



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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOBRE LAS VARIABLES
INTEGRACIÓN, TRABAJO DE EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA
EN LA EMPRESA TECNOLÓGICA EDUCATABLET**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

MARIA EMMA ROJAS MARAÑÓN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, noviembre del 2016

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para solventar y superar todos los obstáculos y tomar las oportunidades presentes en esta gran aventura.

A mis padres Juan Jose Marañón y Maria Eugenia Marañón y a Enrique Oliveros, por su apoyo incondicional en todo lo que me propongo

Mis hermanas por su constante interés en incentivar me a ser mejor cada día

A mi amada abuela Emma Eloísa, porque desde el cielo, sé que me impulsas a ser mejor cada día y ser la persona que tú me enseñaste a ser siempre, humilde, emprendedora, fuerte, ¡Te Amo Abuela!

A Yamery Torres, por ser la mejor jefa y amiga que siempre estuvo presente en cada uno de esos momentos que durante esta aventura pudieron parecer insuperables

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por siempre bendecirme con personas únicas, y darme la oportunidad de afrontar nuevos retos dándome la fortaleza para sobrellevar cada situación con entereza y fe

A mi espectacular familia, padres, hermanas, a mis seres amados, por su cariño y buenos deseos durante todo mi trayecto vida personal y profesional

A mi compañera de tesis, Maryhuska Méndez, si bien fue un trayecto exigente, siempre pude contar con su apoyo en cada momento, y doy gracias a esta oportunidad de haber trabajado juntas porque sé que se cosechó una bonita amistad

A mi tutor, Prof. Oscar Jiménez, con quien no tengo suficiente espacio para agradecer por todo su apoyo y guía y sobretodo su paciencia para finalizar este proyecto por todo lo alto

A mi grupo de estudio desde el inicio hasta el final de esta experiencia, en donde tuve la oportunidad de compartir con excelentes seres humanos profesionales y responsables a los que les deseo lo mejor del mundo

A la Prof. Ana Albella, quien se ha destacado durante toda mi trayectoria en el postgrado, siempre atenta a las necesidades de sus alumnos y abierta a colaborar cada vez que se le pida

Y para cerrar, a todos aquellos quienes sin saberlo colaboraron siendo motivadores durante todo mi camino hacia el objetivo de hacer tangible este hermoso proyecto

¡Gracias a todos!

INDICE

Resumen.....	VIII
Introducción.....	9-11
CAPITULO I. Problema de Investigación	
Planteamiento del problema.....	12-14
Justificación.....	14-15
Objetivos de la investigación	
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO II. Marco Organizacional	
Historia de la Organización.....	16
Misión y Visión.....	16
Objetivos de la organización.....	17
Estructura organizacional (Imagen).....	17
CAPITULO III. Marco Teórico y Referencial	
Antecedentes de la Investigación.....	18
Bases Teóricas	
Organización.....	19
Tipos de Organización.....	19-20
Estructuras Organizacionales.....	20
Desarrollo Organizacional.....	20-21
Consultoría de Procesos.....	21
Intervención Desarrollo Organizacional.....	22

Integración	22
Enfoques Teóricos	22-24
Equipo/Grupo.....	24
Trabajo en Equipo.....	25
Comunicación.....	25
Comunicación Interpersonal.....	25-26
Comunicación Organizacional.....	26-27
Aprendizaje en Adultos.....	27-28
Aprendizaje Vivencial.....	28-30
Diseño Instruccional.....	30-34
Taller.....	34
Coaching.....	35-36

CAPITULO IV. Marco Metodológico

Tipo y Diseño de la Investigación.....	37-38
Fases de la I+D.....	38
Variables.....	39
Instrumentos de Abordaje.....	43-44
Población y Muestra.....	44-46
Diseño y programación de la estrategia.....	46
Cronograma.....	47
Factibilidad de la Investigación.....	48
Consideraciones Éticas.....	48

CAPITULO V. Propuesta de Cambio

Diagnostico.....49-50
Oportunidades de Cambio.....50-53
Análisis de los resultados.....53-55

CAPITULLO VI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.....60
Recomendaciones.....61

Bibliografía.....68-69

INDICE DE TABLAS FIGURAS Y ANEXOS

Figura 1. Estructura organizacional EDUCATABLET.....	17
Figura 2. Procesamiento de Experiencias.....	29
Figura 3. Elementos fundamentales del Diseño Instruccional.....	31
Figura 4. Proceso de Coaching.....	36
Figura 5. Mapa conceptual Modalidad Coaching.....	51
Grafico 1. Resultados evaluación reactiva Coaching (individual y grupal).....	52
Grafico 2. Resultados evaluación reactiva Taller Reconociendo para ser Reconocido.....	54
Tabla 1. Definición Operacional – Integración.....	40
Tabla 2. Definición Operacional – Trabajo en Equipo.....	41
Tabla 3. Definición Operacional – Comunicación	42
Tabla 4. Población total de EDUCATABLET.....	45
Tabla 5. Muestra intencional de EDUCATABLET para el programa de Coaching (Individual y Grupal).....	45
Tabla 6. Muestra intencional de EDUCATABLET para el Taller “Reconociendo para ser Reconocido”.....	46
Tabla 7. Programa para la sesión de coaching individual (1).....	56
Tabla 8. Programa para la sesión de coaching individual (2).....	57
Tabla 9. Programa para la sesión de coaching grupal.....	58
Tabla 10. Programa para el taller Reconociendo para ser Reconocido.....	59
Anexo 1. Guion taller Reconociendo para ser Reconocido.....	63-65
Anexo 2. Evaluación reactiva coaching.....	66
Anexo 3. Evaluación reactiva taller Reconociendo para ser Reconocido.....	67

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

Programa de intervención sobre las variables integración, trabajo de equipo y comunicación efectiva en la empresa tecnológica EDUCATABLET

RESUMEN

Autor: Maria Emma Rojas Marañón

Asesor: Oscar Giménez

El trabajo especial de grado se desarrolló dentro de una empresa del ramo tecnológico llamada Educatablet, dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles educativas, con una visión orientada al uso diario, práctico, sencillo y económico. Para la fase inicial de diagnóstico, se concluyó que surge la necesidad de implementar un cambio en el equipo de trabajo de la organización, por lo que el objetivo general de esta investigación se centró en diseñar un programa de intervención sobre las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Como objetivos específicos se presentaron: Diseñar un programa instruccional para una sesión de aprendizaje, diseñar un proceso de coaching grupal e individual. El marco teórico se apoyó con la consulta de portales web, proyectos relacionados al tema de abordaje, e investigaciones que sirvieron de análisis dentro el contexto de este trabajo. La metodología de la investigación se encuentra bajo un enfoque de investigación-desarrollo de tipo descriptiva; la población estuvo conformada por una muestra intencional de 18 personas; para el diseño de los instrumentos de abordaje se utilizó el modelo de diseño instruccional propuesto por Gentry (1994), seleccionando la modalidad de sesiones de Coaching y un taller grupal; el presente trabajo se realizó con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora del equipo de trabajo de Educatablet a través del aprendizaje vivencial, y finalmente servir de base teórica para futuras investigaciones que aborden el tema desarrollado.

Palabras claves: organización, proceso de consultoría, intervención, coaching, taller, integración, trabajo en equipo, comunicación efectiva.

INTRODUCCION

La mejor organización es la que logra ser fuertemente eficaz y eficiente, es decir, la que fija metas correctas y las alcanza utilizando recursos de forma óptima. Para llevar adelante una organización de manera exitosa, es importante tomar en cuenta que para los que la conforman es esencial que sus acciones sean reconocidas; de igual forma pasa con la comunicación, en una organización es determinante esta variable ya que de ella depende la consecución de las metas y el logro de los objetivos. Sin embargo, no solo se trata de la comunicación, cuando se habla de eficiencia o eficacia dentro de un equipo de trabajo, la integración de ese equipo y el trabajo en conjunto son elementos esenciales para equilibrar la dinámica laboral dentro de una organización.

Para entender mejor sobre las variables de este estudio se desarrollaron las definiciones respectivas de cada elemento que determina lo anterior expuesto, es decir, como lograr que el trabajo en una organización sea eficiente y eficaz.

Para Schein, (1968), la integración laboral puede definirse como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización. La integración a nivel organizacional genera escenarios de bajo nivel de estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella (Vega y Garrido, 1998).

Ahora bien, si en la organización cliente se presta un escenario donde existe integración, pero no se maneja el elemento del trabajo en equipo, ¿se podrá conseguir los mismos resultados, de ser la realidad todo lo contrario? En los últimos años las organizaciones han dado un gran impulso, en desarrollar y promover la cooperación y fomentar la participación de los empleados, al tiempo que han tratado de redefinir las funciones de sus líderes, los cuales han incluido en su ideario, el hablar constantemente de las grandes ventajas que supone el trabajo en equipo, la fuerza de grupo y otros argumentos resultantes de la unión de esfuerzos. (Amherdt, 2000). La

fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado, este traerá más satisfacción y nos hará mas sociables, enseña a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros que lo necesiten.

Por otro lado, el auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de los objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Las variables del estudio, fueron reforzadas a través de la aplicación de estrategias bajo la modalidad de aprendizaje vivencial, basado en la información obtenida del modelo definido por David Kolb.

Para el desarrollo de la investigación, la información se encuentra distribuida en cuatro (06) capítulos, que se resumen de esta manera:

- ❖ Capítulo I: en él se desarrollaron el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos general y específico.
- ❖ Capítulo II: se describe la historia de la organización, su misión, visión, objetivos y la estructura organizacional de la misma.
- ❖ Capítulo III: contiene todas aquellas definiciones referentes a las variables del estudio, así como, las definiciones de todos aquellos términos que guardan relación estrecha con la investigación, de igual forma, se hace mención de los antecedentes de la investigación, es decir, se realiza un resumen general, de otros proyectos que desarrollan o manejan información relacionada con las variables del actual estudio.

❖ Capítulo IV: contiene el marco metodológico, compuesto por: tipo de investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra, la operacionalización de la variable de estudio, procedimiento a seguir y el cronograma de ejecución de las actividades.

❖ Capítulo V: se hace mención a todo el contenido sobre la propuesta de implementación de cambio y el análisis de los resultados obtenidos.

❖ Capítulo VI: contiene las conclusiones y recomendaciones elaboradas para este trabajo de grado, relacionadas a los resultados obtenidos para cada elemento del plan de acción implementado.

CAPÍTULO I

Problema de investigación

- Planteamiento del problema

EDUCATABLET es un grupo dedicado al desarrollo de aplicaciones móviles educativas con una visión orientada a lograr productos de uso diario, práctico, sencillo y económico. Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno.

EDUCATABLET posee sedes en Venezuela y varios países como Colombia, México y Reino Unido. La sede en Venezuela fue fundada en el año 2012. En Venezuela, la estructura organizacional es característica de una empresa pequeña, constituida por 30 personas.

