



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA UNA PROPUESTA
TALLER

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ELSA GARCÍA LUNA

DIRECTOR:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

MARZO DE 2015
CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi familia por todo el apoyo incondicional que recibí de su parte, por el gran amor y paciencia que han tenido hacia mí, por estar cada momento a mi lado y alentarme a seguir adelante.

A mi madre por ser el pilar y motor de mi vida, por estar siempre a mi lado, por guiarme y creer en mí.

Gracias UNAM por cada una de las enseñanzas que obtuve de ti, ya que gracias a ello el día de hoy soy una mejor persona pero principalmente una mejor profesionista.

A mis amigos por el apoyo y motivación de seguir adelante en este proceso, sobre todo a Paola por vivir esta etapa conmigo y alentarme día con día a no desistir

| | |
|--|-----------|
| Resumen..... | 1 |
| Introducción | 2 |
| Capítulo I Organización..... | 4 |
| 1.1 Definición | 4 |
| 1.2 Características de la Organización: | 7 |
| 1.3 Estructura de una Organización | 9 |
| 1.4 Tipos de Organización..... | 11 |
| Capítulo II Comunicación..... | 13 |
| 2.1 Definición | 13 |
| 2.2 Proceso de Comunicación | 14 |
| 2.3 Comunicación Organizacional (CO)..... | 16 |
| 2.4 Comunicación Interna (CI) | 19 |
| 2.5 Dificultades de la Comunicación..... | 23 |
| 2.6 Comunicación Asertiva..... | 29 |
| 2.7 Herramientas de Comunicación Interna (CI)..... | 33 |
| Capítulo III Manejo de Conflictos..... | 35 |
| 3.1 Definición | 35 |
| 3.2 Características | 36 |
| 3.3 Administración eficaz de Conflictos..... | 40 |
| Capítulo IV Capacitación..... | 44 |
| 4.1 Definición..... | 46 |
| 4.2 Aprendizaje y Capacitación..... | 48 |
| 4.3 Proceso de Capacitación | 51 |
| 4.4 Medios de Capacitación | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5 Técnicas de capacitación..... | 53 |
| 4.6 Apoyos Didácticos | 54 |
| Capítulo V Propuesta Taller | 56 |
| 5.1 Justificación | 56 |
| 5.2 Nombre del curso: y tú ¿Cómo te comunicas?..... | 57 |
| 5.3 Contenido Temático | 57 |
| 5.4 Duración del taller | 58 |
| 5.5 Población | 58 |
| 5.6 Espacio físico | 58 |
| 5.7 Mobiliario, materiales y equipo | 58 |
| 5.8 Instrumentos | 59 |
| 5.9 Metodología | 60 |
| 5.10 Criterios de evaluación | 61 |
| 5.11 Carta descriptiva | 64 |
| 5.12 Discusiones, Alcances y Limitaciones | 67 |
| Referencias | 70 |
| Anexos..... | 73 |

Resumen

En este trabajo se revisan las características de mayor importancia en comunicación dentro de la organización, realizando un importante énfasis en las barreras que se presentan, pues en diversas ocasiones el trabajo del empleado se encontrará influenciado por una mala comunicación lo que repercutirá indudablemente en él y en la organización.

Además, se darán a conocer las principales estrategias planteadas por diversos autores para renovar y regenerar una comunicación adecuada y efectiva dentro de la organización.

El presente documento pretende plantear alternativas y aproximaciones que contribuyan a la mejora en la comunicación efectiva dentro de las organizaciones a partir de la creación de un taller que brinde las herramientas esenciales para lograr este objetivo.

Palabras clave: Organización

Barreras de la Comunicación

Comunicación Efectiva.

Summary

This presentation reviews the more important characteristics of communication within the organization, emphasizing the barriers that arise, because of the several times the employee's work is influenced by a poor communication which, affects undoubtedly, himself, the job, and the organization.

In addition, the principal strategies proposed by various authors, that renew and regenerate an adequate and effective communication within the organization, will be announced.

This document aims to propose alternatives and approaches that contribute to the improvement of an effective communication within organizations through a training course that provides the essential tools to achieve this goal.

Key Words Organization

Communication Barriers

Effective Communication

Introducción

Actualmente el desarrollo y las estrategias de las organizaciones es cada vez mayor, las organizaciones se preocupan por el desarrollo profesional y económico de sus empleados con el fin de tener un ganar – ganar tanto en el crecimiento empresarial y del capital humano.

Para Toledo (2008) la Organización “es una estructura intencional formalizada de roles o posiciones” (p.204).

Año con año las organizaciones realizan talleres de capacitación, motivación y convivencia, además de plantear grandes adecuaciones de crecimiento tanto para los empleados como para la misma organización. Desafortunadamente se deja en planos olvidados uno de los pilares más importantes de la Organización, la comunicación, refiriéndonos a una comunicación realmente efectiva, entiéndase por esta:

“A la capacidad de escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización”. (Alles, 2014, p 172)

Dejar de lado los más frecuentes y usuales obstáculos que existen en ella, que van desde los rumores o el tradicionalmente llamado “radio pasillo”, conflictos, barreras lingüísticas, etc., Son estos algunos factores que dificultan la verdadera y cotidiana comunicación, además de influir a un ambiente de trabajo tenso y desagradable.

