



UNIVERSIDAD CATÒLICA ANDRÈS BELLO
DIRECCIÒN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÒN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**INTERVENCIÒN DE CAMBIO SOBRE LA COMUNICACIÒN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EC C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Nataly Martínez Orjuela

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro

Caracas, octubre del 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	
Introducción	----- 1
Capítulo I	
Planteamiento del problema	
Planteamiento del problema	----- 4
Objetivos	----- 8
General	----- 8
Específico	----- 8
Justificación del problema de investigación	----- 9
Capítulo II	
Marco Organizacional	
Reseña histórica	----- 12
Misión	----- 13
Visión	----- 13
Principios Corporativos	----- 13
Estructura Organizativa	----- 14
Capítulo III	
Marco Conceptual	
Antecedentes de la Investigación	-----16
Bases Teóricas	----- 18
Intervención de cambio	----- 18

La organización	-----	24
Desarrollo Organizacional	-----	25
Origen del Desarrollo Organizacional	-----	27
Características del Desarrollo Organizacional	-----	28
Comunicación	-----	31
Modelo de Aprendizaje de Kolb	-----	42
Modelo de DICK, W. CAREY, L. & CAREY L. O.	-----	44
Capítulo IV		
Marco Metodológico		
Tipo y Diseño de Investigación	-----	46
Población y Muestra	-----	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	-----	50
Diseño y Ejecución del Taller	-----	52
Capítulo V		
Análisis y Discusión de los Resultados Obtenidos	-----	55
Capítulo VI		
Conclusiones	-----	79
Recomendaciones	-----	81
Referencias Bibliográficas	-----	83

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN DE CAMBIO SOBRE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EC C.A

Autor: Nataly Martínez

Asesor: Pedro Navarro

RESUMEN

Los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. El objetivo de esta investigación es Desarrollar una estrategia de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC) de manera formal e interacción informal favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo. Dicho proyecto se realizó bajo los parámetros de la Investigación aplicada, este trabajo se puede concebir dentro de la modalidad de tipo de investigación de proyecto factible, de acuerdo a los objetivos planteados, es de tipo descriptivo. El Diseño de Investigación es la estrategia utilizar con respecto al procedimiento, al nivel de profundidad o a la finalidad de la investigación. En este caso, la población y muestra a la cual se le facilitará el taller se distribuye en cinco hombres y siete mujeres, con edades comprendidas entre 26 y 60 años. Entre las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos esta la observación directa y entrevista informal los instrumentos utilizados la guía de observación. Como conclusión los resultados presentados en esta investigación es producto del Diagnóstico Organizacional realizada en Consultoría Aplicada I, en donde se da a conocer de inmediato la opción de abordar la comunicación como un todo entre pares para la fase de Intervención de Cambio.

Palabras claves: intervención, cambio, comunicación

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional, es entendido para Warren Bennis (1970), como “una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

La presente investigación se desarrolló en la empresa EL CLIENTE, C.A conocida por las siglas EC, la cual es una organización que fue creada a principios de los años 90, con el fin de penetrar en el mercado venezolano, ante la oportunidad detectada en el mercado nacional de crear un nicho dedicado a la importación y venta al por mayor de repuestos y accesorios para diversos vehículos. Se realiza un diagnóstico previamente con base al modelo de Weisbord considerando las siguientes dimensiones: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensa, Liderazgo y Mecanismos Auxiliares. Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional y presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.

Con base en data arrojada por la Investigación Diagnóstico de acuerdo a dicho modelo, se detectaron oportunidades de mejora en dos dimensiones específicas, Liderazgo y Relaciones, siendo ésta última el aspecto que más percepciones negativas arrojó, por lo que se decidió fundamentar la investigación en éste punto y se diseñó una estrategia que permita establecer mejoras en el proceso de relaciones, específicamente en la parte de comunicación.

Se presenta el diseño de una estrategia de comunicación que indique las acciones a seguir para su aplicación exitosa, orientado a la mejora de los procesos internos, y en brindar herramientas que permita de forma eficiente el

logro de los objetivos organizacionales, aunado a ello y en aras del interés y deseo manifiesto del Director General de EC se solicita que se incluya que los valores organizacionales se conviertan en conductas observables por lo que se sugiere fortalecer el sentido de identidad y pertenencia mediante una estrategia de involucramiento congruente y sostenida en el tiempo.

La metodología se fundamenta en la Investigación – Desarrollo, que es entendida como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo asequible; la estrategia como fin último, se dirigió a la implementación del Plan de Comunicación, para exaltar los niveles de aceptación en esta arista o dimensión tan esencial para el éxito organizacional.

Mediante la intervención en Desarrollo Organizacional, se plantea el logro de los objetivos propuestos, tanto para el consultor – facilitador como para El Cliente C.A.

Se planificó la ejecución de una intervención eficaz, enmarcada en los fundamentos establecidos por los autores mencionados anteriormente, donde existiera concurrencia o afinidad con las necesidades del cliente, basándose en el conocimiento de los resultados deseables o esperados, y con una transferencia positiva y duradera de la competencia de los participantes que colaboraron en este proceso.

El Capítulo I, desarrollo del planteamiento del problema, su relación con el tema de Relaciones, específicamente con la comunicación considerada para el estudio realizado en EL Cliente C.A, y los resultados. Adicionalmente, se incluye el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, en este capítulo se introduce los fundamentos organizacionales de la organización El Cliente C.A.: su historia, misión y principios corporativos, así como su organigrama.

El Capítulo III, se desarrolla todo el basamento teórico de la investigación, los conceptos básicos y fundamentales que sirvieron para la orientación y sustento de trabajo de investigación.

El Capítulo IV, se hace referencia al marco metodológico de la investigación, indicando el tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad de los mismos.

El Capítulo V, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos, haciendo un esbozo de la estrategia seleccionada, los resultados obtenidos en cada una de sus fases, así como la estructura del Plan de Comunicación realizada para EL Cliente C.A.

EL Capítulo VI, contiene las conclusiones y recomendaciones realizadas para el éxito e implementación del plan.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. Ante estos retos y en el siglo de los intangibles la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación como nuevo eje de la acción empresarial, ya que constituyen el " sistema nervioso central" de los procesos de la dinámica integral de una organización.

Es así como, los nuevos modelos de las organizaciones están dando prioridad a los recursos intangibles de las empresas. Se basan en diferentes formas de conocimiento y los consideran un factor clave para aumentar la productividad. Por tanto, la forma en que las empresas adquieren conocimientos, los protegen, despliegan y renuevan con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios, sin duda constituirá el nuevo elemento de gestión que las diferenciará dentro de un entorno económico cada vez más competitivo.

Por su parte Olmedo (2003) profundiza en una intervención dentro de una situación en particular, específicamente sobre cambio organizacional, contribuyendo en la cultura en los procesos de cambio. La organización y su cambio son, en parte, productos de las culturas nacional y regional; La teoría de las organizaciones parte a menudo de una visión de la cultura como una característica indefinida e inmanente de todo sistema social, que influye en el comportamiento organizacional como un poderoso factor de contingencia que determina y condiciona su funcionamiento. Para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno, cuestiona tanto el sistema organizativo como la cultura

y motiva a su revisión, de forma que se pueda mantener el equilibrio necesario para la supervivencia y la integridad de la empresa.

En este orden de ideas, reconocer la necesidad de entender a la organización desde un punto de vista integral, es, atender la mayor complejidad del fenómeno organizacional apoyándose en las metodologías de investigación inadecuadas en relación con las estructuras de poder en las organizaciones y propone una alternativa metodológica al respecto, la cual no puede basarse únicamente en “los reportes de informantes” sino que debe considerar de manera muy importante la observación en el campo de las prácticas y situaciones donde se ejerce el poder.

Dentro de estas intervenciones de cambio y para efectos de la investigación, se quiere transformar la perspectiva de la comunicación, el cual se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere. Tal como lo afirma Fvaro (2014, p. 5):

“La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad. Desde esta perspectiva nos revelamos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario. Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida”.

En función de esto, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la organización. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

A través de Orjuela (2011) expresa que la visión de la comunicación ha ido cambiando en Venezuela en los últimos 10 años, pero aún falta mucho camino por recorrer, ya que las directivas las empresas e instituciones, siguen entendiendo la comunicación como la redacción de comunicados de prensa, la organización de eventos, la edición de piezas como las carteleras, revistas, informes, boletines; la actualización de la página web e Intranet y el envío de mails y boletines digitales, y no como un enfoque estratégico, que planifica con una orientación integral, la comunicación y relaciones internas, externas, la imagen y la reputación de la misma, con el fin de coadyuvar en la consecución de las metas organizacionales.

A efectos de este, el estudio se centra en la empresa EL CLIENTE, C.A conocida por las siglas EC, la cual es una organización que fue creada a principios de los años 90, con el fin de penetrar en el mercado venezolano, ante la oportunidad detectada en el mercado nacional de crear un nicho dedicado a la importación y venta al por mayor de repuestos y accesorios para diversos vehículos. Se realizaron reuniones con los directivos, para conocer un poco sobre las necesidades sobre la comunicación organizacional en la empresa, se observaron los procesos de trabajo para conocer desde la entrada de información hasta la salida de la misma y se observó que: se percibe una desintegración de los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa, la comunicación no funciona como un elemento que propicia la motivación del trabajador en los logros de la empresa, no se tiene claro el tipo de comunicación que se establece entre trabajadores, directivos, trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes, existe una necesidad de fomentar la participación del personal de estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

Esta problemática podría causar, desintegración en las actividades de la empresa, baja motivación, personal desinformado, metas pocas

claras, deficiente alcance de los objetivos conllevando a consecuencias como desorientación en los objetivos planteados, baja claridad en los procedimientos y prácticas, pérdida del feedback, adoctrinamiento de objetivos.

En base a estas premisas analizadas el pronóstico de la empresa podría resultar en una política de comunicación de la empresa ciertamente estática que no avanza como herramienta de gestión para alcanzar los objetivos. Es por ello que en este trabajo de investigación se requiere una intervención de cambio sobre la comunicación organizacional en la empresa EC C.A., que permita que la empresa objeto estudio sea un agente de cambio dinámico en su política de comunicación que establezca planes programados y proyectados para la consecución de los objetivos prefijados. En este capítulo, se desarrolla la razón de ser de la investigación, se explica la situación inicial de la empresa El Cliente C.A, razón por la cual dio origen al desarrollo del trabajo de investigación.

Si bien es cierto que las modalidades son los diferentes sistemas, métodos de tratamiento en que se estructura el proceso de enseñanza-aprendizaje y se distinguen por los modos en que los participantes adquieren, procesan, construyen, transforman y transfieren el conocimiento, se elige dicha modalidad con base en la selección y aceptación del cliente de una de las recomendaciones propuestas en la presentación del Diagnóstico consultoras-facilitadoras para operacionalizar la Intervención de Cambio, ya que fue concebida como una situación natural de aprendizaje donde las operaciones mentales y la afectividad forman una parte constitutiva, que busca incentivar el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, así como la adquisición de herramientas de diversa índole de manera presencial y participativa.

Para su diseño se empleará el Aprendizaje Vivencial o Experiencial entendido como el proceso de obtener significado de la experiencia directa; adicionalmente, se aplicará el aprender haciendo que será

mediante la acción y actuación de los participantes como entes activos de su proceso, aplicando un conjunto de acciones relacionadas con técnicas, ejercicios, dinámicas y conceptos con el tópico del taller en una situación experiencial. Hay que tomar en consideración que tanto las consultoras como los participantes actuaron como socios de aprendizaje y estos últimos, actuaron a su propio ritmo de aprendizaje en un clima psicológico mutuamente gratificante, de apertura, respeto mutuo e intercambio. Con esto se quiso lograr, que los integrantes de esta experiencia aprendieran a involucrarse activamente haciendo, jugando, practicando, analizando, intercambiando puntos de vista y compartiendo. Además, se creó un mapa conceptual en donde se evidenció la ruta a seguir en el transcurso del taller en función de las necesidades arrojadas en el Proceso de Diagnóstico (Comunicación).

Es importante resaltar que este proyecto está enfocada en una investigación de desarrollo. En función de estos planteamientos surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la estrategia más adecuada o apropiada para atender el desarrollo de la comunicación organizacional en la empresa EC?

A partir de este punto, se estudia sobre el proceso de intervención y se formula los siguientes objetivos:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC) de manera formal e interacción informal favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Diagnosticar la situación actual con respecto a la comunicación organizacional tomando en cuenta las etapas de intervención de cambio en los integrantes de la empresa El Cliente (EC).

- 1.2.2.2 Establecer los criterios de comunicación organizacional a través del modelo instruccional ADDIE para la generación de estrategias comunicacional.
- 1.2.2.3 Desarrollar una estrategia comunicativa que permita crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente.

1.3 Justificación

Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover.

Para ello se requiere de estrategias para impulsar el cambio, para mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

En este sentido se requiere alinear como intervención de cambio la comunicación, el cual es una de las principales herramientas de las que dispone una organización para nacer, crecer y relacionarse, por lo que es uno de los aspectos esenciales para el óptimo funcionamiento de un grupo corporativo, constituyendo una actividad inherente a la vida de la organización, es por este motivo que es la parte fundamental dentro de una

empresa, puesto que mantiene a todos los componentes de la organización unidos y funcionando apropiadamente conforme a la misión, visión y valores de la institución.

Por su parte Stephen P. Robbins (1998) define la comunicación como “la transferencia y comprensión de significados”, mientras que para David Kenneth Berlo (1960) es un “proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información”.

Esta investigación presenta gran importancia, ya que se pretende optimizar los canales comunicacionales en EC, permitiendo la alineación de este proceso con las necesidades internas de la empresa objeto estudio. En este sentido, con una mayor cantidad de información tanto a nivel operativa, institucional y afiliativa con periodicidad oportuna, a través de canales más eficientes como por ejemplo el desarrollo de redes informales, permite no sólo que los objetivos organizacionales estén más claros para todos, sino que aumentará sin duda alguna la productividad de la empresa.

Aunado a esto, la justificación teórica se enmarca en los conocimientos otorgados a través de esta investigación para el desarrollo de estrategias de comunicación a través de una intervención de cambio, donde estas premisas conformaran una guía u orientación que permita profundos cambios a nivel organizacional, tecnológico, y humano; dejando de ser visto como un centro de costos, para pasar a ser un sistema integral, generador de utilidades y el principal responsable de la sobrevivencia de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, el valor de esta investigación está implícita en una estrategia de comunicación interna (horizontal) efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a todos los miembros de la organización, asegurando así la optimización de los medios de comunicación de la organización para lograr incrementar la eficiencia y rentabilidad del equipo de trabajo con un compromiso organizacional.

En tal sentido, desde el punto de vista práctico, al desarrollar los objetivos de investigación se espera una aplicación del mismo, tomada en cuenta por la organización objeto estudio donde se mejoraran la comunicación entre los recursos de forma eficiente y eficaz, para obtener los resultados esperados; es importante destacar que se desea optimizar el trabajo del ser humano y los factores que influyen en la eficiencia.

Finalmente la relevancia científica de esta investigación, es el aporte de nuevos conocimientos enmarcados en la optimización de los procedimientos atendiendo al enfoque que se le da a la operacionalización de variables; por lo tanto representa un significativo aporte, al buscar mejorar la comunicación, haciendo más eficiente las actividades de la empresa, aprovechando mejor sus recursos. Académicamente esta investigación se podrá utilizar como soporte para nuevas investigaciones, ya que proporciona información sobre la intervención de cambio en la comunicación organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de lograr contextualizar a la organización donde se realizó la investigación, se desarrolla el presente capítulo, donde se realiza un esbozo de la historia del ente, su misión y principios corporativos, su estructura organizativa y una breve explicación de la misma.

2.1 Reseña histórica El Cliente C.A

EL CLIENTE, C.A conocida por las siglas EC, la cual es una organización que fue creada a principios de los años 90, con el fin de penetrar en el mercado venezolano, ante la oportunidad detectada en el mercado nacional crear un nicho dedicado a la importación y venta al por mayor de repuestos y accesorios para diversos vehículos.

EC ha ido aumentando el volumen de sus operaciones a lo largo de los años, llegando a convertirse en una empresa líder de la comercialización de venta al por mayor de repuestos, accesorios y partes automotrices, cubriendo actualmente todo el territorio nacional.