Para el año 2015, EDUCATABLET se vio en la situación de realizar una reducción de personal, fue durante ese período que la organización se tornó protagonista de un proceso de consultoría en su fase diagnóstica. Para entender la terminología, el proceso de consultoría representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente (Schein,1990); este proceso está constituido por dos fases, siendo la primera fase la de diagnóstico, donde el consultor junto con el cliente realizaran el análisis de los objetivos y del problema, descubrirán los hechos que más adelante serán analizados y sintetizados para luego generar el resultado; la segunda fase denominada intervención de cambio, trata de la aplicación de estrategias para generar entre el sistema cliente y el consultor un plan de acción con la finalidad de reforzar las áreas de oportunidad identificadas en la fase inicial (diagnóstico).

En el caso de EDUCATABLET los resultados para la fase de diagnóstico fueron los siguientes: el cambio de la estructura organizacional estaba afectando los niveles de satisfacción de sus trabajadores, los incentivos tangibles son considerados incipientes, la estructura actual desfavorece el funcionamiento equilibrado de la empresa, la comunicación no está siendo efectiva ya que las metas son percibidas como confusas, existe ausencia de incentivos para favorecer el desempeño y existe escases con respecto a capacitación y entrenamiento.

Según los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva deben ser reforzadas. Cuando hablamos de integración, nos referimos al proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). Las actitudes de los empleados hacia su trabajo y la organización y su comportamiento nos indicaran su grado de integración. Sin embargo, aun existiendo una realidad donde el equipo de trabajo se encuentra identificado con la organización, pero el elemento del trabajo en equipo no está siendo funcional, no podría generarse escenarios de eficacia y eficiencia dentro de esa realidad, por lo que al hablar de trabajo en equipo, hacemos mención, de la esencia de esa dinámica de trabajo que según Martínez, (1998), es trabajar en sinergia, para lograr un objetivo en común, donde los recursos son utilizados de manera racional y humana con la finalidad de producir resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de los aportes individuales. El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006). En continuidad, la comunicación forma parte de ese camino hacia el equilibrio funcional de las dinámicas de trabajo dentro de una organización, donde se define esta variable como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas

vivientes individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual, la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y su proceso interno unos con otros (Miller, 1968).

Según lo expuesto en párrafos anteriores, es vital para el buen desempeño de una organización que su personal se comunique efectivamente, se sienta integrado a su empresa y trabaje en equipo; es bajo este enfoque donde se centró la segunda fase del proceso de consultoría que se inició en EDUCATABLET.

El plan de acción fue desarrollado a través del aprendizaje vivencial que según (Association of Experiential Education, 1995)., es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores directamente desde la experiencia; esta estrategia tiene el propósito de permitirles a los integrantes de EDUCATABLET aprender por medio del hacer.

El análisis expuesto surge de la necesidad de implementar un cambio en el equipo de trabajo de EDUCATABLET, este proceso de cambio se centrará en lograr integración, incentivar el trabajo en equipo y reforzar la comunicación entre sus integrantes, por lo que como consultor se realizó el siguiente planteamiento, ¿Qué técnicas de abordaje se deberán utilizar para lograr implementar un proceso de cambio sobre las variables integración, trabajo en equipo y comunicación dentro de la organización EDUCATABLET?

Justificación de la Investigación

El Desarrollo Organización (DO), busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta manera, la atención se puede concretar en las modalidades de acción de determinados grupos, y mejorar las relaciones humanas en los factores económicos, en relaciones entre grupos, en el desarrollo de equipos, en el liderazgo, es decir, casi siempre sobre

los valores, actitudes relaciones y clima organizacional. El DO se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización.

En EDUCATABLET, el proceso de consultoría del que fue participe en su fase de diagnóstico y del que formó parte igual en su fase de intervención, actuaran de herramienta para reforzar aquellas conductas que fueron detectadas en la fase inicial; en la fase de diagnóstico se logró dar apertura a un proceso donde la comunicación y colaboración fueron la clave para el logro de objetivos, es través de este escenario que en la fase de intervención de cambio se aseguró la apertura y disposición de sus integrantes, sirviendo de canal para generar soluciones y permitiendo la adaptación del equipo durante la participación en las actividades que representaron las estrategias seleccionadas para trabajar sobre las áreas de oportunidad mediante el aprendizaje vivencial.

Todo lo antes expuesto, promueve la creación en EDUCATABLET de un ambiente de trabajo orientado al logro de objetivos, en donde, a través del aprender haciendo, los integrantes obtienen conocimientos y experiencias, y serán ellos mismos quienes descubrirán el modo eficaz de hacer las cosas.

Objetivo General:

Diseñar un programa instruccional sobre las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva en la empresa tecnológica Educatablet.

Objetivos específicos:

- Diseñar un programa instruccional para una sesión de aprendizaje
- Diseñar un proceso de coaching grupal e individual

CAPITULO II

Marco Organizacional

Historia de la Organización

EDUCATABLET es un grupo dedicado al desarrollo de aplicaciones móviles educativas, con una visión orientada al uso diario, práctico, sencillo y económico. Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno. Es una empresa pequeña constituida aproximadamente por 30 personas; posee sedes en Venezuela y varios países como Colombia, México y Reino Unido. La sede en Venezuela fue fundada en el año 2012.

Sus proyectos abarcan desde aplicaciones de uso diario como EducaDesk y QuizAppy, como catálogos de libros de textos de calidad, además de una gran colección de libros de literatura y muchos libros de dominio público. Adicionalmente poseen un proyecto llamado EducaStore, que fue diseñado para permitirle al usuario estudiar con los mejores libros de texto que existen en el mercado, logrando ser un método práctico y cómodo a la hora de que el usuario requiera acceder en busca de información.

Misión

Especializarse en ofrecer plataformas tecnológicas, simples y sencillas para la distribución de contenidos digitales, que incrementen la productividad del usuario y faciliten el uso del contenido de forma individual y colectiva.

Visión

Liderar y revolucionar el mercado de distribución de contenido digital educativo y de lectura para Latinoamérica y la Península Ibérica.

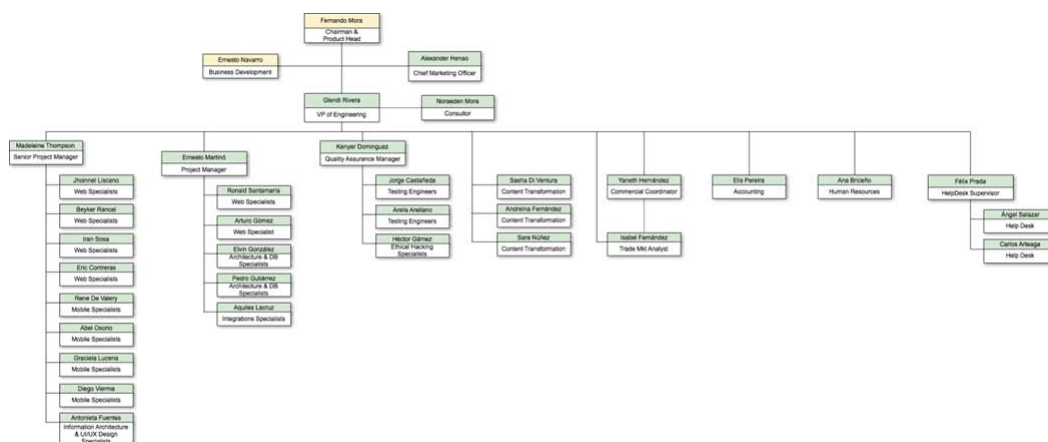
Objetivos de la organización

- ❖ **Compartir conocimiento:** EDUCATABLET dispone de una plataforma de intercambio de información, de fácil acceso y manejo de intuitivo para usuarios de todas las edades, además promueven la interacción entre usuarios y generan las estrategias necesarias para la construcción de conocimiento.
- ❖ **Mejorar continuamente:** ofrecen guía al docente en el manejo de nuevas herramientas para la enseñanza dentro y fuera del aula.
- ❖ **Facilitan la enseñanza:** simplifican la gestión de la evaluación con diferentes formatos de valoración y entrega de asignaciones.

EDUCATABLET trabaja para poner todos los recuerdos de una historia en un solo lugar, con acceso remoto desde cualquier sitio y en todo momento. Su apuesta está en hacer la educación más atractiva, cambiando el canal del conocimiento a un medio más amigable y familiar para esta generación.

Estructura Organizacional

Figura 1. Estructura organizacional EDUCATABLET



CAPITULO III

Marco teórico

Antecedentes

Para este trabajo especial de grado, se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones sobre integración, trabajo en equipo y comunicación, con la finalidad de comparar distintas opiniones acerca del impacto que tienen estas tres variables sobre el desempeño laboral de un equipo de trabajo en una organización, a continuación, se detallan:

Para (Fonseca, 2012) en su proyecto titulado “Diseño e implementación del programa: Desarrollo de Habilidades de comunicación y liderazgo en CANTV”, tuvo como propósito reforzar a través de una estrategia basada en un programa, las habilidades de comunicación interpersonal con la finalidad de que la organización cliente preste un servicio donde la calidad interna, parte de una premisa de perfectibilidad; la relación de la comunicación con la eficacia y eficiencia en el desempeño equilibrado de una organización es notable, si la comunicación no es efectiva el equipo de trabajo, se encuentra laborando sobre una base inestable que no garantiza que el resultado sea positivo, todo lo contrario, sin una buena comunicación la información se pierde y los objetivos no son alcanzados.

Por otro lado, (Martin, 2008), publico en una revista un artículo titulado “Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración”; en este artículo el investigador logro determinar que uno de los factores que impacta sobre la satisfacción de los integrantes de un equipo de trabajo es una comunicación vertical reforzada. Para la muestra de esta investigación la importancia concedida por los integrantes de la organización cliente a cada uno de los aspectos que integran las relaciones laborales se traduce en un deseo de ser dirigidos con competencia y preparación, pero además reclaman un establecimiento de un sistema de comunicación vertical que sea fluido, empático y bidireccional.

Bases Teóricas

A continuación, se desarrollarán todos los términos relevantes para esta investigación, con la finalidad de dejar claro al lector la importancia que tiene la información contenida en este trabajo.

– **Organización**

Según Agustín Reyes Ponce, la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por otro lado, para Munch Galindo, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

– **Tipos de organización**

Las organizaciones pueden clasificarse de la siguiente manera:

❖ **Según Sus Fines:** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

- ❖ **Organizaciones Según su Formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

– **Estructura Organizacional**

Según Joaquín Rodríguez y Valencia, las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en graficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

La estructura organizacional cumple con tres funciones básicas:

- ❖ Producir resultados y objetivos
- ❖ Superar las diferencias individuales
- ❖ Ser medio para ejercer el poder

– **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión

inicial – "Organization Development" – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

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.

