



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**PROCESO DE INTERVENCIÓN
REALIZADO AL
GRUPO VETERINARIO EGOAVIL SARDIÑAS**

Autor: Lic. Durán, María Mireya
C.I. 6.526.006

Tutor: Prof. Ricardo Petit

Caracas, Diciembre 2004

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza para hacer realidad esta meta.
Al Doctor Luis Egoavil y a su equipo de trabajo por su colaboración.
A Shila, por todas las atenciones dadas para la ejecución del taller.
A Ricardo, por su optimismo y motivación para mantenernos en esta ardua tarea.
A mis padres, por ser fuente de inspiración y guía.
A mis hijos, Mairim y Abraham, por ser parte de este crecimiento.
A mi Esposo Moisés, por darme el apoyo necesario.
A Dorkys por ser mi amiga incondicional en esta segunda faceta .
A la Universidad Católica por ser el hogar de formación y desarrollo personal.
A la Directora de Postgrado, Tahirí por su asesoría durante todo este tiempo.
A nuestros compañeros de clases por ser un grupo motivador y cohesionado.
A todas aquellas personas amigas de corazón que me motivaron a seguir en los
momentos difíciles.
Y a todos aquellos profesores que formaron parte importante de nuestro desarrollo
académico.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PROCESO DE INTERVENCIÓN

CAPITULO I: PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN	09
1.1 Descripción de la Organización	09
1.1.2 Estructura Organizativa y Funcionamiento	12
1.1.3 Cultura Organizacional	13
1.1.4 Recursos Tecnológicos	13
1.1.5 Misión	15
1.1.6 Valores del Grupo Veterinario Egoavil Sardinias	15
1.1.7 Análisis DOFA	17
1.2 Propósito de la Intervención	18
1.2.1 Antecedentes de la intervención	18
1.2.2 Justificación de la Intervención	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Alcance	20

CAPITULO II:

MARCO TEORICO DE LA INTERVENCIÓN	21
2.1.1 Concepto de Clima Organizacional	21
2.1.2 Características del Clima Organizacional	26
2.1.3 Importancia del Clima Organizacional	30
2.1.4 Formas de Clima Organizacional	32
2.1.5 La medición del Clima Organizacional	36
2.2. Desarrollo Organizacional	38
2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional	40
2.2.2 Características del Desarrollo Organizacional	41
2.2.3 Proceso del Desarrollo Organizacional	42
2.2.4 Beneficios del DO	43
2.2.5 Importancia y Necesidad del D O	44
2.3 Cambio Planificado	45
2.4 Consultoría en procesos	47
2.4.1 Etapas de la consultoría de procesos	48
2.4.2 Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos	49
2.5 Comunicación.	50

2.5.1 La Comunicación efectiva	54
2.5.2 Características para que se dé una buena comunicación	54
2.5.3 Barreras de la comunicación	55
2.5.4 Habilidades claves en la comunicación	56
2.5.5 Tipos de comunicación	57
2.6 Concepto de Asertividad	58
2.6.1 Características de las personas no asertivas	59
2.6.2 Características de las personas asertivas	59
2.6.3 Recomendaciones para una comunicación asertiva	60
2.7 Percepción	61
2.8 Grupo	64
2.8.1 Procesos que intervienen en la formación del grupo	65
CAPITULO III:	
MARCO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN	69
3.1 Propuesta de Intervención	69
3.1.1 Taller: La Organización como Punto de Encuentro	69
3.2 Especificaciones del programa	71
3.3 FASE I: Planificación de la acción	73
3.3.1 Naturaleza de la Intervención	73
3.3.2 Resultados esperados	73
3.3.3 Aspectos logísticos	74
3.4 Fase II: Ejecución de la Intervención	74
3.4.1 Objetivo General	75
3.4.2 Objetivos Específicos	75
3.5 Realización del Taller	79
3.5.1 Inicio del Taller	80
3.5.2 Presentación del Grupo Consultor	80
3.5.3 Establecimiento de Acuerdos para la ejecución del Taller	80
3.5.4 Realización de las dinámicas	81
CAPITULO IV:	
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN	88
4.1 Resultados de las dinámicas	88
4.2 Resultados de la evaluación del taller	98
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	103

INTRODUCCION

El proceso de intervención son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados en pro del mejoramiento de la organización, la misma se realiza a través de una serie de actividades estructuradas.

Conscientes de esta necesidad de mejora, surgió la iniciativa por parte del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas a través de su Gerente General, el Dr. Luis Egoavil, solicitar los servicios de la empresa de Consultoría Focus Consulting Group, para la realización de un diagnóstico organizacional. A fin de lograr este objetivo, la consultora seleccionó un instrumento de clima organizacional que se aplicó al personal que labora en la organización.

Una vez que proceso y analizó los resultados obtenidos en la encuesta, detecto una serie de debilidades, las discutió en acuerdo con el cliente y le propuso un proceso de intervención, referido a mejorar las dimensiones encontradas e identificadas por el personal del Grupo Veterinario, específicamente Comunicación, Conciencia Organizacional y Cambio Organizacional.

Las recomendaciones dadas en la fase de diagnóstico por el grupo consultor fueron las siguientes:

Se requiere mejorar el sistema de comunicación e información a todos los niveles de la organización. Para lograr este objetivo, se sugiere la colocación de carteleras informativas exclusivas para el uso de los trabajadores, ubicada en un lugar de uso común y con información que sea de interés para los mismos. De igual manera, se sugiere la elaboración de un boletín que permita reforzar los canales de comunicación. Y por último, la realización de reuniones mensuales para comunicar asuntos de interés y que deben ser transmitidos de forma personal.

Se hace necesario reforzar el nivel de confianza existente entre supervisores y supervisados. Se sugiere la realización de un taller que permita reforzar los temas de comunicación y de trabajo en equipo, y sirva para el acercamiento e integración de los trabajadores de las diferentes empresas, ya que las mismas se encuentran ubicadas en diferentes zonas geográficas.

Es necesario generar un clima de participación que permita que el personal en cada nivel de la organización emita sus opiniones y sugerencias para lograr que los niveles de comunicación se amplíen. Se sugiere el uso de buzón de sugerencias y comentarios para los empleados y que sean leídos por la Junta Directiva, así como la

designación formal de una persona que sea responsable por el manejo del recurso humano, en relación a ausencias, permisos, reposos, manejos de conflictos, reclutamiento de personal, etc.

Se requiere precisar y comunicar los objetivos y metas futuros de la empresa con el fin de orientar los esfuerzos en una misma dirección. Se sugiere que el Grupo Directivo realice comunicaciones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) dirigidas a los trabajadores, reforzando el cumplimiento de los objetivos y contemplando otros aspectos que son importantes conocer entre el grupo. Dichas comunicaciones deberán tener características formales tales como: por escrito, hojas membreteadas, firmadas por alguna autoridad legítima, a los fines de diferenciarlas de otras que se generan en fuentes informales, logrando así que sean recibidas por los trabajadores con la seriedad que ellas merecen.

Se plantea la necesidad de realizar la detección del entrenamiento y desarrollo de personal para mantener la actualización de los empleados y generar nuevos aprendizajes en relación a técnicas y herramientas de trabajo. Se propone la realización de talleres sobre diferentes áreas tales como: comunicación, grupos de trabajo, integración, etc.

La Dimensión referida a la Seguridad de los empleados requiere atención ya que dependiendo de la naturaleza del cargo, los empleados pueden estar más expuestos a

sufrir algún tipo de accidente o lesión. Se sugiere que se elabore un tríptico que sea entregado a los empleados y que contenga información en relación a las medidas de seguridad que deben tener en el desempeño de sus labores. También se propone elaborar las políticas que deben regir en caso de accidentes, tomando en cuenta la Seguridad Social. Se menciona la realización de Jornadas de vacunación para los empleados en los cuales la empresa cubrir el costo.

Por lo tanto, apoyado en las conclusiones y recomendaciones, surgidas del diagnóstico realizado por la anterior consultora y dadas al cliente, este trabajo de investigación está compuesto por la descripción detallada de la organización cliente, un resumen de los antecedentes, destacando cuáles fueron los resultados más importantes y justificando el uso de la consultoría de procesos en la intervención, el marco teórico referencial, el marco metodológico, donde se expone la metodología aplicada, resultados de la intervención y por último conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PROCESO DE

INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

1. Descripción de la Organización

El Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas (GVES) es una organización constituida por un conjunto de cinco empresas orientadas a la atención de la salud veterinaria. Esta corporación ofrece una gama de productos y servicios orientados a la atención de animales útiles de compañía. Los servicios ofrecidos están dirigidos a dos poblaciones de mercado, a saber: clínicas veterinarias y propietarios de mascotas.

- Para las clínicas veterinarias, ofrece soporte técnico en cuanto a servicios de laboratorio clínico, servicios de referencias médicas y la venta de equipos médicos especializados, medicinas y materiales médicos.
- Para los propietarios de mascotas, ofrece servicios médicos veterinarios, servicios de estética animal y la venta de los insumos necesarios para la manutención de mascotas

La Corporación Egoavil Sardinas, está conformada de la siguiente manera:



VETLAB: empresa dedicada a la prestación de servicios de laboratorio, para uso del GVES y otras 120 Clínicas Veterinarias en Caracas y el interior, cuidamos de proveer resultados fiables, repetibles en calidad, entregados en un tiempo útil, buscando de ser apoyo de diagnóstico vital, introduciendo constantemente técnicas y procedimientos diagnósticos nuevos, acordes con las necesidades que se van creando en la medida que volvemos a nuestros clientes más capacitados y dependientes de nuestros servicios, de manera de situarnos en una posición más competitiva en el mercado.

INVERSIONES VETAMERICANA: empresa dedicada a la venta de equipos médicos veterinarios nuevos y usados, ofrecemos a nuestros clientes no solo el suministro de un equipo específico, aportamos un valor agregado que consiste en la ubicación de los mejores proveedores, además de análisis de las opciones más adecuadas con

entrenamiento y tecnificación de los usuarios, para que con la eficaz utilización de los equipos se vuelvan mas competitivos y puedan sacarle el máximo provecho y nos tengan como su primera opción a la hora de salir al mercado a buscar otro, por el apoyo técnico, financiero y un servicio profesional, buscando que el respaldo de la empresa les de sensación de seguridad y confianza, transmitiendo el mensaje de que no se trata de una venta puntual, sino de una alianza tecnológica entre la empresa y la clínica cliente.

VIP MASCOTAS: es un “pet shop”, que sule a los clientes de los implementos y medicinas necesarios para sus mascotas, que por medio de alianzas estratégicas con los proveedores de alimentos traslada a los clientes descuentos de 20% en los concentrados sin afectar la utilidad, a demás de conseguir apoyo financiero para las campañas publicitarias.

EMERVET: es una empresa dedicada al transporte de mascotas, de los pacientes internos y de otras clínicas afiliadas al servicio, utilizándose adicionalmente para despacho de alimentos, cuenta con una linea 0800-EMERVET, que se encuentra actualmente posicionada en priumer lugar en el numero de información 113 y numero de ayuda de las empresas celulares.

1.1.1 Estructura Organizativa y Funcionamiento

El núcleo de control esta respaldado por una estructura administrativa que centraliza todos los procesos contables y administrativos, generadora de un control maestro de los procesos de producción y calidad de las diferentes empresas, a la vez que coordina los proyectos de expansión que están dentro de las metas a muy corto plazo y mediano plazo.

El Grupo ha establecido un sistema mecánico para todos los procesos administrativos y orgánico, para las divisiones. Cuenta con un Gerente General, propietario en cada una de las clínicas teniendo a su cargo la responsabilidad por la calidad del servicio ofrecida y percibida.

