



**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**INTERVENCIÓN DE D.O. EN INDUSTRIA LA MARAVILLA S.A.
SOBRE LAS DIMENSIONES: COMUNICACIÓN, LIDERAZGO
Y TRABAJO EN EQUIPO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por

LAUDY SARLI

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio del 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Título de la investigación: Intervención de D.O. en Industria La Maravilla S.A. sobre las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo

RESUMEN

Autor: Laudy Sarli

Asesor: Ricardo Petit

Cuando se encuentra un área de oportunidad en la organización, es recomendable intervenir a través de cambios alineados que provengan de las necesidades identificadas luego de un análisis interno de la organización.

En Industria La Maravilla S.A., una empresa de venta de calzado al detal (*retail*), al identificar mediante un diagnóstico previo, las dimensiones con área de oportunidad, entre las que se distinguen: Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo se propuso desarrollar una intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional(D.O.) para impactar de manera positiva sobre estas dimensiones a través de planes de acción coherentes con la misión, visión y principios de la organización, identificando la estrategia de aprendizaje a seguir y elaborando el diseño instruccional para las actividades de aprendizaje planificadas.

A tal fin, se ha perfilado en este proyecto, un esquema hilado que permite ir de lo general a lo específico en todos los puntos que constituyen las bases del plan de acción que cubren el presente trabajo de investigación, incluyendo fundamentos teóricos y metodológicos que facilitarán al lector la comprensión del presente trabajo de investigación.

Se espera que con la estrategia establecida, la organización se vea beneficiada con las nuevas competencias adquiridas por sus colaboradores, para mayor eficacia en sus procesos internos a través del cambio planeado y que éstas repercutan también en la mejora de la satisfacción de los empleados en las dimensiones mencionadas.

El agente de cambio externo operará asistiendo a las personas y a los equipos a trabajar mejor juntos, dejando herramientas que permitan a la organización continuar con la labor de mejora, una vez la intervención del agente externo haya culminado.

Palabras clave: Intervención de Desarrollo Organizacional, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	8
Capítulo I	
1. El problema de investigación	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Justificación de la investigación	12
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
Capítulo II	
2. Marco organizacional	14
2.1 Historia de la organización	14
2.2 Visión y Misión	15
2.3 Valores	16
2.4 Estructura	17
Capítulo III	
3. Marco teórico y referencial	18
3.1 Antecedentes de la investigación	18
3.2 Bases teóricas	18
3.3 Sistema de hipótesis	31
3.4 Sistema de variables	32
Capítulo IV	
4. Metodología	33
4.1 Tipo de investigación según:	
4.1.1 Finalidad	33
4.1.2 Fuente de los datos trabajados	33
4.1.3 Estrategia teórica – metodológica	34
4.1.4 El momento en que se recogen los datos	34
4.2 Diseño de la investigación	35
4.3 Población y muestra de estudio	36
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
4.5 Procedimiento	37
4.6 Operacionalización de las variables	42

	Pág.
Capítulo V	
5. Resultados	44
5.1 Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional para la empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo	44
5.2 Análisis de resultados	51
Capítulo VI	
6. Conclusiones y recomendaciones	62
6.1 Conclusiones	62
6.2 Recomendaciones	63
Referencias	65
Anexos	68
Anexo A: Cuestionario de aspectos organizacionales	69
Anexo B: Instrumento de medición para la satisfacción del entrenamiento	71
Anexo C: Diseño instruccional del Taller Comunicación Asertiva	73
Anexo D: Presentación utilizada en el Taller de Comunicación Asertiva	78
Anexo E: Registro fotográfico del Taller de Comunicación Asertiva	89
Anexo F: Artículos para publicación interna	92
Anexo G: Metodología de reconocimiento: Se Maravilla	96
Anexo H: Guía para Cineforo. Película: Invictus (2009)	101
Anexo I: Diseño instruccional Rally: Caminata Gymkhana La Maravilla	103
Anexo J: Actividad Día del Feedback	109

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 1 -Resultados del Diagnóstico	11
TABLA N° 2 - Estrategias de Desarrollo Organizacional	21
TABLA N° 3-Porcentaje de favorabilidad de los ítems de comunicación	38
TABLA N° 4 - Porcentaje de favorabilidad de los ítems de Liderazgo	40
TABLA N° 5 - Porcentaje de favorabilidad de los ítems de Trabajo en Equipo	41
TABLA N° 6- Operacionalización de las variables	43
TABLA N° 7- Estrategia de Intervención de Desarrollo Organizacional	45
TABLA N° 8-Escala de medición cuestionario Evaluación del Programa	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N° 1 –Evaluación general	53
GRÁFICO N° 2–Calidad del facilitador	54
GRÁFICO N° 3 – Calidad del evento	55
GRÁFICO N° 4–Calidad de los contenidos	55
GRÁFICO N° 5–Autoevaluación del participante	56
GRÁFICO N° 6 – Comentarios adicionales del programa	57
GRÁFICO N° 7–Sugerencias a los facilitadores	58

INTRODUCCIÓN

Industria La Maravilla S.A. es una empresa de *retail* cuyo fin principal es la comercialización a nivel nacional de calzados HushPuppies (marca con más de 50 años en el mercado anglosajón) y Reindeer (marca de calzado colombiana). Como parte de algunos cambios que se vienen generando desde los últimos años, se realizó durante el mes de Noviembre del 2011 un diagnóstico organizacional, donde se determinó que existía la necesidad perentoria de accionar sobre ciertas dimensiones de interés tales como: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo.

Es por tal motivo que a partir de los resultados obtenidos, la organización decidió que se desarrollara una intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional para impactar de manera positiva sobre estas dimensiones a través de planes de acción hechos a la medida en cada uno de los casos.

Para ello, en el Capítulo I se define el problema de investigación así como todos los aspectos que lo fundamentan: Su planteamiento, formulación y justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar una vez concluida la investigación.

En el Capítulo II que es el Marco Organizacional, se describe la organización, su historia, misión, visión y principios.

A continuación en el Capítulo III, se describen de forma general los factores que se incluyen en el Marco Teórico, entre los que se destacan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan aspectos de una intervención de Desarrollo Organizacional, así como factores importantes de las organizaciones tales como Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo.

En el Marco Metodológico, presentado en el Capítulo IV, se explicarán los procedimientos a poner en práctica para el logro de los objetivos de

estudio incluyendo nivel y diseño de investigación, la población y muestra y las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recabar los datos.

Para finalizar, se presentarán los resultados de la investigación en el Capítulo V donde se expondrá la Estrategia de Intervención de Desarrollo Organizacional para la Empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo, que fue desarrollada como objetivo principal de esta investigación; y para cerrar en el Capítulo VI se expondrán las conclusiones y recomendaciones del consultor.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Industria La Maravilla S.A. como parte del proceso de cambio que ha venido gestando durante los últimos años en su desarrollo organizacional, identificó la necesidad de indagar sobre ciertas variables que parecían tener área de oportunidad para el personal administrativo y operacional, ubicado en su sede principal en Los Cortijos de Lourdes.

Por ser una empresa cuya actividad principal es la comercialización de sus productos, la mejora en las condiciones laborales para los empleados, se ha enfocado mayormente al personal de tienda, pues son quienes hacen efectiva la venta, lo que deja al personal administrativo y operacional, un poco al margen de los beneficios de trabajar en la compañía. El personal de tienda cuenta con bonos y programas de incentivos por ventas de frecuencia estacional, lo que promueve la motivación de los empleados.

El personal de la oficina principal, en su mayoría personal administrativo y de base operacional (despachadores y almacenistas entre otros), resienten la atención que reciben los empleados ubicados en tienda.

Es así como surge el requerimiento de la empresa de realizar un diagnóstico organizacional sobre esta población, con la finalidad de ahondar más profundamente en las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo para así, de ser el caso, desarrollar una estrategia de intervención.

Para corroborar la necesidad de accionar sobre estas dimensiones, se diseñó un instrumento de 22 preguntas cerradas validado por expertos durante la asignatura Consultoría Aplicada I (Ver Anexo A); el mismo fue posteriormente aplicado a una muestra de la población antes mencionada, compuesta por 42 empleados de los diferentes departamentos ubicados en la oficina principal de Caracas durante el mes de diciembre de 2011.

El diagnóstico arrojó los siguientes resultados:

Tabla N° 1 – Resultados del diagnóstico

DIMENSIÓN	PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD
COMUNICACIÓN	67,30
LIDERAZGO	73,47
TRABAJO EN EQUIPO	74,34

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados, se puede observar que la dimensión con mayor área de oportunidad es Comunicación con un 67,30% de favorabilidad en la encuesta, es decir 7,7 puntos porcentuales por debajo de lo que el consultor considera aceptable como índice de favorabilidad (75%). Cabe destacar que el porcentaje o índice de favorabilidad, representa aquella parte de la muestra que está de acuerdo con las afirmaciones establecidas en el instrumento para medir la dimensión estudiada.

En orden le siguen: Liderazgo con 73,47% de favorabilidad y Trabajo en Equipo con 74,34%, también áreas de oportunidad en la empresa con mayor cercanía al aceptable 75%.

Al observar estos resultados se plantea la necesidad de desarrollar una estrategia de Intervención de Desarrollo Organizacional para impactar positivamente en estos indicadores, y generar en los individuos, las competencias que permitan cerrar las brechas hacia el estado ideal, garantizando la estabilidad operativa para que de esta manera la empresa siga siendo parte importante del mercado.

1.2 Justificación de la investigación

El Desarrollo Organizacional es según Cummings & Worley (2007) citando a Beckhard “1) un esfuerzo planificado 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en procesos, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta” (p. 2).

Dado el concepto anterior y el interés de la alta gerencia de Industria La Maravilla en buscar mejoras tangibles dentro de la organización, se argumenta la necesidad de una estrategia de intervención planificada para lograr no sólo los beneficios operativos y financieros de la organización si no también la satisfacción del empleado en su entorno organizacional.

Es así como a partir del diagnóstico organizacional previamente mencionado, que arrojó la necesidad de accionar sobre aspectos importantes con áreas de oportunidad tales como: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, se pretende desarrollar una estrategia de intervención que permita obtener cambios perceptibles para estos indicadores, por tal motivo la presente investigación se justifica como parte del proceso de Desarrollo Organizacional de Industria La Maravilla.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional para la empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, para el fortalecimiento de estos factores críticos de éxito para la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

Definir la estrategia de aprendizaje a seguir para el establecimiento de un proceso de cambio planificado en Industria La Maravilla S.A.

Establecer planes de acción para la mejora de las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo en Industria La Maravilla S.A.

Elaborar el diseño instruccional para las actividades de aprendizaje a realizarse en Industria La Maravilla S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la organización

Industria La Maravilla S.A. es una empresa de capital venezolano, cuyo dueño y personal de confianza más cercanos son de nacionalidad Colombiana. Comienzan a operar en 1998 con la comercialización al mayor de una marca propia de fabricación colombiana llamada Reindeer. Posteriormente, alrededor del año 2005, adquieren la licencia para comercializar en Venezuela la marca HushPuppies, cuya casa matriz emite directrices para la comercialización de sus productos, realizando inspecciones frecuentes del manejo de la marca.

Actualmente, aparte de la comercialización directa por venta al detal(*retail*) a través de las tiendas HushPuppies, la empresa cuenta con otras tiendas de *retail* llamadas ShoeExpress donde se encuentran a la venta tanto HushPuppies como Reindeer e Hipershoes (una comercializadora de zapatos outlet). Adicionalmente, la empresa cuenta con venta por catálogo de los calzados Reindeer.

Al presente, la compañía cuenta con sucursales de Shoexpress en: Maracay, Valencia, Puerto La Cruz y cuatro en Caracas; y de HushPuppies en: Paraguaná, San Cristobal, Barquisimeto, Caracas y Maracaibo para un total de 16 tiendas a nivel nacional. De Hipershoes hay sucursales en Puerto La Cruz y Caracas.

El negocio ha ido creciendo y prosperando en los últimos años y se ha dejado atrás el trabajo empírico, logrando una profesionalización de la fuerza laboral de la empresa, mejorando los procesos y optimizando el crecimiento profesional en la

compañía. Los dueños de la empresa han hecho un gran trabajo adaptándose a la cultura venezolana y las condiciones del mercado local. Valoran a sus empleados y han venido mejorando la gestión de gente considerablemente desde hace un par de años; sin embargo hay aún ciertas áreas que presentan oportunidad de mejora para llevar los niveles de satisfacción de los empleados a un nivel óptimo.

2.2 Visión y Misión

La misión de una compañía es su razón de ser dentro del mercado en el que se mueve. La visión es la que permite a los miembros de la organización poder ver hacia el futuro, proyectar una idea y tratar de hacerla realidad.

La diferencia entre misión y visión es según David (2003) que “mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta ‘¿cuál es nuestro negocio?’, *la declaración de la visión* lo hace a ‘¿qué queremos llegar a ser?’ (p. 59).

Entre sus bases organizacionales, Industria La Maravilla S.A. cuenta con las siguientes:

Misión

Somos una empresa distribuidora y comercializadora de calzados en Venezuela, que busca satisfacer a sus clientes brindando confort, moda y un excelente servicio; impulsados por la dedicación, motivación al logro y orientación al cliente de nuestro talento humano.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes y trabajadores como la empresa más profesional en el ramo en Venezuela, dejando nuestra huella.

2.3 Valores

Los valores, según Codina (2004), citando a Athos y Pascalese definen como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.” Los principios por su parte representan el conjunto de valores que guían y norman la conducta de una sociedad, o en este caso particular una organización.

Los principios regentes de Industria La Maravilla se resumen en:

Honestidad:

Es la actuación coherente con las normas y políticas de la organización. Implica actuar con transparencia y respeto hacia los clientes, compañeros de trabajo y supervisores.

Responsabilidad:

Es cumplir con los compromisos adquiridos y asumir las consecuencias de nuestras acciones.

