaje	El líder es capaz de orientarse a la tarea cuando el colaborador es incompetente para realizarlo
			El líder puede delegar (soltar el detalle de la tarea) cuando identifica que el colaborador es capaz de realizarla
		Relación: Escucha preocupaciones, apoya decisiones, respalda los esfuerzos	El líder es empático con sus colaboradores
			El líder tiene confianza en los colaboradores cuando reconoce sus capacidades

Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores
	Alianza para el desempeño: Genera la confianza mutua entre líder y colaborador, aumenta la comunicación	Faculta a sus colaboradores: desencadenar el poder de las personas (conocimiento, experiencia y motivación)	El líder comparte información con sus colaboradores
			El líder crea autonomía en sus colaboradores
			El líder fomenta a los equipos autodirigidos
		Fomenta los equipos de alto desempeño. Desarrollando el aprendizaje continuo en los colaboradores, la visión compartida de los objetivos y la participación en la toma de decisiones	Apoya a los colaboradores para el desarrollo de nuevas habilidades
			Las personas sienten compromiso por el propósito de la organización
			Los colaboradores tienen la oportunidad de influir sobre las decisiones
Comunicación: Vista desde la ontología del lenguaje como "Conversaciones para la acción". Son aquellas mediante las cuales logramos	Coordinación de acciones: Conversación en la que dos o más personas llegan a acuerdos y se comprometen a cumplir ciertas acciones para llegar a un resultado	Actos lingüísticos: Recursos que se utilizan al hablar: afirmaciones, declaraciones, promesas	El líder considera las condiciones de satisfacción a la hora de realizar una petición o recibir una oferta
			El líder se asegura de tener la autoridad ante las declaraciones que realiza
			El líder toma decisiones con base en hechos y datos (afirmaciones)
		Compromiso: Capacidad de cumplir lo que se promete en las	El líder está consciente que a través de la conversación se generan expectativas y

Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores
que las cosas se hagan		conversaciones	compromisos
			El líder está consciente que la falta de compromiso con lo que se dice genera desconfianza en el equipo
		Estados de ánimo: Forma en que las experiencias pasadas predisponen negativamente o positivamente a una persona para la acción	El líder identifica el estado de ánimo de los colaboradores
			El líder colabora positivamente a los estados de ánimo de los colaboradores
			El líder conoce estrategias para el manejo de los estados de ánimo de los colaboradores
	Escucha: Oír, interpretar y estar atento a las preocupaciones de la otra persona	Articulación: prestar atención a la historia que se está contando durante la interacción	El líder escucha no sólo desde su historicidad y distinciones sino incluyendo la historicidad del otro
		Colaboración: Capacidad de explorar un espacio revelador, desconocido	El líder escucha equilibrando el indagar con el abogar

Tabla 3. Operacionalización de las variables

5.2. Análisis de Datos

Esta etapa consiste en analizar la información recolectada durante el proceso de diagnóstico dentro de la organización, realizado por la consultora Nellybel Padilla (2018), con base en el modelo de Litwin-Stringer (1968) “Clima Organizacional”. Aunado a esto, se tomaron en consideración los requerimientos y las necesidades que presentaba la organización en función a recursos, a saber, de tiempo, económicos y de seguridad, ya que este proyecto se llevó a cabo durante las protestas vividas en Venezuela en 2017.

5.3. Diseño y Programación de la Estrategia

- ***Selección de la estrategia***

  Después de la entrega de los resultados del estudio diagnóstico junto con el sponsor del proyecto, se determinó cuál sería la mejor estrategia en función de los recursos disponibles por el cliente. La estrategia diseñada de acuerdo a las necesidades, audiencia, recursos y contexto fue la siguiente:

  - 3 sesiones de coaching para los líderes. La primera antes del taller de liderazgo, la segunda después del taller de liderazgo y la tercera después del taller de competencias conversacionales
  - 1 sesión grupal presencial para los líderes: taller de liderazgo situacional
  - 1 sesión grupal virtual-presencial para los líderes y colaboradores: taller de competencias conversacionales

- ***Diseño de la estrategia***

  - ***Sesiones Grupales***

  El contenido a impartir se enmarcó en estrategias de liderazgo y comunicación, debido al descontento presente en los colaboradores por: falta de información, delegación, burocracia, promesas sin

cumplir, desconfianza. Dentro del diseño se llevaron a cabo los siguientes pasos.

Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje: Liderazgo situacional	
Determinación y formulación de objetivos	Aplicar los elementos teóricos de Liderazgo situacional para determinar las necesidades de los equipos de trabajo partiendo de las fortalezas del equipo (integración, compromiso y responsabilidad) y reforzando la base comunicacional a través de las competencias conversacionales
Selección del contenido	Qué es Liderazgo, Qué es Liderazgo Situacional, Niveles de Desarrollo del Equipo, Estilos de Liderazgo, Revisión de resultados del test, Habilidades de un Líder Situacional, Competencias de un Líder: Tipos de Conversaciones, Actos del Habla, Estados de ánimo
Estructura y secuencia de la experiencia	Ver tabla 4
Selección y Diseño de Estrategias y medios	Ver tabla 5

Tabla 4: Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje Taller participativo de Liderazgo situacional

Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje: Competencias Conversacionales	
Determinación y formulación de objetivos	Reconocer las distinciones ontológicas como base para la gestión efectiva de los diferentes contextos personales y organizacionales
Selección del contenido	Aliados y Enemigos del Aprendizaje, El lenguaje, Cómo vemos la realidad, Principios de la ontología, Dominios del ser, enfoques comunicacionales, Actos del habla, Reclamo, la escucha, estados de ánimo
Estructura y secuencia de la	Ver Tabla 6

experiencia	
Selección y Diseño de Estrategias y medios	Ver Tabla 7

Tabla 5: Etapa de Diseño de la Experiencia de Aprendizaje Taller Competencias Conversacionales

Una vez seleccionados los objetivos instruccionales y la selección del contenido, se pasó a establecer la secuencia y estructura y seleccionar y diseñar las actividades y recursos instruccionales a utilizar durante los espacios de aprendizaje. A continuación se presentan los instrumentos utilizados par el desarrollo de los talleres.

- Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos. Tabla 6 para el Taller Participativo de Liderazgo y Tabla 8 para el Taller de Competencias Conversacionales.
- Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos. Tabla 7 para el Taller Participativo de Liderazgo y Tabla 9 para el Taller de Competencias Conversacionales.

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Participativo de Liderazgo*

Objetivo General: Aplicar los elementos teóricos de Liderazgo situacional para determinar las necesidades de los equipos de trabajo partiendo de las fortalezas del equipo (integración, compromiso y responsabilidad) y reforzando la base comunicacional a través de las competencias conversacionales

Objetivos específicos:

- Identificar los niveles de desarrollo del colaborador según la teoría de Blanchard
- Definir los Estilos de liderazgo para cada nivel de desarrollo
- Mostrar las herramientas y competencias de un líder
- Diferenciar los actos lingüísticos
- Distinguir los estados de ánimo y los juicios que los provocan

Tema	Objetivo Específico	Contenido
Aprendizaje	Tema de apertura para disponer a los participantes al aprendizaje	Aliados y Enemigos del aprendizaje
		Qué es aprender
Liderazgo situacional	Identificar los diferentes niveles de desarrollo del colaborador, los estilos de liderazgo asociados y mostrar las competencias a desarrollar por el líder	Qué es Liderazgo
		Qué es Liderazgo Situacional
		Niveles de Desarrollo del Equipo
		Estilos de Liderazgo
		Habilidades de un Líder Situacional
		Competencias de un Líder:, Facultar, Confianza, Feedback
Conversaciones	Mostrar los diferentes tipos de Conversaciones, distinguir los actos del habla, haciendo especial énfasis en las peticiones y ofertas.	Tipos de Conversaciones: Públicas y privadas, De juicios y explicaciones, Para posibles conversaciones, Para posibles acciones, Para coordinación de acciones Actos del Habla: Afirmaciones, Juicios, Declaraciones, Peticiones, Ofertas

Tabla 6: Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos. Taller Participativo de Liderazgo

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Participativo de Liderazgo*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
Crear conexión	• Presentación. Dar la bienvenida al espacio de aprendizaje y agradecer la oportunidad de aprender juntos. • El facilitador pregunta a los participantes: Qué esperan de este espacio	Objetivos de la jornada	En el salón colocar: Marcadores de colores, muñecos, caramelos y galletas	20 min.
Aprendizaje	El facilitador pregunta a los participantes qué es aprender para ellos y posteriormente entrega las distinciones de la lámina	Lámina de aprendizaje		10 min.
Liderazgo	Dividir al grupo en 2 subgrupos y pide a uno de ellos que conversen sobre “qué es liderazgo” y al otro ‘cuáles son las características de un líder		Rotafolios, tirro	10 min
	Entregar las distinciones de liderazgo	Lámina de Liderazgo		5 min
	Preguntar a la audiencia, cuáles son las herramientas o habilidades que utilizan o tienen para liderar su equipo		Rotafolio, tirro	5 min
	Definir el concepto de liderazgo situacional	Liderazgo Situac.		5 mn
	Definir los niveles de desarrollo del equipo	Lámina con Niveles de desarrollo		10 min
	Pedir a los participantes que coloquen a cada colaborador en el cuadrante que le corresponda y se contabiliza la cantidad de colaboradores que hay en cada cuadrante		Rotafolio con los 4 cuadrantes	10 min
	Comparar el resultado de la lámina de rotafolio con el resultado global del test y abre un espacio de conversación sobre lo que están viendo y reflexionando	Lámina con los resultados del test	Rotafolio con número de colaboradores	20 min

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Participativo de Liderazgo*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
	Introducir las habilidades de un líder situacional abriendo el espacio sobre lo que los participantes escribieron en una actividad anterior	Láminas de habilidades	Rotafolio con habilidades de participantes	7 min
	Introducir las competencias de un líder situacional	Láminas de competencias		5 min
	Solicitar 3 voluntarios para realizar la dinámica de la diana para introducir el concepto de facultar, qué implica facultar y la relación entre facultar y confianza	Láminas de facultar y confianza	Rotafolio con el dibujo de una diana, pelotas, bandana	25 min
	Pedir a los participantes que se coloquen en tríos (un rol es el de observador) para realizar una dinámica relacionada con el feedback. Posteriormente explicará el modelo SCI para entrega de feedback y preguntará al observador qué observaron y comparar lo que vieron con el modelo	Láminas de facultamiento	Formato de observación y bolígrafos para observadores	20 min
Comunicación	Introducir el concepto de liderazgo de Fernando Flores	Lámina con definición		5 min
	Distinguir los diferentes tipos de conversaciones	Lámina de tipos de conversaciones		5 min
	Mostrar la foto de una reunión y preguntar qué es una conversación pública y qué es una conversación privada. Hacer la distinción entre ellas		Foto de reunión	10 min.
	Entregar la distinción de afirmación, juicio, declaración	Láminas de distinciones de actos lingüísticos		20 min
	Utilizar fotos para hacer ejercicios acerca de distinguir afirmaciones de juicios		Fotos con diferentes situaciones	10 min.
	Pedir a los participantes que escriban 3 declaraciones en el contexto organizacional y personal para ejercitar esa		Hojas blancas y bolígrafos	10 min

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Participativo de Liderazgo*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
	distinción			
	Explicar los diferentes tipos de conversaciones y cuándo se tienen. Hacer un ejercicio reflexivo acerca de la realidad de las conversaciones en el equipo	Láminas de tipo de conversaciones		15 min
	Mostrar el video de cómo pedimos, y abrir una conversación sobre lo que escucharon		Video	10 min.
	Mostrar los componentes de una petición o una oferta. Colocar a los participantes en pareja para que realicen prácticas	Láminas de promesas		20 min.
Estados de Animo	Colocar a los participantes en 3 grupos y entregar a cada grupo los juicio que ocasiona un estado de ánimo. Indicar que cada juicio pertenece a un estado de ánimo de los escritos en el rotafolio y que deben encontrar qué juicio pertenece a qué estado de ánimo y pegarlo al lado		Lámina de rotafolio con estados de ánimo que predisponen positivamente y negativamente a la acción / hojas con los juicios que llevan a estados de ánimo / tirro	20 min.
	Abrir una conversación sobre cuáles de los juicios o estados de ánimo descritos están presentes en el equipo de trabajo			15 min.
	Entregar las prácticas de cómo sacar a las personas de estados de ánimos improductivos.	Lámina de prácticas	Rotafolio de estados de ánimo y juicios para ejemplos	15 min.