Actualmente, dicha empresa se ubica en dos direcciones donde la parte administrativa está situada en el este de Caracas y el almacén opera en el oeste de la capital.

EL CLIENTE, C.A es una organización que goza del respaldo y solidez ante sus proveedores a nivel mundial, comercializando productos bajo sus propias marcas, las cuales poseen una excelente aceptación tanto en la calidad como en sus precios.

Dicha empresa pertenece al sector terciario, específicamente al sector de los servicios; engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios para satisfacer las necesidades de la población, en este caso la importación y venta al mayor de repuestos, partes y accesorios para autos.

2.2 Misión

Somos una empresa que importa y distribuye autopartes enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo líneas completas de productos que ofrecen respaldo de garantía y calidad.

2.3 Visión

Ser una de las empresas líderes a en la comercialización de autopartes en servicio, calidad y confiabilidad a nuestros clientes.

2.4 Principios Corporativos

2.4.1 Dejar Huella

- En la empresa siempre damos más de lo que se requiere.
- Siempre hay que estar a un paso adelante de nuestro entorno.
- Siempre estamos en la búsqueda de la excelencia.
- Constantemente tenemos que estar innovando para no quedarnos en el pasado.

2.4.2 Trabajar en Equipo

- El trabajo en equipo es fundamental para la empresa ya que es el motor que permite que la empresa camine hacia adelante.
- Los miembros del equipo incluyen nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros proveedores y todos aquellos que colaboran con nuestro funcionamiento.
- El respeto y la comunicación debe estar presente en todos los niveles de la empresa.

2.4.3 Integridad

- La moral y el respeto deben estar presente a todo nivel y en todas nuestras decisiones.

- Transparencia en nuestras acciones y con todos nuestros colaboradores

2.4.4 Sentido de Pertinencia

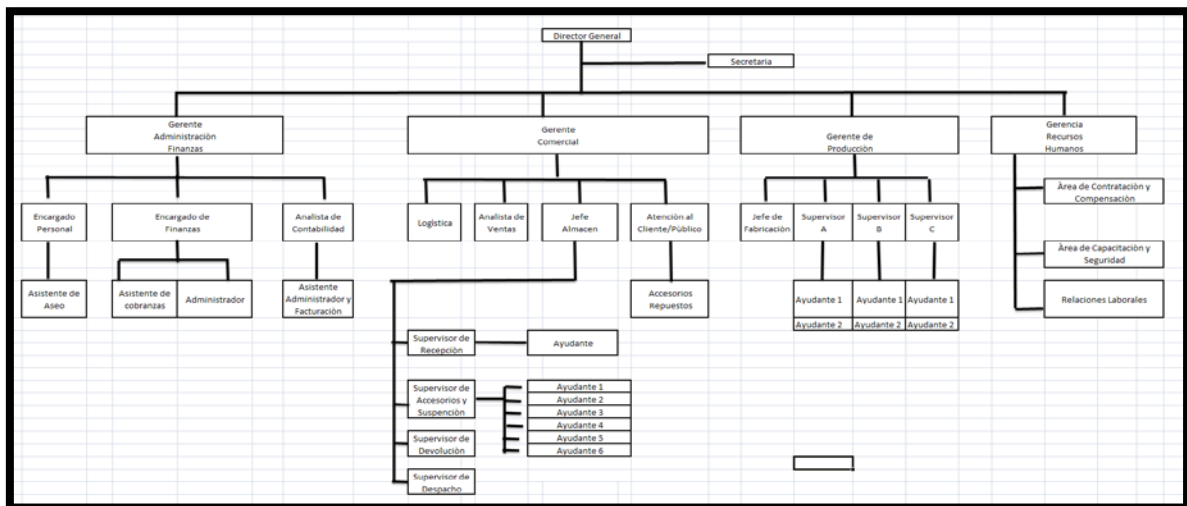
- Ser dueño de lo que hacemos.
- Estar comprometidos con nuestras labores para fomentar el crecimiento de la empresa.

2.5 Estructura Organizativa

EC está integrada actualmente por 42 empleados, 13 ayudantes, 7 supervisores, 4 gerentes, 3 asistentes, un director general y 14 personas que se distribuyen entre la oficina administrativa y el almacén, cuyas edades están comprendidas entre 26 a 60 años.

Organigrama

Fig. 1 Organigrama de la Empresa El Cliente C.A.



Fuente: Elaborado por la autora

2.5.1 Aplicado al modelo de comunicación se tiene la siguiente caracterización de los Integrantes de la Organización “El Cliente” (EC).

A través de reuniones y observación directa se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La empresa EL CLIENTE la integran 37 personas.
2. Quienes laboran en la organización El Cliente son adultos.
3. Sus edades están comprendidas entre 26 - 60 años, el mayor porcentaje (51,35%) se ubica entre los 39 y 60 años.
4. Género Femenino 11 (29,72%), género Masculino 26 (70,27%).
5. La antigüedad en la empresa oscila entre 1 y 19 años.
6. Su grado instruccional está distribuido por niveles jerárquicos, los que ejercen cargos intermedios administrativos tienen estudios de técnico superior, quienes desempeñan cargos de dirección, gerente y coordinadores tienen licenciatura.
7. Tienden a abstenerse de tomar decisiones ante situaciones que lo ameriten y problemas que enfrenten en el trabajo, buscan criterios para ello en sus supervisores.
8. La población – en su mayoría - posee una habilidad significativa para servir como un recurso de aprendizaje tanto para el ámbito directivo (estratégico) como para el ámbito intermedio (táctico-operativo).
9. Existen experiencias internas valiosas en los colaboradores que pueden ser activadas promoviendo el intercambio del conocimiento y la experiencia.
10. Las relaciones lucen pasivas y apáticas, con un intercambio breve y escaso de roles entre emisor y receptor.
11. Los canales o vías para solicitar “feedback”, retroalimentar, intercambiar información, interactuar, participar, compartir formal e informalmente parecen limitados.
12. Los integrantes de la empresa demuestran conductas de interacciones interpersonales parcas, cortas y uso de normas de cortesía mínimas.
13. El lenguaje corporal (comunicación no verbal) luce contenido con control de manifestaciones de respuestas emocionales.
14. Estas personas aprenden cuando sienten la necesidad, desean hacerlo, ven el aprendizaje como una actividad voluntaria, lo que le permite tener un equilibrio entre la acción y la auto reflexión cuando sienten.
15. Vivencian sentimientos fuertes ante situaciones de aprendizaje.
16. Perciben su realidad y contexto a través de filtros selectivos que han generado producto de su propia experiencia e historia personal.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron conceptos fundamentales y claves para el entendimiento y comprensión del tema estudiado. La teoría explicada en este capítulo, constituye el punto focal para el presente trabajo.

3.1 Antecedentes de la Investigación

A través de las técnicas, los procesos, los métodos y los resultados de otros estudios realizados con el tema planteado, se tendrá la posibilidad de ampliar el análisis de la presente investigación. Por tal motivo, se consultaron algunos trabajos realizados los cuales manejan la variable de estudio enfocada desde diferentes perspectivas.

Por su parte, Lassaballet (1997) en su investigación de Maestría titulada “El proceso de la comunicación y su influencia en el clima organizacional de las escuelas básicas del distrito escolar N° 2 Parroquia Joaquín Crespo de Maracay”, se refiere a una investigación de campo de tipo descriptivo, concluye que los directores no utilizan los elementos indispensables del proceso de comunicación para informar las funciones que deben desempeñarse en la institución. El autor refiere a la motivación como un medio para alentar el logro hacia un mejor desempeño pero en el escenario estudiado, dicha motivación no es la más adecuada. Es de relevancia para esta investigación ya que recomienda definir estrategias de participación del personal docente en los procesos de comunicación.

Dentro de este marco de ideas, el trabajo de ascenso realizado por Llovera (2000) titulado: “Manual para la Comunicación Institucional”; tiene como objetivo general proponer un manual para la comunicación en las instituciones, el autor establece normas y procedimientos a seguir en los procesos comunicativos. En sus conclusiones, plantea que teniendo en

cuenta que la comunicación se ve afectada por una gran carga de subjetividad, es necesario crear herramientas que disciplinen la forma de crear y actuar programas comunicacionales de las instituciones, para así, dependiendo de sus necesidades, aplicar el manual de normas de las comunicaciones y relaciones institucionales.

Este estudio aporta herramientas de ayuda para la investigación que se inicia, pues aborda las organizaciones y su comunicación interna, asimismo plantea un manual que pudiera utilizarse a fin de regularizar la comunicación interna dentro de las organizaciones.

Por otra parte, Vargas (2002) en su investigación de Maestría realizó una “Propuesta de estrategias para la optimización de la comunicación en los diferentes niveles organizativos de la E.B.N. Juan Vicente Bolívar y Ponte municipio Escolar Girardor”. Esta se basó en una investigación de campo descriptiva, donde toma una muestra de 52 sujetos, que abarca el personal directivo, docente y administrativo. Realizó un cuestionario de opinión para establecer cómo se lleva a cabo la comunicación entre el personal de la institución, objeto de estudio. Concluye que existen debilidades en el proceso comunicacional y diseñó una propuesta a fin de promover cambios significativos que permitan ejecutar las tareas que demanda la organización. Esta investigación es de importancia para este estudio ya que establece la incidencia de la comunicación en el desempeño laboral de la institución.

Viera (2011), llevó a cabo una investigación en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa, titulada: “Comunicación organizacional y toma de decisiones de gerentes en instalaciones educativas”. El objetivo principal del estudio se centró en determinar la relación entre la comunicación organizacional y toma de decisiones.

La metodología fue descrita correlacional con diseño no experimental, transeccional y de campo, la población estuvo conformada por 72 personas de las instituciones educativas de nivel inicial del municipio escolar

Maracaibo. La técnica de recolección fue la de observación por encuesta y fue sometido por cinco expertos a revisión.

La investigación antes señalada se considera un aporte por cuanto facilita información sobre la variable de estudio, es decir, la comunicación organizacional en organizaciones similares.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Intervención de Cambio

Burkhard (1998) El título de pronto sugiere que existiera un recetario para conducir intervenciones y para determinar e influenciar la marcha de un proceso de cambio organizacional. En realidad no es así, sin embargo, el papel como facilitadores, asesores, consultores en procesos de cambio organizacional, consiste en intervenir y aplicar técnicas que concuerdan por un lado de los principios y valores profesionales y por el otro lado con el tipo de cambio para el cual se es contratado. La amplitud del tema es tal, que obliga necesariamente a focalizar algunos aspectos. Hemos escogido las siguientes áreas:

3.2.1.1 Intervenciones

Burkhard (1998) Los cambios en organizaciones requieren intervenciones. Las intervenciones pueden surgir de dentro o de fuera de la organización. Las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales influimos u orientamos el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización. Una intervención directa basada en una decisión de la Dirección, por ejemplo puede ser el cambio de una estructura organizacional, el desarrollo de un nuevo producto o servicio, la implementación de un instrumento de evaluación de personal o la construcción de una nueva sede.

Pero también una reunión de trabajo de un jefe con sus colaboradores es una intervención porque cambia el sistema social. Siguiendo este planteamiento se puede constatar, que en el rol de facilitador(a), asesor(a), consultor(a) se interviene con el simple hecho de estar presentes, puesto que

esto cambia la "teoría subjetiva" de los integrantes de una organización (¿cuál será su misión?).

Lo que se haga y lo que se deja de hacer es una intervención en el sentido estricto de la palabra. Dentro del campo profesional se habla de intervención cuando se trata de un acto intencional, cuando quiere lograr algo a propósito. Sin embargo el impacto de una intervención no depende de las intenciones subyacentes de la persona que interviene, sino de las reglas de auto-dirección del sistema al cual está dirigido.

Esto quiere decir que se puede tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención, pero no sabe cuál va a ser el efecto de la intervención. El hecho de despedir a un miembro del equipo puede tener consecuencias muy diferentes. Puede ser que conlleve a un mejoramiento notable en el "sistema social" (todos están contentos que la persona ya no forme parte del equipo) como igualmente puede conllevar a un empeoramiento notable. Las intervenciones, ya sean internas o externas, directas o indirectas, describen lo que se hace, más no lo que se obtiene como resultado.

Esta implicación es trascendente ya que con las intervenciones se puede influir linealmente en sistemas sociales. En el marco profesional de la facilitación de procesos de cambio, se pueden identificar dos aspectos relevantes:

1. Una intervención profesional debe basarse en una hipótesis
2. La observación e interpretación de los efectos de la intervención determina la nueva hipótesis y la próxima intervención

Las hipótesis tienen la función de seleccionar y ordenar la cantidad de informaciones, de reducir la complejidad y de focalizar. Hipótesis son supuestos sobre la realidad, sobre la relación entre los elementos de un sistema. Las intervenciones profesionales son basadas en hipótesis. Las intervenciones se pueden clasificar acorde a las personas a las que van dirigidas y al área de influencia, como muestra el siguiente cuadro:

	Saber	Destrezas	Actitudes	Comportamiento	Estructuras	Procedimientos	Sistemas	Reglas
Persona Individual								
Grupo								
Toda la organización								
Entorno de la organización								

Cuadro 1. Clasificación de la intervención

Fuente: Burkhard (1998)

3.2.1.2 Procesos

Burkhard (1998) El termino complementario al proceso es el termino estructura. La proporción entre los elementos estructurales y procesales depende por un lado de la cultura organizacional, de las tradiciones y las costumbres, y, por el otro lado, del tipo de tarea a realizar. Existen tareas que requieren un alto grado de estructuración (reglamentación) y otras, que para su realización requieren más elementos de proceso.

Estructura y proceso no son elementos contradictorios, sino complementarios. Existe una relación simbiótica entre ambos puesto que las estructuras facilitan u obstaculizan los procesos y los procesos crean nuevas estructuras. Un proceso de cambio organizacional parte de determinadas estructuras y crea nuevas. Los procesos influyen y dinamizan las estructuras y las interpretan. Los procesos son el motor que pone en movimiento la estructura.

La relación entre estructura y proceso es un elemento central que caracteriza una organización. Organizaciones de la administración pública como otras organizaciones con tendencias burocráticas tienden a sobrevalorar las estructuras. Los manuales de funcionamiento, los objetivos declarados y los

sistemas de control dan ejemplo de eso. Pero la realidad de una organización también está determinada por los procesos informales, que en muchos casos regulan la vida organizacional con más potencia.

Para conocer una organización entonces hay que conocer los elementos estructurales y procesales. Y para cambiar una organización igualmente hay que cambiar estructuras y procesos. Los objetivos declarados de una organización corresponden a una lógica formal y racional. Pero muchas veces son los objetivos no declarados los que impulsan el funcionamiento. La supervivencia y estabilidad, si bien generalmente no son objetivos explícitos, muchas veces se convierten en unos objetivos indirectos, razón por la cual los procesos de cambio que arriesgan el funcionamiento y la estabilidad actual pueden ser percibidos como una amenaza.

La lógica común en la gestión de cambios es la de pensar en estructuras. Pero las estructuras deberían estar supeditadas a las funciones. El que quiera adaptar su organización a los cada vez más cambiantes requerimientos del entorno, deberá entender, que el cambio ya no es la excepción, sino la regla. Y entre más sencilla y más flexible sea la estructura organizativa, más fácil va a ser el cambio.

La intervención en sistemas dinámicos y la gestión de procesos abiertos, no planificables, requiere nuevas habilidades. Para esto hace falta:

- investigar los patrones internos de los sistemas
- descubrir, cuándo y por qué se ponen en movimiento (sin pretender de entender su lógica completa)
- lograr el acoplamiento a los sistemas, promover y apoyar aquellas tendencias que apuntan al objetivo de cambio
- intuir tendencias de desarrollo y actuar a tiempo, dosificando el riesgo, de una forma inteligente.

3.2.1.3 Cambio organizacional

Ya se ha constatado que el cambio organizacional es una necesidad debido a los cambios del entorno. Se puede diferenciar entre los cambios que

se dan al interior de las organizaciones por su dinámica interna y los cambios impulsados por parte de miembros de la organización. Es decir se habla ahora de los últimos, los cambios intencionales que corresponden a la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno.