Cuenta con un respaldo de sistemas administrativos contables y de control manejado por personal especializado, a su vez supervisados por asesores externos en materia fiscal y laboral, con auditoría de los procesos administrativos.

Existe lo que se ha denominado, un “Núcleo corporativo”, el cual no tiene figura jurídica, pero constituye el centro regulador y supervisor de los procesos contables y administrativos, a la vez de ser el coordinador de las relaciones laborales, ejerciendo un rol elemental en las relaciones intercompañías y proveedores.

1.1.2 Cultura organizacional

La cultura corporativa consiste en lograr que los clientes perciban un servicio único, diferente, de altísima calidad, donde se perciba la sensación de estar estructuralmente organizados para responder a sus expectativas, generando una amplia brecha de diferenciación con respecto a la competencia existente en todos los servicios de atención de salud, de análisis clínico y de suministro de equipos e insumos para veterinarios, alimentos y accesorios para mascotas, conservando una proporción costo-valor justa, obteniendo una posición de vanguardia dentro del mercado, con planes estratégicos diferentes entre ellas ya que están dispuestas en puntos geográficos diferentes, con clientes diferentes y por ende con demandas diferentes.

1.1.3 Recursos Tecnológicos

Tecnológicamente, está dotado con todos los recursos médico-quirúrgicos para ofrecer todo lo que la evidencia clínica sugiera que deba hacerse en cada caso. Ambas sedes cuentan con servicios respaldados por la incorporación de equipos modernos, manejados por personal médico y técnico altamente capacitado. El uso que se hace de tales equipos sirve a la vez, como centro de referencia y apoyo para otras clínicas veterinarias que requieran esta tecnología.

Estos servicios son:

- Medicina Interna, con énfasis en Dermatología, Cardiología, Oftalmología, Ortopedia, Neurología y Neonatología.
- Terapéuticos: Tratamientos generales, oncológicos y terapia intensiva.
- Diagnóstico: laboratorio clínico, radiología, endoscopia y ecosonografía con doppler pulsado.
- Quirúrgicos: Cirugía abdominal, torácica, traumatológica y neurológica.
- Hospitalización con Terapia Intensiva supervisada día y noche por médico veterinario residente, equipada con unidad de oxigenoterapia y monitoreo de signos vitales.
- Emergencias 24 horas con médico residente en la sede de Las Mercedes.

Estos servicios se ofrecen en ambas sedes bajo una infraestructura de diseño común, que consiste en la disposición de los siguientes espacios: un área de recepción, dos consultorios, un área de cura, un área de hospitalización, un quirófano, un cuarto de radiología, laboratorio clínico, un área de peluquería y un área de pensión, para cada una de ellas. La diferencia de diseño entre las sedes se encuentra en la disposición de un dormitorio para los médicos veterinarios residentes de la sede de Las Mercedes.

1.1.4 Misión

Desarrollar una organización multi-empresarial relacionada en sus procesos operativos y mercantiles, con una estructura diseñada para operar bajo un sinergismo intercompañía, resaltando en plano principal el capital humano como eje central del desarrollo y consolidación, con el objetivo de estar sometido a un proceso constante de expansión y captación de los integrantes bajo el sistema de franquicia, orientando la maximización de los procesos productivos para la satisfacción del usuario final, integrando la fuerza de compra y financiera, buscando el equilibrio entre el individuo y el ambiente.

1.1.5 Valores del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas

- Calidad Humana: representado por la incorporación del mejor capital humano que con su experiencia y constante preparación contribuya al préstamo eficaz del servicio.
- Tecnología: representado por la incorporación de aquellos insumos novedosos que contribuyan al préstamo eficiente del servicio, garantizando la satisfacción del cliente.

- Sentido de calidad: representado por la identificación con las necesidades de los clientes para generar los procesos necesarios que garanticen el cumplimiento eficaz y eficiente del servicio.
- Sentido de propiedad: se fomenta la propiedad de grupo impulsando el progreso de todas las empresas en forma balanceada por medio de una estructura accionaria participativa donde todos se benefician del trabajo en equipo.
- Especialización de funciones: representada por la competitividad del capital humano para atender lo que domina especialmente.
- Compromiso: representado por el trabajo individual como factor clave para el logro de metas comunes.

Estos valores son supervisados por la Junta Directiva, de forma tal, que los servicios ofrecidos a los clientes sean mancomunados por un trabajo en equipo que se dirija constantemente al servicio de la calidad para la satisfacción del cliente.

1.1.6. Análisis DOFA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• El grupo veterinario tiene características de Corporación.• Presenta plaza de fácil acceso en cualquiera de sus sedes.• Cuenta con personal entrenado y funciones definidas.• Publicidad en diferentes medios de comunicación incluyendo pagina web www.mascotasana.com.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Costos elevados en el alquiler de uno de los locales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Imagen profesional: las clínicas establecidas en el área carecen de estructura organizacional, con personal pobremente entrenado y sin clasificación de sus funciones, son uniprofesionales, donde inclusive las mismas funciones del médico veterinario se confunden con la de los empleados.• Mercado creciente exigente de un servicio mejor sin competencia a corto plazo.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Precios competitivos en el mercado en relación al servicio de calidad prestado.• Restricciones económicas y políticas cambiarias establecidas en el país.

PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN

1.2. Antecedentes de la Intervención

Al grupo Veterinario Egaovil Sardinias le fue aplicado un instrumento de Clima Organizacional por una Consultora anteriormente, y le fue realizado un Diagnóstico. Apoyado en los resultados obtenidos en el mismo, sirvió de insumo para realizar el proceso de intervención. .

1.2.1 Justificación de la Intervención

Después de analizar las conclusiones del diagnóstico organizacional ,apoyados en las recomendaciones que hiciera la anterior consultora y haber presentado al cliente los resultados encontrados, se determinó la importancia de efectuar un proceso de intervención, las cuales están dirigidas fundamentalmente al personal de la empresa. Esta intervención, como bien se sabe, son acciones que pueden ayudar a la organización a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad, permitiendo impulsar un proceso de cambio planificado en función de algunas debilidades localizadas en las dimensiones de Comunicación, Conciencia Organizacional y Cambio Organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Contribuir con la mejora de los procesos comunicacionales, de la integración, de la cohesión grupal y de la conciencia organizacional en el contexto específico de las metas organizacionales del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas, armonizando esfuerzos para consolidar el éxito compartido con base en las expectativas y fortalezas de sus integrantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la dinámica del grupo, sus componentes e interacciones.
- Conocer los procesos claves que contribuirán a la generación de un clima de responsabilidad compartida, colaboración, productividad y alineación con los objetivos organizacionales.
- Reforzar la identidad organizacional alineada con los objetivos del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas.

1.4 Alcance

Este taller está dirigido al personal perteneciente a las empresas de Vetamericana, El Hatillo y las Mercedes conformado por personal obrero, administrativo y médico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA INTERVENCION

Como punto de inicio para el desarrollo de este estudio, se debe realizar un breve recorrido histórico por el pensamiento organizativo que refleja los modos de pensar, la relación hombre-trabajo en un momento histórico particular. Para la fase de intervención en la empresa cliente, Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas, se utilizaron algunas teorías tales como: Clima Organizacional, consultoría de procesos, organización, comunicación y trabajo en equipo, con el fin de contar con una guía de orientación válida para la consultora a lo largo de todo el proceso.

2.1 Concepto de Clima Organizacional

Katz y Kahn (1.996; c.p. Ochitwa, 2.000) en su libro “Psicología Social de las Organizaciones” refieren que el estado del clima organizacional es desarrollado por la organización. Plantean que el clima refleja los conflictos (internos y externos), el tipo de personas que componen la organización, los procesos de trabajo, el significado de las comunicaciones y el ejercicio de la autoridad dentro de la organización individual. Reconocen que es fácil detectar las diferencias de

clima entre las organizaciones, pero que lo que es difícil es identificar las dimensiones que hacen esas diferencias.

En otro orden de ideas, como lo expresan Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores (c.p. R. J. Aguado, 2.000), cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen (Aguado, 2.000). Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y

compañeros de trabajo. El clima puede estar expresado en términos de distintas dimensiones, tales como: autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, compromiso, conflicto, identidad, comunicación y apertura, entre otras. Distintos autores presentan distintas categorías a este respecto.

De todos los enfoques de clima organizacional, el que parece haber demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 1.997.)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales Schneider y Hall (1.982; c.p. Goncalves, 1.997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima

resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un circuito.

Según Goncalves (1.997), a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es importante resaltar los siguientes elementos:

“El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (p.2.)

De igual manera, el autor plantea que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional pueden originarse en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y en las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) Por su parte, Brunet (1.987) sintetiza manifestando que la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

Finalmente Brunet (1987) hace también referencia a dos escuelas de pensamiento que constituyen el Concepto de Clima Organizacional, a saber, la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista:

a) Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes. En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes:

- (1) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- (2) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

b) Escuela Funcionalista, este enfoque considera que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

2.1.1 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su forma de estar en la organización. Tal como lo refiere Maturana (1.987), el sistema organizacional, como sistema generador de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

De acuerdo a Maturana (1.989), el clima organizacional tiene las siguientes características:

Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales,

pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea

agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica

realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre: posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

2.1.2 Importancia del Clima Organizacional

Existen al menos tres razones por las cuales es importante para un Gerente diagnosticar el clima de su organización (Brunet, 1.987), a saber:

a) Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización, b) Para iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre

los cuales debe dirigir sus intervenciones, y c) Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En un estudio reciente, Toro (1992) presenta también algunas razones por las cuales es necesario y útil conocer objetivamente el clima organizacional de una empresa:

Las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que de ellas se forma;

Estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas; jefes, colaboradores, compañeros;

El Clima Organizacional, favorablemente promueve el sentido de pertenencia, la lealtad, la satisfacción laboral y es un indicador de calidad de vida en el trabajo, Álvarez (1992; c.p. Toro, 1992).

El Clima Organizacional negativo promueve desinterés por el trabajo, quejas, acción colectiva, ausentismo, improductividad, alteraciones psicósomáticas y estrés, Álvarez (1992; cp. Toro, 1992).

A partir de esta información, es posible comprender que un gerente conociendo el clima de su organización contará con mayores recursos para ejercer un control sobre la determinación del mismo, de manera tal que pueda administrarlos más eficazmente.

2.1.3 Formas de Clima Organizacional

De acuerdo a Brunet (1.987), existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. A continuación se presenta la teoría de Likert (1961, 1967; c.p. Brunet, 1.987) por considerarse una de las más explicativas y ajustadas a la comprensión del fenómeno en estudio.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias ". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Según Brunet, (1.987), estos son:

Sistema I Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo aplicación en trabajo de consultoría. Resulta interesante que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera, se hace referencia a factores tales como: grado de participación, formas de control, formas de comunicación, modos de

toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

2.1.4 La medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad Gibson y col. (1.984; c.p. Álvarez, 1.992). Sin embargo, existe controversia en cuanto a sí es posible medir de modo significativo el clima al obtener las percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica medición del ambiente interno.

Álvarez (1.992), sugiere que los estudios sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el Clima Organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente.)

Para Dessler (1.979), cuando el clima organizacional se considera como variable independiente, éste ejerce impacto sobre la motivación, satisfacción y el rendimiento del trabajador. Si se considera como variable dependiente, varios factores (incluyendo estructura organizacional y comportamiento del líder) se ha encontrado que tienen influencia sobre él. En este orden de ideas, el clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Brunet (1.987) plantea que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos.)