Tabla 7: Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos. Taller Participativo de Liderazgo

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller de Competencias Conversacionales*

Objetivo General: Utilizar de manera efectiva los actos lingüísticos y la escucha para generar conversaciones que lleven a la coordinación de acciones efectiva

Objetivos específicos:

- Distinguir los aliados y enemigos del aprendizaje
- Explicar los postulados de la ontología del lenguaje
- Distinguir y utilizar de manera adecuada los diferentes actos lingüísticos
- Comparar los tipos de observadores
- Describir y utilizar la estructura del reclamo
- Distinguir qué es la escucha y los tipos de escucha
- Examinar cuáles son los estados de ánimo más frecuentes en el equipo de trabajo

Tema	Objetivo Específico	Contenido
Aprendizaje	- Tema de apertura para disponer a los participantes al aprendizaje. - Distinguir los aliados y enemigos del aprendizaje	Aliados y Enemigos del aprendizaje
		Qué es aprender
Conversaciones	- Explicar los postulados de la ontología del lenguaje - Distinguir y utilizar de manera adecuada los diferentes actos lingüísticos - Comparar los tipos de observadores - Describir y utilizar la estructura del reclamo - Distinguir qué es la escucha y los tipos de escucha - Examinar cuáles son los estados de ánimo más frecuentes en el equipo de trabajo	Qué es el lenguaje y qué genera
		Principios de la Ontología del Lenguaje
		Dominios del ser
		Actos del habla
		La escucha
		Estados de ánimo

Tabla 8: Guión Instruccional: Hoja de Objetivos y Contenidos. Taller de Competencias Conversacionales

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller de Competencias Conversacionales*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
Crear conexión	• Presentación. Dar la bienvenida al espacio de aprendizaje y agradecer la oportunidad de aprender juntos. • Llenar pre-test • El facilitador pregunta a los participantes: Qué esperan de este espacio • Indicar a los participantes los principios que van a regir el encuentro	Objetivos de la jornada	En el salón colocar: Marcadores de colores, muñecos, caramelos y galletas Lámina de rotafolio con los principios que van a regir el encuentro	20 min.
Aprendizaje	Pedir a los participantes que caminen por el espacio y lean las láminas pegadas en las paredes y seleccionen con qué aliados y enemigos del aprendizaje se identifican. Conversar sobre cómo impacta en su vida		Láminas con aliados y enemigos del aprendizaje / tirro	15 min.
Comunicación	Definir qué es el lenguaje	Lámina del lenguaje		5 min.
	Formar 4 grupos y entregar a cada grupo las tarjetas con los acertijos. Indicar que en la pared hay 4 carteles que identifica lo que genera el lenguaje. Los participantes deben indicar dónde va cada acertijo y cómo identifican ellos que el lenguaje genera lo que genera		4 láminas de lo que genera el lenguaje (Identidad, relaciones, futuros diferentes, compromiso) Tarjeticas con acertijos	15 min.
	Definir Ontología del lenguaje	Lámina de ontología		3 min.
	Postular el primer principio de la ontología y mostrar varias fotos o dibujos para interpretar la realidad	Lámina de postulado	Fotos o dibujos de ilusiones ópticas	7 min.
	Mostrar una foto y pedirles a los participantes que creen una historia sobre la foto. Posteriormente pedir a quien quiera que la comparta. Introducir el segundo principio		Ejercicio 1 de la Hoja de ejercicios	10 min.
	Explicar las distinciones de los dominios del ser y cómo influyen en la comunicación	Laminas de dominios del ser		5 min.

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller de Competencias Conversacionales*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
	Mostrar los tipos de observadores: Enfoque único y múltiple	Láminas del tipo de observador		10 min.
	Mostrar el esquema de los actos lingüísticos	Lámina actos lingüísticos		5 min.
	Entregar la distinción de afirmaciones y realizar ejercicios para su uso	Láminas	Ejercicio 2 de la hoja de ejercicios	20 min.
	Entregar la distinción de declaración y mostrar las diferencias con las afirmaciones	Láminas de declaraciones		15 min.
	Explicar qué son los juicios y hacer ejercicios para diferenciarlo de las afirmaciones	Láminas de juicios	Fotos con diferentes situaciones	10 min.
	Indicar a los participantes que realicen el ejercicio 3 de la Hoja de ejercicios para practicar las distinciones entregadas hasta el momento		Hola de Ejercicios	20 min.
	Colocar el video de “cómo pedimos” y abrir el espacio para conversar sobre qué escucharon en el video		Video	10 min.
	Explicar qué es una promesa y cuáles son los elementos que la componen	Láminas de promesas		15 min.
	Colocar a los participantes en tríos, y pedir que una de ellas realice un reclamo a otra. El tercero es un observador. Indicar al observador que indique qué aspectos no estuvieron presentes y cuáles si		Guía de observación	15 min.
	Explicar la estructura del reclamo	Láminas de reclamo		10 min.
	Definir y explicar qué es la escucha y sus tipos según el enfoque único y múltiple	Láminas de escucha		10 min
	Indicar a los participantes que se coloquen en grupos de 3. Una persona cuenta algo, otra la escucha con los ojos		Bandanas	20 min

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos

Experiencia de Aprendizaje: *Taller de Competencias Conversacionales*

	Descripción de Actividades	Presentación	Recursos Adicionales	Tiempo
	tapados y escucha al relator desde lejos. Qué escuchó cada persona			
Estados de Animo	Explicar los estados de ánimo, su diferencia con las emociones	Lámina de estado de ánimo		10 min.
	Reconocer en qué estado de ánimo se encuentra cada participante en este momento			30 min.
Cierre	Cómo te vas de este encuentro / llenar post-test		Formato de post-test	20 min

Tabla 9: Guión Instruccional: Hoja de Actividades y Recursos. Taller Competencias Conversacionales

Las hojas de ruta y la lista de materiales correspondientes a las anteriores experiencias de aprendizaje se presentan en los anexos 2 y 3 respectivamente.

Para la evaluación de estos procesos se diseñaron formatos de evaluación Pre-test, post-test y Evaluación general del proceso de aprendizaje, incluidos en el Anexo 4

- ***Sesiones de Coaching***

Las sesiones de coaching ejecutivo únicamente se plantearon para los líderes de la organización.

Para enmarcar las sesiones de coaching dentro de los objetivos de cambio, se diseñó un instrumento de auto-observación, donde el líder evaluó para cada ítem cómo percibía su práctica gerencia al momento de iniciar el proceso. Ese mismo instrumento se pasó al final del proceso para identificar los desplazamientos que tuvo el participante. Ver tabla 10.

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Formato de Autoevaluación de habilidades

El objetivo del este formato es establecer un punto de partida para el desarrollo de habilidades enmarcado en el proceso de cambio.
Para cada afirmación coloque el nivel en el que, a su juicio, se encuentra dicha habilidad. Es importante destacar que la información colocada se manejará bajo estricta confidencialidad
Seleccione una opción, siendo 1 un nivel bajo y 5 un nivel alto

Soy empático con mis colaboradores					
Comparto información con mis colaboradores					
Apoyo a los colaboradores para el desarrollo de nuevas habilidades					
Doy a mis colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones					
Cuando realizo una petición o una oferta estoy consciente de las condiciones de satisfacción					
Se que a través de la conversación genero expectativas y compromisos					
Estoy consciente que la falta de compromiso con lo que digo genera desconfianza en el equipo					
Identifico el estado de ánimo de mis					

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO					
Formato de Autoevaluación de habilidades					
colaboradores					
Escucho equilibrando el indagar con el abogar					

Tabla 10. Formato de Autoevaluación de habilidades

Adicionalmente se diseñó un formato para llevar un control de las sesiones y los temas a trabajar, el mismo está incluido en el anexo 5.

Una vez culminado el proceso de acompañamiento, fue necesario conocer el impacto que tuvo el proceso en los participantes. La medición se realizó desde el punto de vista cuantitativo, a través de los instrumentos de pre-test y post-test diseñados para las sesiones grupales y el instrumento de autoevaluación de habilidades utilizado únicamente para los líderes en su proceso de coaching. Por otro lado, también se realizó una medición cualitativa mediante los formatos de evaluación de las sesiones grupales y una entrevista de cierre con el sponsor del proyecto, en este caso, la Coordinadora de Desarrollo Organizacional de Empresa Cervecera.