El cambio organizacional debe apuntar a un objetivo claro, a un mejor rendimiento y un mejor clima en la organización. Los cambios organizacionales siempre se mueven a estos dos niveles, ya que las organizaciones tienen la característica de ser por un lado una comunidad de rendimiento (su fin es aportar productos o servicios al entorno) y por el otro lado una comunidad social (determinado por planes de vida individuales y relaciones, poder etc.). La relación entre ambas comunidades es una relación de ambivalencia, a veces de tensión. Por lo tanto es importante manejar con cuidado los cambios organizacionales.

El modelo de Kurt Lewin, que describe tres fases de un cambio organizacional (1. descongelamiento, 2. movimiento, 3. recongelamiento) nos permite ver lo secuencial del cambio organizacional.

Sería un error de empezar directamente con la fase de cambio sin un descongelamiento apropiado, sin un diagnóstico apropiado. Igualmente sería un error no dosificar el cambio, querer solucionar todo a la vez. En la fase de "movimiento" muchas veces hay logros visibles rápidos, pero existe el peligro de recaer si no se dosifica la velocidad e intensidad del cambio.

El rol del facilitador debería ser la asesoría en el montaje de proyectos de cambio. El diseño de proyectos de cambio se diferencia de modelos tecnocráticos porque plantea otras preguntas – primordialmente preguntas relacionadas con la dinámica y las inter-relaciones.

Antes de armar planes concretos se deberían hacer las siguientes preguntas:

- **Energía:** ¿Quién se apropia de este proyecto? ¿Quién lo ve como asunto suyo? ¿Quién está interesado en el éxito del proyecto e interesado y dispuesto de comprometerse?

- **Poder:** ¿Quién tiene influencia en este asunto? ¿Quiénes son las personas claves? ¿Quiénes influyen opiniones y cómo podemos ganarlos?
- **Campo de fuerzas:** ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras, cuales son las fuerzas restrictivas? ¿Cuáles son las consecuencias de la implementación de las medidas que resultan de este campo de fuerzas?
- **Interconexiones:** ¿Cuál es el entorno del proyecto? ¿Quién debería participar en que asunto? ¿Cuáles son los canales de información necesarios para la realización del proyecto?

Estas preguntas hay que hacérselas periódicamente. La dinámica de un proceso de cambio es el resultado de las energías impulsoras y la resistencia.

La resistencia frente al cambio es un fenómeno natural y una de las características centrales en procesos de cambio. Las modificaciones generalmente generan resistencia ya que están acompañadas de inseguridad, pérdida de control y causan temor. No se trata de evitar la resistencia o ir en contra de ella. Al contrario - lo importante es percibir y entender los síntomas de resistencia para poder ir con ella en vez de contra ella. La resistencia es una importante señal y puede tener las siguientes razones:

- Información falsa o incompleta sobre el propósito del cambio
- Falta de participación en el cambio
- Pasividad o desinterés
- Transferencia de experiencias negativas previas a la situación actual
- Temor de salir perjudicado

La resistencia indica que hay energía bloqueada. Esto quiere decir, que hay una fuente de energía que se debería aprovechar, en vez de tratar la resistencia como un factor perturbador. Se debe animar y ayudar que las personas que expresen y expliquen su oposición y transformar las formas no verbales y pasivas de resistencia, en manifestaciones verbales y activas. Hablando de técnicas de intervención en procesos de cambio organizacional debemos

- Diferenciar entre intervenciones directas e indirectas, internas y externas
- Basar nuestras intervenciones en hipótesis
- Diferenciar nuestras intervenciones de acuerdo a la fase de desarrollo del proyecto de cambio y a las personas a las que se dirigen (p.e. En la fase de diagnóstico trabajar con grupos homogéneos, en la fase de cambio con grupos heterogéneos)
- Utilizar técnicas, que estimulen los dos hemisferios del cerebro
- Utilizar técnicas que permitan reflejar la realidad concreta de la organización
- Utilizar técnicas, que promuevan la generación de opciones nuevas
- Utilizar técnicas que desbloqueen la resistencia

Dentro de la amplia gama de técnicas en el taller del encuentro se presentan y discuten entre otras las siguientes:

- Escultura organizacional
- Uso de metáforas
- Mapa mental
- Encuesta cinética
- La pescera
- Técnicas de preguntas

3.2.2 Organización

Según Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la organización (2004) "consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

El autor Guillermo Gómez (1994) resalta a la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo

social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.

Siguiendo la misma línea, Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) la definen como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”, mientras que Stoner (1996) y otros autores hacen referencia a la “agrupación de dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En conclusión, podemos decir que la organización no es más que una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados en donde se relaciona no sólo la parte social sino también la cultural.

3.2.3 Desarrollo Organizacional

Algunos autores incluyen el D.O dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional. El D.O es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Algunas de las definiciones del D.O que han sido propuestas desde el año 1969 hasta nuestros días han sido claves para entender a través de sus coincidencias, de qué se ocupa esta disciplina, y a través de sus cambios, la forma en que ha evolucionado la misma.

El D.O no es más que el esfuerzo constante que realiza la gerencia o los líderes para lograr un crecimiento sostenible y funcional dentro de la

organización. Existen diversas definiciones del D.O, todas ellas hacen hincapié en distintos elementos del desarrollo organizacional, sin embargo, existe puntos comunes o coincidencias entre ellos.

Según French & Bell (1969) define al D.O como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y el mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos. Además, su proceso está enfocado en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema, mientras que para Huse y Cimmings, (1985) el D.O es la aplicación sistemática del conocimiento científico de la conducta al desarrollo y reforzamiento de las estrategias, estructuras y procesos de una organización, así como de los procesos para mejorar la efectividad de la organización.

Años más tarde, Robbins (1998) define al D.O como un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

Para Cummings (2004), D.O es el proceso de aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio y desarrollo planificado de las estrategias, componentes del diseño y de los procesos que permitan a las organizaciones ser eficaces.

En definitiva, el concepto de D.O está estrechamente relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización. A pesar de que existen múltiples definiciones de D.O, se mencionará las coincidencias entre los conceptos destacados anteriormente:

- Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta.
- Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
- Busca el cambio planificado.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...)
- Implica una intervención a largo plazo.
- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.

- Para lograrla utiliza la participación y el compromiso

La finalidad de una intervención de D.O es que la organización aprenda como sistema y alcance la excelencia en su hacer diario, a la vez que se promueva el mejoramiento continuo, la efectividad para funcionar y responder al camino de manera positiva y proactiva para el continuo avance y capacitación.

3.2.3.1 Origen del Desarrollo Organizacional

El D.O surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Dicha estrategia se basó en el descubrimiento de la dinámica grupal y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado. Éste ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

En ese mismo orden de ideas, según, Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Por otra parte, Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupos o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Chiavenato atribuye los orígenes del D.O a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

3.2.3.2 Características de la Intervención de cambio y Desarrollo Organizacional

El D.O debe tomar la organización como un todo para que este cambio sea efectivo y así poder resolver los problemas y aprovechar las oportunidades en conjunto.

Entre las características más resaltantes del D.O tenemos:

- Orientación sistémica: el D.O se enfoca principalmente al estudio de las interacciones de las partes de la organización, a las relaciones laborales, entre personas, la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico es lograr que las partes trabajen en conjunto con eficacia.
- Agente de cambio: el D.O utiliza varios agentes de cambio, siendo el agente principal de cambio un consultor externo. el gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno que en relación con el administrador y el agente interno coordinan el programa.

- Solución de problemas: el D.O no solo se preocupa de resolver y analizar problemas en el marco teórico, sino que también busca las soluciones utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental.
- Aprendizaje experimental: los participantes deben aprender a solucionar experimentalmente en el ambiente los problemas, no solo deben quedarse con una solución teórica si no que deben llevar a la practica la solución.
- Proceso grupales: el D.O se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales, etc. Con el afán de lograr mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación y estimular la responsabilidad en las personas.
- Retroalimentación: El D.O busca proporcionar retroalimentación a los participantes, para que estos logren y fundamenten sus decisiones en datos tangibles. La retroalimentación sirve para entregarnos información de regreso acerca de algún comportamiento, se efectúa para medir y comprobar que los resultados de una transformación este dentro de los rangos establecidos y si no corregirlos para que estos se estabilicen
- Orientación situacional: el D.O no es un proceso rígido ni inmutable, sino situacional y orientado a la contingencias. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una sola manera de solucionar un problema.
- Derecho de equipos: En el D.O el objetivo principal es construir mejores equipos de trabajo dentro de la organización, el énfasis se hace tanto en grupos pequeños como en grandes, propone cooperación y enseña para superar diferencias tanto individuales y grupales.

Fig. 2 Características del Desarrollo Organizacional.



Fuente: Newstrom y David. (1993)

3.2.3.3 Etapas de la Intervención de cambio y Desarrollo Organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- a. Diagnóstico inicial

Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio. La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la

institución no está dando el máximo de lo esperado o planificado. Dichas entrevistas ayudan a definir la situación actual de la organización y es en este momento donde los consultores identifican el tipo general de problema y el proceso formal para la recopilación de datos.

b. Recopilación de datos

La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles ya que involucra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas, además nos ayuda a identificar los problemas y asuntos más importantes relacionados con la organización. Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios (incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones) y discusiones en grupo (los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones para identificar las áreas de mejora).

c. Intervención

La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar, es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso y que debe de ser continuo. La misma, requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores.

3.2.4. Comunicación Organizacional: Concepto y Funciones

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999)

La comunicación organizacional se comprende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus

diferentes clientes externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Fernando Martín Martín (1995) sintetiza las funciones de la comunicación organizacional así:

Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Función informativa, comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

3.2.4.1 Comunicación

En la búsqueda de estudios relacionados con la comunicación y ante distintas opciones se elige el modelo de David Kenneth Berlo en su libro El Proceso de la Comunicación por la aplicabilidad de sus conceptos.

Para Berlo, la comunicación no es más que un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Dicho autor fue presentado por primera vez en su obra “El proceso de la comunicación”, publicada en 1960. El modelo a describirse se encuentra dentro del capítulo 2 de la mencionada publicación, el cual explica

principalmente cómo funciona el proceso de comunicación masiva y cómo recibe la audiencia los distintos mensajes que le son presentados.

El modelo abarca desde componente como los cinco sentidos del ser humano hasta el contexto y nivel social de los distintos de los distintos públicos a los cuales va dirigido el mensaje. Esta teoría intenta de explica el proceso de recepción de mensajes y se enfatiza cómo los atributos de los cuatro elementos principales (fuente, mensaje, canal y receptor) afectan a la comunicación. El modelo de Berlo también especifica la necesidad de decodificadores y codificadores en el proceso comunicativo.

Los elementos del proceso establecidos en el modelo son:

- **FUENTE:** Constituye el origen, el punto de partida sensible a factores como las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la posición socio-cultural.
 - ❖ Habilidad: capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención.
 - ❖ Actitud: la fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia sí mismo o auto percepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje, y la actitud hacia el receptor.
 - ❖ Sistema socio-cultural: ubicación de la fuente en un contexto social y cultural determinado.

- **CODIFICADOR:** Traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Supone habilidades de hablar y escribir. En pocas palabras es el que toma las ideas de una fuente y las elabora y ordena en un código determinado, bajo la forma de un mensaje.

- **MENSAJE:** Es el producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.
 - ❖ Código: se refiere a cualquier conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significado.

- ❖ Contenido: se refiere al material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito.
 - ❖ Tratamiento: se refiere al orden y estilo del mensaje.
- CANAL: Es el vehículo de transporte el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción.
 - RECEPTOR - DECODIFICADOR: Es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código.

Fig. 3 Modelo de la Comunicación



Fuente: David K. Berl. (1960)

Berl (1960) analiza el proceso de la comunicación desde una perspectiva conductista analogándola al modelo de aprendizaje. A continuación se presenta los diferentes componentes del proceso de aprendizaje y sus respectivos componentes de la comunicación. Posteriormente, un mapa conceptual donde se evidencia los siguientes puntos:

- Clasificación de la comunicación
- Elementos comunicativos

- Flujos de información
- Tipos de comunicación
- Barreras comunicativas
- Actitud del hablante

Cuadro 2. Componentes del Proceso de Aprendizaje y Comunicativo

Componentes del Aprendizaje	Componentes de la Comunicación
Organismo	Canal
Estímulo	Mensaje
Percepción	Decodificador
Interpretación del Estímulo	Receptor/Fuente
Respuesta manifiesta al estímulo	Encodificador
Consecuencia de la respuesta	Retroalimentación

Fuente: Autora (2016)

Englobando las premisas descritas, la comunicación organizacional son los datos generados que se expresan en los procesos de comunicación como un sistema de que brinda información entre los miembros de una empresa, ya que al transmitir un mensaje promueve la comunicación entre éstos. De esta actuación se desprende un pensamiento crítico, es por ello para efectos de esta investigación se elige el modelo de David Kenneth Berlo la cual se adapta a la organización basándose en que enfatiza cómo los atributos de los cuatro elementos principales (fuente, mensaje, canal y receptor) afectan a la comunicación.

Dentro de la comunicación en la organización existen, según esta teoría, distintas variables que pueden modificar el proceso y el resultado esperado al momento de presentar un mensaje, tanto a una sola persona como a una audiencia completa. Es muy importante comprender por qué ciertos factores pueden llegar a modificar la manera en que las audiencias comprenden e interpretan un mensaje, no solamente para explicar las razones por las cuales existen una infinidad de recepciones diferentes, sino también estructurar un mensaje de manera adecuada dependiendo del tipo de público al que se quiere llegar y lograr los objetivos deseados.

En este sentido, esta teoría de comunicación fortalecerá el diseño de una estrategia comunicativa que permita crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente permitiendo la creación de los espacios de información de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de la unidad y otras unidades tanto formal como informalmente, para satisfacer las necesidades de la población. De esta manera la tarea de hacer llegar a las masas los mensajes se convierte en fluidez de los datos emitidos, pues al conocer los factores que influyen en la toma de decisiones y preferencias de la audiencia, es más fácil crear un lazo de afinidad con los posibles receptores.

En función de este sistema receptor-emisor para la fluidez de los datos que se emitan, permitirá al diseño instruccional ADDIE ser un proceso interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de la población participante puedan conducir a un proceso de enseñanza y aprendizaje requiriendo los mejores esfuerzos en la creación intencional de condiciones en el entorno de aprendizaje a fin de facilitar el logro de determinados objetivos comunicacionales. Desde un punto de vista didáctico, la instrucción consiste en un conjunto de actividades de enseñanza, las cuales normalmente se articulan en determinadas estrategias.