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Según Álvarez, las escalas diseñadas para medir clima organizacional, normalmente son diseñadas para un escenario específico y el resultado es que las escalas proliferan, dificultándose la posibilidad de generalizaciones significativas que permitan darle una interpretación unívoca al constructo “Clima Organizacional”. Campbell y Beaty y Pritchard y Karasick (1.971, 1.973; c.p. Alvarez, 1.992), proponen como dimensiones que permitan elaborar escalas aplicables a cualquier escenario, las siguientes: estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, decisiones centralizadas, énfasis en el logro, énfasis en el entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura y defensa, estatus, motivación, reconocimiento y feedback, competencia y flexibilidad de la organización en general.

2.2 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia del comportamiento que se enfoca en el cambio

planificado del trabajo organizacional con el propósito de mejorar el desarrollo individual y el desempeño organizacional, mediante la alteración de los comportamientos de los miembros que trabajan en la organización.

Los programas de desarrollo organizacional, tienen como propósito, mejorar el funcionamiento de los individuo, los equipos y la organización, impartiendo habilidades y conocimientos necesarios que permitan que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Por tal razón los consultores de desarrollo organizacional, buscan en conjunto con el cliente, la identificación de los problemas y las oportunidades, ejecutando acciones que revistan una solución efectiva en mejoras de la organización y de los miembros que en ellas intervienen.

En este proceso a través del diagnóstico, se implementa la búsqueda de aquellos problemas que aquejan a la organización, de donde parte la intervención como medio de ejecución para la puesta en marcha de las soluciones. El personal debe ser capacitado para identificar los problemas y deben enfrentarlos a través de técnicas, métodos de intervención que el consultor les brindara.

Estas estrategias de trabajos deben ser vivenciales, para que el aprendizaje sea efectivo, en el mismo los participantes analizan y discuten las experiencias de cada uno y aprenden de ellas, produciendo un cambio de conducta que genera una mejor calidad de trabajo, mejores competencias de los miembros y logrando organizaciones de alto nivel desempeño.

2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Según Wendell, F. (1972) considera que los principales objetivos del (DO) son los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad

Según Keith Davis, citado, por Rafael Guisar, en su libro desarrollo organizacional, refiere que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, además que posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto

a potencial y deseo de crecimiento, en el mismo también se utiliza un agente de cambio, que es coparticipé, junto con la dirección de la empresa para el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por lo tanto la meta del desarrollo organizacional, es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización.

2.2.2 Características del desarrollo organizacional

Según Porras, J y Roberston, P. (1992), las características del DO se resumen de la siguiente manera:

- El Desarrollo Organizacional (DO) se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

2.2.3 Proceso del Desarrollo Organizacional (DO)

Newton, M. y Raia, A. (1972); expresan que el proceso del (DO) consta básicamente de tres (3) etapas:

1.-Recolección y Análisis de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

3.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad. (p.5).

El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción. Aún prosigue el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el DO admite muchos métodos y enfoques.

2.2.4 Beneficios del DO

El DO representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella.

De esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento de la institución. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos en equipos.

2.2.5 Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.3 Cambio Planificado

El cambio planificado, según Kurt Lewin, es que todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro

lado, Ralph Kilmann (1989) planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia, estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras (1992) desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin (1992) que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del desarrollo organizacional. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

2.4 Consultoría en procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran mas en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.

- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

2.4.1 Etapas de la consultoría de procesos

1. Contacto inicial con el sistema cliente.
2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico.
3. Selección de un lugar y un método de trabajo.
4. Recolección de datos y diagnóstico.
5. Intervención.
6. Reducción del compromiso.
7. Terminación.

Según Schein (1973), estas etapas no son definidas muy fácilmente en función de tiempo algunas de las etapas (como el diagnóstico y la intervención) son simultáneas, mientras que otras como el contrato psicológico, son permanentes.

2.4.2 Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos.

Comunicación: Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier organización es el de comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente la organización.

Integración de grupo: La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de sus miembros hacia su propia persona. Luego esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro de un grupo.

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo: Este proceso se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Autoridad y liderazgo: La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, dicha

persona tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legítima, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los proveedores hasta los clientes. La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.5 Comunicación

La persona es un ser en permanente relación. Se realiza en la medida de su relación, con sus semejantes, con la naturaleza, consigo misma y con aquellos valores que manifiestan el sentido de la trascendencia. Es en dicha relación en donde se hace el verdadero aquello de “para decir Yo, tuve que decir Tu, primero”. En el reconocimiento mutuo se forma la persona, en el devenir y en las circunstancias puesto que “en el movimiento hacia el tú, el yo se descubre a sí mismo”.

Así como la persona es un ser que se realiza en relación, también es un ser que realiza su relación en la comunicación: todo su ser la expresa, relación y comunicación están profundamente ligadas. Toda relación provee información, inicia, sustenta o motiva un proceso comunicacional. La comunicación proviene de un hecho de relación, ya sea del receptor con el emisor o de éste con el medio. Se puede afirmar que no existe relación sin comunicación y comunicación sin relación.

La comunicación, como ya se dijo previamente, constituye el contenido de la relación, el cual orienta el sentido de las realizaciones en la dimensión de las significaciones hacia el fin primero y último de la praxis humana. Es eminentemente un proceso social o, si se quiere, de interacción. La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar a los individuos dentro de su comunidad.

Es importante señalar que todo proceso comunicacional expresa una acción mutua de carácter continuo entre quien la inicia y quien recibe el contenido de ésta. No obstante, en dicho proceso intervienen cuatro elementos básicos, a saber:

1. Emisor
2. Receptor
3. Mensaje
4. Medio o canal de comunicación.

Este proceso comienza cuando una persona emite un mensaje, el cual contiene un sentido y un valor particular; el mensaje se transmite a través de uno o varios medios o canales comunicacionales y, por último, es percibido por un receptor, quien lo decodifica y en quien se producen determinados efectos según sea la intención.

Para que se realice el proceso de la comunicación se requieren seis pasos:

1. Elaboración de una idea o pensamiento (mensaje) que el emisor desea transmitir.
2. La codificación, que consiste en el arreglo del pensamiento en forma posible de comunicación. El emisor determina el método de transmisión para organizar las palabras y los símbolos de forma adecuada.
3. Transmisión de la señal o envío real del mensaje por algún medio.
4. La percepción, se da en el receptor (ver, oír y sentir).
5. La decodificación se evidencia cuando el receptor adopta el mensaje recibido de manera que le sea comprensible.
6. La comprensión, que ocurre sólo en la mente del receptor.

La comunicación interna de la organización desarrolla relaciones de trabajo con ambientes de sinceridad, de escucha, y de manejo de la comunicación. Por tal razón es de suma importancia implementar diagnósticos e intervenciones participativas. Esta comunicación sirve para que la historia, la misión y la visión sean compartidas por todos.

Para trabajar el proceso de comunicación es necesario tomar en cuenta acciones y procedimientos, que desplieguen una cantidad de recursos comunicacionales para apoyar el desempeño de la organización .Se busca como objetivo promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración del personal y las instituciones, reducir los conflictos internos a partir de la cohesión de los miembros y apoyar a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Cuando se hace referencia a la información, todo miembro de la organización debe contar con la información referente a la organización, para lograr una identidad con la misma, en cuanto a la participación, es necesario fomentar espacios de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte de los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano y la opinión facilita la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. La opinión presupone el conocimiento de la información, por lo tanto observar e identificar los problemas.

2.5.1 La Comunicación Efectiva

Muchas veces se confunde la comunicación efectiva con comunicación satisfactoria o “empática.”

Una comunicación satisfactoria no significa que haya cumplido con los objetivos de la comunicación, ya que no se pudo transmitir el mensaje o éste no ha sido comprendido por el receptor.

Nos comunicamos efectivamente en función de un propósito específico, es necesario tomar conciencia de que es fundamental una actitud comunicativa, aunada a una comprensión total de la situación de comunicación.

2.5.2 Características para que se dé una buena comunicación

Se identifican una serie de elementos a tomar en cuenta para que se genere una buena comunicación.

- Cuando el mensaje que se desea dar llega a las personas.

- Cuando, producto de la comunicación, se producen cambios en la conducta del receptor.
- Cuando saber escuchar es tan importante como hablar.
- Cuando hay coherencia entre el mensaje verbal y la actitud del que transmite el mensaje.
- Cuando se ha escogido el momento adecuado para comunicar algo, así como las palabras y la actitud apropiada.

2.5.3 Barreras de la comunicación

La mayoría de los pasos del proceso de comunicación tienen el potencial de crear distorsión y, por tanto, chocar con la meta de comunicar perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar, creándose barreras tales como:

- Fallas en la comprensión de los motivos personales.
- Mostrar despreocupación al comunicarse.
- No dar o aceptar retroalimentación.
- Sentimientos y actitudes de prepotencia.
- No expresar convicción.

- No prestar la atención debida.
- Superioridad o inferioridad percibida.
- Actuaciones no apropiadas.
- Falta de privacidad.
- Transmitir solo parte del mensaje.
- Falta de sinceridad al comunicarse.
- Actitud defensiva ante los demás.

2.5.4 Habilidades claves en la comunicación:

- Comunicación visual: es la habilidad más importante entre las herramientas de impacto personal.
- Postura y movimiento: debemos adoptar una postura natural y fluida, es vista como el espejo de la posición mental, influye en la percepción que los demás tienen de usted.
- Gestos y expresión de la cara: los gestos deben ser naturales y debe sonreír como si estuviera contento.
- Voz y variedad vocal: la proyección de una imagen depende de la capacidad que tengamos de expresarnos en forma eficaz, entendiéndose como eficaz la manera de hablar que logre una comunicación clara, viva, tranquila y reflexiva.

- Atraer a la persona que lo escucha: es necesario mantener interesados a las personas que nos escuchan, cautivar todos sus sentidos, ya que facilitará los procesos de persuasión y convencimiento.
- Usar el humor: puede ser utilizado como una herramienta para crear un vínculo entre el expositor y las personas que lo escuchan, a fin de que éstas continúen escuchándolo con atención.
- Ser uno mismo: es ser auténtico con fortalezas y debilidades.

2.5.5 Tipos de comunicación:

En una organización se pueden distinguir dos tipos de comunicación: la comunicación formal de carácter vertical y la informal:

La comunicación formal o Vertical:

En organizaciones muy estructuradas, generalmente es descendente; es decir, que por lo general se considera que se origina en la gerencia y culmina con los trabajadores. En casi todas las comunicaciones de este tipo fluyen mensajes relacionados con directrices, objetivos, disciplina, preguntas y políticas.

Comunicación informal :

Dado que el tipo de estructura de la organización cliente es simple, el estilo de comunicación utilizado en la misma es de tipo informal. Este estilo de relaciones esta basada en la espontaneidad no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto entre las personas, la comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee. De la forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De la forma negativa, el rumor o chisme es un distorsionador de la productividad y no ayuda, sólo demora y perjudica a las empresas y a la organización.

De acuerdo con Robbins (1999) las redes de comunicación son aquellas que establecen los canales por donde fluye la información. La organización cliente utiliza como medio de comunicación las redes informales, lo que significa que son libres de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar el cumplimiento de las tareas.

2.6 Concepto de Asertividad:

Asertividad es una auto-afirmación, es una posición razonable y correcta de las personas que justificadamente creen que sus sentimientos y opiniones valen la pena.

2.6.1 Características de las personas no asertivas

- Rara vez habla.
- Se perturba cuando alguien lo elogia.
- Es incapaz de levantar la voz.
- Evita contacto directo con los ojos.
- Evita pasar por un lugar para no tener que saludar.
- Concede todos los favores que se le piden.
- No tiene coraje para replicar y si lo tuviera, no sabría que decir.