5.4. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test del taller Competencias Conversacionales

Con este instrumento se midió la percepción que tenían los participantes en cuanto a su conocimiento y habilidades relacionada con las competencias conversacionales. Este instrumento fue respondido por 19 colaboradores. En la figura 7, se muestra el resultado promedio de ambos test

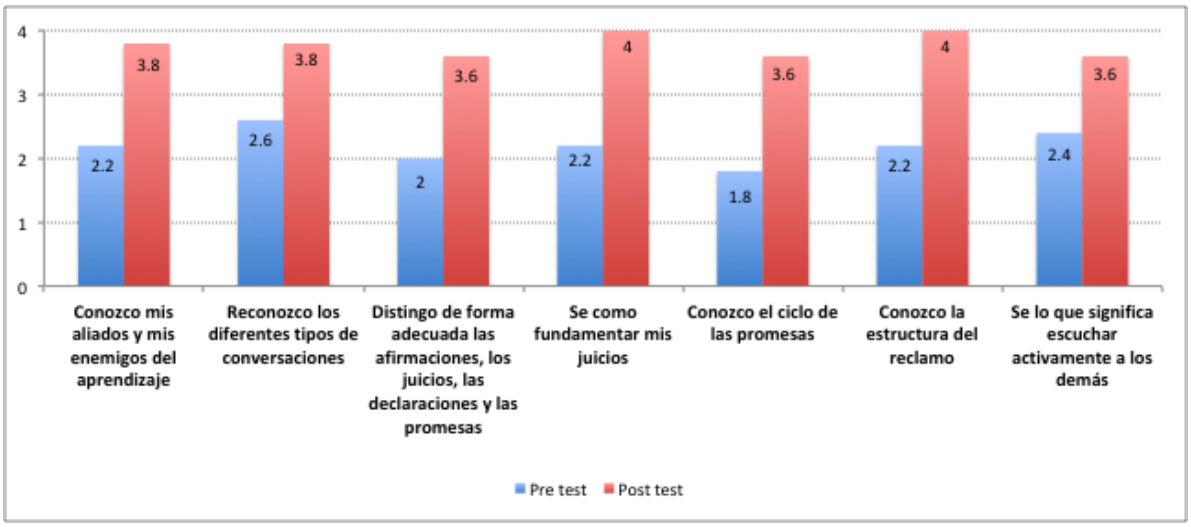


Figura 7: Resultado promedio de los instrumentos Pre-test y Post-test para el taller de Competencias Conversacionales

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en el gráfico, antes del taller 6 de los 7 items tienen una puntuación promedio por debajo de la media, lo cual indica que la percepción de los participantes en cuanto a su conocimiento o habilidad sobre el ítem es baja. Por el contrario, todos los resultados promedio del Post test arroja un puntaje alto, con lo que se puede inferir que los participantes comprendieron y asimilaron el contenido programático presentado.

A continuación se pasará a detallar los indicadores, y se acompañará el análisis numérico con las observaciones y declaraciones realizadas por los participantes, recogidas durante la jornada.

Los ítems que presentan una mayor variación son los relacionados a la fundamentación de juicios, al ciclo de las promesas y a la estructura del reclamo. Casualmente durante el cierre, a la pregunta, “que fue lo más relevante para ustedes, para su día a día”, la mayoría de las respuestas se circunscribieron a estos aspectos:

- Cómo hacemos promesas y no nos hacemos cargo y perdemos la confianza de las personas, por no estar claros a que nos estamos comprometiendo

- Lo importante de fundamentar los juicios, y poder diferenciar claramente los juicios de las afirmaciones, ya que muchas veces decimos juicios como si fuera la verdad
- La importancia de estructurar un reclamo y tener claras las bases y las afirmaciones y no solo reclamar por lo que pienso que está mal
- Lo importante de la declaración de apertura al momento de hacer un reclamo. Eso hace que las personas se preparen emocionalmente

Parte del resultado del proceso diagnóstico tenía que ver con un estado de ánimo de resentimiento y resignación por promesas que no se cumplían por parte del nivel estratégico. Durante el taller se dieron cuenta que ellos mismos tienen parte de responsabilidad ya que las ofertas realizadas no tenían todas las condiciones de satisfacción, nunca se planteó una fecha de cumplimiento para esas promesas.

También se dieron cuenta que parte de su malestar tenía que ver con el hecho que sienten que sus líderes no confían el ellos. Ellos consideran que son en general un equipo muy capacitado y con competencia para tomar ciertas decisiones, tienen el juicio de que merecen que les deleguen más. Sin embargo no han dado las conversaciones necesarias para entender qué necesitan los gerentes para confiar en ellos.

Estos “darse cuenta” propiciaron un cambio de actitud de los colaboradores hacia los líderes.

El otro ítem que tuvo un desplazamiento importante (80%) fue “Distingo de forma adecuada las afirmaciones, los juicios, las declaraciones y las promesas”. Se diseñó un ejercicio para practicar estas distinciones durante el espacio de aprendizaje que consistía en identificar si ciertas frases eran afirmaciones o juicios. Las frases eran:

- Empresa Cervecera fue fundada en 1929
- La Cerveza de la Empresa Cervecera es mejor que el de la competencia
- La VP de Procura cuenta con 25 personas

- La VP de Procura es más grande que la VP de Mercadeo
- La Gerencia de Comercio Exterior se encarga de comprar insumos y materiales fuera de Venezuela

Este ejercicio sirvió para que los participantes se dieran cuenta cómo muchas veces toman sus juicios personales como afirmaciones y cómo esto impacta la calidad de conversaciones que tienen, no sólo en la organización sino en el contexto personal y de pareja. Estas reflexiones repercutieron el indicador "Reconozco los diferentes tipos de conversaciones" que tuvo un desplazamiento de 46%.

El ítem "Conozco mis aliados y mis enemigos del aprendizaje", con una diferencia de 73% entre el pre-test y post-test, quería medir el nivel de apertura al aprendizaje que tenían los participantes. Durante la dinámica, reconocieron que venían predispuestos a que iba a ser más de lo mismo, que no iba a servirles la jornada, que no tenían nada que aprender. A medida que fue avanzando el taller, fueron abriéndose a la experiencia. Al saber que los líderes ya habían tomado el taller, los colaboradores reconocieron que habían tenido "un cambio en la manera de hablar y de actuar" esa semana y eso los motivó a participar más.

En cuanto al indicador "Sé lo que significa escuchar activamente a los demás", que tuvo una variación del 50%, confirmaron, en general, que no verifican su escucha y que dejan muchas cosas en el espacio de obviedad que es lo que al final impacta el resultado de las conversaciones.

5.5. Evaluación general del espacio de aprendizaje: Taller de Competencias Conversacionales

Este instrumento se diseñó para conocer a nivel general la percepción de los participantes en cuanto al contenido, la facilitación, espacio, y cualquier otro elemento que consideraran importante mejorar

A la pregunta “Considera que el contenido es novedoso y de interés para Ud.?”, el 100% contestó afirmativamente.

A la pregunta “Considera que el contenido se adapta a sus necesidades?”, el 100% respondió afirmativamente.

En cuanto a la pregunta “menciona los aspectos que consideras podrían mejorarse en este Espacio de Aprendizaje”, las respuestas se refirieron mayoritariamente a lo siguiente:

- Espacio físico poco adecuado
- Hubiese sido mucho más provechoso si todos los participantes hubiesen estado en el lugar y no virtualmente

Cabe destacar que el proceso se llevó a cabo en las fechas en que Venezuela atravesaba por duras protestas. Por esta razón la Empresa no quiso arriesgar la integridad de los colaboradores trasladando el personal de las plantas (que están fuera de Caracas). En este sentido se decidió que la actividad se realizara presencial para el personal de Caracas y en la misma sesión el personal de las plantas se conectaron por video conferencia. Aunque esta situación no impactó en la participación como tal, ya que la tecnología permitió que las personas que estaban en las plantas intervinieran, preguntaran, comentaran, definitivamente impactó en el tema de la integración ya que en las dinámicas grupales los equipos que se formaban no eran complementarios en ese sentido.

Al realizarse la actividad en los espacios de la Empresa también impactó en el diseño de las dinámicas, ya que las salas de reuniones no son lo suficientemente grandes para que 20 personas puedan movilizarse fácilmente, por lo que las dinámicas no fueron de mucho movimiento; aunque se previeron espacios de activación, donde los participantes se levantaban y hacían alguna actividad corporal, la jornada no fue muy dinámica en ese sentido.

Por otro lado, es importante mencionar que no se evidenció desplazamiento en 2 participantes, que mantuvieron durante la jornada una actitud cerrada al aprendizaje, de tener la razón, con resentimiento frente a los líderes

5.6. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test del taller Participativo de Liderazgo

Con este instrumento se midió la percepción que tenían los participantes en cuanto a su conocimiento y habilidades relacionada con el liderazgo situacional y las competencias conversacionales antes de iniciar el taller (pre-test) y posteriormente al finalizar el taller (post-test). Este instrumento fue respondido por los 5 líderes del área, que incluye un Vicepresidente y 4 Gerentes. En la figura 8, se muestra el resultado promedio de ambos test

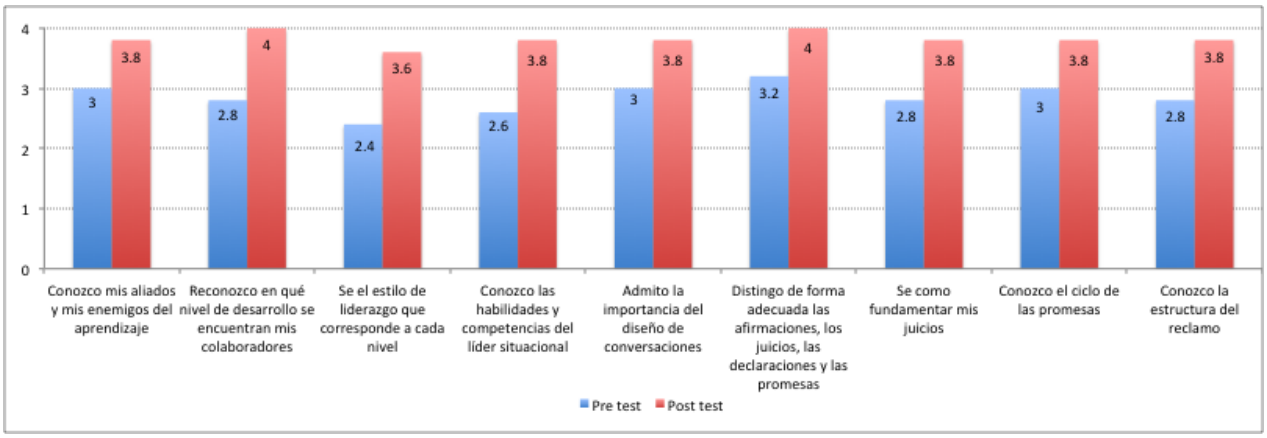


Figura 8: Resultado promedio de los instrumentos Pre-test y Post-test para el taller de Competencias Conversacionales
Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en el gráfico, en este caso, 8 de los 9 valores del pre-test están por encima de la media, lo cual indica que la percepción de los participantes en cuanto a su conocimiento o habilidad sobre el ítem es media-alta. Sin embargo, a pesar de que los valores fueron altos, se percibe un aumento de la valoración en las percepciones en el post test de

un 35%, por lo que se puede inferir que el taller aportó valor agregado a los participantes.

A continuación se pasará a detallar los indicadores, y se acompañará el análisis numérico con las observaciones y declaraciones realizadas por los participantes, recogidas durante la jornada.

Dos de los ítems que presentan una mayor variación son los relacionados con el nivel de desarrollo de los colaboradores (43%) y los estilos de liderazgo asociados (50%). Es importante destacar dos aspectos que pudieron colaborar con esta variación.

Durante el taller se realizó una dinámica que consistía en que, después de haber entregado las distinciones de los diferentes niveles de desarrollo por el que pasan los colaboradores, los líderes colocaran a sus colaboradores en los cuadrantes de los niveles de desarrollo que le correspondía.