Sin lugar a duda la organización es el conjunto de una serie de piezas que al engranar de forma correcta realizará eficazmente las funciones para la cual fue creada, es por ello la importancia que cada una de estas piezas trabajen de manera correcta, pues todas forman parte vital de la misma. Indudablemente las organizaciones forman parte de la vida de un profesionista activo, ésta también se convierte en el lugar donde pasa la mayor parte del día, por lo que la convivencia entre personas con tal frecuencia puede llegar a tornarse con distintas dificultades en trato y en la comunicación, que de no ser manejada eficazmente, pueden influir en la falla de alguno de los engranes.

Para alcanzar un nivel óptimo en comunicación dentro de la organización, será indispensable reducir obstáculos como rumores, conflictos, etc., y aprender a operar de manera constante con una comunicación y actitudes asertivas, por medio de las herramientas adecuadas.

El presente trabajo está compuesto de cinco capítulos en los cuales se encontrará la siguiente información:

Capítulo I Organización, está basado en los componentes, características y estructura que forman a las organizaciones, en él se hace mención de los alcances y propósitos que buscan y /o persiguen las mismas, las cuales nos ayudaran entender su importancia.

Capítulo II Comunicación, en este capítulo se hace referencia a las principales características de la comunicación, mencionando los tipos de comunicación y su surgimiento, posteriormente se hace una revisión de las barreras a las que se enfrenta este proceso, principalmente del rumor y percepción, todo esto desarrollado dentro del ámbito organizacional. Para finalizar se alude la comunicación asertiva como uno de los principales medios para logro de los objetivos dentro de la organización, además las herramientas con las que se cuenta para hacer efectiva esta importante labor.

Capítulo III Manejo de Conflictos, está dirigido en su totalidad al conflicto, desde cómo se presenta dentro de la organización, sus principales características y por último a la gestión efectiva del mismo. El propósito de este capítulo es profundizar en la inherencia a la vida diaria de los rumores y brindar las herramientas básicas de detección y administración en la resolución del mismo.

Capítulo IV Capacitación se hace mención de las características, el proceso y tipos de capacitación, importancia y los logros que son alcanzados por medio de ella, además se hace mención de los métodos y técnicas utilizadas en la misma.

Capítulo V Propuesta, fundamentada en los apartados anteriores, en este capítulo se presenta la propuesta de un taller cuya finalidad es proporcionar las herramientas para una comunicación efectiva, se presenta la justificación, el objetivo del mismo y la metodología.

Capítulo I Organización

1.1 Definición

Se han planteado distintas definiciones acerca de la organización, desde el ámbito laboral, Weber, fue uno de los primeros autores en considerar este concepto, planteándolo como un “grupo corporativo” entendiéndolo a éste como la relación social que está limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas, alcanzando el logro de objetivos por medio de sujetos específicos dentro de la organización, es decir, mediante tomadores de decisiones de relevante importancia como lo son directores, jefes o un grupo administrativo.(Romero, 2005).

Por otro lado el Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa (INITE) refiere que la palabra de organización posee un significado dentro del ámbito administrativo, y se hace referencia a que dicho concepto lo señala como *“al conjunto de individuos que trabajan coordinadamente de manera formal para alcanzar una meta común o un conjunto de metas que difícilmente podrían lograr de manera individual”* (INITE, 2009, p.29)

A continuación se presenta la Tabla 1 en la cual se podrá observar las aportaciones de distintos autores con definiciones de organización en el transcurso de los años y evolución de las organizaciones.

Tabla 1 Aportaciones de los autores al concepto de la organización (Romero, 2005)

| Autores | Aportación | |
|-----------------------------|---|--|
| Weber (1922) | La Organización es considerada como un “grupo corporativo” | La organización como un sistema cerrado. |
| Malinowski (1934) | Las organizaciones no son un simple agregado o suma de individuos. | |
| Barnad (1959) | La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas | |
| Mooney (1937) | El término organización se refiere a todas sus organizaciones correlativas y la coordinación de todas ellas. | |
| Mayntz(1972) | Las organizaciones tienen en común que son formaciones sociales, orientadas hacia fines específicos y configuradas racionalmente | |
| Pffiffner y Sherwood (1961) | La magnitud de la organización imposibilita el establecimiento de las relaciones cara a cara. | |
| Friedmann(1971) | La organización es un sistema estable y coordinado de las relaciones entre las funciones | |
| Simon(1947) | La organización como un sistema de equilibrio | |
| Shanon (1952) | Grupos primarios con un alto grado de dirección hacia fines de conocimiento común. | |
| Katzy y Kahn (1978) | Naturaleza de la organización como sistema abierto. La organización se encuentra en permanente interacción con el entorno que lo rodea. | |

Romero (2005) basandose en estas definiciones establece distintas características de la organización; en la primera se describe que está constituida por las relaciones entre los individuos que pertenecen a ella, en la segunda la organización se encuentra dotada de una estructura y orden de racionalidad en la cual existe un control de las interacciones a fin de que se ajusten a las previsiones establecidas, es decir, jerarquizaciones perfectamente determinadas que dependen desde las competencias, conocimientos y títulos dentro de la misma y que a través de ella se delimitaran las funciones para lograr un objetivo en común.