3.2.5 Modelo instruccional ADDIE

Para Coll y otros (2008) es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase. ADDIE es el modelo básico de DI, pues contiene las fases esenciales del mismo. Atendiendo a sus fases:

3.2.5.1 Análisis: El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.

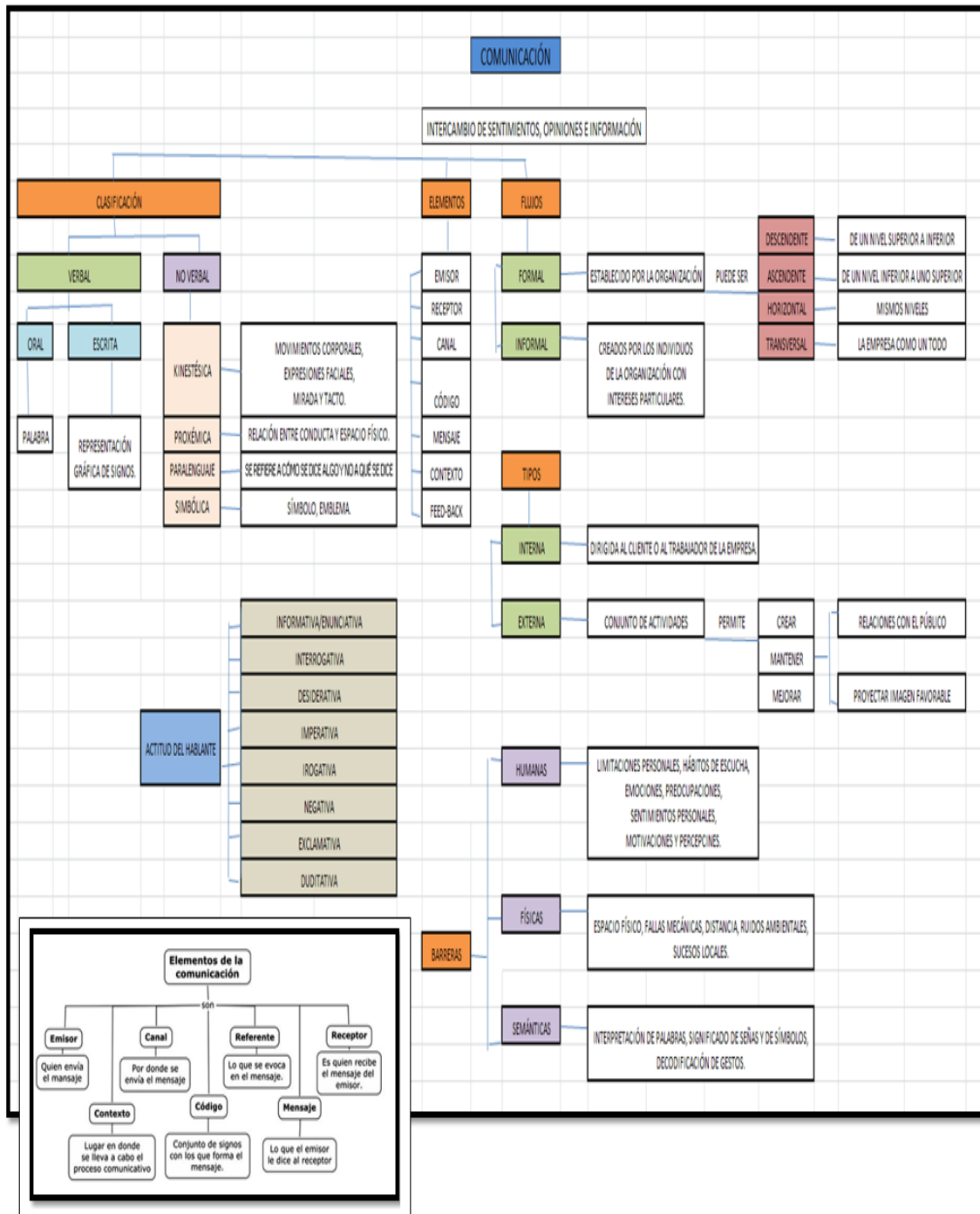
3.2.5.2 **Diseño:** Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.

3.2.5.3 **Desarrollo:** La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.

3.2.5.4 **Implementación:** Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.

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

Fig. 4 Modelo de la Comunicación



Elementos de la comunicación

son

Emisor

Quien envía el mensaje

Canal

Por donde se envía el mensaje

Referente

Lo que se evoca en el mensaje.

Receptor

Es quien recibe el mensaje del emisor.

Contexto

Lugar en donde se lleva a cabo el proceso comunicativo

Código

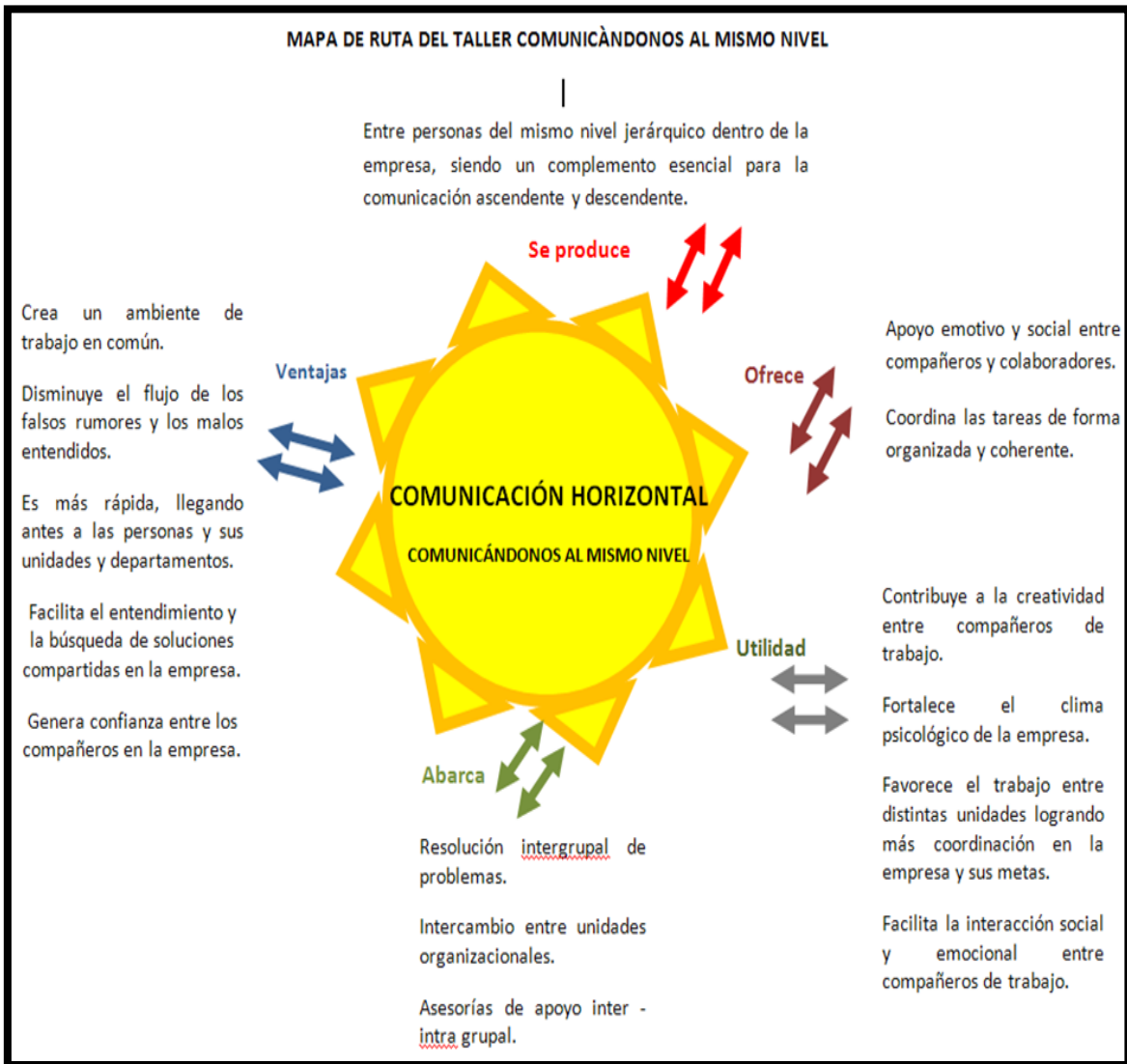
Conjunto de signos con los que forma el mensaje.

Mensaje

Lo que el emisor le dice al receptor

Fuente: Elaboración propia (2016).

Fig. 5 Mapa de Ruta



Fuente: Elaboración propia (2016).

La comunicación elemento esencial del ser humano como ente social sucede dentro y fuera del ámbito organizacional así se identifican varios tipos como formal, informal, vertical ascendente, vertical descendente, horizontal, verbal y no verbal.

3.2.5.1 Clasificación de la comunicación

3.2.5.1.1 Teniendo en cuenta si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa, podemos decir que la comunicación es:

3.2.5.1.1.1 Comunicación Formal: Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

3.2.5.1.1.2 Comunicación Informal: Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional

3.2.5.1.2 Teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la empresa, hablamos de:

3.2.5.1.2.1.1 Comunicación Vertical Ascendente: si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

3.2.5.1.2.1.2 Comunicación Vertical Descendente: si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

3.2.5.1.2.2 Comunicación Horizontal: Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación. Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos. Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.

3.2.5.1.3 Según el código que se utilice en el mensaje, puede ser:

3.2.5.1.3.1.1 Verbal Oral: Se transmite mediante la voz, de manera que el receptor oye el mensaje y permite aclarar dudas de forma inmediata, mediante la retroalimentación. Ejemplo: entrevistas, reuniones, debates, etc.

3.2.5.1.3.1.2 Verbal Escrita: Se transmite por medio de la escritura (receptor lee el mensaje). Ejemplos: carta comercial, informe, memorándum, avisos o anuncios, entre otros y permite su posterior lectura

3.2.5.1.3.2 No Verbal: Es la que se realiza a través de signos no lingüísticos muy variados, como movimientos del cuerpo, gestos, el aspecto de una persona, su forma de vestir. Suele acompañar a la comunicación oral, por lo que permite matizar o enfatizar lo expresado de forma oral. A veces puede restar credibilidad al mensaje oral si no coincide con éste. Ejemplos: higiene, forma de saludar, forma de vestir, etc.

3.2.6 Modelo de Aprendizaje de Kolb

Existe una diversidad de concepciones teóricas que se han abordado, explícita o implícitamente los diferentes estilos de aprendizaje. Es por ello, que a través del criterio de selección (visual, auditivo y kinestésico), procesamiento (lógico y holístico) y forma de empleo de la información (activo, reflexivo, teórico y pragmático), se ha logrado dar respuesta a las inquietudes e incógnitas del ser humano.

Kolb (1984) describe al modelo de aprendizaje como las "capacidades de aprender que se destacan por encima de otras como resultado del aparato hereditario de las experiencias vitales propias y de las exigencias del medio ambiente actual... Llegamos a resolver de manera característica los conflictos entre el ser activo y reflexivo y entre el ser inmediato y analítico. Algunas personas desarrollan mentes que sobresalen en la conversión de hechos dispares en teorías coherentes y, sin embargo, estas mismas personas son incapaces de deducir hipótesis a partir de su teoría, o no se interesan por hacerlo; otras personas son genios lógicos, pero encuentran imposible sumergirse en una experiencia y entregarse a ella" (pag.47).

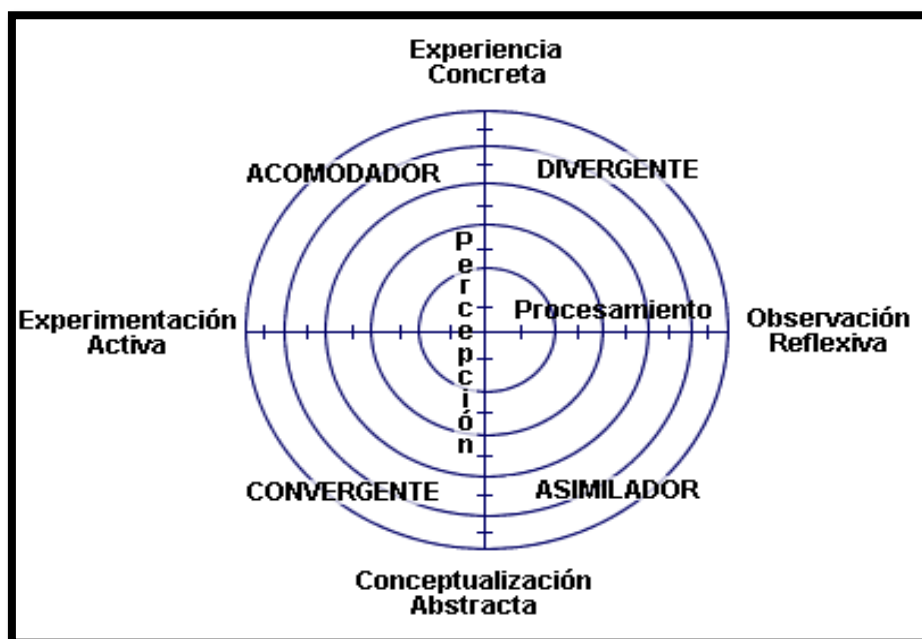
David K. establece que ningún modo de aprender es mejor que otro y que la clave para un aprendizaje efectivo es intentar ser competente en cada modo cuando se requiera. Dicho autor, identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que

han percibido. A su vez, describió dos tipos opuestos de percepción, las personas que perciben a través de la experiencia concreta, o por medio de la conceptualización abstracta.

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos, las personas que procesan a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas), y los que lo hacen a través de la observación reflexiva. La yuxtaposición de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb a describir un modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje.

- Involucrarse enteramente y sin prejuicios a las situaciones que se le presenten.
- Lograr reflexionar acerca de esas experiencias y percibir las desde varias aproximaciones.
- Generar conceptos e integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas.
- Ser capaz de utilizar esas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Fig. 6 Modelo de Kolb. Autor: Lozano (2000)



Fuente: Lozano (2000)

3.2.5 Modelo de DICK, W. CAREY, L. & CAREY L. O.

Dick, W., Carey, L.O. (2001) el Diseño Instruccional es la creación de una propuesta de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de un grupo con el fin de garantizar la transmisión del conocimiento. El Modelo creado por Walter Dick y Lou Carey propone una visión sistemática de la instrucción en lugar de considerarla como una sumatoria de procesos aislados. Esto significa que como todo sistema, se requiere que todas las partes funcionen y formen un todo, habiendo entradas, procesos y salidas.

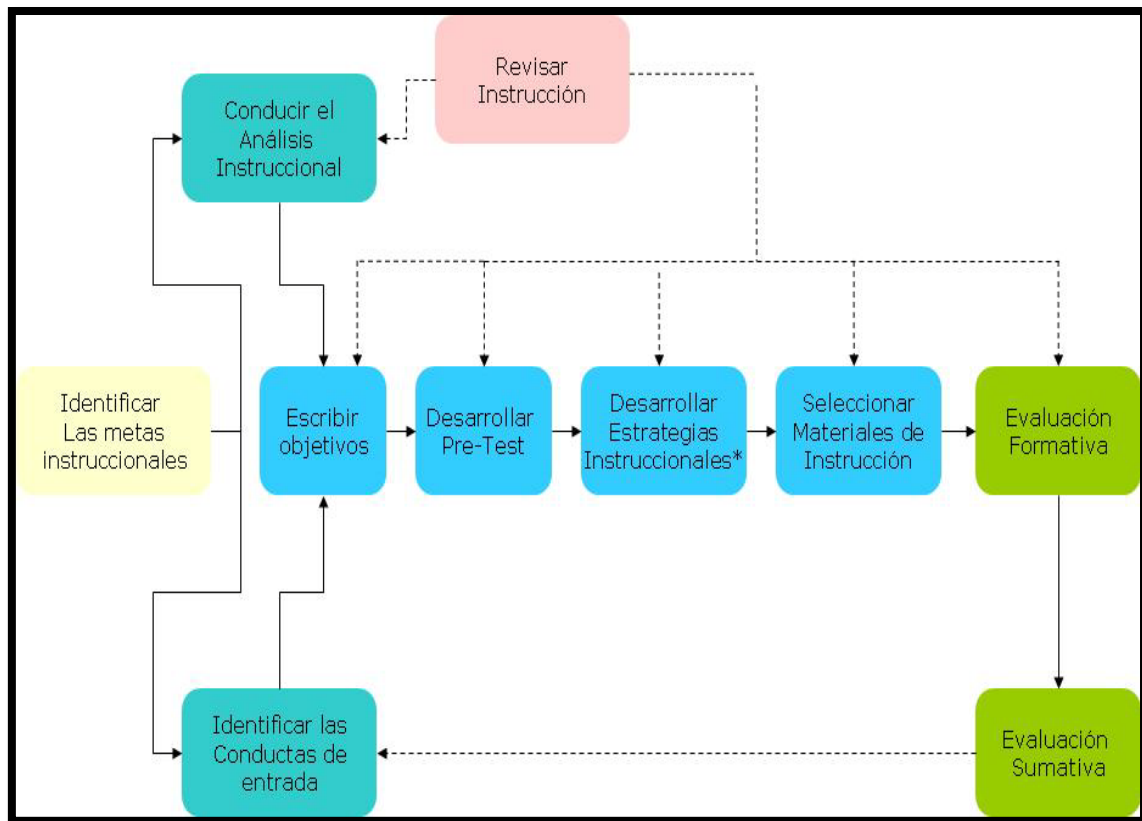
Los componentes de este modelo son: el instructor, los estudiantes, los materiales de instrucción y el modelo de aprendizaje, los cuales interactúan entre ellos para alcanzar la meta deseada. La importancia de este sistema radica en identificar los roles de todos los componentes en el proceso educativo, sin hacer énfasis excesivo en ningún componentes del sistema, pero identificando claramente la contribución que hace cada uno al resultado del sistema.

Este modelo, está compuesto por diez fases que interactúan entre sí, donde cada uno de los componentes del diseño instruccional son cruciales para el éxito del aprendizaje.