Posteriormente se pasó a dar el resultado promedio de los estilos de liderazgo de ese equipo. El resultado de esa comparación puede verse en la tabla 11:

Nivel de desarrollo N	**Porcentaje de Colaboradores en cada nivel**	**Estilo de Liderazgo E**	**Tendencia en el estilo de liderazgo**
N1 Principiante entusiasta	7%	E1 Dirección	16%
N2 Aprendiz desilusionado	15%	E2 Entrenamiento	51%
N3 Ejecutor capaz	43%	E3 Apoyo	27%
N4 Triunfador independiente	35%	E4 Delegación	6%

Tabla 11. Comparación entre niveles de desarrollo de colaboradores de empresa Cervecera y los estilos de liderazgo de los líderes

Estos resultados propició una conversación reflexiva sobre cómo estaban liderando a sus colaboradores y cuál era la consecuencia de ese estilo. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Están conscientes de que sus colaboradores son muy competentes para hacer el trabajo que hacen, inclusive mucho de ellos, podrían estar en otros cargos, pero la estructura tan plana no les da la oportunidad
- El estar tan enfocados en la tarea los sobrecarga a ellos de trabajo y les impide dedicarse más a la estrategia, son gerentes muy operativos.
- El hecho de estar tan enfocados en la tarea con personal tan capacitado hace que los colaboradores se frustren ya que no los están facultando ni dándoles autonomía.
- La responsabilidad de que la delegación pase es del líder, ya que si no hay un proceso de facultamiento para el colaborador, no se cultiva la confianza necesaria para delegar.

Otros ítem con mayor variación fueron “Se como fundamentar mis juicios” y “Conozco la estructura del reclamo”, con 36% de desplazamiento. El mayor aprendizaje reportado en este sentido estuvo relacionado a:

- la importancia de, antes que nada, reconocer que lo que se está haciendo es un juicio, por lo que hay espacio para discrepar
- Cómo muchas veces se utilizan juicios para fundamentar juicios
- El reclamo es válido si la promesa estuvo bien hecha, y hay que asumir la responsabilidad cuando eso no pasa y revisar.
- Durante las prácticas se dieron cuanta lo importante que es la apertura dentro del proceso de reclamo, ya que los observadores reportaron que había predisposición, y la actitud era agresiva, como queriendo defenderse, tanto en el que hace el reclamo, como en el que lo recibe.

En cuanto al ciclo de las promesas (variación del 27%) el mayor aprendizaje tuvo que ver con:

- La importancia de las condiciones de satisfacción, y no dejar las especificaciones en los espacios de obviedad
- Validar si la petición o la oferta están claras para el otro
- El compromiso que genera una promesa, y lo que está en juego es la propia identidad al no cumplir. Muchas veces se hacen promesas sin medir si se puede o no cumplir y no se está consciente de este punto. Precisamente el equipo tiene un estado de ánimo de resentimiento y de resignación por las promesas no cumplidas.

5.7. Evaluación general del espacio de aprendizaje: Taller de Competencias Conversacionales

Este instrumento se diseñó para conocer a nivel general la percepción de los participantes en cuanto al contenido, la facilitación, espacio, y cualquier otro elemento que consideraran importante mejorar

A la pregunta “Considera que el contenido es novedoso y de interés para Ud.?”, el 100% contestó afirmativamente.

A la pregunta “Considera que el contenido se adapta a sus necesidades?”, el 100% respondió afirmativamente.

En este caso, ninguno de los participantes mencionó algún aspecto que considerara debiese mejorarse.

5.8. Análisis de los resultados de los pre-test y post-test de las sesiones de Coaching

Aunque dentro del plan de trabajo estaban establecidas 3 sesiones de coaching para cada uno de los líderes, sólo dos gerentes asistieron a las mismas.

- Gerente 1: Tiene 15 años en cargos gerenciales, ha desarrollado ampliamente tanto sus destrezas técnicas, ya que siempre trabajó en áreas de Procura, como sus habilidades blandas. Dentro del equipo es reconocida como una líder empática, comunicativa, empoderadora.

La tabla 12 muestra los resultados de su pre-test y post-test.

Gerente 1	Pre test	Post test	Desplazamiento
Soy empático con mis colaboradores	5	5	0%
Comparto información con mis colaboradores	5	5	0%
Apoyo a los colaboradores para el desarrollo de nuevas habilidades	5	5	0%
Doy a mis colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones	4	5	25%
Cuando realizo una petición o una oferta estoy consciente de las condiciones de satisfacción	4	5	25%
Se que a través de la conversación genero expectativas y compromisos	5	5	0%
Estoy consciente que la falta de compromiso con lo que digo genera desconfianza en el equipo	5	5	0%
Identifico el estado de ánimo de mis colaboradores	5	5	0%
Escucho equilibrando el indagar con el abogar	5	5	0%

Tabla 12. Resultados Gerente 1

Las sesiones llevaron a la Gerente 1 a las siguientes reflexiones y toma de acciones:

- Cómo fundamentar los juicios que tiene sobre la delegación hacia sus colaboradores y qué conversaciones necesita propiciar con ellos para tener más confianza
- Parte de hacer promesas efectivas es validar la escucha del otro, no dar por sentado que el otro entendió lo que se dice
- Generar conversaciones con sus pares para aliviar su peso, ya que emocionalmente, carga con los colaboradores de toda la Vicepresidencia y eso la hacía sentir muchas veces agobiada y agotada

- Gerente 2: Tiene 15 años en la empresa, pero un sólo año como gerente. Reconoce que fue un excelente analista y le ha costado salir de su operatividad. Tiene el juicio de que esa situación ha traído como consecuencia la relación que tiene con sus colaboradoras, que a su parecer no es buena. Siente que no lo reconocen como jefe y a partir de allí la comunicación no es fluida

La tabla 13 muestra los resultados de su pre-test y post-test.

	Pretest	Post test	Desplazamiento
Soy empático con mis colaboradores	3	4	33%
Comparto información con mis colaboradores	3	4	33%
Apoyo a los colaboradores para el desarrollo de nuevas habilidades	3	4	33%
Doy a mis colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones	2	3	50%
Cuando realizo una petición o una oferta estoy consciente de las condiciones de satisfacción	2	3	50%
Se que a través de la conversación genero expectativas y compromisos	3	4	33%
Estoy consciente que la falta de compromiso con lo que digo genera desconfianza en el equipo	3	4	33%
Identifico el estado de ánimo de mis colaboradores	2	4	100%
Escucho equilibrando el indagar con el abogar	2	4	100%

Tabla 13. Resultados Gerente 2

Las sesiones llevaron al Gerente 2 a reflexionar y a tomar acciones sobre los siguientes puntos:

- Lo que le impide delegar, cómo confiar en sus colaboradoras y soltar la operatividad (en este punto se revisó a detalle el test de Liderazgo Situacional)
- Cuál es la relación que está teniendo en este momento con el VP y cuál debería ser. Qué conversación tiene que diseñar para generar el cambio
- Desde dónde está escuchando a sus colaboradoras (Desde su rol de gerente y jefe, desde su rol de analista, otro)

- Qué tanta autoridad le da a sus colaboradoras ante los clientes internos
- Qué tiene que pedirle a sus colaboradoras y qué les puede ofrecer

5.9. Entrevista final con el promotor del proyecto

Un mes después de culminar el trabajo se tuvo una entrevista con la Sponsor del proyecto, la Coordinadora de Desarrollo Organizacional de la empresa.

A la pregunta “qué cambios ha realizado el equipo de trabajo”, comentó lo siguiente:

- Anteriormente, el VP se reunía con los Gerentes de forma individual cuando lo necesitaba alguno de los dos. Actualmente, el Vicepresidente y los gerentes están teniendo reuniones semanales, todos juntos, por lo que s percibe desde el nivel estratégico mayor cohesión en el equipo
- El VP convocó una reunión con todo el equipo, no sólo para revisar resultados sino para dar reconocimientos, escuchar al equipo y dar directrices. En esa reunión anunció que esas reuniones debían darse mensualmente.
- Aunque la sesión grupal de los colaboradores fue semi-presencial, hay más apertura a comunicarse con las personas que se encuentran en otras regiones, hay más llamadas para consultar aspectos técnicos del trabajo, solicitar apoyo, etc.

A la pregunta “qué tendríamos que hacer diferente, si volviéramos a hacer el trabajo”, el comentario se refirió a que los eventos fueran netamente presenciales y todos juntos para contribuir aún más a la integración del equipo.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Después de haber realizado el trabajo de acompañamiento a la VP de Procura de Empresa Cervecera, las conclusiones a las que llegamos fueron las siguientes:

- El proceso de aprendizaje seleccionado para acompañar al sistema cliente fue adecuado, ya que el equipo, tanto en el nivel operativo como estratégico desarrollaron competencias que los lleva a tener una comunicación más efectiva, e iniciaron espacios comunes donde están presentes y compartiendo.
- La escogencia de la teoría de ontología del lenguaje aportó habilidades para mejorar la comunicación del equipo, algunas de las cuales son:
    - Reconocer cuándo están hablando desde sus juicios
    - Cómo realizar peticiones y ofertas que permitan una coordinación de acciones efectiva
    - Escuchar de manera empática, validando la escucha
    - Cuál es la estructura de un reclamo
- La teoría de Liderazgo Situacional aportó distinciones que llevaron a los líderes a darse cuenta los cambios que deben realizar en su estilo de liderazgo dado el equipo tan altamente calificado que tienen
- También les mostró cuáles son las habilidades que tienen que incorporar para lograrlo y sobre todo que tienen que soltar la operatividad para poder dedicarse más a la estrategia del área
- Los líderes pudieron identificar cuál es el estado de ánimo en el que se encuentra su personal y cuáles son algunas estrategias para llevarlas a cabo
- El hecho de que el Vicepresidente haya abierto espacios para compartir con el nivel operativo es un indicativo de cambio en las

actitudes y en la escucha, ya que más acercamiento es parte de lo que pedían los analistas.

- El desplazamiento ocurrió en diferentes niveles, y no se lograron los objetivos en aproximadamente el 15% de los participantes, debido a que no se logró un cambio en el estado de ánimo, o en el pensamiento o en la actitud hacia el equipo.

6.2. Recomendaciones

En función de las conclusiones anteriores, se derivan algunas recomendaciones que pueden aportar beneficios al desarrollo y crecimiento del equipo.

- Mantener los espacios conversacionales que el Vicepresidente abrió para integrar más el equipo
- Crear espacios de co-creación una o dos veces al año, donde estén presentes todos los integrantes del equipo para planificar o diseñar estrategias. Este tipo de dinámicas apoya a que los colaboradores se sientan incluidos, tomados en cuenta y sobre todo escuchados.
- Realizar sesiones de coaching de equipos para determinar cómo está avanzando la dinámica del equipo, cómo se está comunicando, de esta manera seguir concientizando e incorporando las prácticas.
- Reforzar la formación de líderes y analistas en habilidades blandas, para que la dinámica del equipo siga evolucionando
- Hacer seguimiento a los estados de ánimo del equipo para identificar cambios y determinar los niveles de éxito en el mejoramiento de los ambientes de trabajo y la comunicación
- Establecer actividades complementarias o acciones en relación con aquellas personas que no demostraron interés en lograr aprendizajes
- A partir del juicio que el personal de las oficinas de Cagua y Maracaibo son perjudicados en el acceso a actividades como las ejecutadas a lo largo de este proyecto, es fundamental asegurar que

el personal de apoyo de la empresa conozca e iguale la experiencia del personal durante los eventos. Esto además debe extenderse al cómo se maneja las reuniones de trabajo y medios de divulgación de información.