Para Quijano (1993, en Romero 2005) el concepto de organización se refiere a:

Formaciones Sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de 'significados compartidos' (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de los objetos y fines.

Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos los miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos.

De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (p 23-24).

De lo anterior podemos tomar en cuenta que para Quijano la organización es complicada, variada y que la integración de ésta se dará creando un sistema que tenga significados compartidos y relaciones de mutua influencia por los integrantes que la conforman.

Por otro lado para el Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa (INITE) uno de los conceptos más asertados para la palabra organización en el ámbito administrativo es: *“se puede utilizar como sinónimo de empresa o institución, esto es, como un conjunto de individuos que trabaja de manera formal para alcanzar una meta en común o un conjunto de metas que difícilmente podría lograrse de manera individual”* (INITE,2009, p.27).

Es evidente el gran número de definiciones acerca de la organización, sin embargo, todas ellas comparten características similares en las cuales se concibe a la organización como un sistema en el cual permanentemente existe una interacción entre individuos y grupos.

1.2 Características de la Organización:

Romero (2005) menciona características esenciales e indispensables en una organización como lo son:

- Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos: esto es un elemento indispensable de toda organización.
- Se constituyen para conseguir fines específicos: una organización existe para alcanzar metas explícitas, aunque sean de diversa índole, en ella existen tres categorías de organizaciones, en función de los objetivos que éstas buscan:
 1. **Coexistencia de sus miembros:** Mejorar las relaciones sociales entre sus miembros. En esta categoría pertenecen los clubes, círculos de ocio y asociaciones recreativas, en este tipo de organizaciones se estructura de forma democrática
 2. **Actuar de manera determinada sobre un grupo de personas:** Estas organizaciones se estructuran de forma democrática, en ella se incluyen organizaciones como; escuelas, prisiones, universidades, hospitales, iglesias.
 3. **. Logro de resultados o una determinada acción fuera de sí misma:** en esta categoría se distinguen tres subgrupos:
 - 3.1 Aquellas organizaciones en las cuales los miembros atribuyen un valor al objetivo de la organización, por lo que están dispuestos a contribuir sin obtener nada a cambio, un ejemplo muy claro son las asociaciones benéficas
 - 3.2 Organizaciones cuyo objetivo pueden identificarse con el interés personal de los miembros: cooperativas, sindicatos etc.
 - 3.3 Organizaciones cuyos objetivos son aceptados por sus miembros ya que esto les da alguna ventaja, es este punto no es necesario que se identifiquen con el objetivo de la misma, dentro de esta categoría entran las empresas de producción o de servicios.

- Se estructuran sobre la base de diferenciación de funciones y división de trabajo: refiriéndose a la consecución de los objetivos organizacionales y a la diferenciación de las funciones desempeñadas por los miembros.
- Presentan cierta permanencia de tiempo: dentro de cada organización existe continuidad del tiempo sería imposible imaginar a una sin ello, ya que esta sufre cambio y desarrollos constantes a consecuencia de su relación con el medio, pues las organizaciones también tienen un ciclo de vida.

Para el INITE (2009) algunas de las características más importantes de la organización son:

- Toda organización tiene nombre o razón social
- Se constituye formalmente como persona moral de conformidad con las leyes del país, y por ello obtendrá derechos y obligaciones
- Tiene un propósito definido el cual se encuentra indicado en el acta constitutiva.
- Se conforma por personas las cuales trabajan de manera planificada a través de una estructura intencional y formalizada que vincula y regula las actividades y relaciones de sus miembros
- Es propietaria de un conjunto de recursos que necesita para el alcance de metas
- Las personas interactúan individualmente y en grupos entre sí y con el medio ambiente para el logro de objetivos personales y metas organizacionales.

Por otra parte es importante señalar que Schein (1988, en Romero, 2004) menciona las etapas en la vida en una organización:

- 1) Nacimiento y primeros años (momento de la creación de la organización)
- 2) Adolescencia (expansión)
- 3) Madurez (consolidación)
- 4) Vejez (declive)

Por medio de estas cuatro etapas las organizaciones pueden sufrir cambios de tipo como individual, interpersonal, grupal, intergrupal y global, esto no será una limitante para la organización, pues

seguirá trabajando de manera funcional ya que no se producen cambios en su estructura. Cada una de estas etapas se desarrollará sin afectar profundamente a la organización, sin embargo, cuando la organización alcanza la vejez será esencial realizar diferentes planeamientos como la resolución o la propuesta de un nuevo objetivo que asegure su permanencia en el tiempo. (Romero, 2005)

1.3 Estructura de una Organización

La estructura es uno de los cimientos más importantes de la organización, por medio de ella se proporcionan niveles jerárquicos y las áreas funcionales dentro de las cuales debe funcionar. La estructura delimitará las áreas, departamentos, número de trabajadores, concretará las tareas a realizar y la asignación de la autoridad. A partir de la estructura se reflejará el efecto que se obtiene por medio de los roles, comunicación, autoridad, responsabilidad y la eficacia organizativa.