- 1.- Identificar la meta instruccional → Se identifica lo que se desea alcanzar con el estudiante al finalizar el curso.
- 2.- Análisis de la instrucción → Se determina las destrezas o el tipo de aprendizaje para alcanzar la meta establecida.
- 3.- Análisis de los estudiantes y del contexto → Conocimiento de habilidades específicas, actitudes y medio ambiente del estudiante.

- 4.- Redacción de objetivos → Qué es lo que se espera que el estudiante domine o aprenda al finalizar la instrucción basado en las destrezas que se identificaron en el análisis instruccional.
- 5.- Desarrollo de Instrumentos de evaluación → Describen dos tipos de pruebas: Pre-test y Pos-Test.
- 6.- Elaboración de la estrategia instruccional → Selección de métodos de instrucción variados y acordes con lo que se va a enseñar.
- 7.- Desarrollo y selección de los materiales de instrucción → Elección de material bien sea impreso o digital, con el fin de fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 8.- Diseño y desarrollo de la evaluación formativa → Proceso de evaluación que se revisa tanto con respecto a los materiales como al proceso de instrucción.
- 9.- Diseño y desarrollo de la evaluación sumativa → Verificación de la efectividad del sistema como un todo.
- 10.- Revisión de la instrucción → Revisar efectividad del proceso y aplicar los cambios necesarios en cualquier etapa del mismo.

Fig. 7 Modelo de Dick y Carey



Fuente: Dick, W., Carey, L.O. (2001).

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual describe el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. En base a lo antes expuesto, Balestrini (2006, p.125) define al marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”.

Dicho estudio tiene como objetivo Desarrollar una estrategia de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC) de manera formal e interacción informal favoreciendo consecución de los

objetivos y la cohesión interna del grupo, cuya operacionalización se realizará a través de la creación de espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente, así como también, a través de la interacción informal entre las diferentes unidades organizacionales de la empresa.

De esta misma manera, dicho proyecto se realizó bajo los parámetros de la Investigación aplicada, según Lozada (2014) la investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica. En función de esto, la investigación aplicada permitirá en la intervención de cambio sobre la comunicación organizacional en la empresa EC C.A., crear el conocimiento que sirva para el desarrollo de tecnología, trabando en la transformación del conocimiento teórico que proviene de la investigación básica en conceptos, prototipos y productos, sucesivamente, como resultado en la empresa objeto estudio se espera se espera alcanzar un nivel de vida global de la sociedad en pro de la mejora por el aumento de la productividad.

De esta manera, se genera riqueza por la diversificación y progreso del sector productivo a través de la investigación desarrollo, quizá este término no sea muy escuchado en el ámbito metodológico para nuevos investigadores, pero es preciso acotar que como proceso científico ayuda mucho a la solución de problemas sistematizados, por lo que Vélez S. (2001), afirma que es el “trabajo creativo emprendido de modo sistemático para incrementar el acervo de conocimiento científico y tecnológico y utilizar dicho acervo para invertir en nuevas aplicaciones. La I + D es considerada un ‘invento para inventar’ o como una fábrica de tecnología”.

Por otro lado, cabe destacar que este trabajo se puede concebir dentro de la modalidad de tipo de investigación de proyecto factible; según el Manual de Trabajo de Grado y Tesis Doctoral URBE (1999) el cual hace referencia a que este tipo de investigación consiste en la propuesta de un modelo operativo

viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. Actualmente, esta modalidad representa una de las investigaciones más empleadas por las instituciones porque constituye una alternativa para encumbrar propuestas a nivel institucional. Presenta seis fases o momentos que deben ser cumplidos por los investigadores y el esquema de su presentación dependerá de la naturaleza y de su alcance.

Referente a la fuente de datos trabajados, estamos frente a una investigación primaria, ya que la información se obtuvo mediante el contacto directo con el objeto de estudio y es prácticamente inexistente, por lo que el autor Salkin, N. (1999) menciona referente al término “son los datos directos de un suceso o experiencia” (p.207). Aunado a ello, se requirió diseñar el instrumento de recolección de información y se tuvo mayor control sobre los errores de la recolección de datos.

Según la estrategia metodológica, es cualitativa ya que su información se centra en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir, desde una perspectiva interna (subjetiva) (Pérez, 2001a); en pocas palabras, es una investigación que produce hallazgos en contextos particulares, asumiendo la realidad como una dinámica vivencial dentro de la misma organización y no es a través de procedimientos estadísticos.

De acuerdo a los objetivos planteados, es de tipo descriptivo, ya que proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación únicamente de los hechos que son observados, de forma que se conozca el dónde, quién, cuándo, cómo y por qué de la investigación.

Por el grado de control sobre las variables, es una investigación no experimental, ya que implicó observar el fenómeno tal y como se dio en su contexto, para después analizarlo y proporcionar soluciones al área o dimensión de mejora; es decir, se extrajeron los datos directamente de la realidad y sin el control ni la manipulación de todas las variables del estudio.

Del mismo modo, al momento de recoger los datos se habla de una investigación transeccional, ya que se recolectaron los datos en un solo momento (tiempo único). El objetivo fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento dado. Por su parte, en el Documento Tipo de Investigación escrito por Gil, dicho autor hace hincapié a la investigación descriptiva transversal como aquellas que “describen la situación en un momento dado y no requieren la observación de los sujetos estudiados por un periodo de tiempo.”

El Diseño de Investigación es la estrategia utilizar con respecto al procedimiento, al nivel de profundidad o a la finalidad de la investigación. Así por ejemplo Carlos Méndez (1988) refiere tipos de estudios y métodos de investigación. En relación a los tipos de Investigación identifica la exploratoria, la descriptiva y la explicativa. Mientras que como métodos ubica la observación, la Inducción, la deducción, el análisis y la síntesis.

Es por ello, que el termino diseño lleva a pensar en un plan, programa o a algún tipo de anticipación, previsión de aquello que se pretende lograr. Conlleva a la concreción de un objeto de estudio. Este se define como la estrategia general de trabajo que orienta y esclarece las etapas que habrán de realizarse posteriormente toda vez que el investigador determina una vez definido con suficiente claridad su problema. Se refiere al establecimiento del camino a seguir para lograr los objetivos y a su operacionalización.

Se le puede considerar la previsión de los procedimientos, acciones, actividades que se deben seguir para darle solución al problema, definir el tipo y nivel de investigación con el cual estamos trabajando, además de las técnicas e instrumentos de recolección de la información, modelo de análisis e interpretación y otros aspectos a utilizar en el desarrollo de la investigación. Se debe incluir la información sobre la población objeto de estudio, y la muestra o de los sujetos de investigación. Los diseños representan una combinatoria de componentes tácticos y estratégicos.

4.2 Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (1997), define a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). En este caso, la población y muestra a la cual se le facilitará el taller se distribuye en cinco hombres y siete mujeres, con edades comprendidas entre 26 y 60 años, cuya instruccionalidad va desde primaria completa hasta profesional.

Cuadro 2. Población y muestra

Hombres	5
Mujeres	7
Total	12

4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.3.1 Técnicas

Este trabajo de investigación tiene como propósito proponer estrategias comunicativas. Por lo tanto se utilizaran técnicas e instrumentos que facilitaran la recolección de los datos. Muñoz (1998), destaca que la misma consiste en “la recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de esta información” (p. 213).

En este mismo orden, Sierra (2001), sostiene que las técnicas es un procedimiento sistemático de obtención de datos, planificado y organizado

especialmente para la investigación sociológica, mediante la interrogación a los miembros de una comunidad.

4.3.1.1 Observación Directa

Según Arias, F. (2006) la observación consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. Según lo anteriormente expuesto, se utilizó esta técnica que permitió obtener de forma directa datos sobre la situación investigada, además de un contacto directo con el sujeto de investigación, por medio de los cuales se pudo evidenciar de forma detallada la necesidad de buscar alternativas que le permitan al personal conocer y manejar de forma eficiente la variable comunicación.

4.3.2 Instrumentos

En este apartado, Sabino (2007) sostiene que un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (pág.184). En opinión del autor, un instrumento de recolección de información es cualquier recurso que permite al investigador extraer información de los fenómenos estudiados. Por lo tanto su aplicación será una herramienta fundamental a la hora de guardar los datos para su procesamiento.

4.3.2.1 Guía de entrevista

Es importante destacar que esta herramienta es funcional para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas. Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica.

Esto es, que los datos con los que se cuenta no proporcionan la información que se requiere sobre una persona, su experiencia, su visión sobre ciertos temas, expectativas o su sentir sobre algún tema o problemática en

particular. El objetivo de la entrevista es entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

4.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

El procedimiento a seguir para el procesamiento y análisis consistió en primer lugar en análisis descriptivo tomado de la entrevista informal, reuniones y observación directa que se aplicaron a la población objeto de estudio. Posteriormente, se plasmaron cada una de las respuestas bajo el esquema de las etapas de la intervención de cambio engranándose también con el modelo instruccional ADDIE.

Por último, se presentará el análisis general de los resultados obtenidos, lo que constituyó un aspecto muy importante puesto que permitió la obtención de los datos fundamentales para evidenciar la consecución de los objetivos formulados al inicio de la investigación. En segundo lugar, se efectuaron una presentación cualitativa de los resultados obtenidos realizando un análisis de las respuestas aportadas por las entrevistas y a partir de allí, generar el diseño y las estrategias necesarias para la intervención de cambio.

4.3 Diseño y Ejecución del Taller

Según Hurtado de Barrera (2000), el diseño de la investigación es un conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de la investigación. Para Tamayo y Tamayo (2007), describe al diseño como la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos e hipótesis. Este autor hace también referencia a que el diseño es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, adaptable a las particularidades de cada investigación, indicando pasos, pruebas a efectuar, así como las técnicas a utilizar en la recolección y análisis de datos.

Para Hurtado (2008), todo diseño de investigación expone aspectos operativos. Es por ello que se consideraron tres aspectos relacionados con el

diseño de investigación: el tipo de fuente de información, la temporalidad y amplitud de foco.

El presente estudio, el cual tiene como objetivo promover en los integrantes de El Cliente (EC) la comunicación horizontal formal e interacción informal entre los miembros de la organización favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo, se fundamentó bajo la fuente de información mixta, pues la información de la empresa fue tomada en su contexto natural, y documental, en la investigación bibliográfica de los modelos teóricos utilizados.

En relación con la perspectiva temporal, el diseño de la investigación fue transeccional contemporáneo, pues la información se obtuvo en un instante puntual del periodo temporal; es decir, de un evento actual y en un único momento en el tiempo. Para culminar, en relación con la amplitud y organización de los datos, la investigación fue univariable, es decir, se centró en un solo evento.

El diseño consto con las siguientes fases:

Fase 1. Diagnóstico de la situación actual con respecto a la comunicación organizacional en los integrantes de la empresa El Cliente (EC). En esta fase se determinó con respecto a las etapas de la intervención de cambio y desarrollo organizacional a través de un diagnóstico, recopilación de datos y e intervención, de esta última tiene como engrane las estrategias de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC).

Fase 2. Establecer los criterios de comunicación organizacional a través del Modelo instruccional ADDIE para la generación de estrategias. La característica de este modelo se basó en la reciprocidad mutua, donde la evaluación se fue dando en todas las fases, para luego proceder al diseño de las estrategias.

Fase 3. Desarrollo de estrategias comunicativas que permitieron crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente. Se tomaron en cuenta los modelos de aprendizaje establecidos en las bases teóricas para una mejor comprensión y ampliación de la intervención de cambio en el personal sujeto a estudio.

4.4 Cuadro de Operacionalización

Objetivo General: Desarrollar una estrategia de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC) de manera formal e interacción informal favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Técnica	Instrumento
Diagnosticar la situación actual con respecto a la comunicación organizacional tomando en cuenta las etapas de intervención de cambio en los integrantes de la empresa El Cliente (EC).	Comunicación organizacional	Etapas de intervención de cambio	Observación directa Análisis Entrevistas informales	Guías de observación directa Guías de entrevista

Establecer los criterios de comunicación organizacional a través del modelo instruccional ADDIE para la generación de estrategias comunicacional.	comunicación organizacional	Modelo Instruccional ADDIE	Análisis descriptivo	Guías de observación directa Guías de entrevista
Desarrollar una estrategia comunicativa que permita crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente	Estrategia Comunicativa	Intervención de cambio	Diseño propuesta	Modelos instruccionales

Fuente: Elaboración propia (2016)

EL CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Recapitulando lo expuesto en las fases anteriores para retroalimentar el diseño de investigación se procedió a desarrollar los objetivos con el propósito de dar respuesta a la problemática planteada obteniendo los resultados en cada una de sus fases, así como la estructura del Plan de Comunicación realizada para EL Cliente C.A.

Diagnóstico de la situación actual con respecto a la comunicación organizacional en los integrantes de la empresa El Cliente (EC). En esta fase se determinó con respecto a las etapas de la intervención de cambio y

desarrollo organizacional a través de un diagnóstico, recopilación de datos y e intervención, de esta última tiene como engrane las estrategias de cambio en la dimensión comunicación organizacional en los integrantes de El Cliente (EC).

Fase de Diagnóstico:

En esta fase se detectaron los problemas, se identificaron las fuentes del problema y se determinaron las posibles soluciones. Aquí se utilizaron diferentes métodos de investigación, tal como detectar las necesidades, definir las características de una posible solución, su modalidad, las características de los trabajadores. En otras palabras, se conoció el contexto del personal para saber de qué forma se estaban comunicando y como se debería mejorar.

Etapa 1. Se realizó un estudio del estado actual de la información y la comunicación en la empresa El Cliente EC, con el objetivo de alinearlos a los objetivos, retos y política empresarial. A través de una observación directa se detectó que no están trabajando con los canales de comunicación adecuado, el flujo de la información no llega a su destino, no se retroalimentan ya que la información llega incompleta. Se verificaron los medios de comunicación tales como correo, cartelera y no estaba actualizada, se verificó un registro de minutas que no fueron entregadas a los interesados afectados. De igual forma en reiteradas veces se convocó a reuniones y charlas y las mismas no fueron atendidas por los participantes ya que a estos no llegó la información. También se pudo observar una carpeta de quejas por parte de los proveedores ya que muchas veces no fueron entregadas sus solicitudes a tiempo.

Fase de Recopilación de datos

Etapa 2. Diagnóstico de carencias de comunicación y necesidades informativas propias de la empresa. El primer paso fue reconocer el tipo de obstáculos que se tiene para tomar las acciones debidas. Se realizó una entrevista informal al Supervisor de la empresa recopilando la siguiente información

¿Cuáles son los principales problemas que afectan a la comunicación?

Supervisores y equipos de trabajo que no conectan; mensajes extensos, demasiado técnicos, con contenido tedioso e incomprensible; canales de

comunicación mal empleados; deficiente organización interna; líderes sin empatía ni asertividad, que ejercen el poder de forma equivocada.

¿Existe alguna medidas de precaución para evitar barreras de comunicación?

Se ha intentado realizar un programa de formación con cursos de comunicación eficaz y efectiva, pero debido al poco tiempo y la falta de organización no ha sido posible

¿Considera usted que los canales de información afectan el clima laboral?

Si, ya que suele producir condiciones inadecuadas como incomodidad, desinterés o exceso de información que no es precisa, convirtiendo la cultura empresarial en algo poco interesante.

¿Qué estrategias cree usted se pueden considerar?

Estas barreras se podrían afrontar con una cultura de comunicación transparente: abierta al diálogo en todas las direcciones y fluida. Tal como lo propones en tu investigación, talleres, charlas una formación para aprender a comunicarnos serian positivas a nuestra organización.

A partir de este diagnóstico y recopilación de datos se pretende diseñar una estrategia comunicativa con el objetivo de crear un ambiente de colaboración entre el personal, favoreciendo la comunicación interpersonal: jefe- empleado, el feedback positivo, y la comunicación por equipos, grupos o unidades de negocio. Por último, además de buen ambiente se ha de buscar y elegir el momento oportuno para comunicar.

Fase de Intervención

Fase 3: Informe y propuestas.

Identificadas las áreas de organización en la comunicación, se propone el Desarrollo de estrategias comunicativas que permitan crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente.