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 grupo 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.

– **Consultoría de Procesos:**

El proceso de consultoría representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente (Schein,1990). Se centra en las relaciones y en la dinámica social existente en los grupos de trabajo. Según Cummings y Worley (2007), su esencia radica en ayudar a los miembros de un grupo a diagnosticar el funcionamiento del grupo y diseñar soluciones adecuadas para solventar los problemas detectados, disminuyendo así las brechas diagnosticadas con la característica distintiva que pretende el empoderamiento del equipo intervenido, que tras la salida del equipo consultor, a través de la transferencia de habilidades y competencias requeridas, para la detección y diseño de soluciones para optimizar su gestión.

– **Intervención del Desarrollo Organizacional**

De acuerdo con Cummings y Worley (2007 p. 143), la intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia, el cual se inspira en riguroso diagnóstico, con la finalidad de mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en este. Las intervenciones abarcan desde programas estandarizados, elaborados y aplicados a distintas empresas, hasta programas diseñados a la medida de la empresa o unidades específicas.

– **Integración**

La integración la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). La integración favorece el ajuste y genera bajos niveles de estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella (Vega y Garrido, 1998).

Chao, O'leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994: 730) consideran la integración como el aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un empleado se ajusta a un rol específico en una organización.

- **Enfoques teóricos**

La integración laboral ha sido abordada mediante dos enfoques teóricos: el enfoque de las estrategias y el enfoque de los contenidos organizacionales:

- En el **enfoque de las estrategias organizacionales** se adopta como unidad de análisis la organización, y se estudian las acciones encaminadas a promover la integración del individuo. Dentro de este enfoque, Van Manen y Schein (1979) conciben las estrategias organizacionales como caminos mediante los cuales las experiencias de los individuos que están en transición de un rol a otro se estructuran en las organizaciones, pero que no son siempre

escogidas conscientemente. Su modelo considera seis dimensiones en las cuales las diferentes estrategias pueden variar. Estas dimensiones son:

- **Colectivo vs individual:** se refiere a la proporción en que las estrategias se aplican colectivamente definiendo un conjunto de experiencias compartidas o individualizadas.
 - **Formal vs informal:** se refiere a la proporción en que los individuos que están siendo socializados, son asignados a un entrenamiento formalizado versus informal.
 - **Secuencia vs al azar:** se refiere al grado con que la organización específica o no una secuencia de niveles identificables dirigidos al aprendizaje del rol
 - **Fijo vs variable:** se refiere a la existencia o no existencia de un cronograma del compromiso del individuo con la organización y cuyo contenido se le comunica al contratarlo
 - **Serial vs disyuntivo:** explica el grado en que el principiante debe imitar o no a sus mentores
 - **Inversión vs desinversión:** define la proporción con que el proceso de integración ratifica o no la identidad y aprendizaje previos del principiante.
- **El enfoque en los contenidos** toma al individuo como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994: 730) propusieron seis dimensiones de la integración laboral:
 - **Aprovechamiento del desempeño:** dominio de las tareas
 - **Dominio del lenguaje:** términos técnicos y lenguaje informal

- **Personas:** integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales
- **Objetivos y valores:** los de la organización
- **Políticas:** obtención de información sobre la estructura de poder
- **Historia:** conocimiento de la historia de la organización (tradiciones, costumbres, mitos y rituales)

- **Equipo/grupo**

Ocurre que el termino equipo, lamentablemente se viene aplicando a cualquier colectivo humano, a grandes unidades de producción de la empresa o incluso a la compañía entera. Sin embargo, estos colectivos no pueden ser considerados como equipos, puesto que, en la mayoría de los casos, son simples conjuntos de relaciones individuales establecidas con un jefe, donde habitualmente los individuos mantienen una pugna con los demás, en el logro de reconocimiento, poder o autonomía personal.

Para ello se hace necesario abordar su definición a partir de unas características concretas, lo que nos lleva a definir previamente el concepto de grupo.

Un grupo es una colección de personas que interactúan entre ellas regularmente durante un periodo y se perciben a ellas mismas como mutuamente dependientes respecto del cumplimiento de unas metas comunes Wexley & Yukl (1990).

Si bien un grupo de trabajo no es un equipo, siempre un equipo es un grupo. Es por esta razón que, todos los atributos que tiene un grupo los tiene un equipo. Por lo que se define **equipo** como una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutados en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida (Drucker, 1973).

- **Trabajo en equipo**

Se define trabajo en equipo como número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Katzenbach y K. Smith. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan en forma determinada para lograr un objetivo común.

- **La Comunicación**

Atendiendo a las variables participantes en la presente investigación, la Comunicación, se define como el proceso mediante el cual dos o más personas comparten y comprenden información, con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Comunicar algo significa hacer común a una o más personas, una información o un mensaje. Por tanto, la información que solo ha sido transmitida, pero no ha sido recibida, ni comprendida, no ha sido comunicada.

Para Kenichi y Kreitner (2003, p.300), la comunicación se define como “el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos”, y tal como lo referencia Wilson, G. (2007, p.102), la comunicación es el proceso verbal y no verbal a través del cual los individuos se convierten en un grupo, lo mantienen y coordinan su trabajo; y como lo mencionan Gibson J. (et.al, 2006, p.427), “...la comunicación entre la gente no depende de la tecnología sino de las fuerzas en las personas y sus alrededores”, por lo tanto, es imprescindible una comunicación eficaz para un líder, empleado, supervisor, gerente, cliente o consultor eficiente y por sobre todo para el funcionamiento equilibrado de una organización.

- **Comunicación Interpersonal**

Para Gibson, J. (et. Als. 2006, pp.439-442), la comunicación fluye de un individuo a otro frente a frente y de grupo dentro de una organización; de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009, pp.226), la comunicación interpersonal “involucra a un

número limitado de participantes que 1) por lo usual están cerca unos de otros, 2) utilizan muchos canales sensoriales y 3) pueden proporcionar retroalimentación inmediata.

Esta comunicación interpersonal puede variar de órdenes directas a expresiones casuales, y es el medio administrativo más importante, por cuanto los problemas que surgen cuando los administradores intentan comunicarse con otros, pueden ser rastreados hasta diferencias de percepción y diferencias de estilo interpersonal.

– **Comunicación Organizacional**

La comunicación puede estar dirigida hacia diferentes direcciones, mayormente puede clasificarse como: a) ascendente, dirigida de los colaboradores a sus superiores; b) descendente: del superior al colaborador; c) de negocios: transmisión de información de negocios entre los empleados, la administración y los clientes; y d) informal, transmitida normalmente en cadena, contiene básicamente chismes (sobre individuos, cuyo mensaje carece de importancia para quien lo transmite) y rumores (información importante para quienes lo comunican, sobre personas u otros temas, cambios de personal, seguridad laboral, reputación externa de la organización) (DiFonzo y Bordia, 2006). Suelen ser medios utilizados por los empleados para aliviar el estrés y la ansiedad (DiFonzo y Bordia, 2007), y de acuerdo a Kurland y Pelled (2000) son comunes debido a que proporcionan información, poder y entretenimiento a los empleados.

La comunicación de tipo descendentes, tratan asuntos como: definición de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño, adoctrinamiento. Por su parte, la comunicación de tipo ascendente, tratan asuntos como problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera. Mientras que las comunicaciones horizontales, tratan asuntos como: solución de

problemas entre departamento, coordinación entre departamentos, asesoría del equipo staff a los departamentos de línea.

– **Aprendizaje en Adultos**

Según la opinión de Kolb, el aprendizaje en adultos consta de cuatro fases: experiencia inicial, conceptualización, interiorización y aplicación práctica. (Mínguez, 2003)

❖ **Experiencia inicial:**

En cualquier actividad de formación empresarial en la que intervengan adultos, lo primero que hay que tener en cuenta es la necesidad que tiene esta persona de realizar la actividad objeto de aprendizaje. En otras palabras, la experimentación por sí mismos al momento de realizar alguna actividad es algo fundamental para que los adultos aprendan nuevas cosas.

❖ **Conceptualización:**

Aquí se trata de realizar una operación mental a través de la cual se logra llegar a una primera diferenciación entre objetos y a una posterior relación entre los mismos. Es el concepto que logra tener el individuo por sí mismo sobre el aprendizaje que está recibiendo.

❖ **Interiorización:**

Es el proceso de asimilación a través del cual se incorpora a nuestro bagaje de conocimientos una serie de conductas laborales que se aplican en nuestro puesto de trabajo. En los adultos, la única manera de interiorizar los conceptos es cuando descubren por sí mismos la razón por la que se hacen las cosas.

Aplicación Práctica:

Es cuando el adulto pone en práctica las conductas laborales aprendidas e interiorizadas a fin de lograr un mejor rendimiento. Aquí culmina el proceso de aprendizaje en adultos.

– Aprendizaje Vivencial

Aprendizaje: Es un proceso de transformación interna que permite un cambio en la manera de pensar, sentir y/o comportarse.

Vivencial: Una experiencia se denomina vivencial cuando involucra dos elementos fundamentales. 1) Reflexión de lo acontecido; selección-interpretación-conclusión particular y 2) Transferencia de conclusión particular a una conclusión de aplicación más general.

El aprendizaje vivencial es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores directamente desde la experiencia (Association of Experiential Education, 1995).

El aprendizaje vivencial como disciplina surge a partir del trabajo del filósofo, psicólogo y pedagogo norteamericano John Dewey (1859-1952), quien creía que el hombre y el niño aprendían mediante su enfrentamiento con situaciones problemáticas que surgen en el curso de las actividades que han merecido su interés. La propuesta metodológica de Dewey constaba de 3 fases:

- ❖ *Observación directa de un fenómeno en la experiencia reciente*
- ❖ *Extracción de significados y conocimientos a partir de dicha observación*
- ❖ *Juicio de valor referido a posibles utilidades de lo descubierto para el futuro*

Esta teoría es tomada por otro notable educador, David Kolb (1939), quien propone a principios de la década del 70 un modelo de aprendizaje basado en

experiencias. En su propuesta presenta un ciclo espiralado de aprendizaje compuesto por 4 elementos:

Figura 2. Procesamiento de Experiencias



1. Experiencia

El proceso se inicia con una experiencia dentro del programa de aventuras que ha sido diseñada especialmente para promover la aparición de determinadas situaciones vinculadas al objetivo que se pretende. Esta primera experiencia se utiliza a modo de espejo para observar las imágenes individuales y colectivas que darán cuenta de lo que allí acontece.

2. Reflexión crítica:

Gracias al recuerdo inmediato de lo sucedido se abre el diálogo con el objeto de reconstruir lo sucedido desde las múltiples miradas de los allí presentes. Con la coordinación de un facilitador entrenado para este propósito se ingresa en la exploración profunda de los significantes de la experiencia. Se busca responder a la siguiente pregunta» ((Qué pasó.))