Además de establecer el poder formal o la jerarquía en la organización, una importante influencia en el desarrollo en cuanto a las actitudes y comportamientos por parte de los miembros de la organización. La estructura también incluye las funciones que se desarrollarán en cada una de las áreas y departamentos que conforman las actividades de la organización (Rodríguez, 2004)

La estructura de la organización está constituida por tres dimensiones básicas: centralización, complejidad y formalización, además de distintos tipos de personal: el personal de línea (contribuye directamente al logro de objetivos, tienen autoridad jerárquica) y el personal de tecnoestructura y staff (apoyo, asesora al personal de línea facilitando así el logro de objetivos, su autoridad se deriva de la calidad de sus conocimientos y/o de su apoyo).

Rodríguez (2004) menciona las características principales de las dimensiones de la organización:

- Centralización: estructura de poder, se refiere al patrón ya que por medio de éste se distribuye el poder y la toma de decisiones dentro de la organización. Puede ser de dos tipos centralizada y descentralizada, la primera se efectúa cuando la mayor parte de las decisiones son tomadas por una persona o un grupo pequeño de personas posicionadas en la parte alta de la organización. Y en descentraliza la decisiones son tomadas por miembros que se distribuyen a lo largo de la organización.

- Complejidad: estructura jerárquica y funcional, se refiere a los múltiples puestos en los que se ubican y clasifican a los individuos de una organización, éstos pueden ser en forma horizontal (posición del trabajador en relación a las funciones que realiza) o verticalmente (función del trabajador y rango o estatus que se le otorga a dicha función)
- Formalización: en ella se establece las normas y procedimientos formalizados, es decir, definición de funciones, procedimientos, evaluaciones de personal, etc.

Dentro de las organizaciones existen distintos tipos de estructuras y esto dependerá del tipo de sector en el cual la empresa desempeñe sus actividades, tamaño y número de trabajadores con los que cuente.

Rodríguez (2004) hace referencia a las más frecuentes:

- Estructura jerárquica y funcional: este tipo de estructura es la más común dentro de las organizaciones, también es conocida como piramidal, en ella la dirección se encuentra en la cúspide, los mandos intermedios en la zona central y los trabajadores en la base. Existen también áreas funcionales como: fabricación, comercialización, personal, investigación y desarrollo, existe la estructura funcional, que los remite a las áreas de especialización en las que se subdivide la organización para lograr sus objetivos.
- Estructura en función del producto o del proyecto: con los cambios que en la actualidad se viven dentro de las organizaciones, el tipo de mercado más variable, las organizaciones han optado en utilizar estructuras en función al producto, basadas en la diferenciación, se emplea la mayor parte de recursos para lograr los objetivos que vienen desde dirección o de un departamento responsable. Esta cuenta con un amplio grado de autonomía en el cual se busca desarrollar sus operaciones, incrementar sus propios mercados y ofrecer resultados tangibles a los cambios que se producen día a día en el entorno.
- Estructura Matriz: este tipo de estructura es aplicada principalmente en las grandes compañías, que desarrollan su actividad en sectores de rápidos cambios, el objetivo principal de este tipo de estructura es que funcione como una red de relaciones, más que

una simple relación entre línea y staff, se busca un desarrollo progresivo, desde normas y programas, coordinación e integración de equipos y departamentos.

Algunas de las ventajas de este tipo de estructura son el crear especialidades, desarrollo de conocimientos para todos proyectos y departamentos, disponen de mecanismos ágiles para enfrentar cambios. Cabe mencionar que es difícil introducir este tipo de estructura en una organización que esté funcionando con otro tipo de estructura, además de generar altos niveles de estrés y ansiedad.

Indudablemente las organizaciones cuentan con una estructura que se adecua a las exigencias de la misma y como lo mencionan Gibson, Ivancevich y Donelly (2005) la estructura de una organización está compuesta de relaciones relativamente fijas y estables entre puestos y grupos, cuya finalidad principal será influir en la conducta de los individuos y grupos para alcanzar un desempeño eficaz.

1.4 Tipos de Organización

Rodríguez (2004) refiere que existen dos tipos de organización en cualquier empresa o institución: organización formal y la organización informal.

Organización formal: se refiere a aquella que está estructurada con criterios, en ella se tratan de conseguir los objetivos de mayor visibilidad por medio de objetivos en común de un sistema de comunicación que se maneja con gran fluidez, en el cual además existe delimitación en líneas de autoridad y funciones definidas.

Organización Informal: surge de la organización formal, no tiene una estructura definida y dependerá de las acciones que se desarrollen en un momento dado y de los empleados que participen en ella. En este tipo de organización, no existen objetivos explícitos sus miembros pueden permanecer a distintos niveles y áreas funcionales.

Es importante mencionar que además de estos tipos básicos de organización, existen otros tipos, según las características que se busquen en ese momento (Organizaciones de carácter públicas/ privadas: agrícolas, industriales, servicios, etc.)