Áreas informativas que se analizaron

1. Información general
2. Información personal
3. Información departamental

A partir de este requerimiento se desea alcanzar las metas instruccionales. Con respecto a las doce (12) personas involucradas en el estudio a impactar, llevara a cabo un análisis instruccional, redactar objetivos, redactar temas para pruebas, determinar cómo se divulgará la instrucción, y diseñar la secuencia de la instrucción. Es muy importante planear las actividades a realizar por el personal para desarrollar sus habilidades y acrecentar sus conocimientos y además es necesario indicar cuál será el apoyo que brindara el profesor, los materiales y para concluir, elaborar de forma detallada y clara las rúbricas. Se utilizaron el modelo ADDIE, el cual ha servido de base los demás modelos, modelo como el Modelo de Dick y Carey, los cuales sirvieron de referencia para la construcción de las estrategias que se describe en la propuesta.

Seguidamente se procedió a *Establecer los criterios de comunicación organizacional a través del Modelo instruccional ADDIE para la generación de estrategias*. La característica de este modelo se basó en la reciprocidad mutua, donde la evaluación se fue dando en todas las fases, para luego proceder al diseño de las estrategias.

Fase de Análisis:

Constituyó la problemática, lo cual está enfocada a las barreras de comunicación, supervisores y equipos de trabajo que no conectan; mensajes extensos, demasiado técnicos, con contenido tedioso e incomprensible; canales de comunicación mal empleados; deficiente organización interna; líderes sin empatía ni asertividad, que ejercen el poder de forma equivocada, es por ello que se desea buscar las posibles soluciones. Esta información se obtuvo del análisis de las etapas de intervención de cambio y de las entrevistas

informales. El producto de esta fase se compone de las metas instruccionales y una lista de las tareas a enseñarse. Estos productos serán los insumos de la fase de diseño.

Fase de Diseño:

Se utilizó el producto de la fase de Análisis para planificar una estrategia y así producir la instrucción. En esta fase se hizo un bosquejo de cómo alcanzar las metas instruccionales. Algunos elementos de esta fase incluyeron hacer una descripción de la población a impactarse, llevar a cabo un análisis instruccional, redactar objetivos, redactar ítems para pruebas, determinar cómo se divulgará la instrucción, y diseñar la secuencia de la instrucción. El producto de la fase de Diseño es el insumo de la fase de Desarrollo.

Fase de Desarrollo:

Se elaboraron las estrategias de la formación comunicativa y los materiales que se van a utilizar. En esta fase se elabora la instrucción, los medios que se utilizarán en la instrucción y cualquier otro material necesario, tal como guías de una lección.

Ahora bien es importante resaltar que para efectos de investigación, las estrategias tendrán alcance solo hasta el desarrollo, ya que la implementación y evaluación se proyectaran como recomendaciones para que esta propuesta se aplicada en un futuro.

DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMUNICATIVA QUE PERMITA CREAR ESPACIOS DE INFORMACIÓN, DE INTERCAMBIO, PARTICIPACIÓN Y OPINIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DE SU UNIDAD Y OTRAS UNIDADES TANTO FORMAL COMO INFORMALMENTE.

Partiendo de los resultados del diagnóstico realizado y compartido con ustedes se procede a presentar la propuesta de intervención, donde se muestra la planificación e implementación a ejecutarse.

Objetivo General

Las consultoras promoverán en los integrantes de El Cliente (EC) la comunicación horizontal formal e interacción informal entre los miembros de la organización favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo.

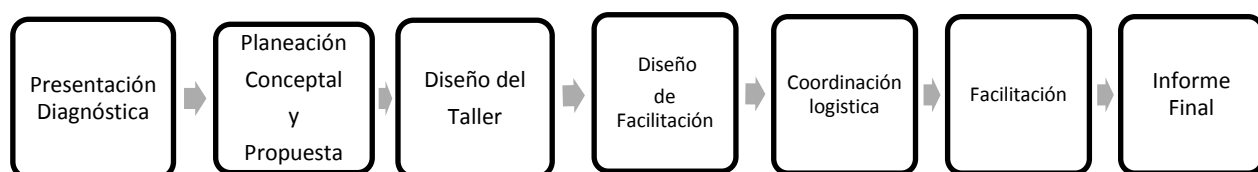
Objetivos Específicos

Los participantes ubicados en la organización **EL CLIENTE, C. A. (EC)** como sistema abierto después de vivenciar las acciones diseñadas y facilitadas por las Consultoras:

- 1.- Crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente.
- 2.- Fortalecer la interacción informal favoreciendo la cohesión grupal en cada unidad y entre unidades organizacionales dentro de la empresa como una forma de manejar situacionalmente la dinámica laboral característica de EC.

Proceso

El ciclo a seguir se gráfica a continuación:



Metodología:

Esta intervención de cambio en la modalidad de Taller estará diseñada con base en las metodologías Aprendizaje Vivencial, Aprender Haciendo, aplicando un conjunto de acciones relacionadas con técnicas, ejercicios,

dinámicas y conceptos relacionados con el tópico del taller en una situación experiencial.

Consecuentes con esta perspectiva metodológica, tanto las consultoras como los participantes actuarán como socios de aprendizaje.

Los participantes actuarán a su propio ritmo de aprendizaje en un clima psicológico mutuamente gratificante, de apertura, respeto mutuo e intercambio.

Los integrantes de esta experiencia aprenderán al involucrarse activamente haciendo, jugando, practicando, analizando, intercambiando puntos de vista y compartiendo.

Las consultoras facilitarán y guiarán, creando una atmósfera psicológica proclive al involucramiento de los miembros de la organización, quienes serán los actores principales del proceso.

Este evento está diseñado para 12 integrantes de la empresa EC y tendrá una duración de 4 horas.

Cronograma por acción y tiempo a invertir en semanas

Acción	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a. Presentación de Resultados de la Intervención Diagnóstica	x											
b. Elección de las recomendaciones a desarrollar												
c. Exploración conceptual y metodológica		x	x	x	x							
d. Diseño de la Propuesta de Intervención de Cambio												
e. Reunión de entrega de Propuesta a EC						x						
f. Planificación y desarrollo del diseño del Taller						x	x	x	x			
g. Guion cronológico de actividades secuenciales												
h. Elaboración del manual del consultor con sus materiales									x			
i. Solicitud escrita de requerimientos logísticos									x	x		
j. Reunión con EC para coordinación de logística del taller												

k. Ejecución de la facilitación																		x	
l. Diseño de Informe del taller (resultados y sugerencias)																		x	
m. Presentación del Informe de Intervención al cliente																			x

Rol de las Consultoras en la Intervención de Cambio: Taller

- Son garantes y actuarán honrando la confidencialidad, el manejo del anonimato y de la discreción en todo momento.
- Su conducta será de Socias del Aprendizaje, comportándose así antes, durante y después del taller.

Requerimiento a la empresa EC

- Para el desarrollo apropiado del taller propuesto se pide a **EL CLIENTE, C.**
A. garantice el suministro de los recursos, servicios y facilidades mínimas indispensables que se solicitarán con antelación.

Inversión Estimada

Se calcula con base en el valor monetario asignado a las diferentes actividades que constituyen el proceso de consultoría organizacional en la fase de Intervención de Cambio; incluye tanto las acciones presenciales como las de preparación, planificación, diseño, indagación teórica, procesamiento, análisis, diseño de materiales, reuniones, facilitación y entrega de síntesis del proceso con sugerencias de acción.

Hora de Consultoría: Bs.1.800, 00

90 horas de consultoría x 2 consultoras x Bs. 1.800,00 = 324.000,00

Total Inversión: Bs. 324.000,00

+ IVA 12% = Bs.38.880, 00

Total a Facturar: 362.880,00

Condiciones y Forma de Pago

- 50% al concluir la facilitación del taller, en moneda nacional con cheque conformable.
- 50% al finalizar la reunión de presentación de informe definitivo a EC, en moneda nacional con cheque conformable.

Nota: Considerando que este Proceso de Consultoría se lleva a cabo con fines académicos para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, no será facturado el valor de la inversión.

Una vez que la propuesta es aceptada y firmada por el Director General se procede a establecer los requerimientos logísticos, los cuales se negocian con el departamento correspondiente en la empresa EC.

Su contenido es el siguiente:

SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS LOGÍSTICOS

Les saludamos cordialmente en ocasión de remitirles la información referente a los requerimientos logísticos para el taller Comunicándonos al Mismo Nivel. Como previamente negociamos con EC, el taller tendrá una duración de 4 horas, con dos sesiones una de 8:00 am -10:00 am y otra de 10:15 - 12.00 pm con una pausa de 15 minutos entre ambas; de igual manera, es de su conocimiento, está diseñado para 12 integrantes de la empresa.

Exhortamos a EC a cursar invitación personalizada a cada uno de los 12 colaboradores participantes de este taller.

Aportes de Las Consultoras para la facilitación del taller:

- 1 Computadora con puerto USB, DVD
- 14 Carpetas manila tipo carta
- 6 cajas de plastilina de colores
- 2 cajas de lápices
- Media resma de papen Bond Carta
- 2 Cornetas pequeñas para la computadora

Contribución del EL CLIENTE, C. A. (EC) para el taller:

Salón accesible, funcional, amplio, claro, con adecuada iluminación (ver croquis en adjunto)

- 1 Mesa redonda con 14 sillas (12 participantes y las 2 consultoras)

1 Pantalla de proyección y 1 Video Beam

1 Mesa para colocar los objetos personales y materiales

1 Mesa rectangular para colocar los refrigerios dentro del salón.

2 Papeleras

1 Rotafolio con 15 pliegos de papel

14 Marcadores gruesos de Colores surtidos (azul, negro, marrón, rojo, verde, naranja, morado)

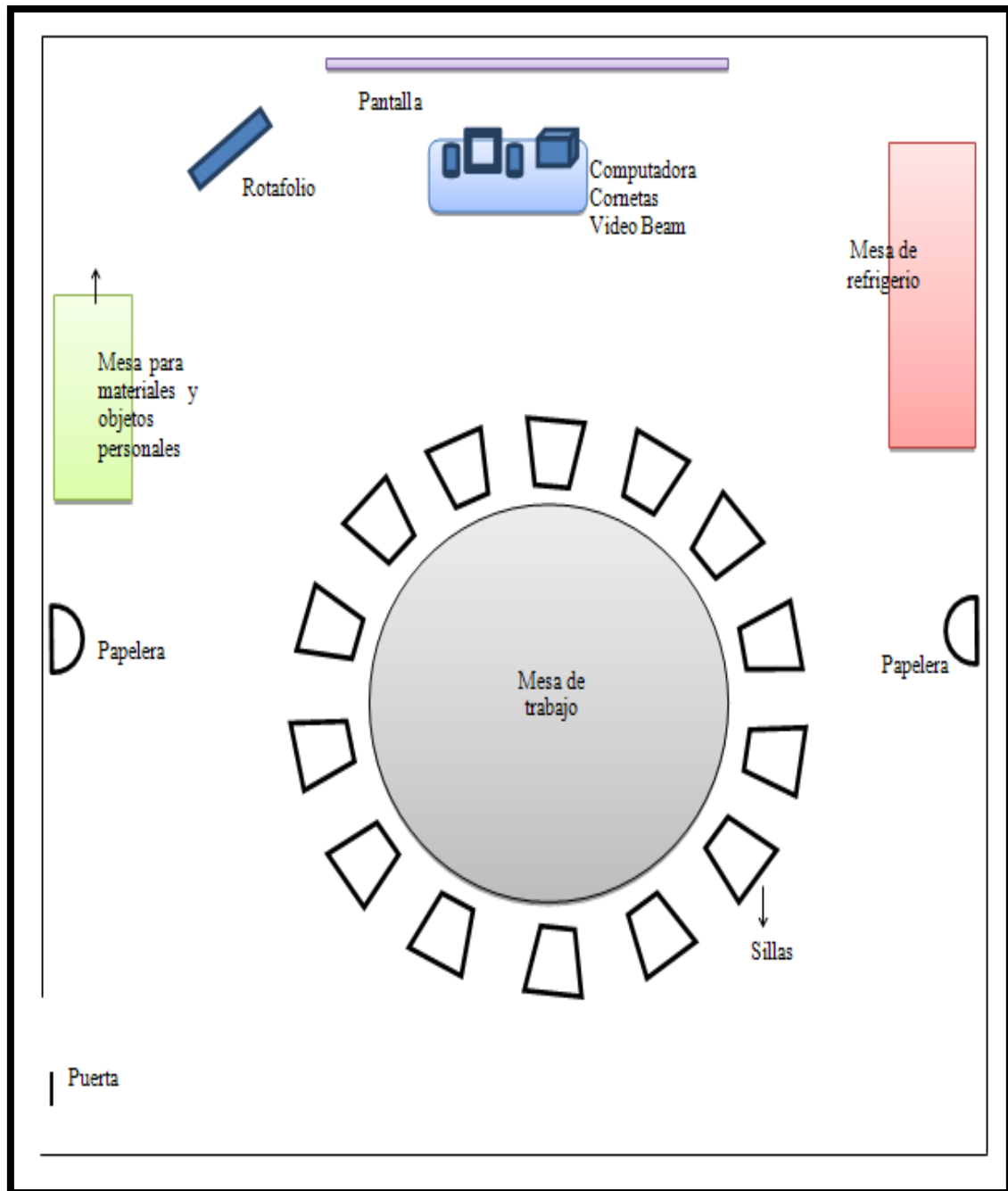
24 marcadores finos (rojo y azul)

Les sugerimos contar el siguiente refrigerio: agua mineral, pastelitos surtidos, jugo natural, servilletas, vasos plásticos, café con leche. Con mucho gusto contando con el apoyo de la Unidad de Logística verificaremos conjuntamente, presencialmente y con antelación el espacio elegido.

Sin más a que hacer referencia, se despide

Lic. Nataly Martínez

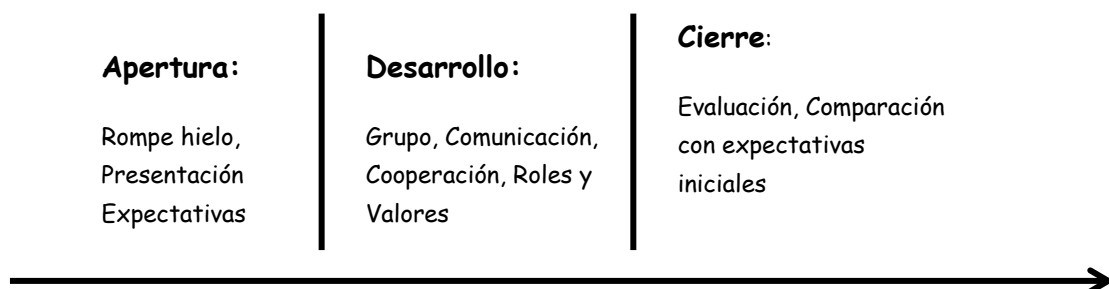
Distribución de Ambiente Físico para el Taller (plano)



Distribución Física. Fuente: Elaborado por la autora.

1. GUIÓN DE FACILITACIÓN SECUENCIAL Y CRONOLÓGICO O MANUAL DEL CONSULTOR

El presente documento describe en detalle todas las actividades a ser realizadas por los consultores-facilitadores para hacer la intervención de cambio en la empresa **EL CLIENTE**, las actividades siguen el siguiente ciclo de ejecución:



Para el diseño de cada actividad se aplicó el modelo de Diseño de Experiencias de Aprendizaje Organizacional de Dick y Carey y se ha seguido el ciclo de aprendizaje de David Kolb, es decir, se dedica un tiempo a una dinámica donde intervienen los participantes, luego se promueve el procesamiento en cada uno de los individuos; se estimula a que se relacionen las actividades con el ambiente de trabajo, y finalmente se hace una presentación de una síntesis conceptual.

En cuanto al desarrollo del taller los participantes serán ubicados en un espacio libre de interrupciones y suficientemente amplio para realizar las actividades diseñadas. La distribución del grupo será todas las personas sentadas en semi círculo en el cual estarán también los consultores. Los materiales requeridos serán video beam, 1 rotafolio con hojas de papel bond, marcadores, bolígrafos, sobres de manila y cinta adhesiva.

La población a la cual se le facilitará el taller se distribuye en cinco hombres y siete mujeres, con edades comprendidas entre 26 y 60 años, cuya instruccionalidad va desde primaria completa hasta profesional.