3. Generalización y transferencia:

En esta etapa se intenta conectar las conclusiones particulares de la experiencia reciente con posibles patrones generales de conducta. El hacerlo permite la expansión del nivel de autoconciencia del participante, respecto de lo que piensa, siente y hace en relación a determinada temática, sirviendo como punto de partida para la expansión de habilidades específicas. La pregunta a responder en esta etapa es» ((Qué significa lo que pasó))

4. Aplicación:

Una vez identificados los posibles obstáculos y las capacidades individuales y colectivas se promueve la elaboración del plan de acción donde se experimente con nuevas formas de ser tendientes a obtener resultados diferentes y superadores. En esta instancia se intenta responder la siguiente pregunta» (Y ahora qué voy a hacer con lo que descubrí.)

5. Experiencia:

El ciclo se cierra con una nueva actividad vivencial donde los participantes ejecutan el plan de acción que diseñaron en la etapa anterior. A la luz de la nueva experiencia se analizan los resultados obtenidos dentro de un segundo ciclo de aprendizaje. La cantidad de ciclos dependerá de los requerimientos de cada programa y sus restricciones de tiempo.

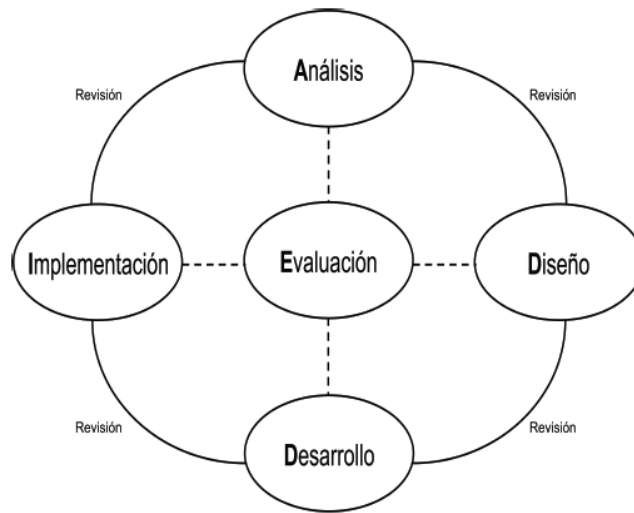
Transformar una experiencia recreativa en una experiencia vivencial implica transitar estas fases dentro de un ciclo espiralado de aprendizaje y el facilitador es el responsable de acompañar al grupo en este recorrido.

– Diseño Instruccional

Un modelo es una representación sencilla de muchas formas, procesos y funciones complejas de fenómenos físicos o ideas. Los modelos por necesidad simplifican la realidad porque a menudo la realidad es compleja para interpretarla.

Entonces los modelos ayudan a especificar e identificar lo que es genérico y aplicable a través de los múltiples contextos. Por ejemplo, Norberth Seel (1997) identifica tres tipos diferentes de modelos de Diseño Instruccional (teórico/conceptual, de organización y de planeación y pronóstico).

Figura 3. Elementos fundamentales del diseño instruccional



Un modelo instruccional debe contener suficientes detalles sobre el proceso para establecer las reglas, manejar a las personas, los lugares y las cosas que actuarán recíprocamente con uno y otro y estiman los recursos requeridos para terminar un proyecto de estudio. Los modelos pueden especificar de manera directa o indirecta productos, tales como líneas de tiempo, muestras de trabajo, productos por entregar y revisiones periódicas de los supervisores.

Para Guardia, 2000, el diseño instruccional es un “proceso imprescindible que define y concreta de manera específica cómo tienen que ser y cómo deben relacionarse todos los elementos que configuran esa acción formativa de la que venimos hablando.

El diseño instruccional se utiliza para:

- ❖ Se analizan las necesidades de aprendizaje y el entorno donde se manifestarán;
- ❖ se definen los objetivos de la formación;
- ❖ se escogen los recursos más adecuados teniendo en cuenta los procesos de aprendizaje;
- ❖ se desarrollan los contenidos y las actividades;
- ❖ se diseña la evaluación.

Para la selección de las estrategias a utilizar en la fase de intervención, se tomó como referencia el modelo de evaluación desarrollado por Gentry; el modelo de Proyecto de Diseño Instruccional y Administrativo creado por Gentry (1994), propone introducir el concepto y procedimiento de procesos de instrucción, así como procesos de apoyo. Su modelo responde a lo que se necesita hacer y cómo debe ser elaborado. El modelo de Gentry va acompañado de numerosas técnicas y ayudas de trabajo para completar las pruebas asociadas con el diseño instruccional. Sin embargo, la descripción comprensiva del proceso completo y las herramientas que van de la mano para la administración de grandes proyectos lo hacen adecuado para el diseño de sistemas a gran escala.

El modelo de Gentry está dividido en dos grupos de componentes: componentes de desarrollo y componentes de apoyo, con un componente de comunicación conectando a los dos grupos. Hay ocho componentes de desarrollo:

- a) análisis de necesidades, establece las necesidades y prioriza las metas para las instrucciones existentes o propuestas;
- b) adopción, establece la aceptación para los que toman las decisiones, y obtienen recursos de compromiso;
- c) diseño, especifica los objetivos, estrategias, técnicas y los medios;
- d) producción, construye proyectos con elementos especificados para la información, diseño y revisión;

e) instalación, establece las condiciones necesarias para operaciones efectivas de un nuevo producto instruccional;

f) operación, para mantener el producto instruccional después de su instalación;

g) evaluación, recolecta, analiza y resume la información para validar la revisión de decisiones.

Hay cinco componentes de soporte:

a) administración, proceso en el cual los recursos son controlados, coordinados, integrados, y colocados para alcanzar metas de proyectos;

b) control de información, proceso de seleccionar, generar, organizar, guardar, recuperar, distribuir y asesorar la información requerida por un proyecto de instrucción;

c) presupuestos / asignación de recursos, proceso de determinar los recursos necesarios, formalizar presupuestos y adquirir o distribuir recursos;

d) personal, proceso de determinar las necesidades del personal, contratar, entrenar, asesorar, motivar, aconsejar, censurar y eliminar miembros de proyectos de identificación;

e) instalaciones, proceso de organizar y renovar espacios para el diseño, implementación y evaluación de los elementos de instrucción.

El modelo enfatiza la importancia de compartir información entre los componentes de grupos durante la vida del proyecto de desarrollo instruccional. El componente de comunicación es el proceso por el cual la información esencial es distribuida y circulada entre los responsables o involucrados en un proyecto. (Gentry, 1994, p.5)

Una cualidad única del modelo de Gentry es la manera en la que el proceso de desarrollo instruccional es relacionado a técnicas específicas para su implementación. Algunos ven el modelo como un enfoque mecanicista del desarrollo instruccional por su orientación conductista. Sin embargo, advierte en contra de ser demasiado dogmático y lineal al momento de aplicar su modelo. El modelo muestra procedimientos que contienen descripciones suficientes e información prescriptiva, y variando en los niveles de detalle, para hacer una introducción comprensible para el proceso y técnicas de desarrollo instruccional.

– **Taller**

Esta estrategia está enfocada en la capacitación de adultos. La principal característica del taller consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los pueden aplicar. Es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y sus necesidades de capacitación.

En el taller participan un número limitado de personas que realizan en forma colectiva y participativa un trabajo activo, creativo, concreto, puntual y sistemático, mediante el aporte e intercambio de experiencias, discusiones, consensos y demás actitudes creativas, que ayudan a generar puntos de vista y soluciones nuevas y alternativas a problemas dados.

La finalidad de un taller de capacitación es que los participantes, de acuerdo con sus necesidades, logren apropiarse de los aprendizajes como fruto de las reflexiones y discusiones que se dan alrededor de los conceptos y las metodologías compartidas. Para alcanzar esto se requiere que un grupo de personas se responsabilice de organizar, conducir y moderar las sesiones de capacitación, de tal manera que ayude y oriente al grupo de participantes a conseguir los objetivos del aprendizaje.

– **Coaching**

El coaching, tal y como lo define la ICF (International Coach Federation), es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. (Carril, 2008)

El papel del entrenador (Coach) es ayudar a conseguir los objetivos, no se trata de dirigir o controlar, se trata de orientar a los empresarios y ejecutivos en el desarrollo de sus potencialidades: escuchándolos, reforzándolos y acompañándolos en la búsqueda y creación de nuevas habilidades y destrezas. (Prieto, 2012)

La labor del entrenamiento en Coaching incluye áreas de comunicación, negociación, solución de conflictos, gestión del desempeño, toma de decisiones, planeación estratégica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, manejo del cambio y control del estrés. A su vez, busca cambiar o reforzar el estilo directivo y de liderazgo para adecuarlo a las exigencias del servicio a clientes internos y externos. (Prieto, 2012)

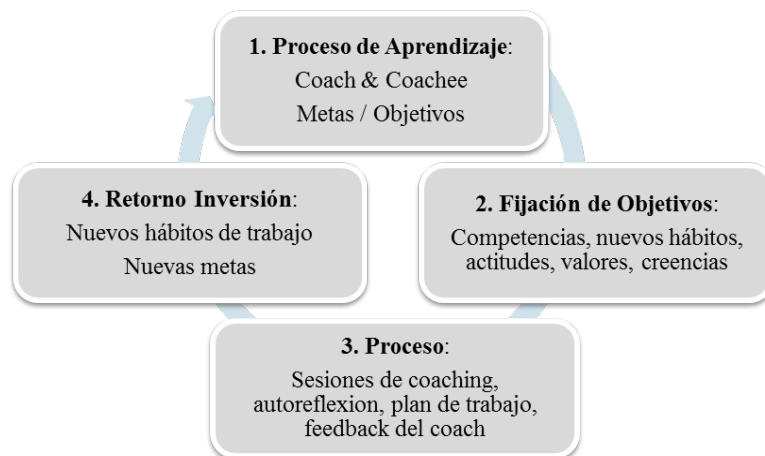
Según el Coaching Study Group (2005), existe una serie de puntos que resultan ser mandamientos tanto para el Coach como para el Coachee y que nunca deben faltar en un buen proceso de coaching: (Prieto, 2012)

- ❖ Poner todos sus conocimientos y experiencias al servicio de la persona.
- ❖ Ser sincero dentro de las normas de educación.
- ❖ No manejar agendas ocultas.
- ❖ Tener absoluta confidencialidad.
- ❖ No aceptar presiones para revelar datos.
- ❖ Discreción total con los asesorados.
- ❖ Dedicar tiempo suficiente a los pupilos.

- ❖ Estar siempre a disposición.
- ❖ No aprovecharse de la información.
- ❖ No juzgar a nadie.