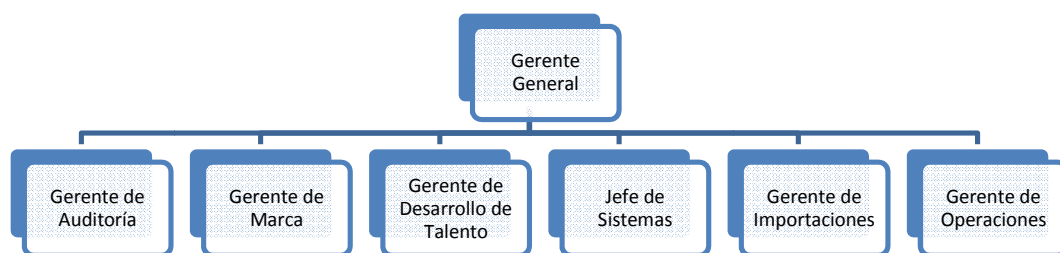
Profesionalismo:

Se trata de una motivación interna que surge de cada uno de los trabajadores, que los impulsa hacia el logro y superación de las expectativas de los clientes y la organización, demostrando conocimiento, habilidades, actitudes y motivación para el desarrollo de las funciones del rol.

2.4 Estructura

La estructura de la organización u organigrama, es según Kreitner y Kinicki(1997) “la representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división de trabajo” (p. 535). En el caso de Industria La Maravilla, el diagrama que representa la cadena de mando es el siguiente:

Organigrama General



CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

Durante el proceso de investigación, se consultó la biblioteca virtual de la Universidad Católica Andrés Bello y se solicitó información de trabajos de consultoría realizados con anterioridad en Industrias La Maravilla S.A. a su tren gerencial, sin embargo no se encontraron investigaciones previas que sirvieran de antecedentes al presente estudio. Por lo anteriormente expuesto se puede establecer el carácter de inédito y original del presente trabajo de grado.

3.2 Bases teóricas

El Desarrollo Organizacional es una poderosa herramienta que permite realizar cambios planificados tanto en estructura como en procesos y diseño del trabajo, en el momento preciso y en busca de mejoras tangibles para todos los involucrados en la organización.

Debe existir para que estos cambios ocurran, un compromiso de la alta gerencia a la transformación de los sistemas existentes y adaptación de la cultura a los cambios externos, promoviendo además que el empleado se involucre en las decisiones, que haya trabajo en equipo y se mantenga una visión de solucionador de problemas. Se espera también, que los líderes expliquen el futuro de la organización en términos de crecimiento y se vea a la misma como un todo al tiempo que mantienen abiertos los canales de comunicación, tanto formales como informales.

De cualquier manera, en el momento que se plantea la necesidad de un cambio que puede venir de un auto diagnóstico o de la evaluación de un agente externo, es necesario considerar una serie de elementos fundamentales que permitan definir la dirección que éste cambio debe seguir, optimizando los recursos que se tienen y tratando de conseguir un punto medio entre lo que es la organización en el momento actual y lo que se espera que sea una vez instituido dicho cambio, además de establecer los factores relevantes que se deben abordar en pro de la mejora de las condiciones de la organización.

Es así como la gerencia se compromete con una serie de herramientas de utilidad que pueden ir desde la creación de una visión más motivadora, optimización de las comunicaciones, modelaje con el ejemplo y el originar acciones positivas que puedan convertirse en hábitos con el uso. Todo esto bajo un marco que permita solventar los problemas de la manera más asertiva a través de una intervención de desarrollo organizacional, que genere planes de acción customizados de acuerdo a las necesidades de la compañía y sus integrantes.

De acuerdo con Cummings y Worley (2007) en el ámbito organizacional, el vocablo intervención se refiere a “una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia. Alteran de manera intencional el *status quo*; son intentos deliberados de llevar una compañía o subunidad a un estado distinto y más eficiente” (p. 143).

En el presente trabajo de investigación la intervención de Desarrollo Organizacional, ha sido dirigida específicamente a las variables: Comunicación Liderazgo y Trabajo en equipo, como parte de la dinámica de las organizaciones y los miembros que la

componen, específicamente en Industria La Maravilla S.A. abierta en la actualidad a un proceso de mejora organizacional con el fin de evidenciar estos aspectos de manera más efectiva.

Una intervención de Desarrollo Organizacional, puede también definirse, como el medio utilizado por esta disciplina para ejecutar las acciones que permitan llevar a cabo un cambio planeado de manera exitosa y cohesionada. Según Kondalkar (2009) las estrategias de intervención en Desarrollo Organizacional pueden realizarse desde cuatro vertientes diferentes:

- (a) Dirigidas a la gente o la organización, que incluye consejería personal y planes de desarrollo de carrera a nivel intra personal.
- (b) De resolución de problemas, comunicación interpersonal y relaciones interpersonales a nivel diádico.
- (c) Para logros de grupo y aspectos relacionados con dinámicas a nivel de grupos.
- (d) A nivel de sociedad, las intervenciones de desarrollo organizacional pueden incluir el asistir a las personas a solucionar sus problemas de vivienda, educación, programas de inducción y aceptación social especialmente para aquellos que son nuevos en la organización.

Las estrategias de Desarrollo Organizacional, pueden ser clasificadas ampliamente en las siguientes categorías: (p. 38)

Tabla N° 2 – Estrategias de Desarrollo Organizacional

--	--

Estrategias de D.O. de aspectos personales	Estrategias de D.O. relacionadas al trabajo
Entrenamientos de sensibilización	Flujos de trabajo
Análisis transaccional	Evaluación de puestos de trabajo
Procesos de consulta	Rediseño de puestos de trabajo
Intervenciones en Formación de equipos	
Consejería individual	
Desarrollo de vida y carrera	
<i>Role playing</i>	

Intervenciones Socio Técnicas	Intervenciones Estructurales
Análisis de sistemas	Cambios en aspectos físicos
Horarios de trabajo flexible	Formalización
Facilidades para compartir el trabajo	Perspectiva organizacional
Evaluaciones de trabajo y técnicas de análisis de roles	

Fuente:Kondalkar, V. (2009). p. 38

En el caso de Industria La Maravilla, la intervención ejecutada, se enmarca mayormente en aspectos personales o procesos humanos, como lo son: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo. Esta intervención ha sido enfocada hacia los empleados administrativos y operativos fuera de tienda, es decir, aquellos ubicados en la oficina principal que no tienen trato directo con el consumidor final, aunque la empresa se dedica en su actividad principal a la venta al detal (*retail*) comercializando masivamente calzado a grandes cantidades de clientes que son el consumidor final a través de locales comerciales con venta directa al público.

Entrenamientos:

Chiavenato (1995) define el entrenamiento como “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 416).

Esté método, se utiliza primordialmente para capacitar a los individuos en pro del Desarrollo Organizacional. En los entrenamientos de sensibilización por ejemplo, los miembros de un equipo interactúan entre sí y aprenden de situaciones diversas. Estos entrenamientos involucran temas organizacionales como el estudio de responsabilidades, políticas, procedimientos, valores, dinámicas de grupo y relaciones de equipo.

La importancia del entrenamiento, radica en que permite cerrar brechas entre el comportamiento actual y el comportamiento deseado, en un proceso donde el sujeto se da cuenta de sus actitudes y cómo puede mejorarlas al mismo tiempo que adquiere nuevas competencias.

Finalmente y tal como lo expresa Kondalkar (2009) “el método ayuda a los individuos a cambiar de actitud, entender la naturaleza humana y modificar comportamientos para adaptarse a una situación particular y ser un miembro útil del equipo” (p. 39).

Análisis transaccional:

Cualquier comunicación que ocurra entre dos individuos puede ser llamada transacción. El análisis transaccional es una técnica que permite comprender mejor a la gente así como sus actitudes y el por qué de sus comportamientos. (Gomar, 2010, para 1-3), lo define de la siguiente manera:

Quando las personas interactúan de maneras asertivas y no asertivas, se propicia una transacción, donde una responde a la otra. El estudio de esas transacciones

recibe el nombre de análisis transaccional (A.T). Las transacciones se definen como intercambios de estímulos y respuestas entre estados del YO específicos de diferentes personas. Una transacción consistente en un solo estímulo y una sola respuesta, verbal o no verbal, es la unidad de acción social (...). El A.T. ofrece instrumentos útiles para explicar los comportamientos propios y de los otros, opciones y medios efectivos para resolver conflictos, formación humana, básica, sencilla y clara, mediante una serie de herramientas para el diagnóstico, intervención y evaluación de la realidad psicosocial.

Procesos de consulta:

Los procesos de consulta pueden considerarse una aproximación a la construcción de equipos. El consultor trabaja con los individuos para reconocer los problemas y servir de guía y apoyo para resolverlos, enseñándolos a aprender sobre los procesos sociales y humanos que sean necesarios; el rol del consultor en este caso es sólo de consulta. El consultor interviene asistiendo a la organización a aprender del auto-diagnóstico y la auto-intervención. Lo que ocupa mayormente al consultor, es determinar si el sistema puede hacer por él mismo lo que el consultor ha facilitado hasta el momento

De acuerdo a Kondalkar (2009), los procesos que generalmente se evalúan son los siguientes:

- (a) Estructura organizacional y modificaciones de diseño de la misma.
- (b) Relaciones interpersonales.
- (c) Naturaleza y alcance la comunicación.
- (d) Problemas relacionados con los estilos de liderazgo que ostentan algunos líderes.
- (e) Solución de problemas de grupo en temas organizacionales, sociales y domésticos.
- (f) Procesos de toma de decisiones.
- (g) Medidas de bienestar.

- (h) Entrenamiento y desarrollo.
- (i) Problemas de producción, control de calidad hacia la modificación de productos en pro de alcanzar la efectividad organizacional (p. 42).

Los individuos que están directa o indirectamente relacionados con los procesos mencionados se ven sensibilizados cuando forman parte de las actividades desarrolladas para esta intervención.

Intervenciones en Formación de equipos:

Kondalkar (2009) citando a Katzenbach and Smith comenta que los equipos son “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común para todas ellas, por las cuales se sienten mutuamente responsables” (p. 39).

Al momento de la formación de equipos, se busca primordialmente cohesionar a los individuos por ese compromiso común que los une, estableciendo objetivos y prioridades, analizando procesos y examinando las relaciones entre las personas que realizan el trabajo, la comunicación es vital durante todo el proceso y el propósito de manera global es cómo se puede hacer mejor el trabajo.

De acuerdo a la información esbozada con respecto a las intervenciones de Desarrollo Organizacional, es pertinente mencionar que cuando las mismas son estructuradas y ejecutadas de acuerdo a las necesidades de las empresas para cubrir las áreas de oportunidad encontradas, en la mayoría de los casos se logran:

- Cambios en toda la organización.
- Mayor motivación de todo el personal involucrado en los procesos.

- Mejor calidad de vida y satisfacción en el trabajo.
- Sinergia con el equipo de trabajo.
- Mejor resolución a los conflictos laborales en la organización.
- Notables mejoras en los aspectos organizacionales trabajados.

Cuando las estrategias se enfocan en procesos humanos, se debe identificar cuál es la mejor manera para que los adultos adquieran nuevos conocimientos, es decir, la estrategia de aprendizaje que debe ser implementada para un proceso de cambio planificado, lo que inmediatamente conlleva al aprendizaje experiencial, donde como su nombre lo menciona, el conocimiento es adquirido a través de las experiencias que vive el individuo consiguiendo un aprendizaje más significativo, pues las situaciones a las que es expuesta la persona lo hacen caer en cuenta del nuevo aprendizaje por lo que es más probable que el conocimiento se mantenga en el tiempo.

Según la Teoría de Aprendizaje Experiencial de David Kolb-un famoso psicólogo conocido por sus publicaciones en cambio individual, desarrollo de carrera, educación profesional y comportamiento organizacional- los conocimientos se construyen mediante el proceso de reflexión. Gómez (s.f.), basándose en Kolb comenta que el ciclo del aprendizaje es el siguiente:

- 1) “Hacemos algo, tenemos una experiencia concreta;
- 2) Luego reflexionamos sobre aquello que hicimos, sobre la experiencia, estableciendo una conexión entre lo que hicimos y los resultados obtenidos (etapa de observación reflexiva);
- 3) A través de nuestras reflexiones obtenemos conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias

- más amplias que la experiencia particular (etapa de conceptualización abstracta);
- 4) Por último, probamos en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar nuestra acción en situaciones futuras (etapa de experimentación activa)." (p. 3)

Dado lo anterior, es de suma importancia tomar en consideración el aprendizaje experiencial cuando se trata de modificar comportamientos dentro de las organizaciones; es por eso que entre las actividades de la intervención planteada para la mejora de los aspectos organizacionales mencionados concernientes al presente caso de estudio, se referencian este tipo de actividades.

Entre los aspectos a trabajar durante la intervención y que fueron arrojados como áreas de oportunidad durante el diagnóstico previamente efectuado en Industria La Maravilla, se contemplan la Comunicación, el Liderazgo y el Trabajo en equipo, como se mencionó previamente y cuyos conceptos serán desarrollados con mayor detalle a continuación.

La comunicación es uno de los aspectos clave en las relaciones interpersonales, todas las actividades que se comparten con otros individuos incluyen alguna forma de comunicación bien sea directa o indirecta. Kreitner y Kinicki (1997) definen la comunicación como "el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado en las personas involucradas. (...) Entendiendo este proceso, los gestores podrán analizar sus pautas de comunicación y diseñar programas que se ajusten a las necesidades de la organización" (p. 401).

Cuando se examinan los patrones de comunicación dentro de la organización, se puede evidenciar que los líderes asertivos en cuanto a su comunicación, tienden según Kreitner y Kinicki (1997)

a: “1) Estar más inclinados a la comunicación y más dispuestos a hablar, 2) ser más receptivos con sus empleados, 3) más orientados a preguntar o a persuadir que a hablar y 4) más proclives a explicar el <por qué> de las cosas” (p. 416).

El Liderazgo, es definido por Chiavenato (1995), como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En esta definición entran en juego dos de las variables interrelacionadas, pues para que haya liderazgo la comunicación es fundamental.

Un buen líder debe tomar decisiones asertivas y ser capaz de plantear objetivos realistas y factibles. La información es importante para que estos procesos se cumplan; la misma proviene mayormente de sus colaboradores o seguidores y son las propias necesidades del equipo, las que perfilan finalmente al líder.

El liderazgo eficaz, se mide a través de indicadores de gestión que incluyen el logro de los objetivos planteados, el cumplimiento de las tareas previamente establecidas y la actitud de sus seguidores hacia él. Yukl (2008), comenta que:

La mayoría de los científicos valora la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias de las acciones del líder para sus seguidores y otras personas interesadas en la organización. Se han considerado resultados de muchos tipos, entre otros, el comportamiento y crecimiento del grupo o de la organización del líder; su preparación para afrontar los retos y las crisis; la satisfacción de los seguidores con su líder; el compromiso de los seguidores con los objetivos de grupo; el bienestar psicológico y el desarrollo personal de los seguidores; la retención por el líder de su estatus dentro del grupo; y su progreso hacia posiciones de más autoridad dentro de la organización (p.10).