2.6.2 Características de las personas asertivas:

- Busca contacto visual adecuado.
- No esconde sentimientos o emociones.
- Puede rectificar una situación.
- No permite que otros se aprovechen de él.
- Insiste en decir o hacer lo que él cree correcto.
- Es capaz de aceptar sus errores y aceptar el éxito.
- Es emprendedor.
- Habla fácilmente con las demás personas y se las lleva bien.
- No cae en la violencia física y no argumenta por argumentar.

2.6.3 Recomendaciones para una comunicación asertiva.

Expresión verbal de sentimientos: Usted puede expresar sus gustos e intereses personala espontáneamente en lugar de decir las cosas en términos neutrales.

Hablar de usted mismo: Si usted hace algo valioso o interesante, haga que sus amigos se enteren, no monopolice la conversación, pero hable de sus logros cuando sea adecuado.

Hacer conversaciones placenteras: Sea espontáneo y amistoso con las personas que desea conocer mejor. Sonría ampliamente y parecerá satisfecho de verlos.

Aceptar elogios: usted podrá aceptar cumplidos graciosamente.

Empleará una expresión facial adecuada: Su expresión facial y la inflexión de la voz llevan el mismo sentimiento que expresan sus palabras. Usted debe mirar directamente a los ojos a las personas cuando conversan.

Podrá mostrar desacuerdo en forma moderada: Cuando este en desacuerdo con alguien, no lo demuestre a través de su expresión corporal o cambiar el tópico de la conversación expréselo diciendo “yo tengo una opinión diferente sobre esta materia”.

Defender sus derechos: No permitir que los demás se aprovechen de usted.

2.7 Percepción:

El enfoque Gibsoniano, referido por Margaret Matlin, en su libro Sensación y Percepción (c.p. Alvarez 1992) explica que las percepciones son ricas y elaboradas debido a que los estímulos en nuestro medio son ricos en información y que son nuestros procesos de pensamientos o experiencias los que proporcionan esa riqueza.

El proceso perceptivo se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. Se produce siempre que los estímulos, activen los órganos sensoriales, pero implica Cognición.

Alvarez G.(1992) expresa que percepción es la manera como una persona organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos y se transmite a una experiencia

psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales (p.15).

Sin duda alguna, cuando Alvarez hace referencia que la percepción implica cognición, nos dirige a pensar que todo tipo de eventos o situaciones en las cuales estamos expuestos, son procesado y van a tener relevancia según las experiencias previas, esto va influir como cada persona percibe al otro en determinado momento o situación. Ahora bien, la percepción que tienen los grupos del líder va a marcar el rumbo de una organización, así como la percepción que tiene el líder del grupo, en cuan magnitud podrá influir en él y manejar según los intereses que se busca. Según Bartlett, (1932), Krech y Crutchfield, (1948, c.p. Alvarez 1992), señala que:

La percepción de un acontecimiento cuyo significado no ha sido dilucidado, provoca sentimientos de duda, inseguridad y ansiedad porque no sabemos si es potencialmente peligroso, benigno o neutral..... La incertidumbre puede causar al individuo una profunda desorganización y un gran trastorno(p.16).

Para reforzar más la idea, acerca de la percepción , se describirá las cuatro limitaciones referidas a la habilidad de formarse impresiones de otros, de Soskin (1953, c.p Alvarez 1992), La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. (p 18).

La impresión está más influenciada por la situación que por la persona que es percibida.

La generalización que el perceptor hace de su primera impresión es determinante.

La situación puede no dar oportunidades para que la persona percibida exponga y muestre su real comportamiento, de tal manera que se justifique o cambie la primera impresión.

La impresión de la persona percibida puede ser distorsionada por una reacción individualizada del perceptor.

Para Alvarez G. (1992), la percepción, entonces, es un proceso cognoscitivo muy activo. El individuo es bastante más que una esponja pasiva... (p17). Si bien existe una tendencia a recibir información de refuerzo y a ignorar la información desconcertante, es obvio que la información amenazante, negativa o amedrentadora llega percibirse. Es decir, no se puede ignorar el mundo real en forma indefinida, aún suponiendo que la persona se encuentra dentro de los límites de lo normal en función de salud (ibidem) (p19).

2.8 Grupo

Muchos conceptos se han escrito acerca de lo que es un grupo pero no existe una aceptación universal.

Se ha definido al grupo en función de las percepciones que tienen sus miembros, los individuos deben estar conscientes de sus relaciones con los demás, la manera en que percibe a los otros y como se percibe a si mismo Hung (1987).

También ha definido el grupo desde la óptica de la motivación, la integración de las personas obedece al beneficio que produce a sus miembros, en términos de las satisfacciones de algunas necesidades que, por sí solos, no lograrían. Hung (1987). Otras definiciones enfatizan en las características organizacionales, en el cual los individuos desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, que regulan su conducta.

Según Schein (1982) el grupo puede ser definido como cualquier número de personas que interactúan unas con otras que sean psicológicamente conscientes unas de otras y se perciban a sí mismas como un grupo.

2.8.1 Procesos que intervienen en la formación del grupo

Moreland (1987) ofrece una síntesis de los mecanismos que clásicamente se han utilizado para explicar la formación de un grupo, a saber, integración ambiental, integración comportamental, integración afectiva e integración cognitiva.

La integración ambiental se considera como una condición que puede facilitar el contacto entre las personas, referido a condiciones que permiten iniciar un proceso de formación del grupo. Se pueden mencionar factores ambientales – ambiente físico, social y cultural que favorecen el contacto entre las personas tales como: la proximidad física, la participación en las mismas redes sociales y en las organizaciones sociales comunes, actividades culturales o deportivas.

La integración comportamental: se produce a medida que las personas se vuelven dependientes unas de otras para satisfacción de sus necesidades. Parte de la Teoría del Intercambio Social ya que acepta como mecanismo básico en la formación de un grupo, la expectativa de máxima recompensa con el mínimo coste por parte de los integrantes del grupo.

La integración afectiva: se genera a partir de unos sentimientos compartidos por el grupo, puede ser sentimientos de simpatía en los que se pueden producir grupos de

amigos; también puede darse el sentimiento compartidos en función a u ideal, a una causa, a actividades comunes.

La integración cognitiva: refiere como mecanismo que explica la formación del grupo el reconocimiento de ciertas semejanzas en características importantes que definen la personalidad de los miembros; pueden referirse a formas de pensar, características profesionales u otras. Estos grupos que se forman por la percepción de de la semejanza de alguna característica importante, son los grupos que desarrollan una mayor conciencia intergrupala.

La integración ambiental, comportamental, afectiva y cognitiva explica las razones por las cuales las gente se une, pero en este nivel, aun se consideran agregados, masas o categoría social, aún se requiere la intervención de otros procesos para transformarlo en un grupo.

Moreland y Levine (1982) redujeron a tres los procesos constitutivos de un grupo: evaluación, compromiso y cambio de rol.

Evaluación: los autores parten del punto de que en el grupo se produce una constante evaluación recíproca de ellos hacia los individuos y de los individuos hacia el

grupo. Esta evaluación se relaciona con los motivos por los cuales los individuos entraron a formar parte del grupo.

La constante y mutua evaluación es la que introduce el elemento “conflicto” en el grupo, permitiendo a su vez la innovación y la flexibilidad en la estructura de roles. El desarrollo de esta actitud crítica diferencia al grupo de una secta, masas o categorías sociales ya estas dirigen la crítica hacia el exogrupo.

El compromiso: se refiere a los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo, un concepto más amplio que el de cohesión e indica una actitud más activa en el sentido de asumir la responsabilidad compartida de todo lo que sucede en el grupo. Se habla de identificación, ya sea parcial o total, que permite reforzar la influencia del grupo sobre los individuos y, en consecuencia, acentuar la dependencia de los miembros con respecto al grupo, pero cuando se habla de compromiso, esto indica más bien la disposición de los sujetos a participar activamente en la organización del grupo: construcción de significados compartidos, estructuración de roles, sistemas de manejo de conflictos.

El cambio de roles: expresa el carácter dinámico del sistema grupal. La estructura social de un grupo se hace cada vez más rígida a medida que se “formalizan” o se institucionalizan las relaciones dentro del grupo. La interacción interpersonal se hace

cada vez más pautada y pierde creatividad. La evaluación negativa por parte de los miembros del grupo es acompañada de una pérdida de compromiso y el conflicto obligará al sistema a una reestructura de los roles.

Ayesterán (1996) sugiere la introducción de un proceso adicional a los tres anteriormente mencionados, se trata de la interacción simbólica, es decir, de la introducción de significados compartidos. Estos significados son los que dan sentido y definen la identidad del propio grupo y de los grupos que configuran el entorno social. También definen la tarea del grupo porque para su funcionamiento es importante la representación compartida del grupo sobre la tarea. La representación de la tarea como creatividad o como problema dan lugar a estructuras de relación y a estructuras comunicativas diferentes.

La interacción simbólica entre los miembros del grupo es una actividad constructiva, el grupo constituye su identidad, define el entorno sociocultural, interpreta la estructura de las relaciones intergrupales en el entorno social, define la tarea la identidad de las personas y la posición de las mismas en la escala de reconocimiento social dentro del grupo. También define las estrategias que puede utilizar el grupo ante los conflictos así como el grado de compromiso que se le exigirán a los miembros, en función de las normas de comunicación que se establezcan.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Propuesta de Intervención

Una vez revisados con el cliente los resultados derivados del diagnóstico realizado, se comentó algunas propuestas de intervención concernientes a la mejora las dimensiones que requerían atención.

Se acordó con el cliente realizar un taller de cuatro horas.

3.1.1 Taller: La Organización como Punto de Encuentro

Objetivo y alcance del Taller: Brindar a los participantes herramientas practico-teóricas que permitan fomentar la cohesión grupal, la comunicación y la conciencia organizacional. Este taller está dirigido al personal del Grupo Veterinario Egoavil Sardiñas.

Metodología: Una de las técnicas utilizadas son los talleres, los cuales son un modelo de aprendizaje experiencial, a través del cual los participantes adquieren el aprendizaje como producto de la experiencia vivida y de un proceso de análisis posterior.

Las herramientas proporcionadas por esta metodología pueden ser utilizadas de forma inmediata lo cual permite incrementar la eficiencia y efectividad de los participantes, tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

Para lograr estos objetivos, se utilizarán dinámicas que fomenten el intercambio de ideas, la participación e integración de todos los asistentes.

Además, se utilizarán los dibujos, estos pueden ser un medio poderoso para revelar los problemas en el grupo que han sido obviados, a la vez que pueden ser usados para describir una situación actual y mostrar lo que las personas quieren y esperan en lugar de lo que ahora tienen, o por el contrario, poder visualizar cómo ellos se perciben dentro de la organización y cómo perciben a los otros miembros. También es una herramienta que permite conocer la visión de los miembros en relación al futuro de la organización.

Planificación del programa: A continuación se muestra en la figura, el cronograma de planificación para la realización del proyecto.

Actividades	Septiembre				Octubre			
	Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión del material bibliográfico	■	■						
Determinación del contenido general del taller		■	■					
Selección de estrategias y medios de instrucción		■	■					
Diseño Instruccional del Taller. Elaboración Instrumento de evaluación		■	■					
Presentación al cliente y revisión del contenido del taller. Definición de logística				■				
Definición de requerimientos para la realización del taller				■				
Revisión de logística					■	■		
Ejecución del Taller					■	■		
Análisis de resultados							■	■

3.2 Especificaciones del programa

El programa de la intervención que se desarrolló en la organización cliente, contiene:

- Objetivo específico: son las competencias que el participante adquiere al finalizar la intervención.
- Situaciones vivenciales: son actividades que se orientan al trabajo en equipo dentro de la organización.