El Coach de empresarios promueve y estimula la autoexpresión y la autoestima y explora las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal de los directivos para aprovechar todo eso en beneficio de la organización. (Prieto, 2012)

Figura 4. Proceso de Coaching



CAPITULO IV

Marco Metodológico

Balestrini (2006, p.125) define “el 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”. Según Finol y Camacho (2008, p.60), el marco metodológico está referida al “como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

El trabajo se desarrolló en base a una investigación aplicada, bajo la modalidad de investigación-desarrollo y por el objetivo que persigue se trata de una investigación descriptiva.

Tipo y diseño de la Investigación

Cuando se habla de investigación aplicada, según Tamayo & Tamayo (2003, p.43), “es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas”. Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico.

Según la fuente de los datos trabajados, el estudio corresponde a una investigación primaria. La misma explica cuándo la recolección del material informativo se obtiene de las mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación. (Tamayo & Tamayo, El Proceso de la Investigación Científica, 2003)

La Investigación – Desarrollo “tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve” (Moreno, 1987, p.37).

Cuando se habla de I+D, se refiere al conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, con el fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos.

– **Fases de la I+D**

El desarrollo de productos o servicios es una estrategia de creación de valor para cautivar a los clientes y consumidores actuales y futuros. Para obtener beneficios se considera lo siguiente:

- **Diseño y desarrollo:** de nuevos productos y servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles
- **Especificación:** explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.
- **Implantación:** de nuevos diseños organizacionales que están orientados ha obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la tecnología, el tamaño y la complejidad han sido determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.
- **Evaluación:** valorar el entorno actual de impresión dela empresa y comprender sus procesos empresariales; analizar datos.

– **Variables: definición conceptual y operacional**

Para esta investigación, las variables en estudio son la integración, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, como elementos indispensables que forman parte de la dinámica laboral ya que implica la interacción de diferentes personas e interviene en la integración profesional del trabajador sacando la parte productiva del empleado.

Para definir las variables de manera operacional, a continuación, se establecen las siguientes tablas:

Tabla 1. Definición Operacional – Integración

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
<p>Integración : la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). La integración favorece el ajuste y genera bajos niveles de estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella (Vega y Garrido, 1998).</p>	<p>Enfoque en los contenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Colectivo vs individual: se refiere a la proporción en que las estrategias se aplican colectivamente definiendo un conjunto de experiencias compartidas o individualizadas. o Formal vs informal: se refiere a la proporción en que los individuos que están siendo socializados, son asignados a un entrenamiento formalizado versus informal. o Secuencia vs al azar: se refiere al grado con que la organización especifica o no una secuencia de niveles identificables dirigidos al aprendizaje del rol o Fijo vs variable: se refiere a la existencia o no existencia de un cronograma del compromiso del individuo con la organización y cuyo contenido se le comunica al contratarlo o Serial vs disyuntivo: explica el grado en que el principiante debe imitar o no a sus mentores o Inversión vs desinversión: define la proporción con que el proceso de integración ratifica o no la identidad y aprendizaje previos del principiante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad sobre las metas del equipo de trabajo - Organización en el sitio de trabajo - Participación en el equipo
	<p>Enfoque de las estrategias organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Aprovechamiento del desempeño: dominio de las tareas o Dominio del lenguaje: términos técnicos y lenguaje informal o Personas: integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales o Objetivos y valores: los de la organización o Políticas: obtención de información sobre la estructura de poder o Historia: conocimiento de la historia de la organización (tradiciones, costumbres, mitos y rituales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Cumplimiento de objetivos - Relaciones interpersonales - Conocimiento de los valores de la organización

Tabla 2. Definición Operacional – Trabajo en Equipo

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Trabajo en equipo: Se define trabajo en equipo como número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach y K. Smith.) Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan en forma determinada para lograr un objetivo común.</p>	<p>Miembros: El equipo está formado por miembros con perfiles profesionales que se complementan. El tipo de relaciones que se desarrollen entre los miembros y la calidad del trabajo dependerán de sus aptitudes técnicas, de sus habilidades interpersonales y de la personalidad de cada uno.</p>	<p>- Características de los miembros (nivel académico, funciones, edad, sexo)</p>
	<p>Proyecto: La existencia de un proyecto común marcará el objetivo del equipo. Es necesario que se trate de un proyecto motivador con el que cada miembro del equipo se identifique. La persona que coordine el equipo tendrá un papel relevante en este aspecto.</p>	<p>- Plan de trabajo - Metas a corto, mediano y largo plazo</p>
	<p>Clima de trabajo: Un clima emocional óptimo, basado en la cooperación, la comunicación y la confianza son ingredientes esenciales para la vida del equipo. También es muy importante un ambiente físico agradable. Debe cuidarse el espacio de trabajo: amplitud, iluminación, nivel de ruido, limpieza, contaminación, temperatura, decoración.</p>	<p>- Estrés - Satisfacción laboral - Higiene - Estructura física</p>
	<p>Liderazgo: El equipo necesita de un líder que coordine las distintas funciones y tareas que se establecen para conseguir los objetivos pactados. El papel del líder es decisivo para el buen funcionamiento del equipo y para lograr su cohesión</p>	<p>- Estructura de cargos - Descripción de funciones - Delegación de responsabilidades</p>

Tabla 3. Definición Operacional – Comunicación

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>La comunicación: la comunicación se define como “el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos</p>	<p>Capacidad para comunicar ideas: comunicar ideas no es únicamente hablar en público, si no que el líder debe adquirir la capacidad de expresarlas con “fuerza, entusiasmo y efectividad”. Características como fuerza, confianza, dinamismo y fe deben estar presentes dentro de dicho proceso. Muchas veces el profesionalismo y la preparación de una idea no logrará el efecto deseado si no se obtiene el compromiso de nuestra gente. Un líder debe lograr establecer la conexión para que el mensaje logre llegar con facilidad a nuestra gente, en definitiva, cuando otra persona le pregunte a un subordinado de por qué sigue voluntariamente a su jefe, la respuesta que uno debe lograr es: “Porque simplemente tiene convicción por sus ideas y carisma por lo que realiza”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación de los miembros del equipo de trabajo - Estrategias para comunicar ideas
	<p>Comunicación interpersonal: Es “una interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata”. “Es una interacción que implica intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación existentes en la organización
	<p>Capacidad para escuchar: La habilidad de “saber escuchar” es más difícil de encontrar y desarrollar que la de ser “buen comunicador”, pero proporciona más autoridad e influencia que esta última. Si se es buen comunicador, pero no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar en forma elocuente cosas que no le interesan a la gente. Entre las habilidades que caracterizan a directivos y profesionales exitosos se encuentra la de saber escuchar, su ausencia es uno de los factores generadores de conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción del equipo de trabajo - Estrategias para incorporar al equipo en la toma de decisiones
	<p>Comunicación asertiva: habilidad de comunicación interpersonal y social; capacidad para transmitir opiniones, posturas, creencias y sentimientos de cada uno sin agredir ni ser agredido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lenguaje utilizado para comunicar ideas (formal, coloquial, técnico)

- **Instrumentos para el abordaje**

o **Técnicas:**

▪ **Diseño Instruccional y Modelo**

Tal como se indicó en un inicio, el objeto de estudio se abordó a través de estrategias que se desarrollaron por medio del aprendizaje vivencial, bajo el enfoque del modelo de diseño instruccional presentado por Gentry; en este caso se procedió a realizar el diseño instruccional de unas sesiones de coaching (individual y grupal) y un taller grupal.

▪ **Metodología Coaching**

El coaching es una metodología de trabajo que utilizan los coaches con sus clientes para facilitar que estos accedan a sus propios recursos y consigan resultados; Un Coach no es un psicólogo, ni un terapeuta, ni un trainer. Simplemente ayudará al cliente a ponerse en acción desde el propio descubrimiento que él hace. La reflexión deberá llevar a la acción. (Ferrer, 2010)

Los objetivos comportamentales que se persiguen con esta metodología son:

- ❖ Mejorar la capacidad de comunicación
- ❖ Implicar a otros en las decisiones
- ❖ Fomentar la comunicación interna
- ❖ Dotar de habilidades para adaptar a sus colaboradores a las necesidades creadas por el mercado

Partiendo de las reuniones previas con los líderes de la organización sistema cliente y luego de haber identificado en conjunto las áreas de oportunidad, se realizará un diseño instruccional bajo el modelo presentado por Gentry, donde se trabajarán semanalmente sesiones de coaching con el objetivo de reforzar todos

aquellos elementos que son esenciales para que la comunicación dentro de la organización sea eficaz.

Es importante destacar, que durante estas sesiones se desarrollaran temas que giran en torno a la comunicación organizacional, fundamentado en los resultados obtenidos en la intervención diagnóstica realizada por la Lic. Maryhuska Méndez dentro de la organización cliente.

- **Metodología Taller**

El taller, se usa como estrategia enfocada en la capacitación de adultos. La principal característica del taller consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los pueden aplicar. Es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y sus necesidades de capacitación.

Para llevar a cabo, la segunda fase del proceso de consultoría iniciado en EDUCATABLET se hará uso de los siguientes instrumentos:

Al igual que la estrategia del coaching, esta herramienta servirá de base para reforzar a través del aprendizaje vivencial, las áreas de oportunidad que fueron identificadas en la fase de diagnóstico realizada por la Lic. Maryhuska Méndez.

- **Población y Muestra**

Para Arias (2006, p.81), el termino población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

Tabla 4. Población total de EDUCATABLET

Nº	CARGO
1	Vicepresidente
2	Gerentes
3	Soporte Tecnico
4	Coordinadora de RRHH
5	Desarrollador
6	Diseñador

Para esta investigación se trabajó con un muestreo intencional. El muestreo intencional o selectivo se referirá a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determinará configurar una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar. En esta fase de muestreo, se contactarán intencionalmente personas y grupos representativos de la comunidad que se crea están en condiciones de proporcionar la mayor cantidad de información y con quienes se revisará la relevancia de los posteriores temas a tratar. (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005)

Esta muestra estuvo representada de la siguiente manera:

Tabla 5. Muestra intencional de EDUCATABLET para el programa de Coaching (Individual y Grupal)

Nº	CARGO
1	Vicepresidente
2	Gerente de CQO
3	Gerente de Project Manager

Tabla 6. Muestra intencional de EDUCATABLET para el Taller “Reconociendo para ser Reconocido”

Nº	CARGO
1	Vicepresidente
2	Gerentes
3	Soporte Tecnico
4	Coordinadora de RRHH
5	Desarrollador
6	Diseñador

– **Diseño y programación de la estrategia**

❖ **Selección de la estrategia de cambio:**

Las técnicas se desarrollaron a través de la metodología de diseño instruccional, por medio de estrategias participativas como el coaching y el taller.

❖ **Diseño de los procedimientos e instrumentos:**

Los dos instrumentos, se desarrollaron bajo el enfoque de aprendizaje vivencial según el modelo de diseño instruccional presentado por Gentry, que fue desarrollado en el marco teórico.