Este liderazgo eficaz, implica contar con un proceso de creación de una visión compartida, en términos de resultados el cumplir con las instrucciones propuestas por el líder se considera un resultado inmediato, en contraposición con el desempeño que tenga ese mismo seguidor en sus tareas y cumplimiento de objetivos que resultaría en un efecto diferido.

Entre las características que debe poseer un líder eficaz, se encuentran según Yukl (2008), las siguientes:

- “Rasgos (motivaciones, personalidad, valores)
- Confianza y optimismo
- Habilidades y competencias
- Conducta
- Integridad y ética
- Tácticas de influencia
- Atribuciones acerca de los seguidores” (p. 12).

Es de interés mencionar que los líderes eficaces, poseen una **conducta orientada a las tareas**, pero no realizando las mismas actividades que sus seguidores si no planificando y estableciendo objetivos que guíen a sus colaboradores. También ostentan una **conducta orientada a relaciones**, brindando el apoyo necesario que requieren sus seguidores, demostrando seguridad, confianza y consideración mientras brinda autonomía, realiza evaluaciones de desempeño y otorga retroalimentación (*feedback*) frecuente y el reconocimiento cuando es bien merecido. Igualmente, un líder eficaz hace gala de un **liderazgo participativo**, donde se enfoca mayormente en la supervisión de grupo en vez de hacer seguimiento personalizado, utilizando además procesos de decisión que permitan a algunas personas influir con sus ideas sobre las decisiones del líder.

Las evaluaciones de desempeño permiten orientar al individuo sobre los resultados de su gestión. Esta valoración de rendimiento es definida por Kreitner y Kinicki (1997) como “la evaluación apreciativa de los rasgos y caracteres, de la conducta de los logros del trabajador como base para la toma de importantes decisiones que afectan al personal” (p. 433). Entre algunos de los usos que se les da a la información obtenida de las evaluaciones de desempeño se encuentran la retroalimentación que los mismos autores consideran la “información objetiva sobre la adecuación del rendimiento en el trabajo que uno realiza” (p. 443) y el reconocimiento o recompensa extrínseca que los autores definen como “compensaciones financieras, materiales y sociales (...) tales como dinero o elogios” (p. 449).

En otro orden de ideas, al hablar de Trabajo en equipo, es interesante la descripción que realiza DuBrin (2000), citando a Katzenbach y Smith, cuando comenta que:

Un **grupo** es un conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se perciben a sí mismas como tal. (...) Un **equipo** es un tipo especial de grupo. Sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea. El trabajo en equipo significa que todos los miembros del mismo entienden las metas del grupo y están comprometidos a alcanzarlas (p. 352).

Es importante contar con equipos cohesionados que puedan trabajar fluidamente los procesos diarios de la organización. Para que esto ocurra, sus integrantes deben tener claros los objetivos perseguidos, tomar decisiones consensuadas, mantener una buena comunicación, seguir los procesos y procedimientos

establecidos y tener familiaridad con el trabajo y los compañeros de trabajo. Esta mezcla no es siempre sencilla de conciliar, pero con esfuerzos oportunos y congruentes de la gerencia para promover el trabajo en equipo, se puede conseguir que los jugadores individuales se conviertan en jugadores de equipo.

En los párrafos anteriores, se han evidenciado los conceptos de las dimensiones a ser intervenidas en Industria La Maravilla S.A.; de ellos se puede inferir que un aspecto que debe prevalecer en estos procesos y sobre el que se basarán algunas de las actividades de la intervención, deben ser los valores.

En la actualidad y tal como lo acota Tom Peters de acuerdo a Codina (2004) “Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.” Es por eso que son tan necesarios en procesos de cambio organizacional.

Los valores, que pueden ser inculcados en los empleados en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización, dan sentido de pertenencia posibilitando la integración de sus miembros al mismo tiempo que establecen un ambiente humano y de compromiso en las relaciones organizacionales, introduciendo al individuo dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Es así como la gerencia se compromete con una serie de herramientas de utilidad que pueden ir desde la creación de una visión más motivadora, optimización de las comunicaciones, modelaje con el ejemplo y el originar acciones positivas que puedan convertirse en hábitos con el uso.

Así como los valores deben ser utilizados en cada uno de los procesos de la organización incluyendo la selección del personal,

la evaluación y en las recompensas, la alta gerencia debe ser modelo del cumplimiento de estos valores. Como comenta Díaz (2005), citando a Blanchart y O'Connor "el verdadero éxito no proviene de proclamar nuestros valores si no de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días", de otra forma sólo serían buenos deseos.

Como se ha podido observar con lo antes mencionado, en gran medida, el éxito de las organizaciones depende de factores en positivo como la comunicación asertiva, el liderazgo eficaz y la capacidad de trabajo en equipo que puedan manifestar sus empleados. Cuando esto ocurre es más factible que los procesos sean más fluidos y los empleados estén más comprometidos con la compañía.

Durante el presente trabajo de investigación, la principal meta del consultor con el desarrollo de la intervención a efectuar, es hacer que el sistema sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo al enseñarle las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis, considerando la mejora de la organización como un proceso continuo en el contexto de un constante cambio en el ambiente laboral.

3.3 Sistema de hipótesis

Según Acevedo y Rivas (1991) el fin principal de una hipótesis es "que debe ser probada a través de la investigación. Por esta razón, debe reunir ciertas características que posibiliten su prueba" (p. 173).

Por su parte Sabino (1992) acota que "sólo en los casos de investigaciones explicativas es necesario formular claramente

cuáles son las hipótesis de la investigación. En las investigaciones descriptivas y con más razón en las exploratorias, es posible omitir las hipótesis” (p. 83).

En vista de lo anterior y de que el presente proyecto de investigación no persigue establecer una prueba a lo largo del estudio, no se planteará ninguna hipótesis como parte de su desarrollo.

3.4 Sistema de variables

De acuerdo con Sabino (1992) se entiende por variable “cualquier característica o cualidad de la realidad susceptible de asumir diferentes valores” (p. 74).

Algunos autores, clasifican las variables como independientes, dependientes o intervinientes.

Acevedo y Rivas (1991) definen la variable independiente como “aquel factor que afecta o determina el comportamiento de otra variable” (p. 205). En este trabajo de grado las variables independientes son:

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Del mismo modo, los autores consideran a la variable dependiente como “el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente” (p. 205). En este trabajo de grado la variable dependiente es:

- La organización

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación según:

4.1.1 Finalidad

De acuerdo a la finalidad, se puede evidenciar que la presente investigación es Aplicada, ya que según Sabino (1992) la misma “persigue fines directos e inmediatos” (p. 58) y una utilización de los conocimientos adquiridos.

Dentro de las tres vertientes que presenta la Investigación aplicada, para el presente estudio, se considera que encaja en la de Investigación Acción ya que se estaría vinculando el estudio del problema de investigación con programas de acción para promover un cambio. Según Bordeleau et als. (2000), citando a French y Bell, “el proceso de DO es fundamentalmente un programa de investigación – acción en una organización, establecido para mejorar el funcionamiento de esta organización” (p.152).

4.1.2 Fuente de los datos trabajados

De acuerdo a Rojas (2002) la investigación primaria se refiere a “los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia” (p.57). El presente trabajo de investigación, considerando la fuente de los datos recabados, puede enmarcarse dentro de lo que se considera una Investigación primaria, ya que la mayoría de los datos utilizados son propios.

4.1.3 Estrategia Teórica – Metodológica

En el caso de las ciencias sociales, suelen establecerse investigaciones de tipo cualitativo por su intención de entender hechos, personas y cosas. Según Vieytes (2004), “con un enfoque cualitativo pueden plantearse investigaciones exploratorias (que se apoyan fuertemente en técnicas cualitativas) o estudios enmarcados por completo en la lógica cualitativa (...) la investigación cualitativa es siempre un enfoque particularmente valioso porque problematiza la forma en que los individuos constituyen e interpretan a las organizaciones y sociedades” (p. 612).

Por lo anteriormente expuesto, se deriva que la presente investigación, tanto por pertenecer a las ciencias sociales como por la búsqueda intrínseca de la información que se plantea, pertenece a las investigaciones de tipo cualitativo.

4.1.4 El momento en que se recogen los datos

Tal como lo define Arnau (2006), las investigaciones transversales o sincrónicas son aquellas que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”, mientras que en los estudios longitudinales o diacrónicos “el investigador pretende estudiar el proceso de cambio a través del tiempo”(p.7).

Por tal motivo, la presente investigación se estima como Transversal (sincrónica) pues la misma se encuentra

enmarcada en un momento y tiempo definido y no se extiende a través del tiempo como es el caso de las investigaciones longitudinales.

4.2Diseño de la investigación

Los diseños de la investigación se definen a partir de los datos a ser recogidos y se pueden dividir en diseños bibliográficos y diseños de campo.

Los diseños de campo son aquellos que de acuerdo a Sabino (1992) “se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad” (p. 89), por otra parte los diseños bibliográficos provienen de datos “obtenidos por otros y que nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon”(p. 89).

En el presente estudio de investigación aunque se pretende hacer una recopilación bibliográfica de algunos datos de interés para realizar una intervención organizacional sobre aspectos como Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, se incluirá además una estrategia final de recolección de datos que es de campo pues los mismos han sido recabados de forma directa en la realidad donde se presentan, es decir, se aplicaron entrevistas a la alta gerencia y un cuestionario a los participantes al Taller de comunicación asertiva para medir la satisfacción de los mismos sobre el programa.

4.3Población y muestra de estudio

Según los autores Acevedo y Rivas (1991) la población o universo, se define como “aquellas unidades de individuos que se seleccionan de acuerdo a la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ellas, los datos recolectados”(p. 272).

Tal como lo acota Vieytes (2004), por ser una investigación cualitativa, la muestra de estudio de la investigación en curso es intencional ya que “la selección de la muestra no pretende representar a una población con el objeto de generalizar los resultados, si no que propone ampliar el abanico y rango de los datos tanto como sea posible, a fin de obtener la máxima información de las múltiples realidades que pueden ser descubiertas” (p. 614).

Dado el caso, se define como muestra intencional todo el personal que labora en las instalaciones de la oficina principal de Industria La Maravilla S.A. ubicados en Los Cortijos de Lourdes.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Ramírez (1999), las técnicas e instrumentos de recolección de datos no deben ser confundidas, “de las técnicas más frecuentes utilizadas en las ciencias sociales, tenemos, por ejemplo, la técnica de la observación y sus variantes como la observación participante, la encuesta y la entrevista” (p. 137).

Por otra parte, el mismo autor acota que “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p. 137).

Durante el presente estudio de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: el cuestionario que es definido por Sabino como (1992) “un listado

fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecen invariable” (p. 159), la entrevista entendida como “una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación” (p. 153) y la observación que es “percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos de interés para la investigación” (p. 147).

En tal sentido, la aplicación de los instrumentos antes mencionados fue de la siguiente manera: Entrevistas abiertas a la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano y la Gerencia General para verificar la satisfacción con la Intervención de Desarrollo Organizacional presentada.

Un cuestionario, compuesto por 20 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas, previamente validado por un panel de expertos durante la asignatura Consultoría Aplicada II; el mismo se utilizó para medir la satisfacción de los participantes en el Taller de Comunicación Asertiva impartido en las instalaciones del cliente (Ver Anexo B). Para los sujetos de la muestra, el cuestionario fue auto administrado.

Finalmente, es relevante mencionar, que la observación fue parte importante de la presente investigación durante todo el proceso.

4.5 Procedimiento

Luego de identificar las áreas de oportunidad en Industria La Maravilla mediante el diagnóstico previamente realizado, se revisaron a profundidad los indicadores del instrumentos aplicado, identificando en cada una de las afirmaciones consideradas en el mismo, las necesidades de la población en cuanto a las

dimensiones estudiadas: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, con la finalidad de obtener información más detallada en cuanto a los aspectos específicos y desarrollar una Intervención de Desarrollo Organizacional para la empresa, logrando así el fortalecimiento de estos factores críticos de éxito para la organización.

En tal sentido se revisaron los datos de las afirmaciones relacionadas para la dimensión comunicación,

Tabla N° 3 – Porcentaje de favorabilidad de los ítems de comunicación

Item	Porcentaje de Favorabilidad
Recibimos de forma oportuna la información que requerimos para ejecutar nuestro trabajo	63
Dentro de nuestro equipo de trabajo la comunicación es abierta	77
En mi empresa las comunicaciones se mantienen dentro de un marco de profesionalismo y respeto	63
Me entero de lo que ocurre en la empresa por los canales establecidos por la gerencia (mails, carteleras, otros)	63
Las comunicaciones escritas (mails) involucran sólo a quienes están interesados en el tema	65
Las comunicaciones escritas que intercambiamos se fundamentan en el respeto y la cortesía	72
Cuando me comunico con mis pares percibo un ambiente de confianza	75

Fuente: Elaboración propia

Y se tomaron como áreas de oportunidad aquellos ítems cuyo porcentaje de favorabilidad era inferior a 75%, que como se mencionó al principio, 75% o superior es la medida que el investigador considera aceptable para la medición de este índice.

Como se puede observar, los empleados expresaron que no reciben de manera oportuna la información que requieren para ejecutar su trabajo, no se manejan las comunicaciones dentro de

un marco de respeto, las comunicaciones que se manejan no son en su mayoría a través de los canales regulares y las comunicaciones escritas suelen involucrar a más que los interesados.

Al estudiar esta información, se consideró importante reforzar en los individuos los valores tanto personales como organizacionales para impactar sobre el respeto, fomentar el uso correcto de las comunicaciones escritas, mayormente efectuadas a través de correo electrónico, y aprovechar el uso de carteleras y comunicaciones periódicas para transmitir información de interés a los empleados.

En cuanto a Liderazgo, al observar los resultados del diagnóstico previo, se pudo percibir que las áreas de oportunidad en esta dimensión, estaban relacionadas con la definición de objetivos, el recibir retroalimentación (*feedback*) y el recibir reconocimiento por parte del supervisor, éstas fueron las afirmaciones cuyo porcentaje de favorabilidad resultaron por debajo de 75% durante el diagnóstico.