- Manual del participante: es una guía donde el participante puede ver cuales serán las actividades y objetivos planteados en las sesiones de trabajo.
- Presentaciones: el consultor ayuda al entendimiento y aprendizaje de los participantes.
- Actividades dirigidas: mediante las asignaciones hechas por parte del facilitador, los participantes con las sesiones de trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica los conocimientos.
- Material de consulta: para ampliar el conocimiento de los participantes, la facilitadora recomienda lecturas que les ayudaran a mantenerse actualizados según el tema de interés.
- Valor agregado: aparte de la intervención realizada en la organización, el consultor adicionalmente enseña algunas habilidades para el manejo de grupos, el interés del consultor también será el cubrir las necesidades de la organización.

Con estas especificaciones se garantiza la aplicación de los conocimientos adquiridos en las sesiones de trabajo.

3.3 FASE I: Planificación de la acción

3.3.1 Naturaleza de la Intervención:

Durante esta fase, se definió la naturaleza de la intervención, los resultados esperados, las actividades a realizar y definición de la logística, lo cual permitió ofrecer al cliente una fecha tentativa de ejecución del taller.

Este taller se enfoca en trabajar los aspectos actitudinales, en un primer momento, orientando a cada uno de los participantes hacia su propia persona y luego hacia la formación de un clima solidario dentro del grupo para generar el trabajo en equipo. También se orienta a trabajar el aspecto de la comunicación como un elemento de importancia fundamental para orientar a la empresa hacia un mejor funcionamiento.

3.3.2 Resultados esperados:

Se determinó que los productos finales esperados luego de la realización de la intervención se orientar a desarrollar habilidades individuales y grupales, orientadas a incrementar el sentido de pertenencia, compromiso y desempeño organizacional.

Así como lograr la integración y el trabajo en equipo, e incentivar los niveles de comunicación.

3.3.3 Aspectos logísticos:

Número de participantes: Dos grupos de 17 personas cada uno.

Duración del taller: Cuatro (4) horas.

Material de Apoyo: se le entregará al cliente una lista con los materiales requeridos para las dinámicas y el material que se fotocopiará para ser entregado a los participantes.

Fecha tentativa: Se planteó la posibilidad de realizarse el 12 de Octubre.

3.4 Fase II: Ejecución de la Intervención.

Durante esta fase se llevaron a cabo las actividades planificadas para la intervención; cabe destacar que la fecha manejada para el 12 de Octubre tuvo que ser modificada y finalmente el taller se ejecutó el 20 de Octubre.

Una vez revisada la bibliografía referida a los temas a tocar derivados del diagnóstico en particular, comunicación y trabajo en equipo, se procedió a definir el objetivo general y específicos del taller, los cuales se mencionan a continuación:

3.4.1 Objetivo General:

Desarrollar habilidades individuales y grupales, orientadas a incrementar el sentido de pertenencia, compromiso y desempeño organizacional.

3.4.2 Objetivos Específicos:

- Lograr la integración y el trabajo en equipo.
- Incentivar los niveles de comunicación.

Posteriormente, se realizó el diseño instruccional del taller de acuerdo a los objetivos planteados (Ver Anexo 1).

Se seleccionaron las dinámicas y actividades prácticas que permitirían discutir el aspecto teórico a tratar y se estimó el tiempo que se invertiría en cada punto.

De igual manera, se determinaron los recursos disponibles y necesarios para la ejecución de la actividad tales como: tiempo, información, tecnología, dinero.

Cronograma de Ejecución del Taller

Hora	Aspectos teóricos y prácticos	Estrategias y recursos instruccionales
8:00 – 8:20	Inicio del taller – Presentación de las Consultoras – Explicación del Objetivo del Taller – Establecimiento de normas y acuerdos	-Apertura del taller por parte del Director del GVES - Explicación con rotafolio - Chequeo de Expectativas
8:20 – 8:40	1.- Actividad Rompe hielo: presentación del grupo. Dinámica: Escribiendo mi fortaleza	- Dinámica de apertura, presentación individual
8:40 – 9:00	2.- Actividad de integración, intercambio de roles. Dinámica: Percibiendo al otro.	- Juego de Roles - Dinámica de percepción - Preguntas, explicación, rotafolio
9:00 – 9:15	Teoría: Definición de grupo / equipos de trabajo	- Apoyo en material del participante - Preguntas, explicación
9:15 – 9:30	Refrigerio	
9:30 – 10:00	3.- Actividad: Trabajo de Equipo. Dinámica: Armandando una torre.	- Dinámica para propiciar el trabajo en equipo y la

		comunicación - Revisión de la actividad
10:00 10:10	- Feedback acerca del Trabajo en Equipo	- Apoyo en el material del participante - Chequeo de la experiencia - Lectura
10:10 10:25	- Teoría: Comunicación Interpersonal	- Rotafolio, explicación, preguntas
10:25 10:40	- 4.- Actividad de Comunicación Dinámica: Orden en el banco	-Dinámica para utilizar los diferentes canales de comunicación -Toma de Decisiones y resolución de problemas -Chequeo de la actividad
10:40 11:10	- 5.- Actividad Dinámica: Identificándome con la organización	-Visualización - Ejercicio práctico - Compartir la experiencia
11:10 11:35	- 6.- Actividad de Cierre Dinámica: Compartiendo mi fortaleza	- Actividad de cierre
11:35 -	Evaluación del facilitador	- Entrega de evaluaciones

1. Se preparó la propuesta para el cliente y se efectuó una reunión el día 30 de Septiembre, en la cual se acordó la fecha de realización del taller y el cliente designó una persona enlace para que manejara todos los detalles relacionados con la logística del mismo. Se obtuvo la aprobación de la propuesta.

2. Elaboración del material de instrucción:

Material de apoyo a los participantes: se revisó bibliografía relevante en relación a los temas de trabajo en equipo, comunicación y percepción. El material se elaboró en forma de presentación mostrando la información de manera didáctica, clara y atractiva (Ver Anexo 2).

Guia del facilitador: se utilizó la propuesta presentada al cliente y el material de apoyo de los participantes.

Evaluación del taller: se elaboró una encuesta que fue entregada a los participantes para conocer su opinión en relación a la ejecución de la actividad (Ver Anexo 3).

Listado de Asistencia: se le solicitó a la persona responsable del apoyo logístico, la elaboración de los listados de asistencia a la actividad.

3. Se coordinó la logística de realización del taller con el apoyo de la persona designada por el cliente, indicándole los detalles de salón, horario, materiales a utilizar. Esta persona asumió la responsabilidad de enviar las invitaciones a los participantes y coordinar la asistencia de los grupos. Se le hizo una serie de recomendaciones para la selección del salón cumpliendo con los requisitos de ventilación, aseo, espacio físico, luminosidad, libre de ruidos, acceso, entre otras.

3.5 Realización del taller

El taller se llevó a cabo el día Martes 19 de Octubre en un salón del Hotel Paseo Las Mercedes. El mismo se realizó en dos bloques de horario, uno comprendido desde las 8 a.m. hasta las 12 m y el segundo grupo de 2 p.m. hasta las 6 p.m., ambos con 17 participantes respectivamente.

En relación a la asistencia, se contó con la participación de todas las personas convocadas, exceptuando a un miembro del grupo médico quien manifestó desconocer la información.

Dentro de la logística y por razones de recursos económicos, no se contempló el refrigerio para los participantes y estos manifestaron su inconformidad al respecto, sin embargo, el resto de las condiciones mínimas fueron satisfechas.

3.5.1 Inicio del Taller

El taller inició un poco más tarde de lo previsto ya que algunos participantes no habían podido llegar al salón, sin embargo, se manejó el tiempo de manera adecuada y se terminó un poco después de la hora establecida. Todas las actividades fueron realizadas según lo planificado en el cronograma. Esta actividad se caracterizó por ser dinámica y participativa, permitiendo la interacción de todos los asistentes

3.5.2 Presentación del Grupo Consultor

Se realizó la presentación respectiva de las consultoras por parte del cliente Dr. Luis Egoavil, quien explicó el objetivo del taller y realizó la presentación de algunos integrantes nuevos en la organización; además, dando reconocimiento al valor del recurso humano como parte del éxito que hasta ahora ha logrado la organización.

3.5.3 Establecimiento de Acuerdos para la ejecución del taller

Terminada la presentación por parte del cliente, se procedió a definir las normas de realización del taller y se llegaron a los siguientes acuerdos utilizando la palabra GRUPO:

G – Ganar – ganar

R – Responsabilidad

U – Unión y honestidad

P – Participación y apoyo mutuo

O – Orgullosos de pertenecer a la organización

3.5.4 Realización de las dinámicas

1.- Actividad Rompe hielo: presentación.

Dinámica: Escribiendo mi fortaleza

Objetivo: Lograr la integración a través de actividad rompe hielo para reducir tensiones y conocernos.

Participantes:

Diecisiete personas.

Tiempo:

Veinte minutos.

Material:

Globos de diferentes colores, marcadores, una caja.

Proceso: El facilitador le entregará a cada uno de los participantes un globo y le explicara que en el mismo escribirán su fortaleza, se presentaran y colocaran el globo en una caja. Cada facilitador realizara la misma actividad, luego de que cada participante haya realizado su respectiva presentación

El facilitador explicará el concepto de percepción individual y grupal, roles y funciones.

2.- Actividad de integración, intercambio de roles.

Dinámica: Percibiendo al otro.

Objetivo: Desarrollar en los participantes la capacidad de percepción grupal e individual.

Participantes:

Diecisiete personas.

Tiempo:

Quince minutos.

Material:

Etiquetas, marcadores, una bolsa con un espejo

Proceso: El facilitador hará una ronda con cada uno de los participantes y le enseñará la bolsa que contiene un espejo y le realizará la siguiente pregunta: ¿Usted se percibió?.

Terminada la actividad anterior se le pedirá al grupo que se coloque en semi círculo, se le dará una etiqueta y se le pedirá que coloque su nombre en la misma, luego que escoja a una persona del grupo e intercambie su nombre con ella. El facilitador le explicará que debe actuar como esa persona en un día de trabajo.

Una vez que todos los participantes se han presentado, cada uno aportara sus impresiones acerca de la dinámica realizada, como se sintieron y como es percibido por la otra persona.

En esta actividad el facilitador hará el resumen conceptual de:

- Percepción individual y grupal
- Trabajo en equipo
- Diferencia entre grupo y equipo
- Concepto de Sinergia
- Ejemplos

3.- Actividad: Trabajo de Equipo.

Dinámica: Armandó una torre.

Objetivo: Mostrar la eficiencia del trabajo en equipo.

Participantes:

Diecisiete personas.

Tiempo:

Treinta minutos.

Material:

Pitillos, tirro, vendas

Proceso: La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelva el problema con la máxima rapidez.

El facilitador dividirá al grupo en dos, dibujará el modelo de la torre a realizar, luego se le asignará a cada participante un papel o rol, los cuales son:

Rol 1. Un ciego, no ve pero puede armar las torres. (se le vendan los ojos)

Rol 2. Un sordo, no escucha, no habla pero realiza el trabajo de construcción

Rol 3. Un discapacitado de una pierna, puede intervenir.

Rol 4. Un discapacitado de ambos brazos, puede intervenir.

Rol 5. Uno que dirige, pero no puede armar la torre.

Cada participante de los grupos debe intervenir, al terminar la torre, en el tiempo estipulado, deben colocarla en la mesa del facilitador.

Al final cada subgrupo hace una evaluación sobre la participación de cada uno y del conjunto, en la tarea que ha realizado. El facilitador reunirá a todo el grupo para comentar, analizar y hacer aportaciones sobre lo vivido.