– **Cronograma**

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Actividad								
Difusión Resultados del Diagnóstico (Recomendaciones sobre Integración de Equipos)								
Diseño de propuesta de intervención, Presentación de la propuesta con el cliente								
Investigación y Selección de acciones, Diseño de coaching y Taller								
1era Sesión de Coaching individual								
2da Sesión de Coaching individual								
Sesión de Coaching grupal								
Taller Reconociendo para ser Reconocido								
Entrega informe final, sesión de feedback con los líderes para discutir sobre los conocimientos adquiridos y la implementación de los mismos, por parte de ellos.								

– **Factibilidad de la Investigación.**

Nuestra organización cliente EDUCATABLET abrió amablemente sus puertas a la realización de este estudio. Gracias a ello, se contó en todo momento con los recursos humanos, financieros, de tiempo y de espacio necesarios para cumplir todos los objetivos previstos en esta investigación.

– **Consideraciones Éticas.**

La información suministrada por la organización en el marco de la realización de la investigación será tratada de manera secreta y confidencial. Asimismo, se garantiza que los datos obtenidos en el presente estudio y sus conclusiones son fiel reflejo de la realidad, siendo la aspiración que los mismos resulten útiles a la organización sistema cliente. Adicionalmente, las citas tomadas de otros autores se rigen por las normas APA, respetándose así plenamente los derechos de autor.

CAPÍTULO V

Propuesta de Intervención

En el presente capítulo, se desarrollarán los resultados obtenidos durante la fase de intervención realizada en la organización de EDUCATABLET

1- Diagnóstico

Para esta implementación de cambio, inicialmente se llevó a cabo la fase de diagnóstico por parte de la consultora Maryhuska Méndez (2015), donde la estrategia de intervención diagnóstica utilizada fue concebida bajo las premisas establecidas por Marvin Weisbord; se tomó como referencia el modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord (Modelo de Weisbord), este modelo es un marco de referencia desarrollado para evaluar la operación de las organizaciones. Weisbord identifica estas seis áreas críticas, propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.

Fueron aplicados cuestionarios de manera individual a los miembros seleccionados (empleados y Gerentes). Dichos resultados se codificaron y tabularon en una matriz diseñada para facilitar el proceso de análisis de los resultados. El análisis de los datos obtenidos mediante el Cuestionario aplicado a los Trabajadores y Gerentes fue presentado mediante gráficos.

Se analizaron las variables con resultados más bajos en el 1er Cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa EDUCATABLET, y se complementó el análisis de manera global por cada Dimensión (Estructura y Recompensa).

Adicionalmente, y para complementar el proceso de exploración, se llevó a cabo entrevistas individuales a los miembros de la Gerencia. Ambas aproximaciones

(Cuantitativa y Cualitativa) permitieron concluir la fase diagnóstica de este proceso de consultoría.

Se comprobó mediante los resultados, que las Dimensiones Estructura y Recompensa fueron las variables que necesitan ser analizadas a fondo debido a que son las que influyen en mayor medida en la percepción que tienen los trabajadores hacia la Organización.

2- Oportunidades de Cambio

En el caso de EDUCATABLET los resultados para la fase de diagnóstico realizada por la consultora Maryhuska Méndez (2015), fueron los siguientes:

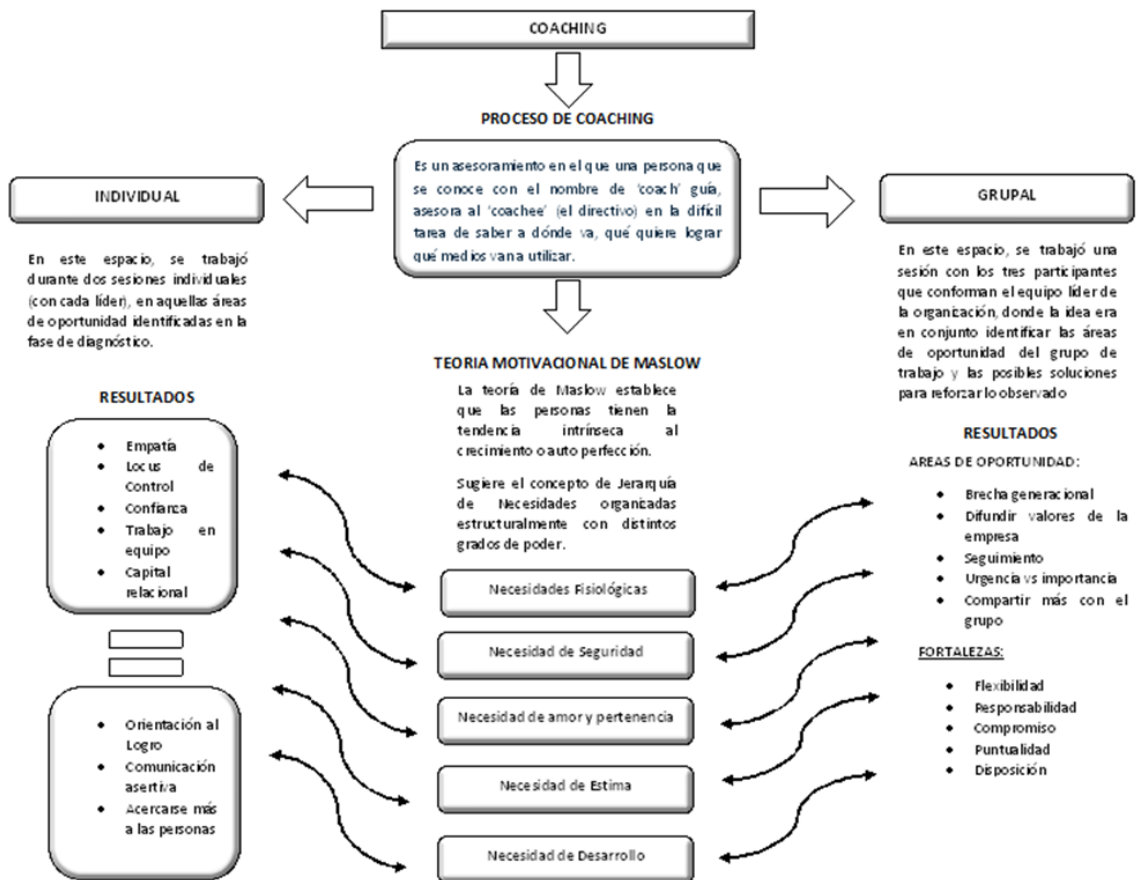
- el cambio de la estructura organizacional estaba afectando los niveles de satisfacción de sus trabajadores,
- los incentivos tangibles son considerados incipientes,
- la estructura actual desfavorece el funcionamiento equilibrado de la empresa,
- la comunicación no está siendo efectiva ya que las metas son percibidas como confusas,
- existe ausencia de incentivos para favorecer el desempeño
- existe escases con respecto a capacitación y entrenamiento.

En vista del panorama actual de la organización, se llegó a la conclusión de que las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva deben ser fortalecidas. Para trabajar sobre estos resultados, se realizó la implementación de una estrategia de cambio bajo una metodología de coaching, ya que es una herramienta, técnica y un método que facilita a los participantes involucrados el logro de los objetivos en los que están comprometidos, permitiéndoles un decidido desarrollo personal y profesional, y el diseño instruccional de un programa experiencial representado por un taller grupal, usado como herramienta de entrenamiento que se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los

asistentes. Con estas modalidades se logró la interacción de todo el personal de EDUCATABLET

Para el desarrollo del proceso de coaching, la fundamentación teórica se basó en el siguiente mapa conceptual:

Figura 5. Mapa conceptual modalidad Coaching



La estrategia se centró en brindar a los líderes de la organización, las herramientas necesarias para incentivar al equipo de trabajo a integrarse más en los proyectos, mejorar los canales de comunicación, reforzar la asertividad, delegación de funciones, entre otros, que fortalecieran el trabajo de todos.

Esta estrategia se abordó, a través de tres (03) sesiones de coaching, siendo las dos primeras sesiones individuales y la última una sesión grupal para trabajar en conjunto con los líderes de la organización sobre los elementos identificados desde la fase de diagnóstico. Inicialmente se realizó la explicación del proceso a los participantes, luego de haber establecido el plan de acción para trabajar sobre las áreas de oportunidad identificadas, con la finalidad de promover la intervención de cada uno de ellos en la búsqueda de mejoras para el equipo de trabajo.

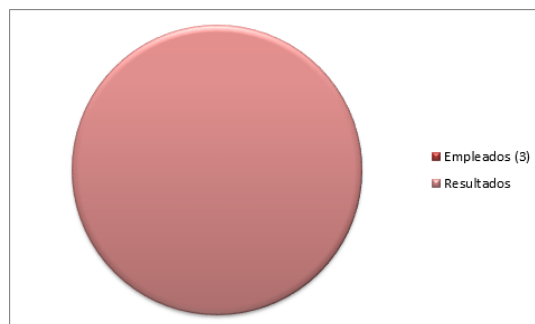
3. Sesión de coaching individual:

En ambas sesiones, el objetivo estuvo dirigido en determinar las estrategias de comunicación aplicadas por cada líder del equipo, y los canales de comunicación utilizados en la organización; a través del aprendizaje vivencial los participantes tuvieron la oportunidad de aportar sus ideas en pro de la búsqueda de soluciones para generar una atmósfera de trabajo acorde con las necesidades actuales de la organización.

4. Sesión de coaching grupal:

Para esta sesión final, el objetivo estuvo enfocado en incentivar la participación activa de los líderes del equipo de trabajo, en la búsqueda de oportunidades de mejoras a la situación que percibían como desmotivante (resultado fase de diagnóstico). Al cierre de esta actividad se llevó a cabo la evaluación reactiva para la medición de los resultados:

Grafico 1. Resultados evaluación reactiva coaching (individual y grupal)



4.1.1 Análisis del gráfico:

La sesión desarrollada fue muy positiva; los integrantes estuvieron abiertos para cada una de las actividades realizadas, su participación fue notablemente activa. La finalidad de esta sesión, era reforzar la integración y el trabajo en equipo.

Durante esta actividad, conversaron e hicieron hincapié en la importancia que representa para ellos el saber lo que piensa el resto del equipo de su gestión como líderes; los tres participantes coinciden en que el equipo de trabajo aún no se ha compactado como desearían que lo hicieran, aun siendo el personal actual relativamente nuevo, perciben la dinámica del equipo como irrespetuosa ya que la comunicación asertiva no es una virtud dentro del equipo.