Tabla N° 4 – Porcentaje de favorabilidad de los ítems de Liderazgo

Item	Porcentaje de Favorabilidad
Mi supervisor inmediato define conmigo objetivos específicos y medibles	74
Mi supervisor inmediato me provee información que me ayuda a mejorar mi desempeño	74
Mi supervisor inmediato considera mis ideas y propuestas seriamente	75
Considero que mi supervisor es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito	76
Mi supervisor me trata con respeto	86
Mi supervisor reconoce y me da crédito por mis ideas y contribuciones	73

Fuente: Elaboración propia

Para una más amplia satisfacción de los empleados con sus líderes se incluyó en la propuesta de intervención, el manejo de temas como retroalimentación, objetivos y recompensas.

En cuanto a Trabajo en Equipo, se pudo observar con los resultados del diagnóstico que la población estudiada considera que la empresa no promueve el trabajo en equipo y que los miembros de los equipos no se encuentran preocupados de defraudar al resto de los integrantes, por lo que se consideró planificar en la intervención, una actividad que pudiera impactar positivamente sobre estos indicadores.

Tabla N°5 – Porcentaje de favorabilidad de los ítems de Trabajo en Equipo

Item	Porcentaje de Favorabilidad
En mi grupo de trabajo existe un ambiente donde se valoran los diversos puntos de vista	76
Mis compañeros de trabajo me apoyan constructivamente a lograr las metas	79
Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas	83
En el departamento o área al que pertenezco siempre se trabaja en equipo	77
Los miembros del equipo están sinceramente preocupados por no defraudar al resto del equipo	74
Las personas con las que trabajo me brindan el apoyo necesario para cumplir las tareas asignadas	78
La empresa promueve la cooperación y el trabajo en equipo	68

Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar el diseño definitivo de la intervención, que se presentará en el capítulo de resultados, se conversó con la alta gerencia sobre los aspectos que se querían trabajar, esbozando en una primera reunión las actividades a realizarse; se propuso conducir unas mesas de trabajo para indagar un poco más profundamente sobre las necesidades de los contribuidores individuales y poder realizar un plan más adaptado a sus requerimientos, sin embargo, la alta gerencia prefirió continuar el proceso con la data que ya se tenía del diagnóstico previo realizado en la compañía. Es así como esta data, fue el insumo utilizado para desarrollar la estrategia definitiva, donde se diseñaron una serie de acciones planificadas para dar forma a una intervención en procesos humanos cuyo impacto positivo ha de reflejarse en el comportamiento de los individuos en la empresa.

4.6 Operacionalización de las variables

Cuando se va a operacionalizar una variable, es cuando la

misma se descompone en términos medibles, se relaciona con los objetivos y se determinan sus indicadores. Según Sabino (1992):

Para operacionalizar una variable es necesario partir primeramente de la definición teórica que ya se ha elaborado y, si se trata de una variable compleja, de las dimensiones en que puede descomponerse la misma. Luego, revisando los datos ya disponibles y analizando los conceptos en profundidad, podremos encontrar cierto conjunto de indicadores que –en principio– expresen consistentemente el comportamiento de la variable mencionada. Se podrá decir entonces que la variable se define a partir de un conjunto concreto de indicadores y no ya solamente desde el punto de vista teórico, con lo que habremos llegado a la **definición operacional** de la misma (p. 128).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la página siguiente se presenta la operacionalización de variables del presente trabajo de investigación, que han sido identificadas como: Aprendizaje, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo y diseño instruccional.

Tabla N° 6 – Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Resultados

5.1 Intervención Normativa Reeducativa de Desarrollo Organizacional para la empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo.

Como se ha mencionado desde el inicio del presente trabajo de investigación, el objetivo general del mismo es: Desarrollar una Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional para la empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, para el fortalecimiento de estos factores críticos de éxito para la organización.

Para lograr este objetivo, durante todo el proceso de consultoría se trabajó cercanamente tanto con la Gerencia de Talento humano como con la Gerencia General, ambas bastantes comprometidas con obtener los mejores resultados posibles para sus empleados.

En cada paso del proceso se verificaban las expectativas con el cliente y se presentaban soluciones ejecutables de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas.

La organización y desarrollo de las actividades ejecutadas en conjunto con la Gerencia de Talento Humano, fue crucial para el éxito de las mismas.

El resultado principal del presente estudio, se encuentra a continuación con la Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional, diseñada para Industrias La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo:

Tabla N° 7 - Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

A manera de obtener una mejor comprensión de la estrategia presentada al cliente, a continuación se especifican cada una de las actividades con mayor detalle:

COMUNICACION

Para la propuesta, se estableció una estrategia que permitió afianzar el uso de los canales formales de la organización al mismo tiempo en que se fortalecía en los individuos, el respeto como uno de los valores primordiales en el ámbito laboral. Para ello se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Taller de comunicación asertiva:

Se diseñó un Taller de cuatro (4) horas de duración a ser impartido a todos los empleados que trabajan para la oficina principal de Industria La Maravilla. El mismo aborda, temas y dinámicas para internalizar conocimientos en cuanto a la comunicación en general, principios y valores personales-organizacionales y uso correcto de las comunicaciones escritas. Con el fin de realizar este taller con una frecuencia anual, se creó el diseño instruccional del mismo que es uno de los entregables del cliente (Ver Anexo C). Igualmente la presentación de powerpoint está disponible como material de apoyo durante el curso y de envió a los participantes (Ver Anexo D). Al ser dictado el taller, se realizó registro fotográfico del mismo (Ver Anexo E).

Inventario para la identificación de los sistemas de representación:

Al momento de comunicarse, es importante reconocer las diferencias personales, a tal fin, durante el Taller de Comunicación Asertiva se aplicó a los participantes del mismo un Test de uso común para medir el canal con el que se comunican efectivamente con más frecuencia, de acuerdo a la programación neurolingüística y así mejorar el uso de las herramientas de comunicación.

Artículos en la publicación interna y carteleras:

La creación de artículos para publicar, se realizó con el fin de incentivar el uso de los canales formales y proveer a los empleados de Industria La Maravilla con mejores técnicas de comunicación al tiempo que se refuerza en ellos el contenido estudiado en el Taller de Comunicación Asertiva (Ver anexo F).

LIDERAZGO:

Proceso de Evaluación de Desempeño del año.

Definición de objetivos 2012.

Charlas informativas para la planificación de objetivos (SMART)

En cuanto a estos puntos, el cliente prefirió no trabajar los temas de objetivos y evaluación del desempeño durante este año pues como es una actividad nueva para ellos, prefieren realizarlo el año que viene con mayor tiempo para prepararse y preparar a los empleados en temas de medición ya que están implementando paralelamente un Balance Scorecard.

Sesiones de retroalimentación individualizadas (Onetoone: Azúcar - Sal - Azúcar).

Se busca con esta actividad, reforzar a través de prácticas de liderazgo activo sesiones individuales de retroalimentación entre supervisores y supervisados para promover un mejor desempeño en su trabajo en cada uno de los departamentos.

Para el desarrollo de la actividad, el supervisor debe coordinar una reunión con cada uno de sus supervisados para brindarles individualmente retroalimentación sobre su desempeño durante el último año, logros alcanzados, competencias identificadas y áreas de oportunidad utilizando el método Azúcar-Sal-Azúcar, que implica comenzar a dar al interlocutor información positiva de su desempeño, las cosas que se están haciendo bien y cómo

continuarlas (Azúcar), luego se provee al colaborador de retroalimentación en cuanto a las áreas de oportunidad que tiene para mejorar (Sal) y para cerrar con las cosas positivas que se esperan del mismo en el futuro (Azúcar).

Actividad del Día del feed back (con metodología Start -Stop -Continue).

El objetivo de la actividad es propiciar la comunicación abierta y la retroalimentación sobre aspectos a comenzar (Start), parar (Stop) y mantener (Continue), entre pares, supervisores y supervisados.

Para el desarrollo se proporcionó a la gerencia información a ser compartida con todos los participantes sobre el objetivo y desarrollo de la actividad por diferentes medios (cartelera, mail, presencial) durante las 2 semanas previas a la misma.

El día de la actividad, se entregan sobres manila media carta a cada participante para que lo decoren a su gusto.

Se colocan todos los sobres identificados en una pared visible donde los participantes puedan depositar su feed back a cada una de las personas a las que quieran darle retroalimentación.

Al final del día cada participante recoge su sobre y cuenta la cantidad de comentarios recibidos.

Se premia el sobre mejor decorado (escogido por un comité) y el participante que reciba más cantidad de feed back (auditado por RRHH).

Metodología de reconocimiento

Con el fin de ofrecer reconocimiento por el trabajo realizado, se creó un Programa de Reconocimiento llamado “**Se la Maravilla**” que premia en diferentes categorías equipos e individuos por su destacada actuación durante el año (Ver Anexo G).

La empresa está considerando las premiaciones para implementar el programa.

Las categorías son las siguientes:

Continuidad Operativa Equipos Maravilla

Se premia anualmente y reconoce el crecimiento continuo en las diferentes áreas de la organización a través del cumplimiento de metas, productividad o indicadores de gestión.

Individuos Maravilla

Reconoce aquellas personas identificadas como el mejor compañero, basándose en los valores y principios de Industria La Maravilla.

La elección se realizará con una votación bajo criterios específicos, una vez al año y de acuerdo a las postulaciones.

Gente Maravilla

Este reconocimiento es de base semestral y busca premiar al Mejor Trabajador de cada área con base en los resultados, principios y competencias de Industria La Maravilla. Tiene en cuenta el desempeño integral de las personas de las áreas administrativas, la elección la realiza directamente el gerente del área.

El Club de Ideas Maravilla

Reconoce los proyectos que contribuyen al mejoramiento de resultados y procesos de la compañía. Podrán participar todos los colaboradores que pertenezcan a la oficina principal de Industria La Maravilla.

Los proyectos deberán ser presentados de acuerdo con las especificaciones establecidas por Talento Humano en las fechas de inscripción.

La selección de los ganadores la realizará el grupo directivo en función de los criterios de reconocimiento de este programa.

Cineforo

Se planificó un cineforo para los supervisores de área con una película relacionada al área de liderazgo: *Invictus* (2009), basada en hechos reales, protagonizada por Morgan Freeman y Matt Damon, cuenta la historia de Nelson Mandela que al salir de la cárcel busca la reconciliación entre la mayoría afro descendiente y la minoría blanca, la manera de lograr esta reconciliación, es a través de la Copa Mundial de Rugby en 1995.

Luego de la película, se abre un espacio de discusión sobre los aspectos observados en la misma y cómo pueden ser aplicados al día a día dentro de la organización, identificando las características del líder efectivo y relacionándolas con las propias competencias: para ello se provee a los participantes de una guía (Ver Anexo H).

TRABAJO EN EQUIPO

Con el fin de impactar positivamente en la cohesión de equipos multidisciplinarios, se diseñó un Rally en el Parque Generalísimo Francisco de Miranda, donde el foco fueron aspectos como: Misión, Visión y Valores, esto con el fin de estimular el compromiso de los empleados a través de vivir los valores (humanos y organizacionales).

El objetivo de la actividad es no sólo fijar los principios organizacionales y promover el conocimiento de la empresa en cada uno de los individuos a través de actividades lúdicas, si no también reforzar los contenidos impartidos durante el Taller de Comunicación Asertiva.

Para el desarrollo del rally, se establecieron estaciones donde los participantes puedan obtener pistas para llegar a la meta, mientras en el recorrido del mismo reciben información referente a la misión, visión y principios de la empresa. El equipo que

complete las pistas correctamente en el tiempo estipulado es el equipo ganador. Se realizó el diseño instruccional para la actividad (Ver Anexo I).

Dadas las limitaciones de tiempo -por razones operativas- del cliente para la puesta en práctica de las actividades, se inició el proceso de cambio planificado, ejecutando todas las actividades que están relacionadas con el área de Comunicación que era el indicador que requería atención más inmediata por lo bajo de los índices de favorabilidad identificados durante el diagnóstico previo. Es así como, se desarrolló el Taller de Comunicación Asertiva impartido a todos los empleados de la organización ubicados en la oficina principal, realizando en el desarrollo del mismo la aplicación del test del inventario para la identificación de los sistemas de representación y se enviaron las comunicaciones internas planificadas.

El resto de las acciones serán ejecutadas en el momento en que el cliente lo considere oportuno, de acuerdo a las necesidades de la organización a corto plazo con el apoyo continuo del equipo consultor.

5.2 Análisis de resultados

En cuanto a los resultados, éstos se miden en dos vertientes a saber. La satisfacción de los empleados una vez concluido el Taller de Comunicación Asertiva y la satisfacción de la Gerencia en cuanto al proceso completo de consultoría y los entregables realizados.

Con respecto a los resultados de satisfacción de los empleados en cuanto al Taller de Comunicación Asertiva dictado en Mayo de 2012 para toda la población, se utilizó un cuestionario que consta

de 20 preguntas cerradas para medir las siguientes dimensiones: Calidad del facilitador, Calidad del evento, Calidad de los contenidos y Autoevaluación del participante y dos preguntas abiertas 1) Comentarios adicionales sobre el programa 2) ¿Qué sugerencias le haría a los facilitadores para mejorar su desempeño?; el mismo utiliza para las preguntas cerradas una escala de medición del 1 al 5, con el fin de evaluar cada una de las preguntas del cuestionario. A continuación la leyenda:

Tabla N° 8 – Escala de medición cuestionario evaluación del programa

5	4	3	2	1	0
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	N/A

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue aplicado a 51 empleados de Industria La Maravilla que asistieron a las 4 sesiones planificadas del Taller Comunicación Asertiva. Al evaluar los resultados individuales de cada una de las preguntas, se puede observar que el valor total más bajo es 4,31 presente en “Autoevaluación del participante” en la pregunta: ¿Mi participación en el curso fue activa? y el más alto 4,82 observable en el indicador “Calidad del facilitador” en la pregunta: ¿El facilitador mostró dominio del tema que impartió? Y una Media entre todas las preguntas de 4,69 sobre 5 lo que demuestra una satisfacción entre Bueno y Excelente de acuerdo a la escala utilizada.