6.3. Lecciones Aprendidas

También quiero agregar las lecciones que aprendimos de realizar esta experiencia, que han servido para experiencias posteriores con otros procesos.

- En relación con el fortalecimiento de la comunicación e integración de equipos, las estrategias de cambio requieren considerar todos los niveles. El proceso de cambio no hubiese tenido el mismo impacto si sólo hubiésemos incluido al nivel operativo o sólo al nivel estratégico. La intervención vertical, inicia un proceso de alineación y cohesión que asegura la sintonía del equipo.
- Las experiencias de aprendizaje para adultos deben ser dinámicas, causar curiosidad y reflexivas para captar el interés del participante. El hecho que la entrega de distinciones estuviese acompañada de ejercicios, ejemplos dados por los participantes y un espacio reflexivo de cómo cambiar hizo que el espacio fuese muy enriquecedor para participantes y facilitadoras.
- Los espacios colaborativos presenciales son fundamentales para generar integración en equipos donde hay estados de ánimo negativos como el resentimiento y la resignación.
- La teoría de liderazgo situacional permite al líder percatarse de las diferencias entre sus colaboradores; tanto de sus competencias como de sus necesidades. Su rol como líder es adaptar su escucha para reconocer esas necesidades y evitar frustraciones y sobrecarga de trabajo. Es importante, a través del facultamiento, desarrollar aquella competencias que cultivan la confianza para que el líder

delegue funciones en sus colaboradores. El estado de ánimo de los colaboradores cambia al sentir que el líder confía en ellos.

- Conocer los actos lingüísticos y tener competencias conversacionales son habilidades fundamentales para gestionar las relaciones, tanto laborales como personales. Estar conscientes cuándo se está hablando desde nuestros juicios propios e historia ayuda a los miembros de un equipo a fluir a través de la indagación o del reconocimiento de qué es lo que le pertenece a la otra persona; permite no “engancharse” emocionalmente, evitando crear estados de ánimo que lo alejan de la identificación con la misión, del compromiso.
- El poder diseñar conversaciones, teniendo presente todos sus elementos, identificando que estamos ante un juicio o afirmación, y cómo las emociones que determinada situación influyen es fundamental para el manejo de los estados de ánimo de los equipos y permiten un mejor dominio de la situación.
- El conocer el ciclo de peticiones y ofertas apoya a crear co-responsabilidad en las promesas. “No sólo es culpa tuya por no decir, sino mía por no preguntar”.
- El equipo con el que se trabajó en este proyecto demostró compromiso y ganas de querer cambiar las cosas, logrando un desplazamiento a pesar de las situaciones por las que estaba pasando el país en esos meses, por lo que se validan las fortalezas identificadas durante la etapa de diagnóstico

Anexos

Anexo 1. Resumen de Informe de diagnóstico

INFORME DE DIAGNOSTICO

Diagnóstico de Clima Laboral para la Vicepresidencia de Procura de Empresa Cervecera

Nellybel Padilla
Simonetta Pallotta

Marzo 2017

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de la VP de Procura, en función de validar la percepción del buen ambiente por parte de otras áreas de la organización.

Objetivos Específicos

Identificar cuáles son las conductas que influyen positivamente en el clima organizacional de la VP de Procura.

Identificar cuáles son las oportunidades de mejora en el clima organizacional percibidas por los colaboradores de la VP de Procura

Conocer la percepción que tiene el equipo de trabajo en estudio, frente a la rotación del personal.

Situación Actual

Antigüedad promedio: 6 años
Edad promedio: 38 años

15 en Caracas
10 en el Interior del país

25 Personas

1 VP
6 Gtes
20 analistas / especialistas

VP Procura

Egresos en la plantilla

Mejor clima Laboral

Estrategias e instrumentos utilizados

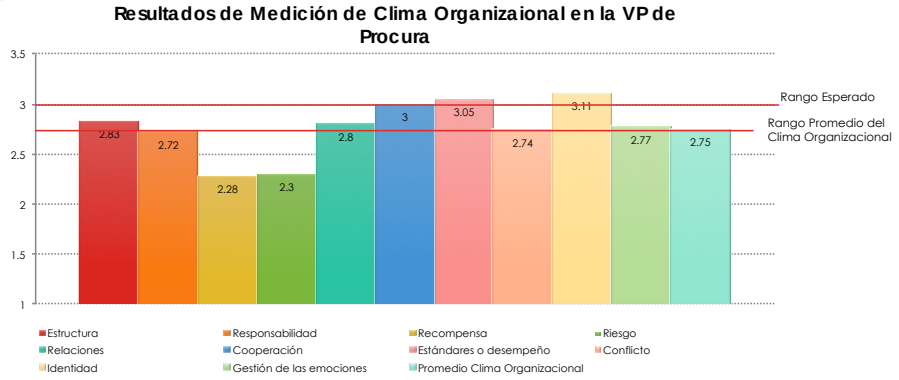
Aplicación de entrevistas exploratorias a la línea gerencial, para identificar los indicadores que impactan el clima favorable en la VP de Procura

Aplicación de un cuestionario basado en una escala tipo Likert que permitió conocer qué dimensiones están impactando el clima laboral

Focus Group: Realizar 3 focus group para determinar cómo perciben el clima laboral de la VP, cuáles son las prácticas que impactan el mismo y conocer la emocionalidad del equipo y el feeling grupal

Evaluar el clima organizacional de la VP de procura para validar la percepción de buen ambiente por parte de otras áreas de la organización

Resultados obtenidos



Fortalezas del equipo

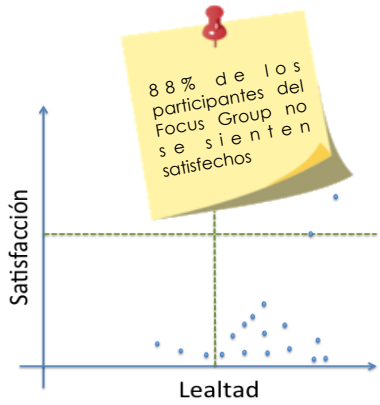
Identidad	• Agradecimiento hacia la organización • Sentido de pertenencia
Cooperación	• Compañerismo • Solidaridad
Estándares de desempeño	• Pasión por lo que hacen • Profesionalismo • Relación Gerentes - Analistas

COMPROMISO
LEALTAD

Cómo es percibido el Clima Organizacional?

61% Ambiente agradeble y sin tensiones

70% Atmósfera amistosa entre la gente



Sólo los colaboradores de Caracas se sintieron identificados con un ambiente de camaradería, alegre,

Oportunidades de mejora

Comunicación

- El equipo siente que hay falta de información con respecto a la estrategia del negocio
- El grupo percibe falta de comunicación en el equipo
- Los participantes sienten que las promesas no se cumplen y que las peticiones no atendidas

Integración

- El equipo siente que hay falta de integración entre las sucursales y entre los distintos niveles jerárquicos (actividades de compartir y operativas)

Oportunidades de mejora

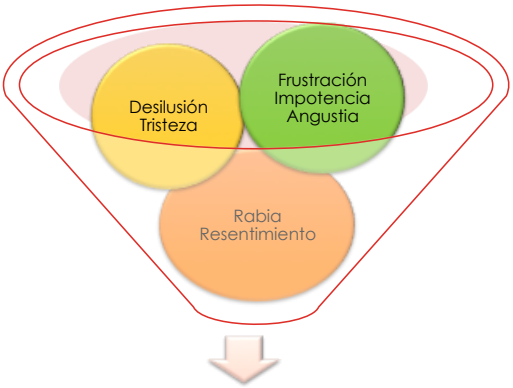
Desarrollo Profesional

- Los participantes afirman que no hay Capacitación
- El equipo siente que no hay desarrollo de plan de carrera y por ende no hay oportunidades de crecimiento
- El grupo afirma que hay ausencia de escala salarial

Toma de Decisiones

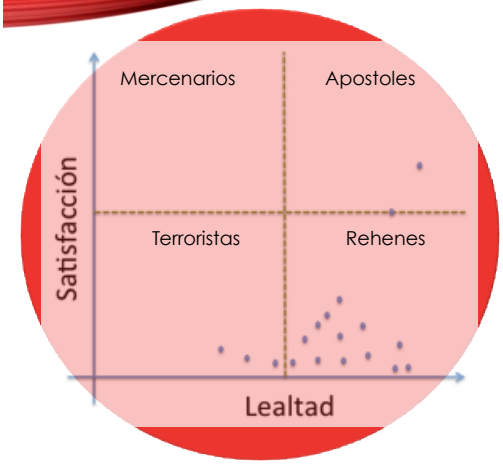
- El 65% siente que se toman decisiones con mucha precaución
- El equipo siente que no hay un plan de contingencia

Emocionalidad del Equipo



"No les importa la gente", "desconsiderados", "ingratos", "Me da pena dejar algo que me encanta", "no valemos?", "No merecemos?", "están en deuda "

Matriz de Cliente de HBS*



* Matriz de clientes de la Hardvard Business School

Rehenes:

- Algo los ata a la Empresa
- Se mueven en los estados de ánimo de la resignación y del resentimiento por no ser escuchados.

Apostoles:

- Vinculadas con la compañía
- Lo hacen saber
- Sentido de Pertenencia. Viven en la confianza en el agradecimiento

Terristas:

- Hace alianzas con otros
- No tiene compromiso con la organización (se genera durante la relación)
- Se siente dañado (nada de lo que hago sirve, nadie me escucha)
- Sus acciones son para pasar factura

Recomendaciones

Comunicación

- Fomentar técnicas de participación activa entre el personal
- Programar reuniones periódicas
- Promover la crítica constructiva dentro del departamento
- Crear una visión compartida entre los diferentes niveles jerárquicos
- Aprender a hacer peticiones y ofertas claras y efectivas

Recomendaciones

Integración

- Fomentar espacios para compartir entre todos los integrantes de la Vicepresidencia por lo menos una vez al año

Toma de decisiones

- Referido a temas no operativos: crear un plan de contingencia para la Vicepresidencia, de manera que cada gerente pueda tomar decisiones de manera oportuna con respecto a su personal.