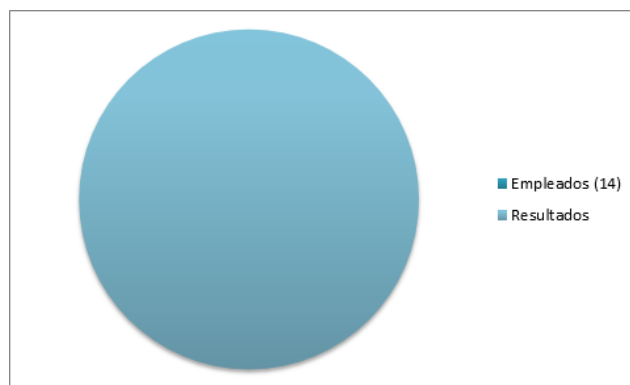
Es importante mencionar que para el cierre de esta sesión se dio un tiempo para hacer feedback entre los participantes y las consultoras; en él se logró observar, que el uso del taller de reconocimiento como estrategia para reforzar los puntos identificados en la sesión como áreas de oportunidades (conocer del resto del equipo, cuales creen que son los valores de la empresa, que opinan sobre la gestión de sus líderes, entre otros.) era visto por los participantes como una oportunidad de integrarse al equipo y lograr conocerlos mejor.

5. “Taller Reconociendo para ser Reconocido”

El aprendizaje vivencial es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores directamente desde la experiencia (Association of Experiential Education, 1995). Si bien aprender por medio del hacer, ha tomado un auge importante sobre el tema de la dinámica laboral, es reconocer a través de la experiencia propia, aquellos elementos indispensables para la socialización en cualquier contexto o situación a nivel organizacional. Esta herramienta fue seleccionada como parte de la implementación de cambio en la población de EDUCATABLET con la finalidad de reforzar los elementos identificados en la fase de diagnóstico (integración, comunicación efectiva y trabajo en

equipo), para el alcance de la realidad esperada por la organización. Al cierre de esta actividad se llevó a cabo la evaluación reactiva para la medición de los resultados:

Grafico 2. Resultados evaluación reactiva taller “Reconociendo para ser Reconocidos”



5.1.1 Análisis del gráfico:

Todo el personal de EDUCATABLET participó activamente en cada actividad del Taller, lo que originó un ambiente de trabajo positivo en el grupo laboral tanto con los líderes como con el resto de los trabajadores

Como resultado se pudo constatar que los grupos formales creados en esta organización cumplen con las funciones asignadas, cumplen con los deberes y tareas, lo cual contribuye a una adecuada distribución del trabajo; posibilitan también a que el trabajo esté organizado y controlado por individuos idóneos a los que se les otorga autoridad y responsabilidad sobre cierto tipo de tareas, a pesar de existir este tipo de grupos formales se puede evidenciar que los trabajadores no se sienten cómodos trabajando de esta manera ya que indican que desean un ambiente más relajado de trabajo.

En los grupos informales de la organización y las relaciones colaterales entre sus miembros son congruentes con los fines organizacionales, apoyan a la organización en las actividades asignadas más no en la exigencia de normas y procedimientos. Se identifican líderes informales positivos en la organización, personas con capacidad para ayudar a otros compañeros a conseguir objetivos personales importantes y son capaces de movilizar, motivar a sus compañeros a realizar acciones para cumplir con determinadas tareas.

Estas relaciones informales satisfacen las necesidades personales de sus miembros dentro de la organización, se evidencia confianza, aceptación, sentimientos de simpatía.

6. Sugerencias por modalidad según los resultados obtenidos:

○ ***Coaching***

1. Incentivar la participación del resto del equipo en la toma de decisiones
2. Fomentar el seguimiento de los proyectos establecidos
3. Incentivar el uso de los valores que son pilares en la organización

○ ***Taller***

1. Disminuir la violencia verbal y no verbal dentro del grupo de trabajo
2. Fomentar la integración de todos los integrantes de EDUCATABLET
3. Premiar los logros de los integrantes del grupo de trabajo, haciendo notar lo importantes que son en la organización

Tabla 7. Programa para las Sesión de Coaching Individual (1)


				
Sesión Individual de Coaching N° 1				
Formador: Consultor I.				
Participante: Vicepresidente, Gerente CQO y Gerente Project Manager				
Área de oportunidad: Reforzar elementos, como la comunicación asertiva, delegación de funciones, entre otros, determinantes para la óptima función de los canales de comunicación dentro de la organización desde la estructura directiva				
Objetivo: Determinar las estrategias de comunicación más efectivas para la dinámica de trabajo en la organización, así como también, reforzar los canales de comunicación para la efectividad en el desempeño del trabajo				
Duración Estimada: 90 min.				
Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.				
Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Explicar las actividades que se realizarán en la sesión	Cuaderno para anotaciones	A través del dialogo se indaga sobre las expectativas que tiene el participante sobre la actividad	¿Qué expectativas tiene sobre el coaching? ¿Qué espera del consultor?
2. Desarrollo	Se realizan dos dinámicas, donde el participante podrá expresar sus intereses, gustos, hobbies, entre otros	Hojas blancas Lápices Cuaderno de anotaciones	A través de la escritura y la lectura, el coachee tendrá la oportunidad de repasar áreas de su vida que no están dentro de su cotidianidad con la finalidad de generar un nexo entre los participantes para afianzar la dinámica entre ellos	¿Cómo es la dinámica de trabajo? ¿Qué tan efectiva son las herramientas para comunicar? ¿Debilidades y fortalezas?
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar?			

Tabla 8. Programa para las Sesión de Coaching Individual (2)


Sesión Individual de Coaching N° 2				
 <p>Participante: Vicepresidente, Gerente CQO y Gerente Project Manager</p> <p>Objetivo: Determinar las estrategias de comunicación más efectivas para la dinámica de trabajo en la organización, así como también, reforzar los canales de comunicación para la efectividad en el desempeño del trabajo</p> <p>Duración Estimada: 90 min.</p> <p>Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.</p>				
Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Conocer su postura en cuanto a la continuidad de la información manejada en la sesión anterior	Cuaderno de anotaciones	A través del dialogo, explorar las necesidades y dudas que se puedan suscitar luego de la última sesión Expectativas para esta sesión	¿Qué aprendizajes obtuvo en la primera sesión? ¿Qué elementos les gustaría desarrollar en esta sesión?
2. Desarrollo	A través de dinámicas, se explora las capacidades para reconocer éxitos y fracasos, virtudes y debilidades de los participantes	Lápices Colores Pega Lamina papel bond Cuaderno de anotaciones	Se le presentaran a los participantes, recursos materiales para desarrollar las dinámicas seleccionadas con la finalidad de exponer aquellos elementos negativos y positivos que se presentan en su día a día tanto en la vida personal como laboral	¿Qué elementos deben reforzarse? ¿Cómo afecta su desempeño? ¿Cómo afecta al equipo?
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar? ¿Realizar una carta dirigida a mis compañeros de trabajo, con la finalidad de exponer sus áreas de oportunidad y virtudes?			

Tabla 9. Programa para la Sesión de Coaching Grupal



 <p style="text-align: center;">Sesión Grupal de Coaching</p> <p>Formador: Consultor I.</p> <p>Participante: Vicepresidente, Gerente CQO y Gerente Project Manager</p> <p>Objetivo: Incentivar la participación activa de los líderes del equipo de trabajo en la búsqueda de oportunidades de mejora, para conseguir los resultados esperados.</p> <p>Duración Estimada: 90 min.</p> <p>Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.</p>				
Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Seguimiento de la actividad asignada en la sesión anterior	Cuaderno de anotaciones	A través del dialogo los participantes tendrán la oportunidad de exponer su apreciación con respecto al desempeño de sus compañeros así como también dar recomendaciones para la mejora en sus áreas de oportunidad	Expectativas de las conclusiones obtenidas Proyectos a corto, mediano y largo plazo
2. Desarrollo	A través de dinámicas, se da la oportunidad a los participantes de determinar las áreas de oportunidad y las fortalezas en cuanto a la dinámica actual de trabajo	Lápices Cuaderno de anotaciones	Se le presentaran a los participantes, recursos materiales para desarrollar las dinámicas seleccionadas con la finalidad de identificar en conjunto las áreas de oportunidad y las virtudes en la actual dinámica de trabajo	Plan de acción para las mejoras Fortalezas y debilidades de la dinámica de trabajo
3. Cierre	¿Cómo te sentiste con nuestra sesión de trabajo? ¿Consideras que este tema es de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar? Realizar evaluación reactiva			

Tabla 10. Programa para el taller Reconociendo para ser Reconocido

 <p style="text-align: center;">Taller Reconociendo para ser Reconocido</p>				
<p>Formador: Consultor I.</p> <p>Participante: toda la población de EDUCATABLET</p> <p>Objetivo: reforzar los elementos identificados en la fase de diagnóstico, para el alcance de la realidad esperada por la organización (integración, comunicación efectiva y trabajo en equipo).</p> <p>Duración Estimada: 90 min.</p> <p>Infraestructura: Sala de Juntas de la organización sistema cliente.</p>				
Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Coordinación de la acción formativa	Seguimiento de la acción formativa
1. Introducción	Explicación de las actividades que se realizarán durante la duración del Taller	Cuaderno de anotaciones	A través del dialogo los participantes tendrán la oportunidad de exponer sus expectativas sobre la actividad	Lograr la participación activa del equipo de trabajo durante toda la actividad
2. Desarrollo	El taller estará compuesto por una serie de actividades que fueron seleccionadas para reforzar las áreas de oportunidad identificadas durante la fase de diagnóstico (comunicación efectiva, trabajo en equipo e integración)	Recursos humanos Recursos materiales Recursos audiovisuales	Se le presentaran a los participantes, recursos materiales para desarrollar las dinámicas seleccionadas con la finalidad de identificar en conjunto las áreas de oportunidad y las virtudes en la actual dinámica de trabajo	Autoevaluación durante la participación de cada integrante del equipo Evaluación general de cada actividad Aprendizaje final
3. Cierre	¿Cómo se sintieron durante toda la actividad? ¿Consideras que los temas trabajados fueron de utilidad? ¿Alguna duda, comentario o sugerencia que quieras realizar? Realizar evaluación reactiva			

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

- Conclusiones:

El objetivo establecido para este trabajo especial de grado fue el de diseñar un programa instruccional sobre las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva en la empresa tecnológica Educatablet, a través del aprendizaje vivencial, representado por estrategias que permitieran la participación activa de los integrantes de la organización, en pro de la búsqueda por fortificar los elementos antes mencionados, que en la realidad actual de la empresa no se estaban haciendo palpables.

Para que una organización sea efectiva, todos sus procesos y procedimientos deben trabajar en unísono y de forma equilibrada, cuando decimos que en una organización sus empleados no se sienten integrados, o si bien no trabajan en equipo, o la comunicación no está siendo efectiva, hablamos de un desequilibrio en estatus quo y su dinámica de trabajo.