La complejidad de la organización puede ser como un rompecabezas con miles de piezas interconectadas cuyos vínculos contienen información esencial y que al llegar a ser conectadas de

manera adecuada formaran una estructura de manera perfecta, y si bien será complicado armarlo, al lograrlo se alcanzará esa percepción y una visión en conjunto. Definitivamente las organizaciones son parte indispensable en la sociedad en la que nos desenvolvemos, por eso la importancia de contar con las herramientas para el funcionamiento primordial de las mismas.

Capítulo II Comunicación

En la época en la que nos desenvolvemos actualmente convivimos con una gran diversidad de personalidades, en la cual día a día existen mayores fuentes de comunicación, es inimaginable pensar que el medio más efectivo para lograr los objetivos, puede ser también el mayor obstáculo si no es bien utilizado. Es así como la comunicación se encuentra inmersa en la vida en todo momento y en cualquier ámbito. Pero, ¿Dónde estaríamos si no existiera la comunicación?, ¿Realmente existiría una convivencia razonable en la sociedad?, indudablemente no existirían nexos entre personas, equipos de trabajo ni organizaciones.

Se habla de comunicación como si todos la lleváramos a cabo, como si para dicho proceso no fuera indispensable contar con estrategias básicas que ayuden a concretar el logro de la misma. Sin embargo, la comunicación es uno de los estigmas más grandes dentro de nuestra sociedad, ya que no se le otorga la importancia, ni el peso que realmente tiene.

2.1 Definición

Para comprender la comunicación es indispensable saber a qué se refiere este concepto, es por ello que a continuación se presentan algunas definiciones de dicho proceso. Berelson en 1952 define comunicación como *“la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras y gráficos”*. (Hernández, 2011 p.190).

Para Saló (2005) *“la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo”* mediante el cual se interpreta e intercambian mensajes significativos en un contexto determinado (p.11).

Por otro lado Anolli (2010) refiere que comunicación es *“un intercambio interactivo observable entre dos o más participantes, dotado de cierto grado de complicidad y de intencionalidad recíproca, que permite anunciar y compartir un determinado recorrido de significados sobre la base de sistemas convencionales de acuerdo a la cultura de referencia”* (p.24).

Entendamos entonces a la comunicación como un proceso para la transmisión de información de distintos aspectos, a través de la interpretación e intercambio de mensajes, en definitiva la comunicación no es algo sencillo.

Warner (2009) refiere que para que exista una comunicación eficaz se requerirá de negociación, destrezas y práctica por parte de todos los involucrados, es decir, la comunicación eficaz exige que el emisor tenga en cuenta la postura del receptor, incluyendo en esto sus conocimientos, necesidades e intereses actuales.

Para comprender más del tema, a continuación se mencionará el proceso de comunicación

2.2 Proceso de Comunicación

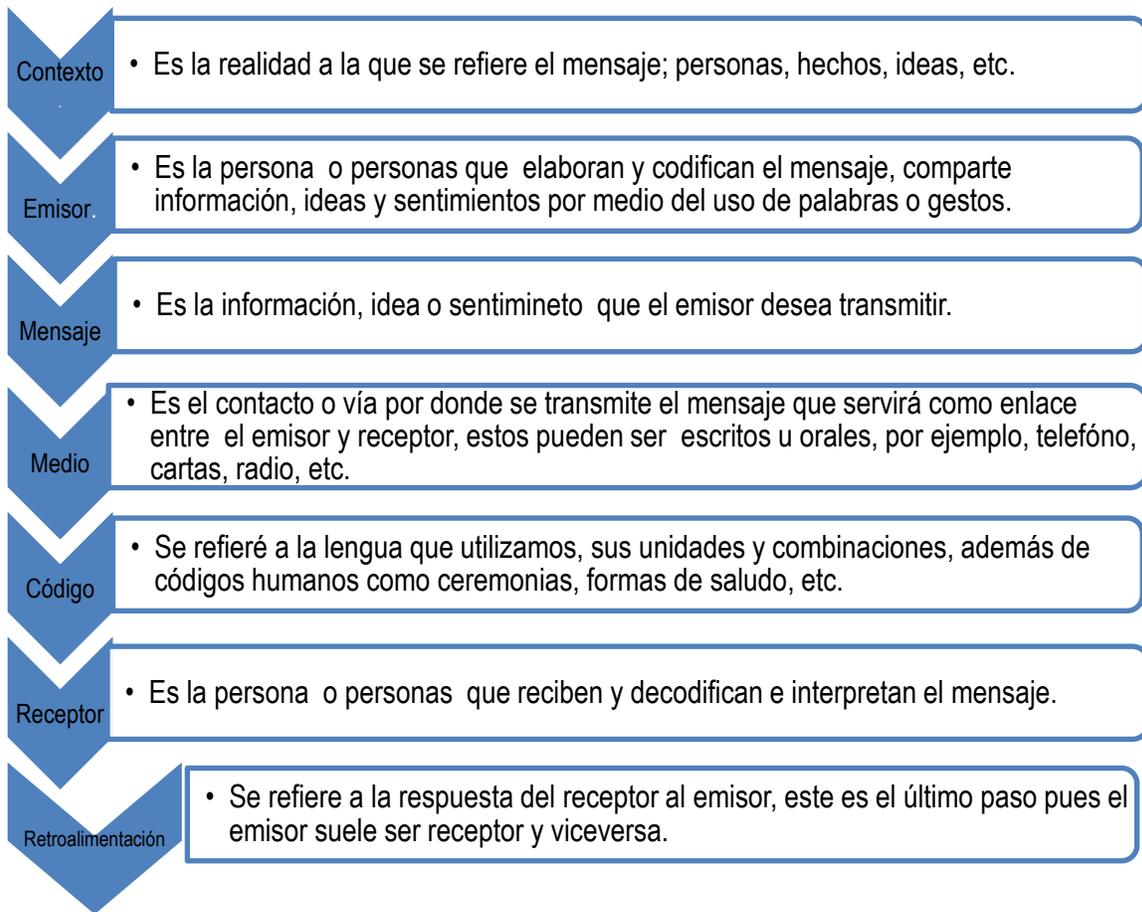
Para que ocurra una verdadera comunicación deberán existir componentes esenciales para el logro del mismo, es importante enfatizar que la comunicación es un proceso y se forja desde un punto totalmente científico la transmisión del mismo. (Berlo, 1979 en Hernández, 2011)