En cuanto a la evaluación general, se puede observar que el indicador mayor es Calidad del facilitador con 4,76 puntos sobre 5, le sigue Calidad del contenido con 4,73, Calidad del evento con 4,67 y Autoevaluación del participante con 4,58. Como se puede

observar todos los indicadores se encuentran posicionados por encima de 4,5 lo que indica una alta satisfacción por parte de los participantes.

A continuación la representación gráfica de los resultados generales por indicador observado:

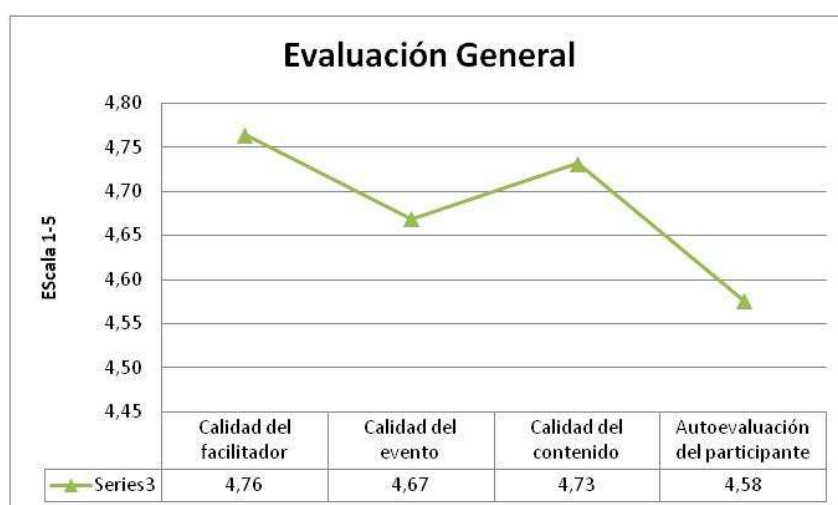


Gráfico 1 – Evaluación General. Elaboración propia

Ahora para visualizar cada uno de los indicadores por separado, con sus respectivos resultados, se presentan a continuación los gráficos con la información.

En cuanto a “Calidad del facilitador” se puede observar que la percepción de los participantes es que el facilitador mostró dominio del tema impartido, que fue la pregunta con mayor puntuación con 4,82 sobre 5. La pregunta con el valor más bajo (4,70) fue ¿El facilitador mantuvo y supervisó el trabajo en equipo?. El resto de las preguntas se mantienen por encima de 4,70 demostrando la satisfacción de los participantes con la calidad del facilitador.



Gráfico 2 – Calidad del facilitador. Elaboración propia

Cuando los participantes evaluaron la Calidad del Evento, consideraron con la mayor puntuación la pregunta que dice ¿Los conocimientos adquiridos son aplicables a la vida?; 4,84 sobre 5 fue el nivel de satisfacción de los participantes, lo que se considera bien positivo dado que se trataba de un taller de comunicación asertiva, donde se hizo hincapié también en definiciones de principios y valores tanto humanos como organizacionales. La puntuación más baja del indicador (4,46), la obtuvo la pregunta referente al cumplimiento de los horarios del programa, que se vieron en ocasiones afectados por la llegada tardía de algunos de los participantes invitados, sin embargo la misma se encuentra por encima de 4 (Muy bueno).



Gráfico 3 – Calidad del evento. Elaboración propia

Al evaluar la Calidad de los contenidos, los participantes le dieron mayor puntuación a la concordancia de los objetivos del curso con los temas tratados (4,85) y la más baja puntuación a la utilidad de los contenidos abordados en el curso (4,64), sin embargo este último se encuentra aún por encima de 4,5 demostrando satisfacción de los participantes con la calidad de los contenidos.

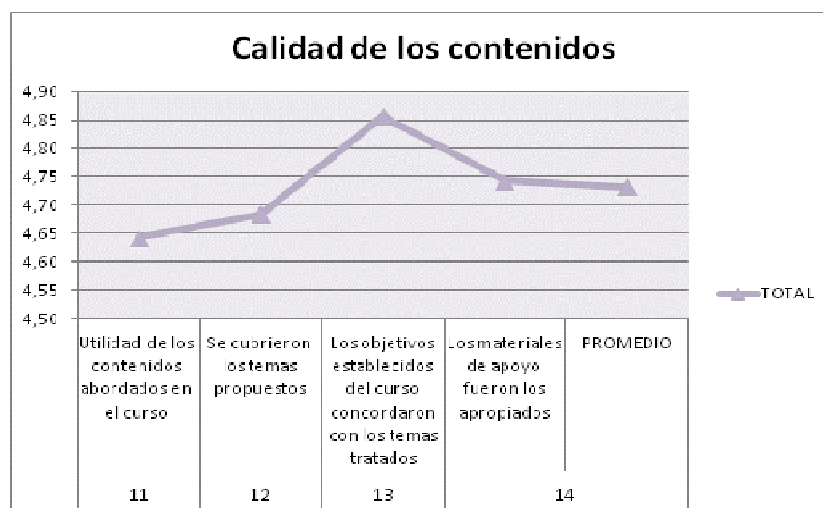


Gráfico 4 – Calidad de los contenidos. Elaboración propia

Para finalizar, el indicador con la más baja puntuación fue Autoevaluación del participante, allí la puntuación más baja la obtuvo la participación activa con 4,31 y la más alta el interés por aprender con 4,70: este último demuestra la apertura de los participantes al aprendizaje como parte de su desarrollo como individuo y como profesional. La satisfacción del indicador estuvo igualmente por encima de 4 (Muy bueno).

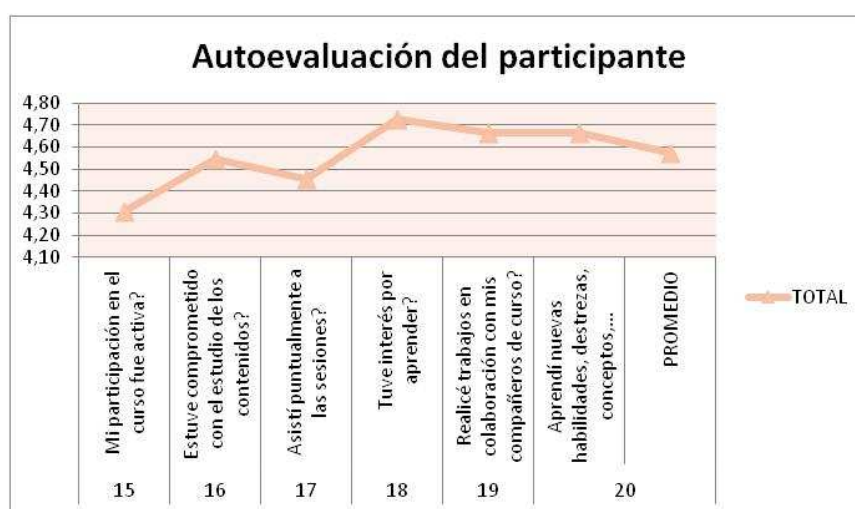


Gráfico 5 – Autoevaluación del participante. Elaboración propia

Como se puede observar los participantes al Taller Comunicación Asertiva manifestaron su satisfacción con cada uno de los indicadores del mismo por encima de 4.5, es decir, consideran que los mismos se encuentran entre Muy Bueno y Excelente.

En cuanto a los comentarios abiertos, se puede observar a continuación la representación gráfica de las mismas:

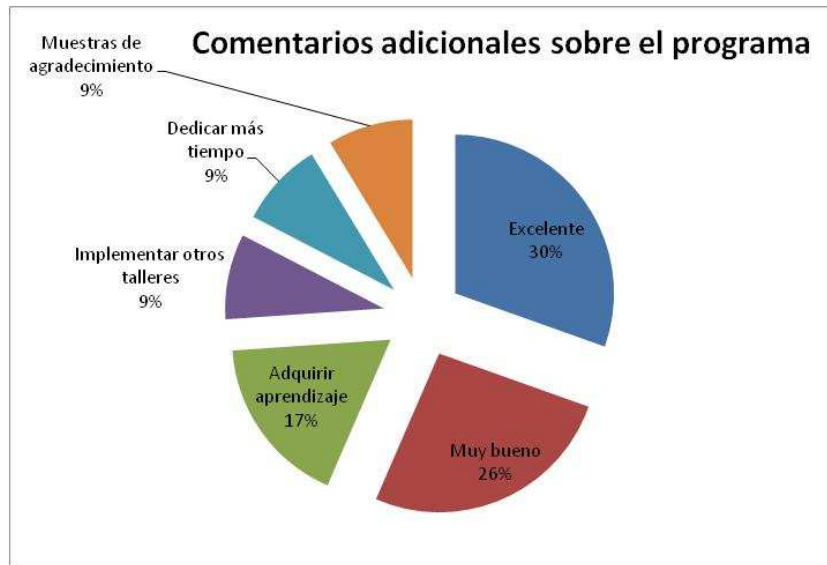


Gráfico 6 – Comentarios adicionales del programa.
Elaboración propia

Se puede observar que en las preguntas abiertas, los participantes expresaron nuevamente su satisfacción con el programa (56%), manifestaron adquirir aprendizaje (17%) mostraron agradecimiento (9%) y solicitaron dedicar más tiempos al mismo (9%) e implementar otros talleres (9%).

En el Gráfico 7, se observa que al revisar las sugerencias que los participantes hacen a los facilitadores, se presenta nuevamente la satisfacción de los mismos con el taller (59%), aplauden el buen trabajo del facilitador (17%), solicitan dedicar más tiempo (8%), requieren más material de apoyo (8%) y reconocen los buenos contenidos (8%).

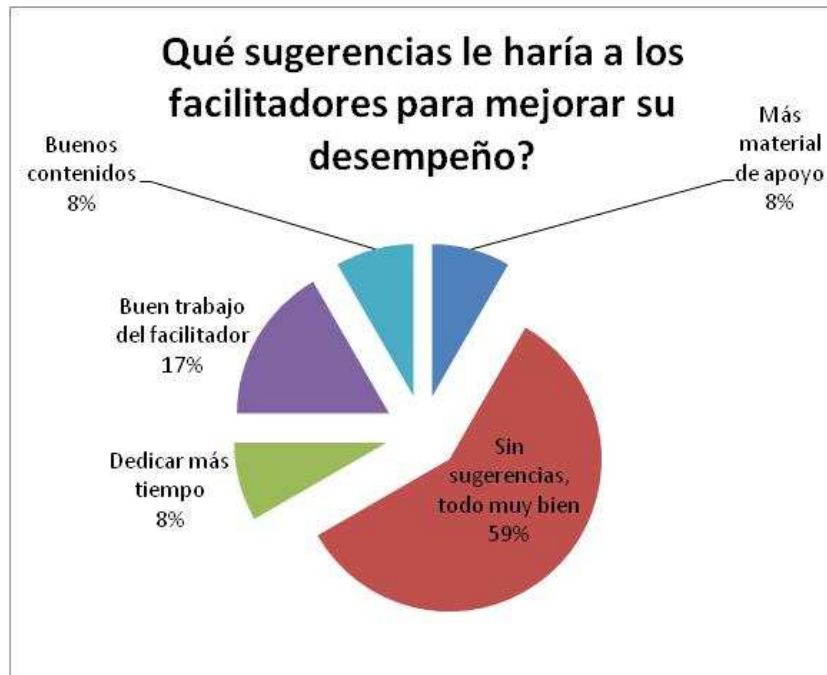


Gráfico 7 – Sugerencias a los facilitadores. Elaboración propia

Con respecto a la evaluación de la Gerencia General y la Gerencia de Talento Humano, se realizó una entrevista abierta para medir la satisfacción con la Intervención normativa reeducativa de Desarrollo Organizacional, como el plan de trabajo presentado y el proceso de consultoría en general. Los comentarios de ambas áreas fueron los siguientes:

Gerencia de Talento Humano – Lic. Ailyn Sorando

- 1. De acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas en las dimensiones estudiadas (Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo), ¿El plan de trabajo presentado para ejecutar durante la intervención está acorde con las necesidades de la empresa?**

Sí, considero que el plan de trabajo coincide con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

2. Sobre el plan de trabajo recibido para la mejora de las dimensiones estudiadas, ¿qué impacto considera que puede generar entre los empleados su ejecución? ¿Está satisfecho con el proceso realizado hasta el momento?

Mayor conciencia sobre la importancia del respeto y la asertividad en las relaciones interpersonales, fortalecer las relaciones entre los departamentos, promover el desarrollo de actividades orientadas a la mejora en cuanto a la comunicación y el liderazgo. Hasta el momento considero que las actividades realizadas han aportado mucho en este proceso.

3. ¿Qué comentarios tiene sobre el servicio de consultoría recibido y las facilitadoras del programa?

He observado dedicación, interés por satisfacer nuestras necesidades, compromiso con el proceso, flexibilidad para recibir recomendaciones y ajustarse a los recursos de la empresa.

4. ¿Hay algunas consideraciones adicionales que quisiera agregar?

Continuar con la implementación de las actividades propuestas en el plan de trabajo.

Gerente General - Sr. LeónMugrabi:

- 1. De acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas en las dimensiones estudiadas (Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo), ¿el plan de trabajo presentado para ejecutar durante la intervención está acorde con las necesidades de la empresa?**

Sí, Totalmente. Inclusive la primera actividad llenó completamente las expectativas.

- 2. Sobre el plan de trabajo recibido para la mejora de las dimensiones estudiadas, ¿qué impacto considera que puede generar entre los empleados su ejecución? ¿Está satisfecho con el proceso realizado hasta el momento?**

Esto crearía un muy buen ambiente de trabajo que se traducirá en cumplimiento de objetivos, eficiencia, y como siempre lo hemos dicho que nuestro personal se sienta orgulloso de trabajar en Industria la Maravilla.

- 3. ¿Qué comentarios tiene sobre el servicio de consultoría recibido y las facilitadoras del programa?**

Muy profesionales, recursivas, y lo mejor es que tienen la capacidad de amoldarse a las circunstancias y estructura de nuestra compañía.

- 4. ¿Hay algunas consideraciones adicionales que quisiera agregar?**

Considero que no debemos dejar pasar mucho tiempo entre las actividades.