La finalidad de realizar este trabajo de grado, es plasmar en papel, la importancia que tienen las variables abordadas en la factibilidad de una organización y de su equipo de trabajo considerado como un todo; durante esta segunda fase de implementación del cambio, se lograron identificar fortalezas en la población que conforma EDUCATABLET que servirán de impulsores para conseguir el logro de los objetivos planteados por sus líderes y por todo el equipo.

No obstante, es importante, que los líderes de la organización participen activamente en la consecución de los proyectos a corto, mediano y largo plazo, y en el seguimiento de la evolución de su equipo en torno al aprendizaje obtenido durante esta experiencia, ellos son figura vital para incentivar al resto del equipo en ser partícipes de la toma de decisiones y de hacerlos sentir que forman parte de ese todo.


- **Recomendaciones**

Luego de lo anterior expuesto en los capítulos desarrollados en este trabajo especial de grado se anexan las siguientes recomendaciones que durante el cierre de la segunda fase de implementación de cambio fueron compartidas con el equipo de trabajo de EDUCATABLET.

- Fortalecer el liderazgo en EDUCATABLET favoreciendo una interacción poderizada.
- Aplicar las Políticas y Normas con efectividad en toda la empresa y sus integrantes.
- Definir metas cuantificables objetivamente.
- Comunicar las metas cuantificables semestralmente a todos los colaboradores de EDUCATABLET
- Compartir con los Colaboradores las metas cuantificables objetivamente.
- Asignar a todos los colaboradores responsabilidades que conciernan a su cargo
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de colaboradores mediante incentivos no remunerativos motivacionales
- Determinar modalidades de reconocimiento honrando el trabajo y los logros de los integrantes de EDUCATABLET.
- Preparar profesionalmente a los colaboradores en función de sus cargos.

ANEXOS

Anexo 1. Guion taller Reconociendo para ser Reconocido

 Taller “Reconociendo para ser Reconocido”			
Formador: Consultor I.			
Participante: Nomina completa EDUCATABLET (18 personas)			
Objetivo: Reforzar elementos como el trabajo en equipo, identificación laboral, compromiso, comunicación, reconocimiento determinantes para el desempeño optimo dentro de una organización			
Duración Estimada: 4 horas.			
Infraestructura: Sala de juntas de la organización sistema cliente.			
Contenido	Plan de trabajo	Materiales audiovisuales	Objetivo de la Actividad
Bienvenida	Bienvenida al grupo y apertura de la actividad, presentación de las consultoras-facilitadoras	Humanos: consultoras-facilitadoras Materiales: laptop, presentación Power point, video beam	Crear un ambiente de confianza y generar expectativas con respecto a las oportunidades de aprendizaje que la actividad podrá brindarles.
Cuerpos Expresivos	Dinámica de animación (ROMPEHIELO)	Humanos: participantes y consultoras-facilitadoras Materiales: Papeles pequeños (hojas blancas recortadas en cuadros pequeños)	Crear una atmósfera de integración, donde cada participante se sienta cómodo en el espacio donde se encuentra y cómodo en la interacción con sus compañeros.
Expectativas sobre el Taller	Dialogo entre los participantes	Humanos: participantes y consultoras-facilitadoras Materiales: laptop, presentación Power point, video beam	fomentar la participación de los integrantes del grupo de trabajo de EDUCATABLET a través de la participación activa
Introducción de objetivos y presentación del cronograma	Exposición de las consultoras para explicar la actividad	Materiales: laptop, video beam, presentación Power point	Introducción de los objetivos generales y específicos de la actividad y presentación del cronograma de actividades.
Proyección de	“RECONOCIMIENTO/RESPECTO	Materiales: laptop,	Estimular la capacidad de análisis y percepción, en relación a la definición de los términos como

Video		video beam	reconocimiento laboral y respeto
Reflexión del Video		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendizaje te dejó? • ¿Con que te identificaste en el video? • ¿Qué te sorprendió del video? • ¿Cómo lo aplicas a la vida cotidiana? 	
Proyección de Video	“MI ACTITUD”	Materiales: laptop, video beam	Estimular la capacidad de análisis y percepción, sobre la definición de términos como comportamiento, actitud, disposición.
Reflexión del Video		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendizaje te dejó? • ¿Con que te identificaste en el video? • ¿Qué te sorprendió del video? • ¿Cómo lo aplicas a la vida cotidiana? 	
Dinámica “LOS DETECTIVES”	Dinámica de dramatización (Rol playing)	Humanos: participantes y consultoras-facilitadoras Materiales: folios, marcadores, mesa, sobre (para colocar los folios)	Lograr la participación activa del grupo de trabajo de EDUCATABLET, donde tendrán la oportunidad de conocer a profundidad a sus compañeros, y podrán establecer un espacio donde conocerán a través de preguntas un poco más sobre las consultoras-facilitadoras
Discusión Dinámica anterior		<p>¿Qué observaste durante la actividad?</p> <p>¿Qué significo esta actividad para ti?</p> <p>¿Qué aprendiste?</p> <p>¿Con que puedes relacionar esta experiencia?</p>	
Proyección de Video	“NOMBENO O DALEPUÈ”	Materiales: laptop, video beam	Estimular la capacidad de análisis y percepción, de términos como orientación al logro, motivación, actitud, reconocerse a mí mismo/a, manejo de conflictos, trabajo bajo presión
Reflexión del Video		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendizaje te dejó? • ¿Con que te identificaste en el video? • ¿Qué te sorprendió del video? • ¿Cómo lo aplicas a la vida cotidiana? 	
	Adornemos la foto grupal	Materiales: cartulinas blancas y de colores, lápices, colores, marcadores, palillos, celotet, borrador,	Estimular a través de la creatividad el aprendizaje obtenido durante el desarrollo del taller.

	<p>sacapuntas</p> <p>Humanos: integrantes del grupo de trabajo de EDUCATABLET</p>	
Foto Grupal	<p>Materiales: cámara fotográfica, y habladores.</p> <p>Humanos: integrantes del grupo de trabajo de EDUCATABLET, consultoras-facilitadoras</p>	Toma de la foto grupal
Evaluación reactiva	<p>Materiales: formato de Evaluación Reactiva, lápices, mesa</p>	Obtener la evaluación por parte de cada participante del taller en relación al desempeño de las consultoras-facilitadoras, y el desarrollo de la actividad.

Anexo 2. Evaluación Reactiva Coaching

EVALUACIÓN REACTIVA DE COACHING				
Nombre:	Cargo:	Fecha:		
Por favor, dinos qué piensas y cómo te sentiste en las reuniones o de sesiones de Coaching entre tú y nosotras.				
Para ello señala con un círculo tu respuesta.				
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. Duración de cada sesión o reunión	1	2	3	4
2. Horario de la sesión	1	2	3	4
3. Actualidad de la información	1	2	3	4
4. Relevancia con tus necesidades	1	2	3	4
5. Alineación del Coaching con la empresa	1	2	3	4
6. Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4
7. Participación activa en las conversaciones	1	2	3	6
8. Interacción con las Consultora-facilitadoras	1	2	3	4
9. Conocimiento de la consultoras-facilitadoras	1	2	3	4
10. Valor de las reflexiones	1	2	3	4
11. Material y recursos	1	2	3	4
12. Lugar o ambiente de cada sesión	1	2	3	4
Si quieres comentar algo escríbelo a continuación;				
1				
2				
3				
4				
¿Hasta qué punto...?	Para Nada	Algo		En Todo
¿Lo que esperabas que pasará pasó?	1	2	3	4
¿Las reuniones o sesiones te apoyaron?	1	2	3	4
¿Los materiales te parecieron útiles?	1	2	3	4
¿Participarías en otro evento similar?	N o	No sé	Lo pensaría	Si
¿Cuán satisfecho te sientes?	Un poco	Promedio	Bastante	Totalmente
¡Muchas gracias por tu ayuda y participación!				

Anexo 3. Evaluación reactiva Taller

Evalúa y comparte tu percepción acerca de Taller en que participaste, hazlo de manera anónima sin identificarse, ni firmar.

Para ello señale con un círculo tu elección.

Luego deposita este formato en el sobre asignado por las Consultora-Facilitadoras.

Este taller me pareció:

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Formato, agenda horario	1	2	3	4
Duración de la sesión	1	2	3	4
Horario de la sesión	1	2	3	4
Actualidad de la información	1	2	3	4
Relevancia de la información a mis necesidades	1	2	3	4
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4
Participación activa en las conversaciones	1	2	3	4
Interacción participantes y Consultora	1	2	3	4
Conocimiento de la consultora-facilitadora	1	2	3	4
Material y recursos	1	2	3	4
Uso de tecnología actualizada (vídeos, etc)	1	2	3	4
Lugar u ambiente de la sesión de trabajo	1	2	3	4

Algo

¿Hasta qué punto...?	Nada			Todo
¿Los objetivos propuestos se cumplieron?	1	2	3	4
¿La sesión de trabajo satisfizo tus expectativas?	1	2	3	4
¿Participarías en otro evento similar?	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

Si quieres comentar algo utiliza el siguiente espacio

¡Gracias por tu opinión es muy útil para nosotras!

BIBLIOGRAFIA

- Reina C., Ortiz G., Unger B. (2003) “*Hacer Talleres, Una guía práctica para capacitadores*”, recuperado el 15 de febrero de 2016, de [http://www.gwp.org/Global/GWP-Sam_Files/Publicaciones/Hacer-talleres gu%C3%ADa-para-capacitadores-esp.pdf](http://www.gwp.org/Global/GWP-Sam_Files/Publicaciones/Hacer-talleres%20para-capacitadores-esp.pdf)
- *Programa capacitación en Aprendizaje Vivencial*. (s.f). Recuperado el 18 de febrero de 2016, de http://www.synapsis-patagonia.com/cursos/AV/AV-APUNTE_1.pdf
- Fonseca, I. (2012). *Diseño e implementación del programa: desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo en CANTV*, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.
- Bonilla, M. (2002). *Relación entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera del personal ejecutivo de una empresa cementera*, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.
- Torres, F. (s/f). Recuperado el 18 de febrero de 2016, de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura2do.pdf>
- *Manual de Coaching* (s.f). recuperado el 20 de febrero de 2016 de <http://www.coachinternacional.org/resources/Manual%20de%20coaching.pdf>
- Wilson, B. G., Jonassen, D. H., & Cole, P. (1993). *Cognitive approaches to instructional design*. In G. M. Piskurich (Ed.), *The ASTD handbook of instructional technology* (págs. 21.1-21.22). Nueva York: McGraw-Hill.<http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISE%C3%91O+INSTRUCCIONAL.pdf>
- Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1978). *Educational Psychology: A Cognitive View* (2ª Ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston
- Clark, R.C. (2002). *Applying cognitive strategies to instructional design*. *Performance Improvement*, 41(7), págs. 8-14.

– Jardines, F., (2011) “*Revisión de los principales modelos de diseño instruccional*” recuperado el 15 de enero de 2016 de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A7.pdf