4.- Actividad: Comunicación**Dinámica: Orden en el banco.**

Objetivo: Lograr la comunicación a través de la integración.

Participantes:

Diecisiete participantes.

Tiempo:

Quince minutos.

Material:

Tirro.

Proceso: El facilitador dibuja un banco imaginario en el piso, pegando un tirro. El largo del banco debe ajustarse a la cantidad de participantes. El ancho del banco debe ser de unos 20cms. El facilitador invita al grupo a montarse sobre el banco, le explicará que el objetivo de la dinámica es hacer una fila en tres minutos según las fechas de cumpleaños de cada uno, en orden de mes comenzando por enero. El grupo debe ordenarse sin bajarse del banco, esto significa que el grupo debe buscar la forma de cambiar posiciones, apoyándose unos en los otros, sin caerse. Se realizará la dinámica también, según la edad, número de calzado y orden de tamaño. Luego de finalizada la actividad el grupo discutirá sus impresiones, como se sintieron y que hicieron para cumplir la tarea.

El facilitador explicará:

- Concepto de comunicación
- Elementos y actores de la comunicación

- Diferentes canales de comunicación
- Escucha activa
- Importancia de las comunicaciones formales en la organización
- Barreras de la comunicación

5.- Actividad de comunicación e identidad

Dinámica: Identificándose con la organización

Objetivo: Lograr la identidad con la organización como medio de comunicación y visualizar su rol dentro de la misma.

Participantes:

Diecisiete participantes.

Tiempo:

Diez minutos.

Material:

Hoja de papel, marcadores y tirro.

Proceso: El facilitador le indicará que deben realizar un dibujo de la organización y dibujarse dentro de ella de acuerdo al rol que realizan; una vez culminado el dibujo, deberán pegar el mismo en la pared. Al finalizar el facilitador realizará las conclusiones respectivas.

6.- Actividad de Cierre.

Dinámica: Compartiendo mi fortaleza.

Objetivo: Determinar el logro de los objetivos y expectativas del taller.

Proceso:

El facilitador realizara el cierre, realizando preguntas al grupo referente a ¿como se sintieron?, ¿que les pareció?, ¿que piensan al respecto?, ¿cual fue el aprendizaje?,El facilitador lo llevará a plenaria, escribiendo en papel de rotafolio todas las impresiones y conclusiones del grupo. El facilitador le pedirá a cada participante que tome su globo de la caja y se lo obsequie a la persona que desee, se le explicara que ninguno debe quedar sin globo. Se hará la despedida por parte del facilitador del taller.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN

4.1 Resultados de las dinámicas

1.- Actividad Rompe hielo: Presentación. Dinámica: Escribiendo mi fortaleza

Se dió inicio a la actividad rompe hielo con la finalidad de acercar al grupo, generar un clima de confianza y propiciar la participación.

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	Cada uno de los participantes fue receptivo al realizar su presentación en una forma amena y participativa. Al escribir su fortaleza en el globo y compartirlas se pudo percibir que había identificación con las mismas y eran aprobadas por el grupo.	Este grupo se observaba más dinámico y con mayor fluidez al realizar su presentación.
Aspectos	La mayoría de los participantes	En comparación con el Grupo

Significativos	eran nuevos en la organización los cuales tenían de 4 a 6 meses de antigüedad en la misma, lo cual no impidió que pudieran compartir su fortaleza y que sean aprobadas por el resto del grupo.	anterior, la mayoría tenía una antigüedad superior a los dos años. Se podía observar una actitud de confianza y estrechez afectiva. Uno de los participantes expresó que por la naturaleza de sus funciones no tenía un lugar físico y un rol específico
----------------	--	--

2.- Actividad de integración, intercambio de roles. Dinámica: Percibiendo al otro.

Una vez que se explicó la importancia de los conceptos de percepción, roles y funciones para un mejor funcionamiento de la organización, se realizaron las actividades correspondientes a esta dinámica.

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	Los participantes se mostraron con cierta expectativa ante la actividad presentada. Pudieron desarrollar la percepción de ellos y del grupo	El grupo se mostró más colaborador al realizar la actividad. Mostraron reacciones similares al primer grupo: risas, asombro,

	<p>como elemento importante en sus funciones dentro de la organización. En la primera parte de la actividad, al mirarse dentro de la bolsa que contenía el espejo mostraron sorpresa al ver su rostro reflejado ante la pregunta ¿Usted se ha percibido?. Las reacciones observadas fueron: risas, asombro, diferentes actitudes que indicaban que no se esperaban encontrarse con su propia imagen. En la segunda parte de la actividad, correlacionaron su percepción con la percepción que tienen los demás de sus roles y funciones en la organización.</p>	<p>sorpresa, se escuchaban comentarios entre ellos. Se observó mayor disposición y apertura para ejecutar el rol del compañero que el grupo anterior; había mayor identificación con la percepción del compañero seleccionado y hubo aprobación por parte del otro en la dramatización realizada, incluyendo la aprobación del grupo. Esto puede ser producto de que el grupo tiene mayor tiempo conociéndose.</p>
Aspectos Significativos	<p>Particularmente, en la segunda parte de la actividad, este grupo mostró cierta resistencia al intentar actuar como el compañero escogido</p>	<p>A uno de los participantes, le correspondió interpretar el rol de la Consultora; al principio se mostró renuente a interpretar la</p>

	<p>debido al poco tiempo y conocimiento que tenían en referencia al otro. Uno de los participantes masculino tenía que intercambiar rol con una participante femenina lo cual le causó resistencia para ejecutar la actividad y esto ameritó la intervención del facilitador para persuadirlo y lograr el objetivo de la misma.</p>	<p>dramatización, sin embargo, accedió a realizarla y recibió la aprobación del grupo por su interpretación.</p>
--	---	--

3.- Actividad: Trabajo de Equipo. Dinámica: Armando una torre.

El facilitador indicó las pautas para realizar la actividad y una vez finalizada, se apoyó en el observador para realizar las conclusiones de la actividad. Se hizo énfasis en comprender las habilidades y limitaciones de otros, su aporte para trabajar en equipo y lograr un mejor funcionamiento de la organización

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	<p>Se dividió el grupo en dos equipos y se entregaron los roles a cada uno de los participantes y a quien el facilitador percibieron como líderes se les entregó el rol de mudo. Las torres fueron armadas por ambos equipos antes del tiempo estipulado. Ninguno de los equipos explicaron a los ciegos el modelo de la torre. Hubo mayor integración grupal, escucha activa y participación de todos los miembros. Se observó competencia entre los equipos y los líderes de grupo.</p>	<p>De igual manera, se identificaron a los líderes y se les entregó el rol de ciego pero se les introdujo la variante de que no podían tocar la torre. Uno de los equipos, trabajó más rápidamente y comenzó a ejercer presión para que el otro grupo terminara la actividad, sin embargo, ambas torres se lograron armar en el tiempo esperado. Hubo menos participación de los miembros y se perdió la escucha activa.</p>
Aspectos Significativos	<p>En ambos equipos, los líderes percibidos no dejaron de actuar como tales; uno de los líderes de equipo expresó al facilitador que presumía que ese rol se le</p>	<p>Uno de los participantes que ejecutó el rol de incapacitado de brazos, expresó que no podía colaborar de ninguna manera en la actividad, al finalizar la misma se</p>

	entregaría a él.	reflexionó sobre este punto. Uno de los líderes se anuló en la participación de la actividad y expresó su malestar.
--	------------------	---

4.- Actividad de Comunicación. Dinámica: Orden en el banco.

Al finalizar la actividad se explicó la importancia de la comunicación como eje fundamental para integrar otros elementos como: toma de decisiones, liderazgo y solución de conflictos, los cuales pueden influir en el alcance de los objetivos de la organización.

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	Se observó escucha activa, los participantes se comunicaron efectivamente entre ellos para lograr el objetivo propuesto. La toma de decisiones estuvo presente durante el desarrollo de la actividad.	No se observó escucha activa. Se presentaron barreras en la comunicación. Se presentó una situación de conflicto ante la toma de decisiones. No se logró ejecutar la actividad en el tiempo estimado y se redujo la actividad

		a dos ejercicios ante la ausencia de la escucha activa al recibir las instrucciones por parte del facilitador.
Aspectos Significativos	Uno de los participantes generó una estrategia que fue aceptada y empleada por el grupo para culminar la actividad más rápidamente. Uno de los líderes del grupo, buscó la manera de generar una estrategia para comunicarse efectivamente con el grupo, lograr apoyo, confianza y solucionar el problema presentado.	Se pudo observar discusiones entre los participantes; todos hablaron al mismo tiempo. Se observó mayor dispersión y no hubo toma de decisiones lo cual extendió la actividad sin lograr el objetivo. Se observó falta de liderazgo.

5.- Actividad de Comunicación e Identidad. Dinámica: Identificándome en la organización.

El facilitador reforzaron el sentido de identidad y pertenencia a la organización, ubicándose dentro de la misma; conociendo sus funciones y roles dentro de la empresa y visualizándose dentro del organigrama. Se profundizaron puntos importantes como los planes de crecimiento de la organización y futuro cambio de imagen (Ver Anexo 4)

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	Se generó mucha expectativa ante el hecho de dibujar la organización y ellos dentro de la misma. Cada uno de los participantes, dependiendo de las funciones que tienen dentro de la empresa, algunos de ellos se ubicaron estratégicamente y otros como uno más de la misma.	Esta actividad no generó tanta resistencia como al primer grupo debido a que los dibujos anteriores estaban colocados en la pared del salón; en este caso, la actividad se logro de acuerdo a lo planteado. Estuvo presente la noción de identidad, el dibujo permitió ubicar o visualizar en forma de organigrama que funciones y

		roles tenía cada participante.
Aspectos Significativos	La mayoría de los participantes expresaron cierta resistencia al realizar el dibujo y ubicarse dentro de la organización; en cambio, los que estaban identificados como líderes realizaron rápidamente la actividad y ambos coincidieron en la imagen del dibujo realizado, visualizándose como parte importante de la organización. Ambos realizaron un árbol en el cual uno se ubicó como parte del ramaje y otro como el corazón del tronco y girando alrededor del líder del Grupo Veterinario.	Uno de los dibujos de los participantes fue bien significativo, debido a que percibió la organización como un óvulo siendo fecundado y los espermatozoides eran todas las personas que en ella trabajan, la participante se ubicó muy de cerca al óvulo en fecundación, en relación a los demás.

6.- Actividad de Cierre. Dinámica: Compartiendo mi fortaleza.

El facilitador resumen los contenidos de las actividades realizadas, haciendo énfasis, en la importancia del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales, la identificación con el grupo de trabajo, la cohesión grupal, la integración y la comunicación como elemento matriz para mejorar situaciones de conflicto en procesos de cambio organizacional.

	Grupo 1	Grupo 2
Resultados	En esta actividad se observó cohesión grupal e integración del grupo. Compartieron sus fortalezas con cada uno de los miembros y se recibió feedback del taller realizado, manifestando su deseo de repetir la experiencia pero integrando la totalidad del grupo.	Se generó una disposición a realizar la actividad de forma participativa, mostraban una actitud de complacencia al haber cumplido con las expectativas del taller y al manifestar su interés en participar nuevamente en estas actividades de integración.
Aspectos Significativos	Algunos miembros del grupo querían finalizar la actividad de forma muy rápida ya que debían	

	regresar a sus puestos de trabajo para que el Grupo 2 se incorporara a la actividad de la tarde.	
--	--	--

Ambos grupos manifestaron su interés para que este tipo de actividades se siguieran llevando a cabo en la organización, pero con la participación de todos los miembros que conforman el Grupo Veterinario en una misma sesión de trabajo.