Dicho proceso se conjunta por un codificador y decodificador, entendamos por codificador al emisor del mensaje que mediante distintos canales (verbal, escrito y no verbal) transmitirá la información, y por decodificador al receptor, quizá este es quien juegue el papel más difícil pues su tarea será interpretar el mensaje, traducirlo y retroalimentarse, además es importante mencionar que para concretar el proceso es indispensable contar con la intervención de ambas partes.(Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011)

Es imprescindible señalar a la comunicación como un proceso mediante el cual se logrará transmitir ideas, valores, actitudes y acciones que para alcanzar una comunicación realmente exitosa será esencial asegurar que el emisor y el receptor hayan comprendido e interpretado correctamente el mensaje que se transmitió.

Grados (2007) refiere que compartir un mensaje no es suficiente, sino que la comunicación efectiva también dependerá de que el receptor entienda el mensaje.

De igual manera refiere que el proceso de comunicación está basado en siete puntos:



Para Anolli (2012) la comunicación no es solamente la transmisión de la información, debemos entenderla como una actividad, la cual da significados referentes a la realidad y a través de la elaboración de los signos adecuados serán personificados mediante representaciones, imágenes y a los modelos cognitivos con los que se cuenta.

Sin lugar a duda una buena comunicación requerirá paciencia, destreza y sobretodo una gran voluntad, así lo es como lo refiere Taylor (2001), además de esto se necesitará:

- Exactitud: con el fin de transmitir los mensajes de manera clara y precisa
- Atención a los sentimientos y las opiniones de las persona destinataria del mensaje
- Destreza en las trasmisión del mensaje, contar con la capacidad para decir lo que se quiere de la manera más adecuada.

Para lograr una verdadera comunicación se tendrá que cumplir el fin de entender y ser entendidos, es por esto que este proceso es de doble sentido.

2.3 Comunicación Organizacional (CO)

La comunicación es un elemento indispensable en la construcción social y laboral en la que nos desenvolvemos a diario, es por ello que será imprescindible saber los orígenes de la Comunicación Organizacional.

Sotelo (2004, en Losada, 2004) refiere que la Comunicación Organizacional (CO) nace en Estados Unidos (EU), siendo los historiadores norteamericanos los primeros en detectar a las profesiones informativas, a las cuales se le denominó Relaciones Públicas. Fue aquí que por medio de agencias de prensa nace un nuevo concepto, técnicas, perfiles profesionales y modelos de formación en este tipo de comunicación organizacional.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX el auge de una comunicación y libertad informativa fue uno de los despliegues más importantes de la comunicación; ya que los habitantes descubrieron que al ejercer influencia se podría participar en discursos de carácter público y así generar un alto impacto en la comunicación colectiva. Otros factores que influyeron en el desarrollo de la CO fue la mala fama de algunos empresarios de la época quienes contrataban a periodistas para obtener un trato favorable con los medios pues aportaban gran difusión a críticas y foros de discusión (Losada, 2004).

Se buscó por mucho tiempo que a través de los periodistas se comunicaran cuestiones positivas de los representados, todos los intentos por lograr este fin no fueron satisfactorios y fue este el declive de las personas dedicadas al medio. De esta manera, es como surgen medios más sofisticados con el fin de realizar este tipo de tareas; refiriéndonos a las agencias de publicidad; estas se encargaron de realizar servicios y aumentar así las relaciones públicas, mediante marketing, organización de eventos y programas educativos logrando consolidar un lugar importante dentro de las organizaciones al ser estos los responsables de la comunicación mediante expertos calificados en el área. (Losada, 2004)

Sotelo (2004) refiere que para 1945 la CO en EU se convertiría en una gran prospección al desarrollo pues logró aumentar significativamente el número de practicantes; ya que generaliza la función de comunicación en todo tipo de empresas, instituciones públicas y entidades sin fines de lucro.