De acuerdo a los resultados previamente presentados, se puede observar que tanto la alta gerencia como los empleados que fueron beneficiados con las actividades de Comunicación, se mostraron en general ampliamente satisfechos con los logros obtenidos. Incluso, la gerencia general tiene la apertura de continuar trabajando con el equipo consultor aunque la intervención como se tenía prevista haya concluido, pues consideran que el impacto que puede generar la consecución de los otros planes de la estrategia puede ser bastante positivo para los resultados generales de la organización.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Cuando se habla de intervenciones de Desarrollo Organizacional, es siempre importante contar previamente con una data de calidad que permita basar los planes de acción en los requerimientos intrínsecos de la compañía. Esta data suele generarse a través de un diagnóstico organizacional que viene precedido por la necesidad de la empresa de obtener respuestas concretas a las áreas de oportunidad que han evidenciado.

En el caso del presente trabajo de investigación, dada la necesidad de cambio de la organización, se presentó al cliente una Intervención de Desarrollo Organizacional para la empresa Industria La Maravilla S.A. en cuanto a las dimensiones: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo, identificando el aprendizaje experiencial como parte la estrategia a utilizar para fijar los conocimientos en los individuos.

La intervención normativa reeducativa propuesta, está basada en planes de acción diseñados a la medida para cada uno de los indicadores de acuerdo a las necesidades de la organización, recibiendo incluso la empresa el diseño instruccional de las actividades del plan de acción que así lo requerían (Taller de Comunicación Asertiva y Rally: Caminata Gymkhana La Maravilla).

Lo que se pretende lograr con esta intervención, es impactar positivamente en el fortalecimiento de los factores críticos de éxito para la organización, que incluyen Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo para así mejorar la satisfacción de los empleados en estos indicadores.

Con las actividades de comunicación ejecutadas, se logró observar la necesidad que tienen los trabajadores de este tipo de

experiencias, ya que aunque quedaron bastante satisfechos con los resultados, expresaron su interés de contar con más actividades de aprendizaje que los ayuden en su crecimiento tanto personal como profesional.

Es por ello que la compañía debe continuar con sostenido esfuerzo para alcanzar un provechoso desarrollo en el ámbito organizacional

6.2 Recomendaciones

Industria La Maravilla S.A. es una empresa que ha venido creciendo durante los últimos años en el mercado Venezolano. Para lograr su visión, que implica ser reconocidos por sus clientes y trabajadores como la empresa más profesional en el ramo en Venezuela, dejando su huella, es importante que la compañía continúe abierta, así como ha demostrado estarlo hasta ahora, a realizar los cambios necesarios para tener gente más comprometida dentro de sus filas lo que impactará positivamente en la percepción de los clientes ya que empleados más comprometidos, generan clientes más satisfechos.

La experiencia de trabajar con la alta gerencia fue bastante satisfactoria, mas de ser posible en el futuro, es importante, realizar mesas de trabajo para que los contribuidores individuales aporten sus ideas en cuanto a los posibles planes de acción y se sientan más comprometidos con el proceso de cambio en tanto que son portadores de las soluciones. De esa manera se puede vislumbrar un cambio permanente con mayor éxito.

La recomendación final, es ejecutaren un cien por ciento las actividades del plan de intervención, para poder observar

resultados tangibles a corto plazo en los otros indicadores como lo son Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Igualmente es importante recalcar que una vez culminada la ejecución de estas actividades, se requiere continuar con el reforzamiento de las competencias y los conocimientos adquiridos por los individuos, pues los procesos de cambio planificados deben ser continuos en el tiempo; no se puede esperar un cambio permanente realizando actividades aisladas.

REFERENCIAS

- Acevedo, R y Pineda, J. (1992). *Técnicas de documentación e Investigación I*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Acevedo, R .y Rivas, J. (1991). *Técnicas de documentación e Investigación II* (5ta ed.). Caracas:Universidad Nacional Abierta.
- Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona. Recuperado el 30 de Octubre desde http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3Sxuh4C&pg=PA7&q=investigaci%C3%B3n+transversal+y+longitudinal&hl=es&ei=jHfETq2kAqTm0QGfiOn7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=book_humbnail&resnum=6&ved=0CEcQ6wEwBTgK#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20transversal%20y%20longitudinal&f=false
- Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A. y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Codina, A. (2004). *Los valores como herramientas gerenciales*. Recuperado 5 de marzo de 2012. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>
- Cunnings, T y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8va ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.

- Esteller, Victor (s.f.). Evaluación de cuatro modelos instruccionales para la aplicación de una estrategia didáctica en el contexto de la tecnología. Recuperado el 18 de Junio de 2012. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/vol3n1/art5.pdf>
- Gomar, M. (2010). *Análisis Transaccional*. Recuperado el 15 de abril de 2012. http://www.articulo.org/articulo/14630/analisis_transaccional.html
- Gomez, J. El aprendizaje Experiencial. Recuperado 10 de junio de 2012. http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/electivas/693_capacitacion/activos/documentos/ficha_aprendizaje.pdf
- Kondalkar, V.G. (2009). *Organization Development*. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ramirez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Rojas, S. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdés. Recuperado el 28 de Septiembre desde: http://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA153&dq=investigaci%C3%B3n+primaria+o+secundaria&hl=es&ei=aWfETqL6AcTh0QHmiOH4Dg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=10&ved=0CF0Q6wEwCQ#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20primaria%20o%20secundaria&f=false
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo. London: Wiley.

- Silvestri, L. (2006). Estrategias de aprendizaje en el nivel medioy en el primer año universitario. Recuperado el 5 de julio de 2012. <http://www.unne.edu.ar/Web/cyt/cyt2006/09-Educacion/2006-D-011.pdf>
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Yukl, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ta ed.). Madrid:Pearson Education S.A.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario de aspectos organizacionales

Cuestionario de aspectos organizacionales

Estamos comprometidos a brindarles una mayor satisfacción en el trabajo y que cada día esté lleno de éxitos personales que se traduzcan en éxito colectivo. Para ello hemos creado un instrumento que nos permitirá medir la percepción que tienen sobre ciertos aspectos de interés con el fin de identificar áreas de mejora.

Por favor conteste todos los items con la mayor exactitud y honestidad posible.

Marque con una X la respuesta que considere se acerca más a su percepción y sólo una opinión por cada afirmación. No se considerarán marcas múltiples.

	Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi supervisor inmediato define conmigo objetivos específicos y medibles				
2	En mi grupo de trabajo existe un ambiente donde se valoran los diversos puntos de vista				
3	Recibimos de forma oportuna la información que requerimos para ejecutar nuestro trabajo				
4	Mi supervisor inmediato me provee información que me ayuda a mejorar mi desempeño				
5	Mis compañeros de trabajo me apoyan constructivamente a lograr las metas				
6	En mi empresa las comunicaciones formales persiguen el logro de los objetivos organizacionales				
7	Mi supervisor inmediato considera mis ideas y propuestas seriamente				
8	Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas				
9	Dentro de nuestro equipo de trabajo la comunicación es abierta				
10	Considero que mi supervisor es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito				
11	En el departamento o área al que pertenezco siempre se trabaja en equipo				
12	En mi empresa las comunicaciones se mantienen dentro de un marco de profesionalismo y respeto				
13	Mi supervisor me trata con respeto				
14	Los miembros del equipo están sinceramente preocupados por no defraudar al resto del equipo				
15	Me entero de lo que ocurre en la empresa por los canales regulares establecidos por la gerencia				
16	La alta gerencia toma las decisiones correctas				
17	Las personas con las que trabajo cooperan para que el trabajo se cumpla				
18	En mi empresa se mantienen los canales regulares de comunicación respetando las líneas de reporte				
19	Mi supervisor reconoce y da todo el crédito a los demás por sus ideas y contribuciones				
20	Las comunicaciones escritas que intercambiamos se fundamentan en el respeto y la cortesía				
21	La empresa promueve la cooperación y el trabajo en equipo				
22	Cuando me comunico con mis pares percibo un ambiente de confianza				

Departamento: _____

Ubicación: Oficina principal: _____ Tienda: _____

Sus respuestas a este cuestionario son completamente confidenciales

Anexo B
Instrumento de medición para la satisfacción
del entrenamiento

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Necesitamos conocer su opinión acerca del programa en el que acaba de participar, pues los puntos de vista y sugerencias aquí expresados serán de gran utilidad para ofrecerles mejores programas de capacitación y entrenamiento en el futuro.

Le agradecemos su objetividad y honestidad en las respuestas.

NOMBRE DEL PROGRAMA: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

FACILITADOR (ES): _____

Escala de Evaluación:

Por favor califique cada ítem de acuerdo a la siguiente escala:

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy Bueno: 4 Excelente: 5 NA: No Aplica

I. Calidad del Facilitador	
1	¿El facilitador mostró dominio del tema que impartió?
2	¿El facilitador utilizó un lenguaje claro y entendible?
3	¿El facilitador fomentó la participación del grupo?
4	¿El facilitador mantuvo y supervisó el trabajo en equipo ?
5	¿El facilitador ilustró el tema con casos prácticos?

1	2	3	4	5	NA

II. Calidad del Evento	
6	¿Se cumplieron los objetivos programados?
7	¿Los materiales didácticos fueron los adecuados?
8	¿Los conocimientos adquiridos son aplicables a la vida diaria?
9	¿Los conocimientos adquiridos son aplicables al puesto de trabajo?
10	¿Se cumplieron los horarios establecidos en el programa de manera adecuada?

1	2	3	4	5	NA

III. De los Contenidos	
11	Utilidad de los contenidos abordados en el curso
12	Se cubrieron los temas propuestos
13	Los objetivos establecidos del curso concordaron con los temas tratados
14	Los materiales de apoyo fueron los apropiados

1	2	3	4	5	NA

IV. Autoevaluación del Participante	
15	¿Mi participación en el curso fue activa?
16	¿Estuve comprometido con el estudio de los contenidos?
17	¿Asistí puntualmente a las sesiones?
18	¿Tuve interés por aprender?
19	¿Realicé trabajos en colaboración con mis compañeros de curso?
20	¿Aprendí nuevas habilidades, destrezas, conceptos, estrategias, metodologías?

1	2	3	4	5	NA

Comentarios adicionales sobre el programa:

¿Qué sugerencias le haría a los facilitadores para mejorar su desempeño?

Anexo C
Diseño instruccional del Taller
Comunicación Asertiva

DISEÑO INSTRUCCIONAL: TALLER COMUNICACIÓN ASERTIVA (MAX. 15 PARTICIPANTES)

HORA.	ACTIVIDAD.	ESTRATEGIA.	MATERIALES.
08:00 a.m. a 08:15 a.m.	Desayuno	En este momento los participantes degustarán una comida ofrecida por la compañía para el inicio de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos ligeros y en cantidad suficiente según el número de participantes.
08:15 a.m. a 08:50 a.m.	Bienvenida	La Gcia. RRHH o el Gte. gral da una breve bienvenida a los participantes al Taller de Comunicación, presentando a las consultoras o facilitadoras que van a dictar el Taller: Carolina Vásquez y Laudy Sarli.	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica
	Presentación	Desarrollo: En este espacio, el facilitador indicará a un participante que diga su nombre y escoja una letra del abecedario, que indique una característica que comience por dicha letra, ya sea física o de personalidad, que lo defina. Luego, al terminar, el participante escogerá de forma aleatoria a otro compañero para que inicie su exposición y así sucesivamente hasta completar todo el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
08:50 a.m. a 09:00 a.m.	Acuerdos de funcionamiento	Desarrollo: Designación por parte de todo el grupo de los acuerdos de funcionamiento que se manejarán durante todo el taller: tiempo de break, teléfonos celulares, puntualidad, compromiso. Los acuerdos deberán ser escritos en una lámina de papel bond y estarán en un lugar visible para todos los participantes durante todo el taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores gruesos para papel • Papel de Rotafolio
09:00 a.m. a 09:10 a.m.	Expectativas	Desarrollo: El facilitador formula la cuestión: ¿Qué preguntas te interesa resolver en este taller? Y	<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores gruesos para papel

		<p>estimulará la participación de los asistentes respecto a las expectativas que tienen con respecto al taller de Comunicación Asertiva. En un rotafolio anotará cada una de las oraciones dichas por las personas con el compromiso de revisarlas al final de la sesión y verificar el cumplimiento de las mismas. El facilitador finaliza diciendo que su expectativa es la declaración de Valores de la compañía. Importante: Mantener la hoja de papel bond con el sondeo de expectativas en un lugar visible para los participantes durante todo el taller de Comunicación Asertiva, hasta su chequeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel de Rotafolio
09:10 a.m. a 09:20 a.m.	<p>Movilizador: "Activemos nuestro cerebro"</p>	<p>Gimnasia Cerebral: Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de la coordinación y comunicación con el resto de los compañeros desde sus diferentes roles y áreas en las cuáles se desempeña cada uno de los asistentes. Desarrollo: · El facilitador invita a los participantes a que se coloquen en pie, y comienzan a realizar la actividad de la lámina para poner a tono los dos hemisferios del cerebro. Cierre: El facilitador preguntará ¿cómo se sintieron?. Se propicia un intercambio de ideas. Luego pregunta, ¿qué relación tendrá esta actividad con el contenido que veremos en el curso? Una vez escuchadas las percepciones de los participantes, el facilitador realiza una reflexión de la actividad, orientándola hacia la coordinación y comunicación que deben tener los empleados de Industrias La Maravilla para el logro de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica.

		objetivos organizacionales. Normas de seguridad: Verificar que los participantes se separen durante la actividad para evitar, que al extender los brazos, golpee a sus compañeros cercanos.	
09:20 a.m. a 09:30 a.m.	Objetivo del taller/ contenido	En este punto el facilitador muestra el objetivo del taller y compara el mismo con las expectativas reseñadas anteriormente por los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica
09:30 a.m. a 10:00 a.m.	Valores Humanos y Valores Organizacionales	El facilitador dará una breve explicación en forma expositiva de los valores humanos: concepto, ejemplos.	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
10:00a.m. a 10:30 a.m.	Dinámica Vamos a Conocernos	Se les pide a los participantes que se dibujen a sí mismos y que coloquen los aprendizajes, valores, sentimientos positivos y sentimientos negativos, es una reflexión personal de los propios recursos internos. Pueden compartirlo quienes lo deseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel y lápiz para todos los participantes
10:15 a.m. a 10:30 a.m.	Valores Humanos y Valores Organizacionales	El facilitador continuará con la misión, visión y principios de Industrias la Maravilla. Para el cierre se hará una reflexión sobre los valores que se aprenden en el hogar y los que se comparten en la organización donde compartimos más tiempo que en nuestros hogares y con nuestra familia. Presentación Video de Cierre.	<ul style="list-style-type: none"> • Video: Dónde está el amor?
10:30 a.m. a 10:40 a.m.	Break	En este momento los participantes degustarán alimentos e hidratación para continuar con el desarrollo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos ligeros y en cantidad suficiente según el número de participantes.
10:40 a.m. a 11:00 a.m.	Dinámica de lectura de Comunicación	Se comienza con la actividad de lectura por cada uno de los participantes de cómo se puede	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica

		<p>distorsionar un mensaje cuando pasa de un interlocutor a otro, el material será proveído por el facilitador (Caso Cometa Halley). Posteriormente, el facilitador dará una breve explicación en forma expositiva de lo que se refiere a Comunicación Asertiva y cómo debe ser aplicada en el lugar de trabajo.</p>	
<p>11:00 a.m. a 11:40 a.m.</p>	<p>Inteligencia Emocional / Programación Neurolingüística / Comunicación Asertiva / Feedback</p>	<p>Se continúa con el taller, explicando a los participantes los conceptos básicos de Inteligencia Emocional, Programación Neurolingüística, Comunicación Asertiva y Feedback.</p> <p>Para mostrar a los participantes la importancia del uso de los canales de comunicación y las diferencias interpersonales, se les aplica un Test para medir el canal más utilizado, ya sea auditivo, visual o kinestésico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Test
<p>11:40 a.m. a 12:00 p.m.</p>	<p>Cierre de día</p>	<p>Para el cierre, el facilitador deberá realizar:</p> <p>Una reflexión retomando las anotaciones sobre la actividad del Role Playing realizado y los conocimientos adquiridos durante el taller.</p> <p>Los alcances de aprendizajes obtenidos por el participante, en contraste con las expectativas detalladas al inicio del taller.</p> <p>Las conclusiones generales del Taller, resaltando la importancia del proceso de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica

Anexo D
Presentación utilizada en el Taller de
Comunicación Asertiva

TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

INDUSTRIA LA MARAVILLA

Presentación

Expectativas



**¿Qué preguntas te
interesa resolver en
este taller?**

Objetivo

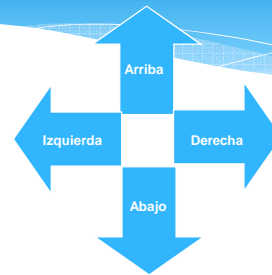
Incrementar la efectividad de los participantes en el proceso de comunicación asertiva, a través del conocimiento de los valores, humanos y organizacionales, y el uso de la inteligencia emocional.



Activemos nuestro cerebro...



Gimnasia Cerebral



Valores humanos y organizacionales

¿Qué es un Valor?

Los Valores son guías que dan determinada orientación a la **conducta** y a la vida de cada **individuo** y de cada **grupo social**.



¿Qué es un Principio?



Principios: “representan un conjunto de valores que orientan y norman la conducta de una sociedad concreta”

Importancia de los valores

- Nos hacen convivir como seres humanos.
- Los valores son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos.



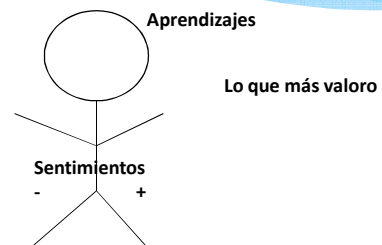
Importancia de los valores

- La sociedad exige un comportamiento digno en todos los que participan de ella.
- Cada persona se convierte en un promotor de Valores, por la manera en que vive y se conduce.



Dinámica vamos a conocernos

Vamos a conocernos



Viviendo en Valores




- Integridad “lo que haces grita tan fuerte que no me permite oír lo que dices”.
- Honestidad “la mentira te destruye; la verdad te construye”.

Video valores "Honestidad".

Viviendo en Valores

- Confianza “Las personas no podrían vivir en armonía si les faltara la confianza”.
- Responsabilidad “es hacer lo que nos corresponde de la mejor manera, siendo el beneficio colectivo”.




Viviendo en Valores



- Respeto “Entre los hombres así como entre, las naciones. El respeto al derecho ajeno es la paz”.
- Amor “es la manera de expresar el afecto personal y buena voluntad”.

¿Dónde está el amor?

¿Cómo vivir el valor del Amor?



Dinámica video W y Y.

Visión



Ser reconocidos por nuestros clientes y trabajadores como la empresa más profesional en el ramo en Venezuela, dejando nuestra huella.

Misión

Somos una empresa distribuidora y comercializadora de calzados en Venezuela, que busca satisfacer a sus clientes brindando confort, moda y un excelente servicio; impulsados por la dedicación, motivación al logro y orientación al cliente de nuestro talento humano.



Nuestros principios

Honestidad:

Es la actuación coherente con las normas y políticas de la organización. Implica actuar con transparencia y respeto hacia los clientes, compañeros de trabajo y supervisores.

Responsabilidad:

Es cumplir con los compromisos adquiridos y asumir las consecuencias de nuestras acciones.

Profesionalismo:

Se trata de una motivación interna que surge de cada uno de los trabajadores, que los impulsa hacia el logro y superación de las expectativas de los clientes y la organización, demostrando conocimiento, habilidades, actitudes y motivación para el desarrollo de las funciones del rol.

Ten en cuenta que....

✓Una cultura basada en Valores y principios fuertes, asegura un crecimiento profesional y personal saludable.


✓Todos los empleados de Industria La Maravilla, deben leer, entender y vivir sus principios.



Actividad Circulo Colaborativo

Ten en cuenta que....

✓ Vivir nuestros Valores humanos y organizacionales es un viaje y no un destino.



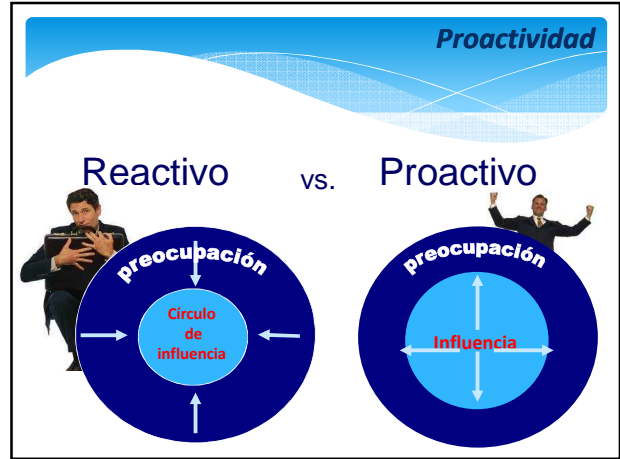
Coffee Break

Comunicación asertiva e inteligencia emocional

¿Cómo nos comunicamos?



Vamos a observarnos!!



Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y la habilidad para manejarlos. Es además un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las emociones.
- Capacidad para controlar las propias emociones y las de los demás.

Inteligencia Emocional

Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

El cociente intelectual determina lo que sabe un individuo, pero la Inteligencia Emocional determina lo que hará.

El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero es la Inteligencia Emocional lo que permite crecer en esa organización.

COMUNICACIÓN ASERTIVA BASADA EN PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)

La PNL cubre tres ideas. La parte NEURO que recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene del proceso neurológico de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento. Es decir, recibimos y procesamos información a través de los cinco sentidos.

El término LINGÜÍSTICA del título indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos, conductas y para comunicarnos con los demás. Es decir, le damos sentido a lo que experimentamos, a través del lenguaje (verbal y no verbal).

COMUNICACIÓN ASERTIVA BASADA EN PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)

PROGRAMACIÓN se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados. Es decir, los resultados que logro, mis pensamientos, sentimientos y acciones son consecuencias de mis programas mentales los cuales pueden ser modificados y/o reemplazados.

Test PNL

Comunicación Asertiva

Comunicación Asertiva

Consiste en expresar mediante las palabras, en forma clara y comprensible para el interlocutor, el mensaje que se desea transmitir.

Mientras mejor conocemos al interlocutor es más fácil saber qué le vamos a decir y cómo decírselo.

Herramientas

Apertura.
Escuchar Activamente.
Colocarse en el lugar del otro.
Asertividad.
Retroalimentación.



Elementos

Emocionalidad
Lenguaje
Corporalidad

ASERTIVIDAD-INASERTIVIDAD

ASERTIVO	INASERTIVO	
	Agresivo	Pasivo
Defiende sus derechos sin violar los de los otros	Defiende sus derechos de manera que viola los derechos de los demás	No son capaces de defender sus derechos de manera efectiva
Se comunica fácilmente con otros.	Ofende	Deja que los demás sean los responsables
Consigue el respeto de los otros sin subestimar	Se rechaza a sí mismo constantemente	Buscan ayuda constantemente
Es expresivo, descriptivo y firme, pero no hostil.	Es dominante y egoísta	Niegan sus propias necesidades, intereses y recursos.
Expresa disposición al cambio	Los otros se sienten temerosos, resentidos y utilizados por él	Culpan a los demás cuando se equivocan
Escucha y comprende Los otros se sienten estimados, aceptados, seguros y confiados	Es ofensivo y depresivo	Los otros se sienten frustrados, culpables o se irritan.

Feedback

Feedback o retroalimentación es el proceso de compartir observaciones, apreciaciones o sugerencias con la intención de intercambiar información, para mejorar o modificar diversos aspectos de la actuación de las personas.

Feedback

A la hora de dar Feedback es importante:

- Ser específico.
- Ser descriptivo: sin introducir interpretaciones personales o juicios sobre el carácter de la persona o sus motivos.
- Centrarse en áreas mejorables.
- Utilizar un lenguaje neutral (evite un lenguaje crítico)
- Actuar con respeto y asertividad: mantenga el nivel profesional de su vocabulario
- Tener la clara intención de ayudar a la otra persona a mejorar.

Formas de comunicación

Comunicación

Comunicación verbal

Comunicación no verbal

Formas de comunicación

Cómo nos gusta ser tratados?

- Respeto
- Cortesía
- Amabilidad
- Transparencia

Cómo tratamos a los demás?

Comunicación escrita en la empresa

- No utilice el correo electrónico para evitar una comunicación cara a cara.
- Un mensaje escrito proporciona un documento permanente.
- Se puede consultar en cualquier momento y enviar a cuantas personas desee.
- Le brinda la oportunidad de transmitir ideas e información complejas en un formato que permite al receptor asimilarlas del modo y al ritmo que le desee.
- Es preferible utilizar el nombre de la persona a la que va dirigido el mensaje que recurrir al uso de fórmulas de cortesía.
- Antes de enviar su mensaje púlalo para asegurarse de que el lector pueda entender exactamente lo que desea decir.

Comunicación escrita en la empresa

Antes de la redacción de un correo electrónico...

Qué, a quién, cómo, cuándo, dónde y por qué?

Disponga de tiempo suficiente para estructurar y adaptar su mensaje de manera que facilite la comprensión del receptor.

- 1- ¿Qué deseo decir (solicitar/responder/informar) ?
- 2.- ¿Qué deseo obtener?. Establezca con claridad su objetivo
- 3- ¿Quién o quienes son los destinatarios: Superior, miembro de mi equipo, colega, subordinado, alguien a quien no conozco?

Comunicación escrita en la empresa

- 4- ¿Cómo? ¿A través de qué medio lo voy a transmitir? ¿Necesito registro?
- 5- ¿Cuándo debo o deseo enviarlo?
- 6- ¿A dónde lo voy a enviar?
- 7- ¿Por qué es importante para mí y para el receptor o los receptores el contenido del mensaje?

**Preguntas?
Comentarios?**

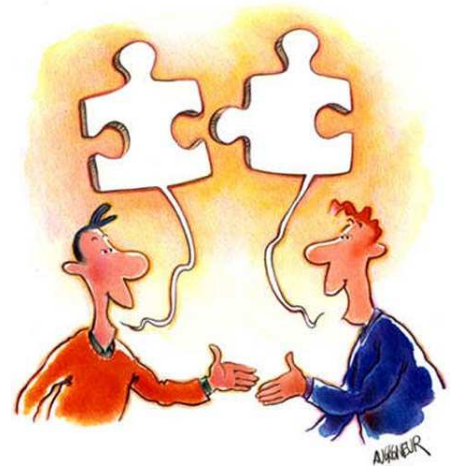
Anexo E
Registro fotográfico del Taller de Comunicación Asertiva





Anexo F
Artículos para publicación interna

Comunicación Asertiva



La comunicación es uno de los aspectos claves en las relaciones interpersonales; todas las actividades que se comparten con otros individuos incluyen alguna forma de comunicación, verbal o escrita, bien sea directa o indirecta.

Este proceso se refiere al intercambio de información entre un emisor y un receptor y la percepción de su significado en las personas involucradas.

Para que la comunicación sea asertiva deben tomarse en consideración ciertos aspectos:

- Apertura.
- Escucha Activa.
- Colocarse en el lugar del otro.
- **Asertividad.**
- Retroalimentación.

La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de las habilidades interpersonales efectivas. La comunicación asertiva se basa en el respeto por uno mismo y los demás.

Y tú? Qué harías hoy para que tu comunicación sea más asertiva?

Valores



Los Valores son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Los principios representan un conjunto de valores que orientan y norman la conducta de una sociedad concreta. La ventaja que representan vivir nuestros principios y valores son:

- Nos hacen convivir como seres humanos.
- Son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos.
- Cada persona se convierte en un promotor de Valores, por la manera en que vive y se conduce.

En Industria La Maravilla los principios que nos mueven son:

Honestidad – Responsabilidad - Profesionalismo

Y los vivimos profundamente pues “el verdadero éxito no proviene de proclamar nuestros valores si no de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días, de otra forma sólo serían buenos deseos” (Ken Blanchart).

Ya revisaste hoy tu árbol de valores?

Inteligencia Emocional



La Inteligencia Emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y la habilidad para manejarlos.

Es además un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las emociones.
- Capacidad para controlar las propias emociones y las de los demás.

Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

El cociente intelectual determina lo que sabe un individuo, pero la Inteligencia Emocional determina lo que hará.

El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero es la Inteligencia Emocional lo que permite crecer en esa organización.

Actuemos siempre con inteligencia emocional, para comunicarnos más asertivamente!

Anexo G
Metodología de reconocimiento: Sé Maravilla



**Programa de reconocimiento
Industria La Maravilla S.A.**

Sé Maravilla

Continuidad operativa en Equipos Maravilla

Reconoce el crecimiento continuo en las diferentes áreas de la organización a través del cumplimiento de metas, productividad o indicadores de gestión.