Hoja de Ruta

Objetivo	Tema	Actividad (Apertura)	Descripción a detalle	Estrategia	Recursos y Materiales	tiempo 10 min.
Aprender a percibir una situación, desde el punto de vista de otra persona del grupo.	Cambiar de punto de vista.	Actividad 1: Rompe hielo (Cambiar de punto de vista)	Propuesta - ejemplo para un intercambio con otro grupo cultural (interno o externo al grupo).	Dialogo Intervención Participación en equipo	Materiales (Computadora y retroproyector).	20 min.
Fomentar la participación en las actividades y el reconocimiento de ideas y opiniones de los individuos. Conocer las expectativas y aclarar cuáles serán trabajadas en el taller.	Recolección de expectativas	Actividad 2: Expectativas	Se procede a indicar cuáles de las expectativas se van a trabajar, es decir cuáles entran en la facilitación y se les indica a los participantes que lean el propósito formal de toda la actividad.	Dialogo Intervención Participación en equipo	Materiales (Marcadores, rota folio con hojas blancas).	20 min.
Presentar el propósito, objetivos y cronograma.	Presentación de propósito objetivos cronograma	Actividad 3: Presentación de propósito objetivos cronograma	Se les solicitará a los participantes que lean la información contenida dentro del manual del participante en relación al propósito de la actividad y los objetivos. Se mencionará brevemente cómo es el cronograma de las actividades.	Dialogo Intervención Participación en equipo	Materiales (Manual del participante).	15 min.
Desarrollo I PARTE						85 min.
Identificar cuáles son: Los elementos, tipos, flujos y barreras comunicativas presentes en cada una de las actividades y expresiones del habla local + Actitud del hablante.	los problemas de la comunicación son una realidad"	Actividad 4: Ejercicio visual + "Los problemas de la comunicación son una realidad".	Los participantes observarán una imagen, la cual reflejará cuáles son las diferentes formas en que una persona codifica el mensaje.	Dialogo Intervención Participación en equipo Mapa sobre la comunicación	Materiales (Computadora y retroproyector).	60 min.
Ilustrar las distorsiones que pueden ocurrir, durante la transmisión de información desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final. 2.- Desarrollar la capacidad de una escucha activa. 3.- Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.	Clínica del Rumor	Actividad 5: Clínica del Rumor	El instructor llama a seis voluntarios. El resto del grupo permanece, para actuar como observadores, en el desarrollo. 2.- Cinco de estos seis voluntarios deben pasar al cuarto de aislamiento. El primer voluntario permanece en la sala de juntas con el instructor y los observadores...	Dialogo Intervención Participación en equipo Observación de la Clínica del Rumor para los espectadores del ejercicio	Materiales (Copias del formato de observación de la Clínica del Rumor, para los observadores del ejercicio + Rota folio + Un marcador para el grupo).	30 min.
Reforzar las potencialidades de cada uno de los participantes, a través del sentir y la opinión del otro.	Búsqueda de fortalezas	Actividad de Cierre	Al finalizar la actividad n. 5 (clínica de rumor), los participantes se dispondrán en círculo. Cada uno tendrá una hoja de papel doblada por la mitad. En la primera página, escribirán su nombre (en el centro).		1.- Presentación preparada de la evaluación. 2.- Comparación con expectativas.	65 min.

PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN

Promover comunicación horizontal formal e interacción informal entre los miembros de la organización favoreciendo consecución de los objetivos y la cohesión interna del grupo.

ACTIVIDAD NÚMERO 1 → ROMPE HIELO

Finalidad: Aprender a percibir una situación, desde el punto de vista de otra persona del grupo.

Nombre: CAMBIAR DE PUNTO DE VISTA.

Duración: 20 min

Tamaño del grupo: Pequeño (2 grupos de dos personas).

Materiales: Computadora y retroproyector.

Desarrollo→ Propuesta - ejemplo para un intercambio con otro grupo cultural (interno o externo al grupo).

+ EL YO:

¿Qué es importante para mí?, ¿Qué es lo que me hace único?, ¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles?, ¿Quién y qué han hecho de mí lo que soy?

+ EL YO Y LOS OTROS:

¿Cuáles son mis amistades preferentes (individuos o grupos)?, ¿Quiénes son mis héroes, mis modelos?, ¿Qué tipo de diferencia tengo y con quién?, ¿Cómo se arreglan estas diferencias?

+ EL YO Y LA SOCIEDAD:

¿Cuál es mi papel en la sociedad hoy y mañana?, ¿Qué influencia podría ejercer en ella?, ¿En qué medida depende mi existencia de la sociedad?

Los participantes primero responden cómo creen que responderían los del otro grupo. Después responden a las preguntas desde su punto de vista. La

primera serie de repuestas (las de "en lugar de los otros"), se remiten al otro grupo que envía sus reacciones.

Procesamiento

Realizar las siguientes preguntas a los participantes y registrar sus respuestas.

- 1.- ¿Cómo se sintieron?
- 2.- ¿Qué observaron?
- 3.- ¿Qué les pareció?

Al final de cada procesamiento y de registrar las respuestas de los participantes, las consultoras-facilitadoras mencionarán la razón de ser de la actividad relacionándola con las reacciones prejuizadas, los conceptos abordados en la misma y analizarán la diferencia entre las reacciones consecuencias de nuestros prejuicios la visión actual en nuestro grupo y el cambio experimentado.

ACTIVIDAD NÚMERO 2 → RECOLECCIÓN DE EXPECTATIVAS

Finalidad:

- 1.- Fomentar la participación en las actividades y el reconocimiento de ideas y opiniones de los individuos.
- 2.- Conocer las expectativas y aclarar cuáles serán trabajadas en el taller.

Duración: 20 min

Tamaño del grupo: Plenaria (12 personas).

Materiales Marcadores, rota folio con hojas blancas.

Desarrollo:

Un consultor pregunta abiertamente a los participantes ¿Qué esperan que pase en el tiempo que van a compartir?, el otro consultor registra las respuestas y las lee en voz alta, luego alguno de los consultores presenta el objetivo general, los específicos y el mapa de ruta o conceptual, formulando preguntas para que

los participantes identifique similitudes y diferentes con lo que esperan, aclarando cualquier duda que pueda presentarse.

- ¿Qué esperan ustedes que va a pasar aquí durante este tiempo?
- ¿Qué desean que suceda?
- Se anotan todas las expectativas en el rota folio.

Procesamiento

Se procede a indicar cuáles de las expectativas se van a trabajar, es decir cuáles entran en la facilitación y se les indica a los participantes que lean el propósito formal de toda la actividad.

Al final del procesamiento y de registrar las respuestas de los participantes, los consultores-facilitadores mencionarán la razón de ser de la actividad relacionándola con la comunicación y los conceptos abordados en la misma.

ACTIVIDAD NÚMERO 3 → PRESENTACIÓN DEL PROPÓSITO, OBJETIVOS Y CRONOGRAMA

Finalidad: Presentación del propósito, objetivos y cronograma.

Duración: 15 min

Tamaño del grupo: Plenaria (12 personas).

Materiales: Manual del participante).

Desarrollo:

1.- Se le solicitará a los participantes que lean la información contenida dentro del manual del participante en relación al propósito de la actividad y los objetivos.

2.- Se mencionará brevemente cómo es el cronograma de las actividades.

PAUSA-CAFÉ

Se invita a los participantes a compartir informalmente durante 15 minutos degustando un refrigerio.

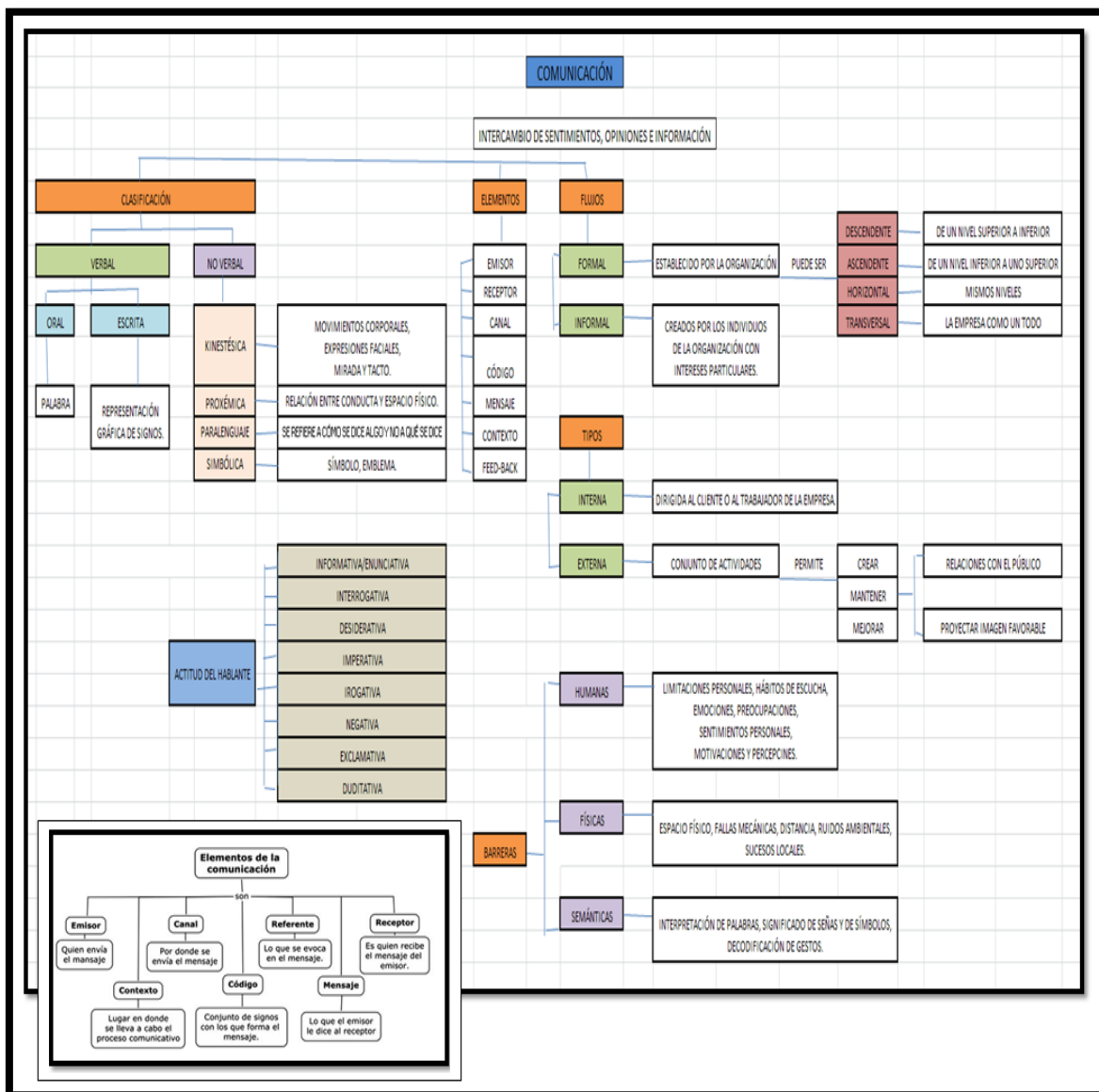
ACTIVIDAD NÚMERO 4 EJERCICIO VISUAL + “LOS PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN SON UNA REALIDAD”

Finalidad: Identificar cuáles son: Los elementos, tipos, flujos y barreras comunicativas presentes en cada una de las actividades y expresiones del habla local + Actitud del hablante.

Duración: 60 min.

Tamaño del grupo Plenaria: (12 personas).

Materiales: Computadora, retroproyector, mapa conceptual sobre la comunicación.



Desarrollo:

Los participantes observarán una imagen, la cual reflejará cuáles son las diferentes formas en que una persona codifica el mensaje. Posteriormente, se toma en cuenta las barreras presentes en el proceso de la comunicación. Así mismo, se les solicitará a los participantes que describan qué están observando. Al mismo tiempo, se les hará preguntas relacionadas con su percepción acerca de lo observado. Por último, se proyectará un video sobre “Un problema de comunicación”, la cual expone una situación con diferentes soluciones → Link: <https://www.youtube.com/watch?v=WLC-9c1VViE>

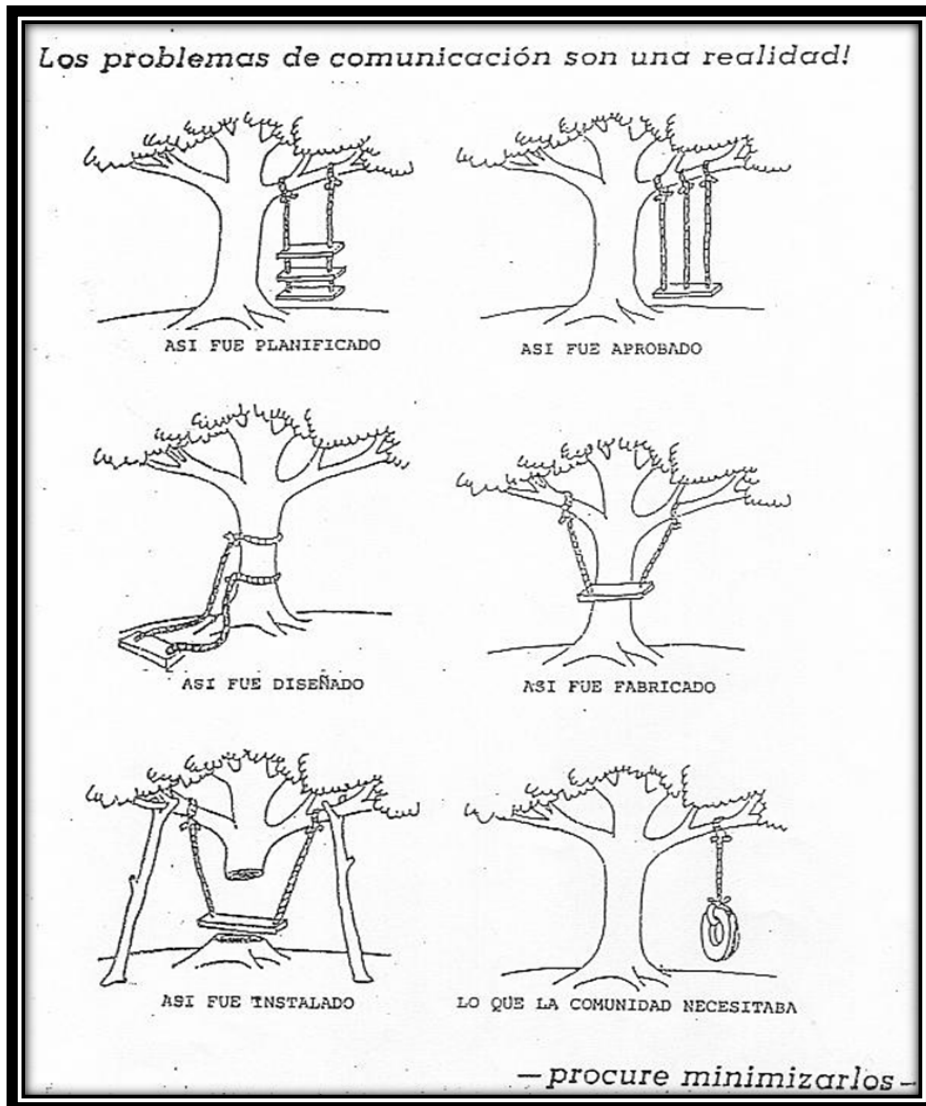
Procesamiento

A los participantes se les formularán las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Qué observaron?
3. ¿Cuáles serían las posibles soluciones?
4. ¿Por qué creen que se presentó la situación?
5. ¿Qué opinan de las soluciones propuestas?
6. ¿Con qué frecuencia se produzca estas dos situaciones en la organización?
¿Cuál relación tiene esta situación con la realidad organizacional?
7. ¿Les recuerda esto a alguna situación observada o vivida en la empresa?

Síntesis conceptual.

Al final del procesamiento y de registrar las respuestas de los participantes, las consultoras-facilitadoras mencionarán la razón de ser de la actividad relacionándola con la comunicación y los conceptos abordados en la misma. Las Consultoras guiarán a los participantes a discutir en cuanto a los elementos teóricos que se han presentado durante la dinámica y presentarán los elementos conceptuales involucrados en la misma tales como la comunicación, la Comunicación Horizontal, Elementos, tipos, flujos y barreras de la comunicación, Expresiones del habla local + Actitud del hablante.