Recomendaciones

Desarrollo Profesional

- Evaluar la posibilidad de diseñar un plan de detección de necesidades de adiestramiento con el fin de cerrar o fortalecer brechas de forma particular para que los colaboradores puedan acceder a los beneficios de la capacitación para lograr los objetivos del Plan Estratégico.
- Contar con un sistema de evaluación de desempeño basado en los perfiles de cargo y metas establecidas
- Evaluar la posibilidad de realizar una inteligencia de negocio interna, para determinar la diferencia que hay entre esta Vicepresidencia y otras con respecto a la estructura organizativa
- Evaluar la posibilidad de crear una escala salarial diferenciada

Estrategia Propuesta

Nuestra estrategia de acompañamiento, se orienta al abordaje de la comunicación e integración como elementos claves para fortalecer competencias humanas, técnicas y de negocio en el equipo de trabajo, propiciando de esta manera una sinergia positiva y alineada en objetivos comunes, sustentados por el liderazgo, capacitación, trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias comunicacionales.

Estrategia Propuesta

Propiciar espacios de sinergia entre todos los miembros de la VP para generar conversaciones que los lleve a un espacio común

Sesión 1:

Presentación de resultados

Orientado a: VP y Gerentes

Duración: 1 h 30 min

Objetivo: Dar a conocer los resultados de la etapa de diagnóstico

Sesión 2:

Presentación de resultados al equipo

Orientado a: Analistas y especialistas

Duración: 1 h 30 min

Objetivo: Dar a conocer los resultados de la etapa de diagnóstico al equipo.

Sesión 3:

Sesiones de coaching y/o feedback individual

Orientado a: VP y Gerentes

Duración: 1 h

Objetivo: Dar acompañamiento a los gerentes y VP

Sesión 4:

Taller participativo de Liderazgo

Orientado a: Gerentes y VP

Duración: 8 horas

Objetivo: Identificar bajo las distinciones de Liderazgo situacional y Conversaciones para la acción las mejores prácticas que se llevan a cabo y las oportunidades de mejora

Sesión 5:

Sesiones de coaching y/o feedback individual

Orientado a: VP y Gerentes

Duración: 1 h

Objetivo: Brindar acompañamiento a los gerentes y VP

Sesión 6:

Taller participativo de Competencias Conversacionales

Orientado a: Analistas y especialistas

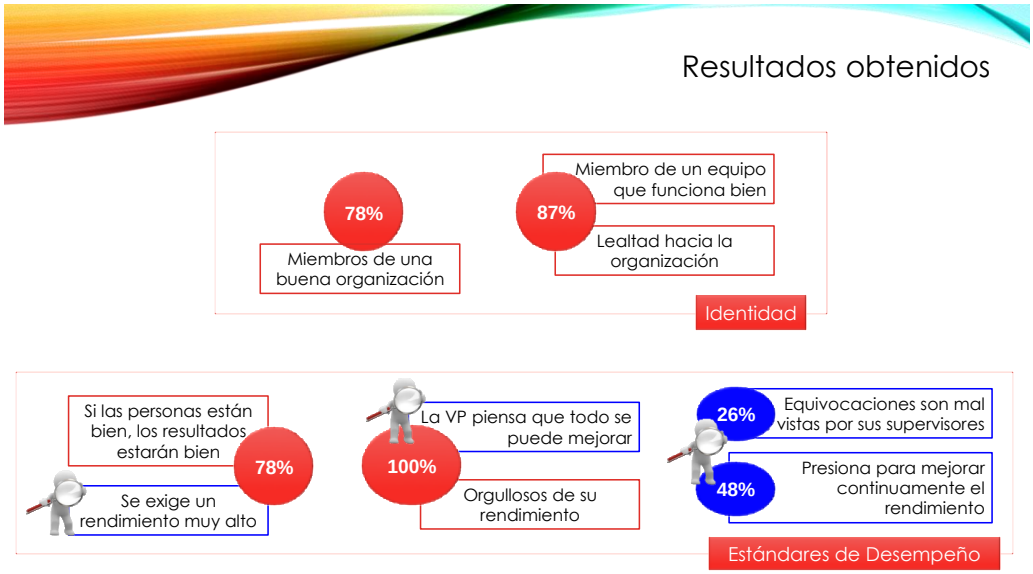
Duración: 8 horas

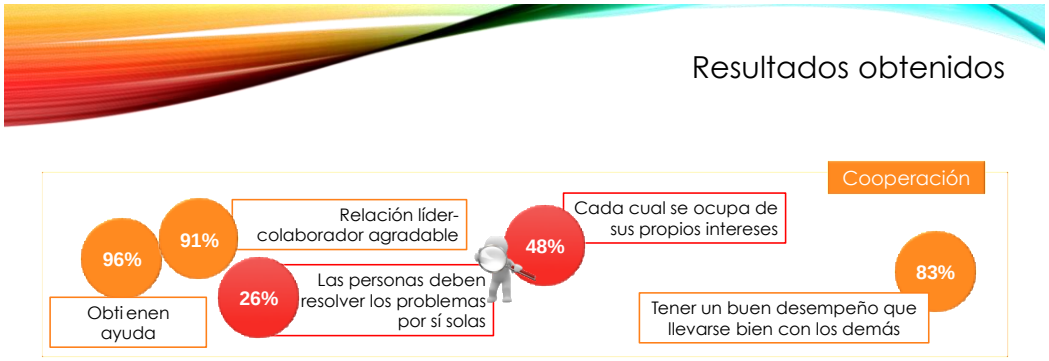
Objetivo: Conocer como el lenguaje es generador de acción y las conversaciones contribuyen a generar cambios en las relaciones

Cronograma

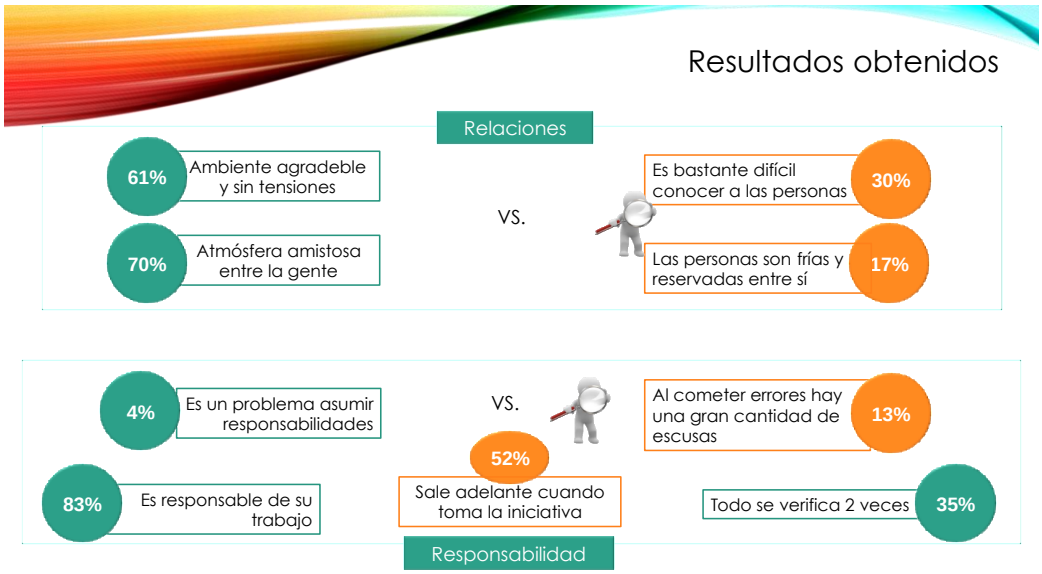
	15 al 19/05	22 al 26/05	29 al 02/06	05 al 09/06	12 al 16/06	19 al 23/06	26 al 30/06	03 al 07/07	10 al 14/07	17 al 21/07
Presentación de Estrategia de Intervención										
Presentación de resultados a los gtes, VP y analistas										
Diseño de la Intervención										
Sesiones individuales con Gtes y VP										
Taller de sensibilización de 8 horas para Gtes y VP										
Sesiones individuales con Gtes y VP										
Taller de sensibilización de 8 horas para Gtes, VP y Analistas										
Prácticas de reflexión para los participantes										
Actividad colaborativa para alineación de equipo										

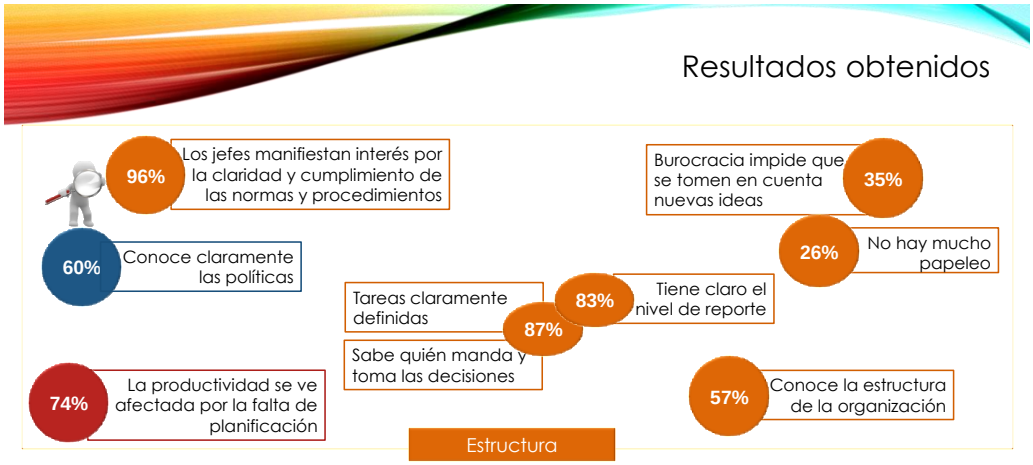
Anexos



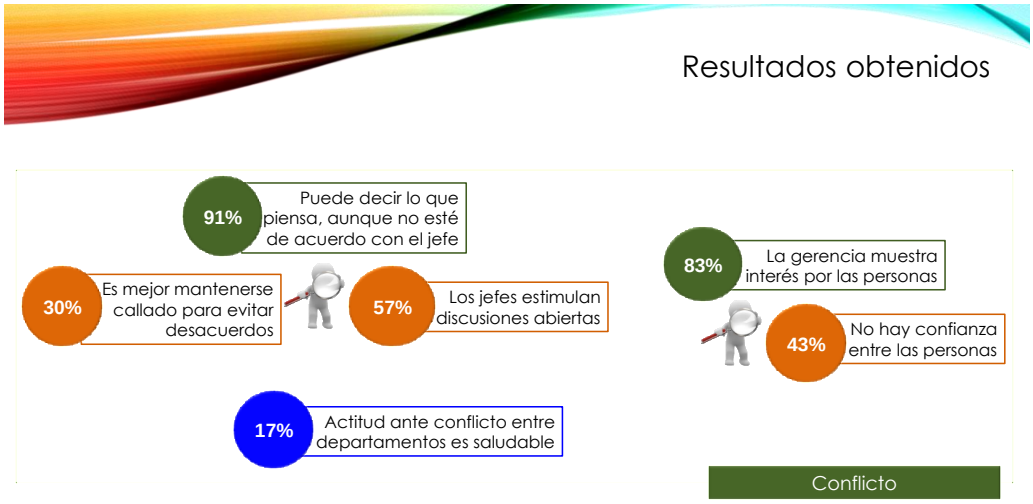


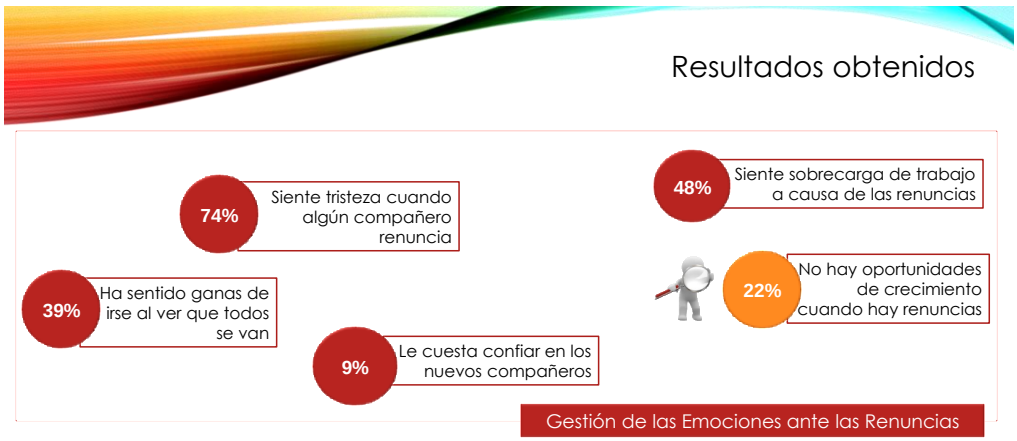
Parte del buen funcionamiento que tiene el equipo en sus niveles tácticos responde al modelaje de conducta gerencial: engranaje, empatía, sinergia, comunicación, colaboración