Anualmente, se premiará la mejor área que haya mantenido el nivel de resultados mes a mes, el grupo recibirá una placa y un día de integración y diversión hasta por Bs. xx por persona.

Individuos Maravilla

Reconoce aquellas personas identificadas como el *mejor compañero*, basándose en los valores y principios de Industria La Maravilla

La elección se realizará con una votación bajo criterios específicos, una vez al año y de acuerdo a las postulaciones.



- 1 ganador de talento humano.
- 1 de mercadeo.
- 1 de ventas.
- 1 de administración
- 1 de logística
- 1 de sistemas
- 1 de almacén

**Participan todos los colaboradores
de las áreas administrativas**

Los ganadores recibirán un diploma y un bono por Bs. xxxx

Individuos Maravilla

CRITERIOS A TENER EN CUENTA PARA POSTULAR

1.	En su labor diaria demuestra interés por sus clientes internos y externos
2.	Procura mantener el lugar de trabajo limpio y agradable
3.	Se preocupa por la integridad de los miembros de su comunidad y lugar de trabajo
4.	Su trabajo y trato con los demás está basado en la honestidad
5.	Es amable con sus compañeros, con su supervisor y con su cliente/consumidor
6.	Su trabajo se caracteriza por ser oportuno
7.	Desarrolla efectivamente sus labores diarias, así como los proyectos a largo plazo
8.	Hace partícipes a sus compañeros de las metas y de los logros
9.	Le gusta el trabajo en equipo y lo promueve
10.	No discrimina a compañeros, por el contrario promueve la integración e inclusión
11.	Se comunica efectivamente con todos los niveles de la organización.

Al elegir tu candidato, ten en cuenta los los principios de Industria La Maravilla: Honestidad, Responsabilidad y Profesionalismo

Gente Maravilla

Con este programa se busca reconocer al Mejor Trabajador de cada área con base en los resultados, principios y competencias de Industria La Maravilla. Tiene en cuenta el desempeño integral de las personas de las áreas administrativas

- Los gerentes y/o directores de cada área seleccionarán las personas de acuerdo al desempeño que hayan tenido y basándose en los valores y competencias corporativas.
 - **Semestralmente: Los ganadores recibirán un bono por Bs. xxxxx**

El Club de Ideas Maravilla

Reconoce los proyectos que contribuyen al mejoramiento de resultados y procesos de nuestra compañía. Podrán participar todos los colaboradores que pertenezcan a la oficina principal de Industria La Maravilla.

Los proyectos deberán ser presentados de acuerdo con las especificaciones establecidas por Talento Humano en las fechas de inscripción.

La selección de los ganadores la realizará el grupo directivo en función de los criterios de reconocimiento de este programa.

Cada participante del proyecto ganador recibirá:

- Un botón.
- 1er lugar: Bono de Bs.xxxxx para cada Integrante
- 2do lugar: Bono de Bs. xxxxxx para cada integrante

Se premiarán 1 vez al año. Las inscripciones serán en el mes de Diciembre.

El Club de Ideas Maravilla

1. El proyecto deberá ser presentado de forma escrita de la siguiente manera:
 - 1.Nombre del proyecto
 2. Integrantes
 3. Padrino o Sponsor
 4. Antecedentes
 5. Objetivo
 6. Resultados Esperados
 7. Impacto en la Compañía
 8. Presupuesto
 9. Costos
 10. Cronograma
2. El grupo debe estar integrado por mínimo **5** y máximo **8** personas.
3. El proyecto al momento de la inscripción debe estar **implementado al menos en un 50%**.
4. Podrán inscribirse proyectos que hayan sido implementados desde el año inmediatamente anterior.

NOTA: Si un trabajador está participando en más de un (1) equipo debe escoger en cual se va a postular.

Reconocimientos inmediatos

Talento Humano entregará a los Gerentes de cada una de las áreas o departamentos un número determinado de Reconocimientos Inmediatos que deberán ser utilizados cuando un colaborador realice un trabajo o una acción ejemplar en su día a día. El mismo vendrá acompañado de un certificado de reconocimiento más el premio.

Cada unidad recibirá una cantidad de certificados de acuerdo a la cantidad de integrantes que tenga el departamento.

Al momento de reclamar el reconocimiento, Talento Humano confirmará el certificado y entregará premio sorpresa para el colaborador.

Anexo H

Guía para Cineforo. Película: Invictus (2009)

Cineforo

Invictus (2009)

Discusión abierta:

¿Cuál es la genialidad de la propuesta de Nelson Mandela?

¿Cuál es la visión?

¿Cuál es la estrategia?

¿Cuál es la meta?



Identificar las competencias de un líder:

¿Cuál es tu filosofía de liderazgo?

¿Cómo inspiras a otros a ser mejores?

¿Cómo haces para que ellos puedan ser mejores de lo que creen que son?

**Anexo I: Diseño instruccional Rally:
Caminata Gymkhana La Maravilla**

CAMINATA GYMKHANA LA MARAVILLA

TIEMPO TOTAL DE LA GYMKHANA: 4 horas

EQUIPO: _____

Sean todos **BIENVENIDOS** a esta **CAMINATA GYMKHANA LA MARAVILLA!!!** **Realmente los felicitamos por darse el chance de reunirse para caminar, trabajar en equipo, y divertirnos sanamente!**

Este día, el tema de nuestra caminata es **Descubrir las maravillas que nos rodean!** Pues sí! Vamos a descubrir que hay detrás de este hermoso lugar llamado Parque Generalísimo Francisco de Miranda!

En esta oportunidad los equipos serán seis y armados casi al azar (deben colocarle el nombre a su equipo con algo representativo de la corporación). *Lo que pretendemos con esta actividad es que tengan oportunidad de conocerse interactuar con muchos de sus compañeros, con quienes a veces no tienen la oportunidad de hacerlo.*

Para que sepan a que se van a enfrentar el día de hoy, en **Descubrir las maravillas**, deben realizar un recorrido a pie por el área **del Parque Generalísimo Francisco de Miranda!** Durante el recorrido deben resolver un cuestionario de ruta, unas preguntas misceláneas, hacer o conseguir unas penitencias y unas pruebas salteadas especiales! Mucho éxito!

Otra cosa importante, en el cuestionario, al margen izquierdo aparecen unas letras “b” y “m” con unos circulitos...no las marquen, son para la corrección...

La partida por equipo será con 3 minutos de diferencia entre equipos. Todos los equipos dispondrán del mismo espacio y tiempo para las diferentes pruebas que deban realizar.

Y ahora, unas notas importantes en cuanto a precaución y ecología:

- ✓ Por seguridad, manténganse todos los miembros del equipo juntos durante el recorrido.
- ✓ Por favor, dejen intactas las señales y pistas que se encuentren en su camino.
- ✓ Evitemos dejar rastros negativos a su paso. Nada de botar basura o destruir cosas.

Okey. Su imaginación es la única que podrá limitar su disfrute el día de hoy. Ahora si!! Cuando les llegue su turno, empiecen a caminar, a disfrutar y a descubrir las secretos de Parque Generalísimo Francisco de Miranda!

“Vamos a descubrir las maravillas”

RUTA

Preguntas. malas (x1)		
Penitencias (x3)		

PENITENCIAS :

- si no a.-Hacer un Grito de Guerra con el Nombre del Equipo cantándolo.
- si no b.- Hacer el tren agachados y saltando como ranas.
- si no c.- Preparar un comercial para TV
- si no d.- Deben armar entre todos un rompecabezas con las piezas repartidas (Misión y Visión)

RUTA / PREGUNTAS DE RUTA:

CLAVE: Iniciemos con entusiasmo la Caminata Gymkhana Descubrir las maravillas en el Parque Generalísimo Francisco de Miranda!. Comiencen su recorrido, saliendo de la Concha acústica a su izquierda, buscando el aviario.

Antes de llegar al primer al aviario, respondan:

b m 00.- ¿Cómo se llama la primera extensión de agua que consiguen por el camino? R:

AVIARIO-PUESTO DE CONTROL 1: A) Construyamos la pared de nuestros principios

Abran bien los ojos y busquen las pistas para responder:

b m 01.- ¿Cuál es la parte del pájaro que la tiene también el libro? R:

b m 02.- ¿Cuál es el ave nacional? R:

b m 03.- Según la canción popular, ¿qué aves que están juntas en el aviario de este parque no deberían estarlo? R:

b m 04.- ¿Qué forma tiene el aviario del parque vista desde arriba? R:

Una vez realizadas y respondidas las preguntas del primer punto de control, sigan derecho después de la última jaula siguiendo el camino y fíjense en las señales hasta encontrar el terrario.

TERRARIO - PUESTO DE CONTROL 2: Crear una definición de valores y decir su importancia.

- b m 05.- ¿Cuáles son las principales especies que se consiguen en un terrario? R:
- b m 06.- ¿Las serpientes se dividen generalmente en? R:
- b m 07.- ¿Qué canción navideña se relaciona con una especie mortífera de serpiente? R:
- b m 08.- ¿Qué hay en el piso? R:

Sigan su camino y busquen a los monos...

- b m 09.- ¿Qué tienen los monos para jugar? R:
- b m 10.- ¿Cuál es la actividad preferida de los monos? R:
- b m 11.- ¿Desde dónde se ondea la bandera de Venezuela que se ve allí?

De la jaula de los monos a la derecha, sigue el camino hacia arriba.

SANITARIOS - PUESTO DE CONTROL 3: Construyamos "Palabras Mágicas"

Sigue tu camino de vuelta hasta la Concha Acústica.































CONCHA ACÚSTICA - PUESTO DE CONTROL 4: ¿Cuál es la importancia de la comunicación? (hacerlo en mímica)

- b m 12.- ¿Cuál es la función principal de una concha acústica?































Es importante que recuerden que la gymkhana la ganará el equipo que : (a) más preguntas haya respondido correctamente, (b) más penitencias haya cumplido, y (c) haya realizado las pruebas más rápido.

Tenemos que verificar que todos lleguen hasta aquí, así que deben contar un chiste a los que están esperando.

PREGUNTAS MISCELANEAS:

- b  m 
- 01.- ¿Cuál es el colmo de un oculista?
- b  m 
- 02.- ¿Cómo se llama el proceso utilizado por las plantas para convertir luz solar en alimento?
- b  m 
- 03.- ¿Cómo se llama el taller que se dictó en Mayo?
- b  m 
- 04.- ¿Nombra 3 parques nacionales de Venezuela?
- b  m 
- 05.- ¿Cuáles son las pintas de las cartas de poker?
- b  m 
- 06.- ¿Quién utilizó el Leander?
- b  m 
- 07.- ¿Cuántos segundos hay en siete minutos?
- b  m 
- 08.- ¿Cuántas tiendas de Hush Puppies hay en Venezuela?
- b  m 
- 09.- ¿De qué nacionalidad era Cristóbal Colón?
- b  m 
- 10.- ¿Qué día de la semana fue consagrado a Mercurio?
- b  m 
- 11.- ¿Cuál es el aviario más grande de América Latina?
- b  m 
- 12.- ¿Cuál es el felino más rápido?
- b  m 
- 13.- ¿Cómo se llama el tucán de los froot loops?
- b  m 
- 14.- ¿Cuál es el banco con más millones?
- b  m 
- 15.- ¿Cuántos años tiene Industria La Maravilla en Venezuela?

MISCELANEAS

- b  m  01.- ¿Cuál es el colmo de un oculista?
VIVIR EN UNA CALLE CIEGA
- b  m  02.- ¿Cómo se llama el proceso utilizado por las plantas para convertir luz solar en alimento?
FOTOSINTESIS
- b  m  03.- ¿Cómo se llama el taller que se dictó en Mayo?
COMUNICACIÓN ASERTIVA
- b  m  04.- ¿Nombra 3 parques nacionales de Venezuela?
ABIERTO A RESPUESTAS
- b  m  05.- ¿Cuáles son las pintas de las cartas de poker?
PICA, CORAZONES, TREBOL, DIAMANTE
- b  m  06.- ¿Quién utilizó el Leander?
FRANCISCO DE MIRANDA
- b  m  07.- ¿Cuántos segundos hay en siete minutos?
420
- b  m  08.- ¿Cuántas tiendas de Hush Puppies hay en Venezuela?
16 TIENDAS
- b  m  09.- ¿De qué nacionalidad era Cristóbal Colón?
ITALIANO
- b  m  10.- ¿Qué día de la semana fue consagrado a Mercurio?
MIERCOLES
- b  m  11.- ¿Cuál es el aviario más grande de América Latina?
EL DE ESTE PARQUE
- b  m  12.- ¿Cuál es el felino más rápido?
GUEPARDO-CHITA
- b  m  13.- ¿Cómo se llama el tucán de los froot loops?
SAM
- b  m  14.- ¿Cuál es el banco con más millones?
DE SANGRE
- b  m  15.- ¿Cuántos años tiene Industria La Maravilla en Venezuela?
16 AÑOS

Anexo J:
Actividad Día del Feedback



**F
e
e
b
a
c
k**

Día del



feed back

Proveer a otros de feedback o retroalimentación es una práctica común en ambientes de trabajo positivos.

No te pierdas esta oportunidad de dar y recibir retroalimentación de parte de tus supervisores, reportes y pares.

¡Participa!

Día del



feed back

Feed back es el proceso de compartir observaciones, apreciaciones o sugerencias con la intención de intercambiar información, para mejorar o modificar diversos aspectos de la actuación de las personas.

A la hora de dar Feedback es importante:

- ✓ Ser específico
- ✓ Ser descriptivo: sin introducir interpretaciones personales o juicios sobre el carácter de la persona o sus motivos
- ✓ Centrarse en áreas mejorables
- ✓ Utilizar un lenguaje neutral (evite un lenguaje crítico)
- ✓ Actuar con respeto y asertividad: mantenga el nivel profesional de su vocabulario
- ✓ Tener la clara intención de ayudar a la otra persona a mejorar



Día del



feed back

Esa semana, encontrarás en una pared de nuestra oficina principal todos los sobres de tus compañeros y podrás ofrecer Feedback siguiendo los lineamientos de



Stop Start Continue

Personaliza tu sobre y participa por fabulosos premios! Estaremos premiando el sobre mejor decorado y la persona que reciba mayor número de feedback.

Stop : Detén actitudes negativas

Start: Comienza actitudes positivas

Continue: Continúa con lo que haces bien