Ingeniería de Software. Autor: Richard E. Fairley. (1987)

ACTIVIDAD NÚMERO 5 → CLÍNICA DEL RUMOR

Finalidad:

- 1.- Ilustrar las distorsiones que pueden ocurrir, durante la transmisión de información desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final.
- 2.- Desarrollar la capacidad de una escucha activa.
- 3.- Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.

Duración: 30 min.

Tamaño del grupo: Plenaria 12 personas.

Materiales: Copias del Formato de Observación de la Clínica del Rumor para los espectadores del ejercicio, Rotafolio y un marcador para el grupo.

Desarrollo: Con formato

- 1.- El instructor llama a seis voluntarios. El resto del grupo permanece, para actuar como observadores, en el desarrollo.
- 2.- Cinco de estos seis voluntarios deben pasar al cuarto de aislamiento. El primer voluntario permanece en la sala de juntas con el instructor y los observadores.
- 3.- El instructor distribuye los Formatos de Observación de la Clínica del Rumor a los observadores, los cuales deben tomar apuntes de lo que sucede.
- 4.- Luego el instructor lee al voluntario el “reporte del accidente”, del Formato de observación, el cual no ha de tomar notas de lo que escucha.
- 5.- El instructor pide a un voluntario en el cuarto de aislamiento que regrese.
- 6.- El primer voluntario repite al segundo lo que oyó del instructor. **ES IMPORTANTE QUE CADA VOLUNTARIO TRANSMITA EL MENSAJE DE SU PROPIA MANERA, SIN AYUDA ALGUNA.**
- 7.- Un tercer voluntario regresa, y el segundo repite lo que oyó del primero.
- 8.- Se repite el procedimiento hasta que todos los voluntarios menos el sexto haya oído el mensaje.
- 9.- Luego el sexto voluntario regresa al salón. Se le dice que asuma el papel de policía. El quinto miembro repite el mensaje al policía. Después el policía escribe el mensaje en el papel Bond para que el grupo lo pueda leer.
- 10.- El instructor coloca el mensaje original (preparado de antemano en papel Bond) para poder ser comparado con la versión del policía.
- 11.- Se le pide a los observadores que lean sus notas. Luego los voluntarios discuten su experiencia. El instructor encabeza una discusión con el grupo entero sobre las implicaciones de la Clínica del Rumor.

HOJA DE TRABAJO
FORMATO DE OBSERVACIÓN DE LA CLÍNICA DEL RUMOR REPORTE
DEL ACCIDENTE

“No puedo esperar para reportar este accidente a la policía. Debo llegar al hospital lo más pronto posible.”

- “El camión de entrega, que iba al sur, estaba dando la vuelta a la derecha en la intersección cuando de pronto el auto deportivo, que iba hacia el norte, trató de dar la vuelta hacia la izquierda. Cuando se percataron de que estaban dando vuelta por el mismo carril, ambos tocaron su claxon, pero siguieron dando la vuelta sin frenar. De hecho, el auto hasta parecía ir acelerando justamente antes del choque”.

Voluntario	Aumentos	Omisiones	Distorsiones
1			
2			
3			
4			
5			
6 (Policía)			

Procesamiento:

Como la idea es promover “insights” en los participantes, la expresión y consideración de sus ideas; se les formularán las siguientes preguntas, cuyas respuestas serán registradas:

1. ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Qué observaron?
3. ¿Cuáles elementos teóricos estuvieron presentes?

4. ¿Tiene esta actividad relación con la realidad?
5. ¿Cómo se aplica?
6. ¿Es necesario?
7. ¿Qué les recuerda esto a alguna situación observada o vivida en la empresa?

Al final del procesamiento las consultoras-facilitadoras mencionarán la razón de ser de la actividad relacionándola con la comunicación y los conceptos abordados en la misma.

Síntesis conceptual.

Las facilitadoras realizarán una breve presentación conceptual de los elementos involucrados en la dinámica

ACTIVIDAD NÚMERO SEIS → ACTIVIDAD DE CIERRE → BÚSQUEDA DE FORTALEZAS

I PARTE

Finalidad: Reforzar las potencialidades de cada uno de los participantes, a través del sentir y la opinión del otro.

Duración: 30 min.

Tamaño del grupo: Plenaria (12 personas).

Materiales: Hojas de papel, marcadores, tirro

Desarrollo:

Al finalizar la actividad N. 5 (CLÍNICA DE RUMOR), los participantes se dispondrán en círculo. Cada uno tendrá una hoja de papel doblada por la mitad. En la primera página, escribirán su nombre (en el centro). Luego, las hojas irán pasando por cada uno de los integrantes (en forma de agujas del reloj) hasta llegar nuevamente a la persona que le corresponde. Cada participante escribirá en el papel algo que le gusta, que admire o agrade de esa persona. Cuando todos hayan terminado, los participantes revisarán su papel y expondrán las apreciaciones que fueron escritas por los demás participantes.

Procesamiento

Se preguntará a los participantes

¿Qué descubrieron?

¿Cómo se sintieron?

¿Para qué les sirvió pasar por esta experiencia?

II PARTE

Los consultores-facilitadores realizarán una síntesis de los tópicos mediante la formulación de preguntas abiertas a los participantes y anotarán sus respuestas completando la información amigablemente si fuera necesario; para ello utilizarán nuevamente el Mapa de Ruta.

III PARTE

Los consultores-facilitadores explicarán el propósito e intención de la evaluación reactiva, después distribuirán el formato y darán las instrucciones.

EVALUACIÓN REACTIVA DEL TALLER

Es de suma importancia conocer cómo ha sido para ti la experiencia de participar en el taller *“Comunicándonos al mismo nivel”*.

El cuestionario que se te presenta a continuación pretende recoger la opinión de los participantes con el fin de poderlo mejorar en un futuro, es por ello que le pedimos que evalúe y comparta su percepción sobre el mismo, hazlo de manera anónima sin identificarse, ni firmar.

Para ello coloca una equis (X) dentro de la casilla que mejor representa tu criterio usando la escala que te presentamos y permitiéndonos conocer tus apreciaciones generales. Por último entrega este formato a las Consultoras-Facilitadoras

1. Opina sobre la ejecución del taller

	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	Excelente
Organización del taller					
Duración de la sesión					
Horario de la sesión					
Nivel de los contenidos					
Relevancia de la información con respecto a las necesidades dentro de la empresa					
Utilidad de los contenidos impartidos					
Utilización de casos prácticos					
Feedback/Retroalimentación entre los participantes y las consultoras-facilitadoras					
Utilización de diversos medios tecnológicos (visuales, auditivos, etc).					
Dinámicas de grupo					
Oportunidad para hacer preguntas					
Utilidad del material entregado					
Espacio físico					
Material y recursos					
Interacción de los participantes en el taller con las facilitadoras					
En general, el curso te ha parecido					
La sesión de trabajo satisfizo tus expectativas					

Expresa con una frase qué te pareció el taller:

Calificación del curso del 0 al 10, siendo este último la máxima ponderación →

2. Opina sobre los facilitadores

	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	Excelente
Fomentaron el trabajo en equipo y una comunicación asertiva					
Capacitación técnica (Teórico-práctico)					
Propiciaron buena comunicación					
Manejo de grupo					
Lograron captar la atención de los participantes					
Cumplieron con los objetivos propuestos					

3. Opina sobre tu participación en este taller:

	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	Excelente
Mi motivación ha sido					
Mi participación ha sido					

Gracias por tu opinión y participación.

INFORME BREVE POST INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA

Una vez facilitado el taller, las consultoras elaborarán un informe resumido para EL CLIENTE (EC) que contendrá:

- El objetivo general del taller
- Los Objetivos Específicos de los participantes
- El Mapa de Ruta: “Comunicándonos al mismo nivel”
- Conclusiones y acuerdos a los que llegaron los participantes.
- Resultados de la Evaluación Reactiva graficados
- Las sugerencias y recomendaciones propuestas por los participantes y las consultoras-facilitadoras:

Realizar actividades que propicien, incentiven y logren mayor comunicación e integración en los colaboradores

Establecer reuniones periódicas para compartir trabajo conjunto

Crear espacios de intercambio corto en la empresa

Planificar eventos fuera de la organización que promuevan la interacción informal

Celebrar los cumpleaños mensualmente

- Agradecimiento

Esta síntesis será entregada y explicada al Director General en una breve reunión de cierre.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se concluyó en el Diagnóstico que existe carencia de comunicación y necesidades informativas propias de la empresa, los problemas que están afectando a la comunicación se especifican en que los Supervisores y equipos de trabajo que no conectan; mensajes extensos, demasiado técnicos, con contenido tedioso e incomprensible; canales de comunicación mal empleados; deficiente organización interna; líderes sin empatía ni asertividad, que ejercen el poder de forma equivocada. Se ha intentado realizar un programa de formación con cursos de comunicación eficaz y efectiva, pero debido al poco tiempo y la falta de organización no ha sido posible, las barreras en los canales de información están afectando el clima laboral. Por otra parte, estas carencias se podrían afrontar con una cultura de comunicación transparente proponiendo una buena capacitación en la organización.

Con respecto a criterios de comunicación organizacional a través del Modelo instruccional ADDIE se constituyó la problemática, lo cual está enfocada a las barreras de comunicación, esta información se obtuvo del análisis de las etapas de intervención de cambio y de las entrevistas informales. Se utilizó el producto de la fase de Análisis para planificar una estrategia y así producir la instrucción. En esta fase se hizo un bosquejo de cómo alcanzar las metas instruccionales. Se elaboraron las estrategias de la formación comunicativa y los materiales que se van a utilizar. En esta fase se elabora la instrucción, los medios que se utilizarán en la instrucción y cualquier otro material necesario, tal como guías de una lección. Por último se desarrolló estrategias comunicativa que permita crear espacios de información, de intercambio, participación y opinión entre los integrantes de su unidad y otras unidades tanto formal como informalmente. Es precisamente por eso que las organizaciones no podría existir si no hubiera comunicación ya que los empleados no podrían saber lo que sus compañeros

están haciendo, y tampoco la administración no podría recibir informes y los supervisores y los líderes de equipo no podrían dar instrucciones. Se puede afirmar que la comunicación es muy necesaria para mantener la salud de las organizaciones y que influye de cierta forma en la organización. La comunicación constituye una de las herramientas claves para alcanzar los objetivos organizacionales, es por ello, que además de su contribución al logro de esa competitividad rentable y productiva que desea toda institución alcanzar, se propicia un clima de confianza y motivación entre los miembros de la empresa tanto a nivel personal como profesional.

Aunado a ello se puede decir, que los resultados presentados en esta investigación es producto del Diagnóstico Organizacional realizada en Consultoría Aplicada I, en donde se da a conocer de inmediato la opción de abordar la comunicación como un todo entre pares para la fase de Intervención de Cambio.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que la comunicación debe ser constante y mejorar continuamente, se recomienda activar del modelo instrucciones ADDIE la implementación y evaluación de las estrategias planteadas.

Para que esta estrategia de comunicación pueda realmente convertirse en un proceso eficiente que agregue valor esperado para la compañía, debe ser periódicamente evaluado por lo menos con una frecuencia bianual, revisado, retroalimentado y mejorado, siempre bajo la perspectiva de un aprendizaje experiencial ya que le otorga a los miembros de la organización espacios de crecimiento personal y la interacción permanente entre la acción y la reflexión, en donde cada uno de ellos actuarán como socios de aprendizaje, logrando cambiar de esa manera la interacción formal e informal incipiente en el ámbito presencial.

Partiendo de un diagnóstico como un estudio de investigación-acción entendida como método de análisis y solución de situaciones organizacionales basado en datos que usa las etapas de la investigación científica y luego relacionándola y conectándola con la Intervención de Cambio a través del modelo de experiencias de aprendizaje seleccionado para la planificación de situaciones de aprendizaje organizacional se establecerá el camino a transitar para su consecución.

Promover las relaciones eficientes entre las personas coordinando adecuadamente y responsablemente los recursos disponibles, orientando a las personas hacia el logro de una misión compartida -Integra la convivencia entre lo formal y lo informal -Establece una relación abierta con el entorno con las estrategias de Comunicación Interna.

La Organización estará en condiciones de aprovechar mejor las potencialidades de sus recursos humanos Convertirá en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas.

Apoyarse en las estrategias de comunicación como una herramienta para mejorar el rendimiento y facilitar la toma de decisiones.

El fin de una buena Comunicación es trasladar a las personas la misión de la Organización, fijar la visión de la empresa El Cliente EC, estableciendo con claridad sus valores relevantes, permeabilizar a la organización con una nueva cultura organizacional.

Cohesionar con un plan de mejora de Comunicación para el crecimiento del personal, evitar la dispersión de centros de trabajo, especializar las tareas de las personas.

Impulso de la identidad corporativa, potenciando la comunicación personal y ascendente, intensificar herramientas de comunicación para lograr un clima laboral positivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, Ronald y Marguardt Elmhorst Jeanne. Comunicación Organizacional. Octava edición. McGraw-Hill Editores, 2006. 462 páginas.

Arcas, Jesús. (2004), *Feedback* o retroalimentación, Extraído el 8 de diciembre de 2015 de: <http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207>

Comunico, (2009), Comunicación - *Feedback* y Retroalimentación, Extraído el 8 de diciembre de 2015 de: <http://jlfioridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>

Coll, C. Mauri, T. y Onrubia, J. (2008). Los entornos virtuales de aprendizaje basados en el análisis de casos y la resolución de problemas. En *Psicología de la educación virtual*, editado por C. Coll y C. Monereo. España: Morata.

Dick, W., Carey, L.O. (2001). Chapter 1. *Introduction to instructional design. The Systematic Design of instruction*. (5th edition). (pp. 2-14). New York: Addison Wesley Educational Publisher, Inc

Danny, Pedro, David (2012), *Teoría del Desarrollo Organizacional*, Extraído el 11 de enero 2016 de: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>

Esther (2009), III. *Tipos de Comunicación*, Extraído 11 de enero de 2016 de: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

Fernandez Collado, Carlos. *La Comunicación Humana*. México, 1986. 486 páginas.

Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel. (2004), *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, (4^a ed.), Mc Graw-Hill Interamericana, Pág. 215.

Ferrer, Jesús (2010), *Tipos De Investigación Y Diseño De Investigación*, Extraído 15 de enero de 2016 de: <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr.(1996), *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (5ª ed.), México, DF: Prentice Hall.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr.(2006), *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (6ª ed.), México,DF: Prentice Hall.

Gómez Ceja Guillermo, *“Planeación y Organización de Empresas”*, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191.

Guìzar Montùfar, Rafael, *Desarrollo Organizacional (Principios y Aplicaciones)*. Cuarta edición. McGraw-Hill Education. 380 páginas, Extraído el 10 de enero de 2016 de: <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/05/desarrollo-organizacional-4ed-guc3adzar.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México: McGraw Hill.

Herrera Martínez, Gabriela, *Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.

Hoffman M.E. (1990), *Planificando la facilitación*.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de Investigación Holística* (3ª. Ed.). Caracas: Editorial SYPAL.

Hurtado de Barrera, Jacqueline, *“El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística”* Sypal- Quiron ediciones, 5ta edición ampliada. Caracas, Venezuela 2007, Pág.183.

Lozada, José (2014) *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. Centro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos, Universidad Tecnológica Indoamérica*, Quito, Pichincha, Ecuador.

Koontz Harold, WEIHRICH Heinz, *Administration. Una Perspectiva Global*, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pág.244.

Omalendi, Gabriela, *Cómo realizar un plan de comunicación*. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Octava edición, Prentice Hall, México, 1998. 665 páginas. Van Pelt, Nancy. Sin reservas, el Arte de Comunicarse. Editorial Sateliz APIA, 2001. 189 páginas.

Stoner James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Daniel R., *Administración*, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996, Pág. 6.

Tamayo Y Tamayo (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa, Noriega Editores, México

Tamayo Y Tamayo. *El Proceso de la Investigación*. Limusa, Noriega Editores, 4ta edición. México. 2003

W.G. Benis (1973) y MELLO, Faria (1983), *Desarrollo Organizacional*, Extraído el 7 de enero de 2016 de: <http://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>