4.2 Resultados de la evaluación del taller

Los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los participantes después de haber realizado la actividad, fueron los siguientes:

- Consideraron que a lo largo del taller se cubrieron los objetivos que se tenían planteados en forma completa.
- La calidad del contenido del curso se adecuaba a las necesidades del grupo.
- La calidad de las actividades de aprendizaje desarrolladas (exposiciones, demostraciones, etc.) para ellos fueron satisfactorias según las expectativas.

- En relación a la calidad en general del material de apoyo suministrado manifestaron que fue buena, sin embargo, hicieron la sugerencia de que debió haber sido más extenso.
- Los participantes indicaron que la duración del curso fue corta.
- En cuanto a la evaluación del facilitador, consideraron que la misma, tenía dominio de la materia, exposición clara, disposición para aclarar dudas, capacidad para estimular la participación del grupo y despertar interés.
- En cuanto a la participación de los asistentes como grupo, consideraron que lograron integrarse como equipo de trabajo en las actividades realizadas a pesar de que venían de diferentes empresas.
- Expresaron su interés y disposición para participar en próximos eventos que realice el Grupo Veterinario.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, A. (1992). **Aprender Jugando 1: dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría**. México: Editorial Limusa.

AGUADO, R. (2000). **Clima Organizacional: Un acercamiento a su identificación**. (On line). Disponible en : rjaguado@spin.com.mx.

ALVAREZ, G. (1992). “La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización”. **Revista interamericana de Psicología ocupacional**. Volumen 11, (1 y 2), 7 y 119. México.

AYESTERAN, S. (1996). **El grupo como construcción social**. España: Editorial Plural.

BECKHARD, R. (1969). **Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias**. Miami: Editorial Addison – Wesley.

BRUNET, L. (2002). **El clima de trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. Cuarta reimpresión.

BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica**. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.

CHIAVENATO, Idalberto. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. (Segunda Edición) Colombia: Editora Atlas, S.A.

FRENCH W. y Bell, C. (1995). **Desarrollo Organizacional**. (Quinta Edición). México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

GIBSON, J y otros. (1992). **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.

GORDON, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Prentice Hall.

GUIZAR, R. (1992). **Desarrollo Organizacional**. México: Editorial McGraw Hill.

GUIZAR, R. (1999). **Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones**. México: Editorial Mc Graw Hill.

HELLRIEGEL D, Slocum J, Woodman R, (1998). **Comportamiento Organizacional**. International Thomson Editores. México.

HUNG, L. (1987). **Manual de Dinámicas de Grupos**. Caracas: Universidad Nacional Abierta.

KATZ, D. Y Kahn, R. (1977). **Psicología Social en las Organizaciones**. México: Editorial Trillas.

KERLINGER, F.(1988). **Investigación del Comportamiento**. Segunda Edición en español, México: Editorial McGraw-Hill.

KILMANN, R. (1989). **Corporate Transformation. Revitalizing organization for a competitive world**. San Francisco: Bass Publishers.

LOPERA, J. y Bernal M.(2002). **La culpa es de la vaca: anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre el liderazgo**. Colombia: Editorial Intermedio.

MATURANA, H. (1989). **El árbol del Conocimiento**. Chile: Editorial Universitaria.

MATURANA, H. (1995). **Las Contribuciones de Humberto Maturana a las Ciencias de la Complejidad y la Psicología.** (On line). Disponible en: http://www.inteco.cl/articulos/005/doc_esp2.htm

MORELAND, R. (1987). “ **The formation of small groups**”. Londres: Editorial Hendrick.

NEWTON, M. y Raia, A. (1972). **Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos.** New York: McGraw-Hill.

OCCHIITWA, O.(2000) **A Study of the Organizational Climate of Hig and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan.**(On line). Disponible en: www.ssta.sk/research/school_improvement/rp27.htm

PEÑA, G. y Pérez de Maza T.(2001). **Comunicación, organización y supervisión.** Caracas: Universidad Nacional Abierta.

PORRAS, J. y Robertson, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio.** (Segunda Edición) Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.

RAMÍREZ, T. (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Caracas: Editorial Panapo.

ROBBINS S (1999). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones.** México: Editorial Prentice Hall.

SCHEIN, E.(1982). **Psicología de la Organización.** México: Editorial Prentice Hall.

TORO, F (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.** Vol:11, Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 16). Caracas.

ANEXO 1

Diseño Instruccional del taller

Taller: La Organización como punto de encuentro.

INTRODUCCIÓN:

Uno de los grandes retos para competir en estos momentos es capacitar el recurso humano de una organización, no solo darle nuevas estrategias competitivas o técnicas de calidad, sino de impulsar sus actividades bajo la modalidad de trabajo en equipo. El recurso humano es la fuente principal de cualquiera organización, por lo tanto reviste nuestra más alta confianza. Cuando las organizaciones desean elevar su desempeño orientándose a un crecimiento y calidad de servicio, debe buscar estrategias internas que logren identidad, responsabilidad y un alto compromiso, con el fin de prestar un óptimo servicio y así satisfacer las complejas y particulares necesidades de los clientes.

Por lo tanto se requiere de un trabajo en equipo, en el cual la comunicación, el aprender a escuchar a los demás, la reflexión y pensamientos conjuntos, logren encontrar la manera diferente de hacer y enfocar de forma exitosa la visión y la misión de la organización, para configurarla como un sistema de alto nivel de rendimiento.

OBJETIVO GENERAL:

- Desarrollar habilidades individuales y grupales, orientadas a incrementar el sentido de pertenencia, compromiso y desempeño organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Lograr la integración y el trabajo en equipo.
- Incentivar los niveles de comunicación.

CONTENIDO:

- Comunicación
- Grupo
- Integración de equipos de trabajo
- Percepción
- Pertenencia a la organización

DURACION:

02 talleres de 04 horas cada uno

N° DE PARTICIPANTES:

17 personas

RECURSOS:

Material de apoyo, participantes y facilitadores.

ANEXO 2
Apoyo de lecturas / Material del participante

INCOMUNICACIÓN

En su obra **La Cantante Calva**, Ionesco nos presenta un mundo en el que los personajes hablan y hablan pero no se comunican. Las palabras se han convertido en piedras que caen, en cadáveres, en trampas para ocultar la lejanía y la ausencia. Un hombre y una mujer se encuentran por azar y comienzan a charlar amablemente... A medida que avanza la conversación, descubren que ambos han viajado desde Nueva York en el tren de las diez, y que incluso los dos viven en el mismo edificio de la Quinta Avenida. Más sorprendente aún, ambos tienen una hija de siete años e incluso viven en el mismo apartamento. Para su sorpresa final, descubren que son marido y mujer.



En la casa del matrimonio Rodríguez,
Él y ella están viendo televisión,
Sin cruzarse, jamás, una palabra,
Hasta el día en que se fue la luz.
Entonces, él la miró al rostro y le dijo:
“¿cómo está usted?
Creo que no nos conocemos,
Mi apellido es Rodríguez.
¿Cuál es el suyo?
Y ella le dijo:
“Yo soy la señora Rodríguez.

Será que usted y yo somos...”

De pronto regresó la luz,

Volvió a funcionar la televisión

Y ellos no continuaron averiguándolo.

En un mundo que ha multiplicado las posibilidades de comunicación, que ha barrido las fronteras de la distancias, las personas viven cada vez más solas y más incomunicadas. Ya no son capaces de contarse sus ilusiones, esperanzas, angustias, miedos. Viven extraños en la misma casa, en la misma cama. La comunicación se está convirtiendo en una especie de ritual vacío, en mera cháchara banal y hueca, siempre desde lejos. La gente necesita llamarse continuamente por el celular, enviarse correos electrónicos, contarse lo que pasa o lo que hicieron: “ya llegué al aeropuerto”, “estoy en el taxi”, “ya voy para allá”, y se encuentran y están el uno junto al otro, no tienen nada que decirse y se ponen a ver televisión que, sin duda alguna, se está convirtiendo cada vez más en el personaje más importante de la familia:

Oración de un niño

Señor, esta noche quiero pedirte algo especial: conviérteme en televisor. Quisiera ocupar su lugar para vivir como él en mi casa: tendría un cuarto especial para mí, y toda la familia se reuniría a mi alrededor horas y horas. Siempre me estarían escuchando sin ser interrumpido ni cuestionado, y me tomarían en serio. Cuando me enfermara, llamarían en seguida al médico y estarían todos preocupados y nerviosos hasta que volviera a funcionar perfectamente. Mi papá se sentaría a mi lado cuando vuelve cansado del trabajo, mi mamá buscaría mi compañía cuando se queda en la casa sola y aburrida, y mis hermanos se pelearían por estar conmigo. ¡Cómo me gustaría poder disfrutar la sensación de que lo dejan todo por pasar algunos momentos a mi lado!

Por todo esto, Señor, conviérteme en un televisor, yo te lo ruego.

LOS TRES COLADORES

En ciertas ocasión, un hombre se acercó a Sócrates y le dijo:

- Tengo que contarte algo muy serio de un amigo tuyo. Sócrates le miró profundamente con sus ojos de sabio y le preguntó:

- ¿Ya pasaste lo que me quieres contar por la prueba de los tres coladores?

-¿Qué prueba es esa? – le dijo desconcertado el hombre.

- Si no lo sabes, escúchame bien. El primero de los tres es el colador de la verdad. ¿Estás completamente seguro de que es cierto lo que me quieres contar?

- En realidad, seguro, seguro, no. Creo que es cierto porque lo escuché de un hombre muy serio, que no acostumbra decir mentiras.

- Si eso es así, con toda la seguridad que no lo pasaste por el segundo colador. Se trata del colador de la bondad.

El hombre se sonrojó y respondió con timidez:

- Ciertamente que no.

Sócrates lo miró compasivamente y siguió diciéndole:

- Aunque hubieras pasado lo que quieres decirme por estos dos primeros coladores, todavía te faltaría el tercero, el de la utilidad. ¿Estás seguro de que me va a ser realmente útil lo que quieres contarme?

-¿Útil? En verdad, no.

-¿ves? – le dijo el sabio-, si lo que me quieres contar no sabes si es verdadero, y ciertamente no es ni bueno ni provechoso, prefiero que no me lo digas y lo guardes sólo para ti.

Habla sólo lo positivo de los demás para que se sientan aceptados, valorados, respetados. Palabras que animan, que siembran confianza, que tumban prejuicios y barreras, que calientan corazones. La palabra puede herir o animar, desanimar o entusiasmar, ser

látigo o caricia. Combate las ideas preconcebidas, borra los prejuicios, limpia las mentes. No juzgues a los demás si no quieres ser juzgado.

Urge una educación que recupere la palabra como comunicación del respeto, la amistad, la verdad. Hoy se miente mucho y sin el menor pudor. La publicidad y la retórica de los politiqueros han hecho de la mentira la clave de su éxito. Vivimos en un mundo de charlatanes, atrapados en el sonido de sus palabras huecas. Por ello, es urgente devolver a la palabra su valor. Educar para que la palabra sea expresión de vida, compromiso.

Evita toda palabra que hiera, combate con tenacidad la cultura del grito, la ofensa y el chisme. Es muy difícil sanar un alma herida por el maltrato o reparar el buen nombre y la fama pisoteadas por mentiras y chismes:



Había una vez un joven que tenía muy mal carácter y se la pasaba siempre bravo. Un día, su padre le regaló una bolsa de clavos y le dijo que, cada vez que perdiera la paciencia, clavara uno de ellos detrás de la puerta.

El primer día, el muchacho clavó 37 clavos y un número parecido los días siguientes. Poco a poco, a medida que pasaban las semanas, el joven fue aprendiendo a controlar su carácter, pues se convenció que era más fácil dominar su mal genio que seguir clavando clavos detrás de la puerta.