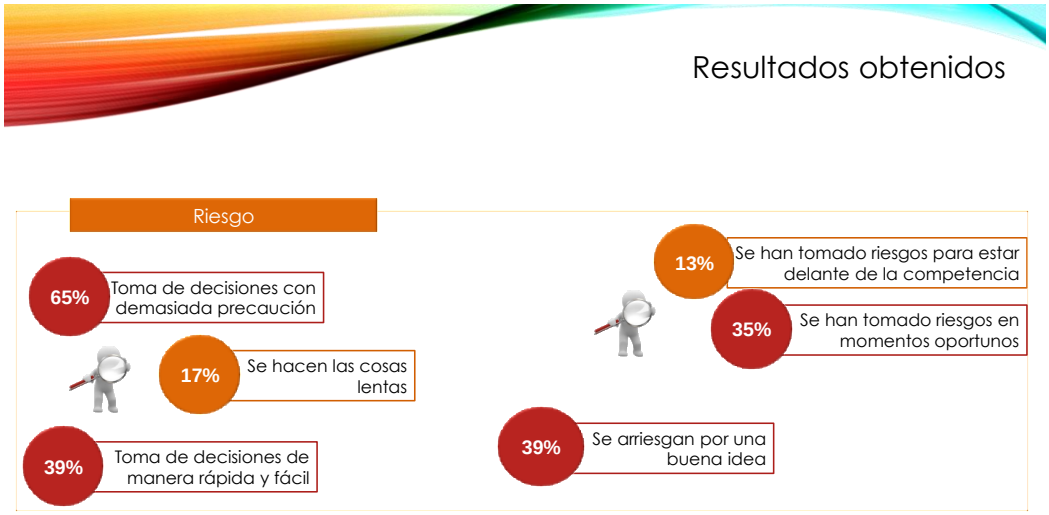
- Al ser las estructuras tan planas no hay posibiidades de crecimiento y tampoco se maneja una escala salarial que los diferencie en cuanto a antigüedad, know-how.
- No hay comunicación entre el VP y el equipo de analistas/especialistas
- El personal de las plantas sienten que no son tomados en cuenta





- Las vacantes son cubiertas, sin embargo el período necesario para cubrir la misma y la curva de aprendizaje genera la sobrecarga de trabajo
- Las estructuras son muy planas y difícilmente se abren vacantes que refleje una oportunidad de crecimiento dentro de la organización

Las estructuras tan planas no generan oportunidades de crecimiento, el reconocimiento es verbal, adicionalmente no se tiene incentivos, cursos, planes de carrara



Identidad	Valoración	Esperado	Percepción
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	3.00	3.00	Bueno
Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	3.13	3.00	Bueno
Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la organización	3.22	3.00	Bueno
Media Identidad	**3.11**		**Bueno**

Volver

Resultados obtenidos

Estándares de Desempeño	Valoración	Esperado	Percepción
La vicepresidencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3.39	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.	3.09	3.00	Bueno
Me siento orgulloso de mi desempeño.	3.61	3.00	Bueno
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la vicepresidencia.	2.41	3.00	Deficiente
Mis equivocaciones son mal vistas por mis superiores.	2.78	3.00	Regular
La Gerencia piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.	3.09	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	2.61	3.00	Deficiente
Media Estándares de Desempeño	**3.05**		**Bueno**

Volver

Resultados obtenidos

Cooperación	Valoración	Esperado	Percepción
Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	3.00	3.00	Bueno
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3.43	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia cada cual se preocupa por sus propios intereses.	2.48	3.00	Deficiente
Las relaciones líder – colaborador tienden a ser agradables.	3.30	3.00	Bueno
Media Cooperación	**3.00**		**Bueno**

Volver

Resultados obtenidos

Relaciones	Valoración	Esperado	Percepción
Entre la gente de esta vicepresidencia prevalece una atmósfera amistosa.	2.74	3.00	Deficiente
Esta vicepresidencia se caracteriza por tener un buen clima agradable y sin tensiones.	2.61	3.00	Deficiente
Las personas en esta vicepresidencia tienden a ser frías y reservadas entre sí.	3.13	3.00	Bueno
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta vicepresidencia.	2.74	3.00	Deficiente
Media Relaciones	**2.80**	**3.00**	**Regular**

Volver

Resultados obtenidos

Responsabilidad	Valoración	Esperado	Percepción
No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta vicepresidencia, casi todo se verifica dos veces	2.13	3.00	Deficiente
En esta vicepresidencia salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	2.61	3.00	Deficiente
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3.04	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	3.09	3.00	Bueno
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	2.30	3.00	Deficiente
En esta vicepresidencia cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	3.04	3.00	Bueno
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.	2.87	3.00	Regular
Media Responsabilidad	**2.72**	**3.00**	**Deficiente**

Volver

Resultados obtenidos

Estructura	Valoración	Esperado	Percepción
En esta vicepresidencia las tareas están claramente definidas	3.26	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia las tareas están lógicamente estructuradas.	2.83	3.00	Regular
En esta vicepresidencia se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	3.35	3.00	Bueno
Conozco claramente las políticas de esta organización.	2.91	3.00	Regular
Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3.22	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia no se tiene claro el nivel de reporte	3.13	3.00	Bueno
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	2.74	3.00	Deficiente
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	2.83	3.00	Regular
La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	1.96	3.00	Deficiente
En esta vicepresidencia no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	2.13	3.00	Deficiente
Media Estructura	**2.83**	**3.00**	**Regular**

Volver

Resultados obtenidos

Conflicto	Valoración	Esperado	Percepción
Las personas dentro de esta vicepresidencia no confían verdaderamente una en la otra.	2.65	3.00	Deficiente
La Gerencia muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes.	3.13	3.00	Bueno
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté con mis jefes.	3.26	3.00	Bueno
En esta vicepresidencia se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2.78	3.00	Regular
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2.61	3.00	Deficiente
La actitud de nuestra vicepresidencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2.04	3.00	Deficiente
Media Conflicto	**2.75**	**3.00**	**Regular**

Volver

Resultados obtenidos

Manejo de Emociones ante Renuncuas	Valoración	Esperado	Percepción
Me entristece cuando un compañero se va de la empresa, bien sea a otra empresa o del país.	3.26	3.00	Bueno
He sentido ganas de irme al ver que todos se van.	2.30	3.00	Deficiente
Nos cuesta confiar en los nuevos miembros que se integran al equipo de trabajo.	3.13	3.00	Bueno
Las renuncias generadas promueven oportunidades de crecimiento interno.	2.04	3.00	Deficiente
Enseñar a mis nuevos compañeros de trabajo me cansa.	3.48	3.00	Bueno
Cuando alguien renuncia, la vacante no es cubierta, y me siento sobrecargado de trabajo.	2.43	3.00	Deficiente
Media Manejo de Emociones ante Renuncias	**2.77**	**3.00**	**Regular**

Volver

Resultados obtenidos

Recompensa	Valoración	Esperado	Percepción
En esta vicepresidencia existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1.61	3.00	Deficiente
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta vicepresidencia son mejores que las amenazas y criticas.	2.43	3.00	Deficiente
En esta vicepresidencia hay muchísimas críticas.	2.43	3.00	Deficiente
Cuando cometo un error me sancionan.	3.09	3.00	Bueno
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1.87	3.00	Deficiente
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la vicepresidencia.	2.43	3.00	Deficiente
Media Recompensa	**2.31**	**3.00**	**Deficiente**

Volver

Resultados obtenidos

Riesgo	Valoración	Esperado	Percepción
La filosofía de nuestra vicepresidencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	2.04	3.00	Deficiente
Lo más importante en la vicepresidencia es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2.30	3.00	Deficiente
Esta vicepresidencia ha tomado riesgos en ocasiones para estar delante de la competencia.	1.83	3.00	Deficiente
La toma de decisiones en esta vicepresidencia se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2.83	3.00	Regular
La vicepresidencia se arriesga por una buena idea.	2.48	3.00	Deficiente
Esta vicepresidencia ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2.30	3.00	Deficiente
Media Riesgo	**2.29**	**3.00**	**Deficiente**

Volver

Anexo 2. Mapas de Ruta

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Mapa de Ruta

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Participativo de Liderazgo*

MAÑANA		
Hora	**Actividad**	**Duración**
7:15	Preparación del salón, prueba de equipos	45 min
8:00	Apertura del taller • Bienvenida • Centramiento • Expectativas • Objetivos	30 min
8:30	Aprendizaje • Enemigos y aliados del aprendizaje	20 min
8:50	Actividades de Liderazgo y entrega de distinciones	30 min
9:20	Liderazgo situacional • Niveles de desarrollo • Actividad niveles de desarrollo • Revisión del test	40 min
10:00	Refrigerio	20 min
10:20	Activación	10 min
10:30	Liderazgo situacional • Habilidades • Competencias • Dinámica facultamiento • Dinámica de Feedback	55 min
11:25	Conversaciones • Tipo de conversaciones • Públicas y Privadas	20 min
11:45	Actos lingüísticos y ejercicios	50 min
12:25	Almuerzo	90 min
TARDE		
2:00	Ejercicio de activación	10 min
2:10	Tipos de conversaciones, distinciones y ejemplos	30 min
2:40	Promesas	40 min
3:20	Refrigerio	20 min
3:40	Ejercicio de Activación	10 min
3:50	Estados de Animo	50 min
4:40	Cierre	20 min