Si se habla del conjunto de comunicación y organización es importante mencionar que no sólo se refiere a la conversación entre un receptor y el emisor dentro de la organización, aunque forman parte importante de éste, el concepto va más allá de esta dupla.

Saló (2005) destaca que *“la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo”* (p.11) mediante el cual se interpreta e intercambian mensajes significativos en un contexto determinado; refiere también que dentro de la organización es un factor mediador a través del cual se podrá conocer, persuadir e informar de los objetivos y/o directrices en común que como organización se pretende alcanzar.

Hernández (2011, p.194) retoma distintas definiciones acerca de la CO, la primera de ellas es la de Fernández (1999) quien define como CO el *“conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio”*. Entre otras definiciones se encuentran también la de Gary Kreps (1995) el cual afirma que *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de la organización y los cambios que ocurren dentro de ella”*(p.75)

Fernández (1999 en Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011) define CO como *“el conjunto de técnicas y actitudes encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se den entre los miembros de la Organización o entre la Organización y su medio”* (p.195).

La CO es un instrumento de gestión y de dirección que apartir de las políticas y estrategias se adoptaran por la empresa en diferentes situaciones. Su principal objetivo es alcanzar directrices planteadas por la organización; es decir, se pretende que por medio de una adecuada comunicación exista una integración por parte de los componentes de la organización (Saló, 2005).

Es por ello la importancia de concretar y formalizar un departamento de comunicación interna dentro de la organización que se integre por los medios y recursos adecuados para lograr el principal fin, en este caso una comunicación organizacional efectiva. Para el logro de una comunicación eficaz no se requiere de un número específico de colaboradores, es decir, no influye la cantidad, el tamaño o el servicio que esta brinde, ya que cada empresa se estructura y delimita de manera diferente.

Por otro lado, es esencial tomar en cuenta la sistematización y organización de la comunicación, tener bien claro lo que se quiere comunicar, como se quiere comunicar y a través de que medio se

comunicará; utilizando el lenguaje adecuado, las herramientas indicadas, considerando de igual manera los factores internos y externos que podrían intervenir en éste proceso.

Para lograr una comunicación ideal dentro de la organización es indispensable considerar una perspectiva integral y actual, ya que el proceso de comunicación está integrado por diferentes componentes o ámbitos los cuales son necesarios para concretar el logro final de la organización.

Saló (2005) refiere cuatro ámbitos específicos de la comunicación; el primero de ellos es comunicación Institucional la cual describe definir y gestionar la marca; a través de ella se pretende poner a disposición del colectivo institucional los mensajes sobre la actuación de la empresa, por medio de la comunicación institucional se pretende mantener y aumentar una imagen positiva frente a los competidores.

El segundo ámbito es la comunicación financiera, ya que esta es un punto crítico y necesario para la organización, en ella se utilizan los datos para proyectar de manera favorable en el ámbito financiero de la empresa, su objetivo principal es crear una imagen positiva ante el sector y establecer relaciones con la comunidad ante el cual se pretende tener un crecimiento económico.

El tercer ámbito es la comunicación social o también llamada comunicación interna, la cual está dirigida a las personas que forman parte de la empresa, a través de ella y de manera adecuada se logra que los empleados se sientan implicados y comprometidos con el fin y/o propósito que se tiene en común como organización. Por ello es fundamental el departamento de Recursos Humanos, ya que a través de este se dará la adecuada información y de forma oportuna a todos los empleados (planes de carrera, ventajas, materiales, remuneración, etc.)

El cuarto ámbito, pero no menos importante se refiere a la comunicación comercial o de marketing, su función principal es elaborar y emitir los productos y/o servicios que ofrece la empresa, es este el punto más crítico de esta cadena ya que apartir de ella se abren nuevos ámbitos, nichos de negocio y promoción para permanecer en la mente de los clientes actuales, este tipo de comunicación garantiza la permanencia y el crecimiento de la organización.

2.4 Comunicación Interna (CI)

Dentro de la Organización la comunicación está establecida por todos los miembros de intercambio de información que permitan hacer llegar los objetivos y tareas planteadas. El término de Comunicación Interna (CI) hace referencia principalmente a la manera en la cual se realiza la transmisión de las decisiones de los directivos al resto de la organización además de las vías que son utilizadas para dicho fin.

De Marchis, Gil y Lanzas (2007) proponen la siguiente definición de Comunicación Interna: *“es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con metas y valores comunes”* (p. 26).

Algunas funciones primordiales de la CI son: contribución al éxito y funcionamiento de la organización, facilita el buen clima de trabajo, reduce las posibilidades de conflicto, la CI es un punto creador y transformador de la cultura organizacional (Conrad, 1994 en De Marchis et al., 2007).