Llegó por fin el día que no se puso bravo ni una sola vez con lo que ese día no tuvo que clavar ningún clavo detrás de la puerta. Cuando se lo contó feliz a su padre, éste le sugirió que, en adelante, cada día que lograra controlarse por completo, arrancara uno de los clavos que había colocado en los días anteriores detrás de la puerta.

Fueron pasando los días y el joven pudo finalmente anunciarle a su padre que ya no quedaban clavos por retirar de la puerta.

Su padre le tomó la mano, lo llevó hasta la puerta y le dijo:

- Te has esforzado muy duro, hijo mío, por controlar tu carácter. Te felicito. Pero mira todos esos huecos en la puerta. Ya nunca más será la misma. Cada vez que pierdas la paciencia y tratas a alguien con enojo, dejas cicatrices en su alma, exactamente como lo

ves en la puerta. Es verdad que puedes ofender a alguien y luego retirar lo dicho y hasta pedirle disculpas, pero la cicatriz queda en el alma.

(Enviado por correo electrónico por William Hernández)

Cuentan que una mujer muy chismosa, que se la pasaba comiéndole cuero a los demás, acudió un día a confesarse con San Felipe Neri. Después de escuchar con mucha atención a la mujer y averiguar que solía reincidir en dicha falta aunque habitualmente se confesaba de ello, el sabio confesor le dijo al ponerle la penitencia:

-Ve a tu casa, mata una gallina y me la traes desplumándola por el camino.

La mujer obedeció y, al rato, se presentó ante el sacerdote con la gallina desplumada.

- Ahora, regresa por el camino que viniste, recoge una por una las plumas de la gallina y la vuelves a colocar en su lugar.

- ¡Eso es imposible, padre! – repuso la mujer desconcertada-. ¡Nadie podría hacer eso, y mucho menos hoy, que hace tanto viento!

- Lo sé – le dijo el sacerdote con dulzura-, pero he querido hacerte comprender que si no puedes recoger las plumas de una gallina desparramadas por el viento, ¿cómo vas a poder reparar las cosas negativas que vas diciendo por allí de tu prójimo?

ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Hubo en la carpintería una extraña asamblea; las herramientas se reunieron para arreglar sus diferencias. El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero la asamblea le notificó que debía renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido, y se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo: había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

El tornillo aceptó su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija: era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se la pasaba midiendo a los demás, como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, el metro y el tornillo.

Al final, el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó sola otra vez, la asamblea reanudó la deliberación. Dijo el serrucho: “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas, y concentrémonos en nuestras virtudes”. La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba solidez, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se sintieron como un equipo capaz de producir hermosos muebles, y sus diferencias pasaron a segundo plano.

Cuando el personal de un equipo de trabajo suele buscar defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa. En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, florecen los mejores logros. Es fácil encontrar defectos – cualquier necio puede hacerlo –, pero encontrar cualidades es una labor para los espíritus superiores que son capaces de inspirar el éxito a los demás.

LA PREGUNTA MÁS IMPORTANTE

En cierta ocasión, durante mi segundo semestre en la escuela de enfermería, el profesor nos hizo un examen sorpresa. Leí rápidamente todas las preguntas, hasta llegar a la última: ¿Cómo se llama la mujer que limpia la escuela?”

Seguramente era una broma. Yo había visto muchas veces a la mujer que limpiaba la escuela. Era alta, de cabello oscuro, unos 50 años, pero, ¿cómo iba a saber su nombre? Entregué el examen sin contestar la última pregunta.

Antes de que terminara la clase, alguien le preguntó al profesor si esa pregunta contaría para la calificación. “Definitivamente – contestó –. En sus carreras ustedes conocerán a muchas personas. Todas son importantes. Ellas, merecen su atención y cuidado, aun así ustedes sólo les sonríen y dicen: ¡Hola!”

Nunca olvidé esa lección, y supe luego que su nombre era Dorothy. Todos somos importantes.

Este es un curso acelerado de relaciones humanas en el trabajo. A propósito, ¿ya se hizo la misma pregunta?

LA GENTE QUE ME GUSTA

Primero Que todo me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, que sabe lo que hay que hacer y lo hace en menos tiempo del esperado.

Me gusta la gente con capacidad para medir las consecuencias de sus actuaciones. La que no deja las soluciones al azar.

Me gusta la gente estricta con su gente y consigo misma, que no pierde de vista que somos humanos y que podemos equivocarnos.

Me gusta la gente que piensa que el trabajo en equipo, entre amigos, produce más que los caóticos esfuerzos individuales.

Me gusta la gente que sabe la importancia de la alegría.

Me gusta la gente sincera y franca, capaz de oponerse con argumentos serenos y razonables a las decisiones de su jefe.

Me gusta la gente de criterio. La que no traga entero. La que no se avergüenza de reconocer que no sabe algo o se equivocó. Y la que, al aceptar sus errores, se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos.

Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente y de frente: a estos los llamo mis amigos.

Me gusta la gente fiel y persistente que no desfallece cuando de alcanzar objetivos e ideales se trata.

Me gusta la gente de garra, que entiende los obstáculos como un reto.

Me gusta la gente que trabaja por resultados.

Con gente como esta me comprometo a lo que sea, así no reciba retribución económica alguna. Con haber tenido esa gente a mi lado, me doy por recompensado.



La Organización

como punto

de encuentro

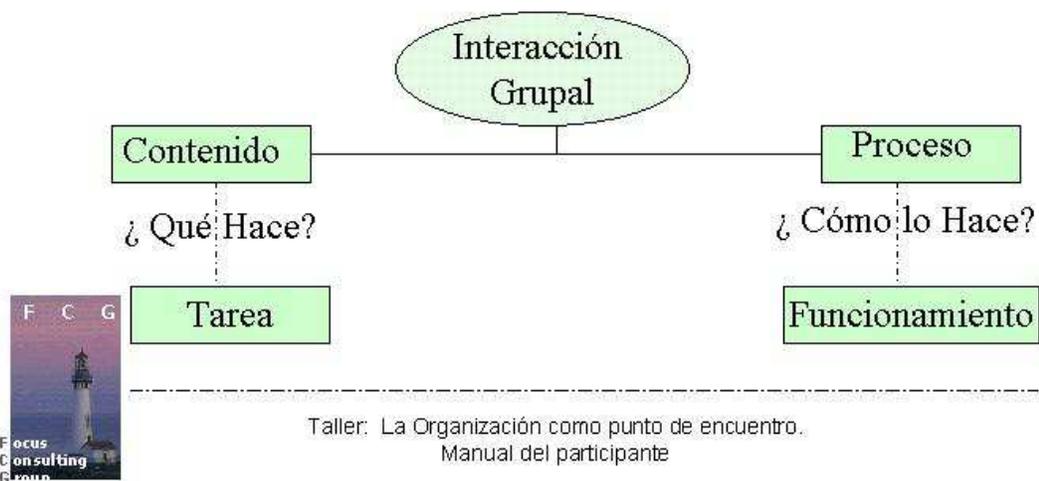


Taller: La Organización como punto de encuentro.
Manual del participante

EQUIPO:

Se define como un grupo de personas con destrezas complementarias que están dedicadas a un propósito común, metas de rendimientos y maneras de proceder, por los cuales se hacen mutuamente responsables (Katzenbach y Smith)

Los equipos se diferencian por su misión, tipos de miembros, tamaño y fundamentalmente por su grado de evolución.



Factores a mantener en el Equipo de Trabajo

Comunicación y Participación



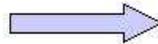
Quién se comunica con quién
Frecuencia
Islas-Bloques

Toma de Decisiones



Forma de decidir
Consenso-Mayoría
Autoridad

Conflicto



Manejo de conflictos
Competencia – Compromisos
Cooperación - Evasión

Liderazgo



Quién influye en quién
Tipos de Liderazgo



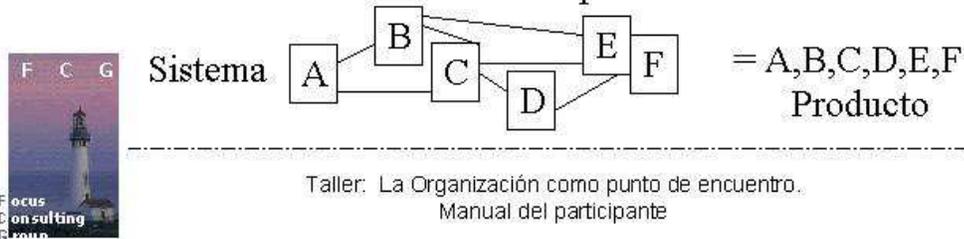
Taller: La Organización como punto de encuentro.
Manual del participante

Bases del Trabajo en Equipo



SINERGIA

La acción simultánea de las partes separadas aunque relacionadas recíprocamente produce un efecto total, mayor que el de la suma de los efectos considerados independientes





ANEXO 3

EVALUACION DEL TALLER LA ORGANIZACION COMO PUNTO DE ENCUENTRO

IDENTIFICACION DEL EVENTO	
DENOMINACION: LA ORGANIZACIÓN COMO PUNTO DE ENCUENTRO	INSTITUTO DIDACTICO QUE LO DICTO: FGC
FECHA DE INICIO Y CULMINACION: 26/10/2004	DURACION: 4 HORAS

INSTRUCCIONES						
<p>* Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.</p> <p>* Al responder hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.</p> <p>* La información que usted nos suministre, será de gran utilidad para evaluar y mejorar este curso.</p>						
<p>Solicitamos su opinión para determinar hasta que punto este curso contribuyó en ayudarlo en su trabajo. Conteste las siguientes preguntas con los estimados que mejor refleje su percepción del desarrollo del curso, los conocimientos adquiridos y su aplicación.</p>						
PREGUNTAS		EX CE LE NT E	BU EN O	RE GU LA R	MA LO	DE FI CI EN TE
		1	2	3	4	5
co Sont br enCU e id rs el o ^ de	1. A lo largo del curso se cubrieron los objetivos que se tenían planteados en forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. La relación entre lo esperado del curso y lo que usted recibió, podría catalogarse como	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. La Calidad del contenido del curso la considera como	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. De acuerdo a la utilidad que puede tener el curso para el desarrollo de sus funciones, lo calificaría de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
So br dem e ap et el oy od m o ol at y og eri	5. La Calidad de las actividades de aprendizaje desarrolladas (exposiciones, demostraciones, etc.) a lo largo del curso las califica como	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. La Calidad en general del material de apoyo suministrado puede calificarse como	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. La duración del curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ac tu In So ac str br ón uc e det or la los es	8. Su nivel de dominio y conocimiento de la materia fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. Su claridad durante la exposición fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Su disposición ante preguntas y consultas fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. Su capacidad para estimular la participación del grupo y despertar interés fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
or So ga y br niz lo e ac ó í la ón sti	12. Su vocabulario se ajustó al nivel académico de los participante de manera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. La organización general en relación al curso (información, invitaciones, atención a los participantes) puede considerarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
So pa br rti e cip los an te	14. El ambiente físico (espacio, iluminación, acústica, ventilación, mobiliario, etc) fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. El aprendizaje obtenido en este taller le ayudará en su vida laboral de manera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. Este taller se relaciona con su vida personal de manera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17. La participación del equipo de trabajo fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18. La integración del equipo de trabajo fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Su Supervisor le explicó claramente lo que esperaba que aprendiera en este curso con relación a sus funciones?
SI NO

Estaría dispuesto a participar en otra actividad de este tipo? SI NO

Focus Consulting Group

Comentarios adicionales: _____

ANEXO 4
DIBUJOS REALIZADOS POR LOS PARTICIPANTES