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Mapa de Ruta

Experiencia de Aprendizaje: *Taller Competencias Conversacionales*

MAÑANA

Hora	Actividad	Duración
7:15	Preparación del salón, prueba de equipos	45 min
8:00	Apertura del taller • Bienvenida • Centramiento • Expectativas • Objetivos	30 min
8:30	Aprendizaje • Enemigos y aliados del aprendizaje	30 min
8:50	Lenguaje y Ontología	40 min
9:30	Tipo de Observador	25 min
9:55	Afirmaciones distinción y ejercicios	35 min
10:30	Refrigerio	20 min
10:50	Activación	10 min
11:00	Declaraciones distinciones y ejercicios	35 min
11:35	Juicios Distinciones y ejercicios	35 min
12:10	Peticiones distinciones y ejercicios	35 min
12:45	Almuerzo	90 min
TARDE		
2:15	Ejercicio de activación	10 min
2:25	Reclamo	30 min
2:55	Escucha	30 min
3:25	Refrigerio	20 min
3:45	Ejercicio de Activación	10 min
3:55	Estados de Animo	30 min
4:35	Cierre	20 min

Anexo 3. Lista de Verificación

Lista de Verificación Taller Liderazgo		
Para el facilitador		
Descripción	**Cantidad/formato**	**Observaciones**
Mapa de Ruta	2	
Carpeta con guiones instruccionales	2	
Presentación	1	
Adaptadores	1	
Ipad	1	
Laptop	1	
Cornetas	2	
Música		Variada
Apuntador laser	1	
Material Instruccional		
Marcadores para las mesas	4 paquetes	
Hojas de rotafolio	10	
Hojas tamaño carta	50	
Rotafolio con los principios	1	
Rotafolio con la diana	1	
Rotafolio con cuadrantes	1	
Rotafolio con estados de ánimo	2	
Hojas con juicios	14	
Pelotas	3	
Bandanas	3	
Galletas	4 paquetes	
Caramelos	1 paquete	
Platos grandes	3	
Platos pequeños	6	

Calcomanías de carita feliz	2 paquetes	
Formatos de pre-test, post-test	6 juegos	
Formato de evaluación	6	
Tirro	2	
Engrapadora	1	
Lápices o bolígrafos	6	
Post it	1	
Juguetes para las mesas	5	

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Lista de Verificación Taller Competencias Conversacionales		
Para el facilitador		
Descripción	**Cantidad/formato**	**Observaciones**
Mapa de Ruta	2	
Carpeta con guiones instruccionales	2	
Presentación	1	
Adaptadores	1	
Ipad	1	
Laptop	1	
Cornetas	2	
Música		Variada
Apuntador laser	1	
Material Instruccional		
Marcadores para las mesas	6 paquetes	
Hojas de rotafolio	10	
Hojas tamaño carta	50	
Rotafolio con los principios	1	
Rotafolio con estados de ánimo	2	
Láminas con enemigos y aliados de aprendizaje	15	
Láminas qué genera el lenguaje	4	
Hojas con juicios	14	
Guías de aprendizaje	20	
Bandanas	3	
Hojas de Ejercicios	20	
Lista de asistencia	1	
Galletas	6 paquetes	
Caramelos	2 paquete	
Platos grandes	4	
Platos pequeños	6	
Calcomanías de carita feliz	4 paquetes	
Formatos de pre-test, post-test	20 juegos	
Formato de evaluación	20	
Tirro	2	
Engrapadora	1	
Lápices o bolígrafos	20	
Post it	1	
Juguetes para las mesas	5	

Anexo 4. Formatos de Evaluación de espacios de aprendizaje

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Pre – Test Taller Participativo de Liderazgo

Seleccione una de las siguientes opciones, donde considera que está su nivel de conocimiento de las distinciones mostradas a continuación

La escala de evaluación es de 1 Muy Poco a 4 Mucho

	1	2	3	4
Conozco mis aliados y enemigos del aprendizaje				
Reconozco en qué nivel de desarrollo (según Blanchard) se encuentran mis colaboradores				
Sé el estilo de liderazgo que corresponde a cada nivel de desarrollo				
Conozco las habilidades y competencias de un líder situacional				
Admito la importancia del diseño de conversaciones				
Distingo de forma adecuada las afirmaciones, los juicios, las declaraciones y las promesas				
Se como fundamentar mis juicios				
Conozco el ciclo de las promesas				
Conozco la estructura del reclamo				

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Post – Test Taller Participativo de Liderazgo

Seleccione una de las siguientes opciones, donde considera que está su nivel de conocimiento de las distinciones mostradas a continuación

La escala de evaluación es de 1 Muy Poco a 4 Mucho

	1	2	3	4
Conozco mis aliados y enemigos del aprendizaje				
Reconozco en qué nivel de desarrollo (según Blanchard) se encuentran mis colaboradores				
Sé el estilo de liderazgo que corresponde a cada nivel de desarrollo				
Conozco las habilidades y competencias de un líder situacional				
Admito la importancia del diseño de conversaciones				
Distingo de forma adecuada las afirmaciones, los juicios, las declaraciones y las promesas				
Se como fundamentar mis juicios				
Conozco el ciclo de las promesas				
Conozco la estructura del reclamo				

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Pre – Test Taller Competencias Conversacionales

Seleccione una de las siguientes opciones, donde considera que está su nivel de conocimiento de las distinciones mostradas a continuación

La escala de evaluación es de 1 Muy Poco a 4 Mucho

	1	2	3	4
Conozco mis aliados y enemigos del aprendizaje				
Reconozco los diferentes tipos de conversaciones				
Distingo de forma adecuada las afirmaciones, los juicios, las declaraciones y las promesas				
Se como fundamentar mis juicios				
Conozco el ciclo de las promesas				
Conozco la estructura del reclamo				
Sé lo que es escuchar activamente				

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Post – Test Taller Competencias Conversacionales

Seleccione una de las siguientes opciones, donde considera que está su nivel de conocimiento de las distinciones mostradas a continuación

La escala de evaluación es de 1 Muy Poco a 4 Mucho

	1	2	3	4
Conozco mis aliados y enemigos del aprendizaje				
Reconozco los diferentes tipos de conversaciones				
Distingo de forma adecuada las afirmaciones, los juicios, las declaraciones y las promesas				
Se como fundamentar mis juicios				
Conozco el ciclo de las promesas				
Conozco la estructura del reclamo				
Sé lo que es escuchar activamente				

Anexo 5. Formatos de Control de Asistencia a las sesiones de Coaching

UCAB UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO		
Control de Asistencia		
Nombre: Cargo:		
Fecha	**Tema**	**Modalidad Presencial/Virtual**

Bibliografía

AFS Intercultural Programs. Ciclo de Aprendizaje Experiencial de Kolb. 2014. [En línea]. [Citado el 15 de enero de 2018]. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/65/12/Kolb%27s+Experiential+Learning+Cycle+for+AFS+%26+Friends_ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1522107831&Signature=Z67c8iYdGU8HuRuecrWk0IShoFQ%3d

Arellano, N. El método de Investigación acción crítica reflexiva (s.f.). [En línea]. [Citado el 31 de julio de 2017]. Recuperado de http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_47/nr_506/a_6998/6998.pdf

Ateneo Empresarial. Diseño Instruccional de Soluciones Empresariales. 2014. Venezuela. Manual del Participante

Ateneo Empresarial. Facilitadores de Aprendizaje Empresarial. 2014. Venezuela. Manual del Participante.

Autor desconocido. Operacionalización de Variables. Dimensiones. 2012. [En línea]. [Citado el 10 de enero de 2018 de Universidad Alas Peruanas]. Recuperado de http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/07/20122BX070307511070110011/20122BX070307511070110011137201.pdf

Beckhard, R. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. 1973. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano

Belloch, C. Diseño Instruccional. (s.f.) [En línea]. [Citado el 25 de julio de 2017 de la Unidad de Tecnología Educativa]. Recuperado de https://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA4.pdf

Bennis, W. Desarrollo Organizacional. 1973. Su naturaleza, sus orígenes, perspectivas.. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano

Blanchard, K. Liderazgo al más alto nivel. 2007. Colombia. Grupo Editorial Norma

Burke, W. Desarrollo Organizacional. 1988. Estados Unidos. Addison-Wesley Iberoamericana

Chávez, J. Apuntes para una metodología de la investigación educativa. 2001. [En línea]. [Citado el 13 de noviembre de 2017 de la Universidad Autónoma de Guerrero]. Recuperado de https://es.scribd.com/document/298645326/Metodologia-de-La-Investigacion-Chavez

Cuauro, R. Técnicas e instrumentos para la recolección de información en la investigación acción participative. 2014. [En línea]. [Citado el 23 de enero de 2018 de la Universidade Federal de Goias]. Recuperado de https://mestrado.prpg.ufg.br/up/97/o/T%C3%A9cnicas_para_IAP.pdf

Dueñas, F. Los niveles de Gestión de una Organización. 2014. [En línea]. [Citado el 25 de febrero de 2018]. Recuperado de: http://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion/

Echeverría, R. Ontología del Lenguaje. 2003. Chile. Lom Ediciones.

Flores, F. Conversaciones para la acción y otros ensayos seleccionados. 2012. Estados Unidos. Create Space Independent Publishing Plataform

Gallwey T. El juego interior del Tenis. 2000. México. Editorial Sirio

García, S. Investigación Acción. 2010. [En línea]. [Citado el 12 de noviembre de 2017 de la Universidad Autónoma de Madrid]. Recuperado de

www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf

Goldvard, D. Competencias de Coaching Aplicadas. 2012. México. Editorial Granica

Heller, M. El arte de enseñar con todo el cerebro. 2015, Venezuela. Editorial Intenso

Hidalgo, I. Gestión Ontológica. 2009. Venezuela. Mil Palabras Servicios Editoriales

Huete, L. Clienting. 2003. España. Ediciones Deuso

Hernández, R., Fernández, C. Metodología de la Investigación, 2014. México. McGraw Hill

Kubr, M. Consultoría de Empresa. 1997. Ginebra. Organización Internacional del Trabajo

Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. 2003. Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona. Editorial Experiencia.

Martínez H. Ávila E. Metodología de la Investigación. (2012). Cengage Learning. Colombia

Meier, D. The accelerated Learning Handbook, 2000, Estados Unidos McGraw Hill

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 2013. México. Editorial Pearson

Vergara, C. La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb. (s/f). [En línea]. [Citado el 23 de enero de 2018 de Actualidad en Psicología]. Recuperado de https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/

Vieytes, R. Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. 2004. Argentina: Editorial de las Ciencias.

Whitmore, J. Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas. 2011. España Editorial Paidós.

Wolk, L. Coaching. El arte de Soplar Brasas. 2007. Argentina. Gran Aldea Editores

Yanez, P. El proceso de Aprendizaje: Fases y elementos fundamentales. 2016. [En línea] [Citado el 4 de agosto de 2017 de la Revista San Gregorio , 2016, no 11, vol 1, enero-junio(70-81)]. Recuperado de http://oaji.net/articles/2016/3757-1472501941.pdf

Yukl, G. Liderazgo en las Organizaciones. 2008. España. Editorial Pearson