A nivel empresarial existen dos tipos de comunicación que se presentan en la organización la primera de ellas y que es necesario mencionar es la comunicación externa, la cual está dirigida al público externo como clientes, intermediarios, proveedores y público en general, en ella se vinculan departamentos como relaciones públicas y marketing en dicha comunicación todos los miembros pueden ser difusores de la imagen de la organización. La segunda pero no menos importante es la CI la cual se encuentra alineada al público interno que conforma la organización y que se encuentran directamente vinculada con ella, desde los más altos puestos hasta los puestos medios y bajos. (García, 1998)

Existen maneras distintas para el desarrollo de la CI dentro de la organización:

La primera de ellas es la formal, en la cual el contenido de dicha comunicación está regido únicamente por aspectos laborales en ella se utiliza como principal medio a la escritura y suele ser lenta, ya que se deberán cumplir los procedimientos burocráticos planteados por la organización, y la informal donde es esencial el contenido de la comunicación de aspectos laborales el cual utiliza canales no oficiales para su desarrollo como lo son reuniones fuera del trabajo, encuentros en pasillos, etc. (Vértice, 2007).

Es importante considerar el equilibrio entre la comunicación interna y externa deberá estar presente siempre, ya que ambas son parte importante de la organización y por tanto al completar una armonía el desarrollo en las actividades y objetivos planteados tendrán un mayor alcance.

El objetivo principal de la CI en la organización es de carácter corporativo, es decir, llevar a cabo un alineamiento entre todos los miembros y así alcanzar los objetivos que se tienen en común, por lo cual la CI es considerada una de las piezas fundamentales para engranar la organización. Es imposible pensar que exista una organización sin CI; ya que si esta no se encuentra presente los empleados no podrían saber lo que hacen sus compañeros y no podrían recibir instrucciones de sus jefes, la coordinación del trabajo se haría casi imposible. Cuando la CI se logra de manera eficaz y conveniente se obtiene que los miembros de la organización tengan mejor desempeño y compromiso con las funciones que realizaran en el trabajo (Vértice, 2007).

Se busca que en la CI la información que se da conocer tenga credibilidad mediante un medio de confianza que permita a los directivos informar que se hace y por qué, de manera que se facilite a los receptores información veraz (Barceruelo, 2011).

Barceruelo (2011) refiere que en cuanto a los tipos de mensajes usados para la CI es importante diferenciar en función de sus destinatarios: mensajes generales y segmentados.

- Mensajes Generales: se transmite información para todos los empleados que conforma la organización y en ellos se mencionan como marcha la empresa, teniendo como principal objetivo integrar a los empleados a la misma.
- Mensajes Segmentados: son aquellos que están dirigidos a un subgrupo específico de la organización.

Es importante mencionar que la CI puede ser de tres tipos: descendente, ascendente u horizontal esto depende totalmente de quién emita los mensajes y el lugar que ocupa en la organización. La comunicación descendente se refiere a aquella que se produce cuando los niveles superiores transmite mensajes a niveles inferiores de información relacionada con la ejecución del trabajo específico a diferencia de la comunicación ascendente que surge de los niveles inferiores de la organización y se mueve de abajo hacia arriba, en ella se transmite información como quejas y sugerencias de los trabajadores, se genera retroalimentación positiva y a través de ésta la dirección

puede plantear métodos, sistemas y planes de trabajo. Este tipo de comunicación será vital en estados de crisis, ya que los empleados podrían dar a conocer a la dirección los mensajes recibidos desde el exterior.

En cuanto a la comunicación horizontal, se refiere a aquella que se transmite entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel y se lleva a cabo de manera más frecuente (Berceruelo, 2011).

Pero ¿Qué pasa cuando no se logra una CI eficaz? Es inherente no pensar en todos los daños que se pueden realizar al no contar con una verdadera comunicación eficaz dichos daños pueden llegar a ser sumamente perjudiciales para la organización logrando establecer estados críticos como que la dirección ignore los procedimientos que se están siguiendo, departamentos que deshacen o impiden el trabajo de los demás y desacreditar a los responsables de las áreas (Vértice, 2007).

Hoy en día la falta de CI en las organizaciones es más común e indudablemente preocupante, y muestra de ello fueron los resultados obtenidos en una encuesta efectuada por Randstad México una de las compañías dedicada a servicios y soluciones en Recursos Humanos, realizada de manera aleatoria de una muestra de 2500 personas, la encuesta arrojó que dentro del ambiente laboral uno de los aspectos más importantes es la comunicación interna, pues es considerada como una herramienta estratégica ayudando a las compañías a motivar a su equipo de trabajo, además de sentirse identificados con la misma. Dicha encuesta reveló que 62% de los encuestados considera a la comunicación interna de su empresa solamente como reflectora de la Misión, Visión y los alienta a trabajar por ella, sin embargo, el 30% percibe a la comunicación de su empresa simplemente los mantiene informados pues no reúne los requisitos necesarios para ser ordenada, fluida y transparente, en cuanto al 8% restante refirió no haber tenido contacto alguno con empresas en las cuales existieran procesos de comunicación interna (Randstad, 2011).

La encuesta refleja totalmente lo que hoy en día se presenta en las organizaciones, la escasa comunicación eficaz interna y la percepción equivocada de la misma por parte de los colaboradores que la integran. La CI es uno de los recursos con mayor importancia, pues a través de ésta se trabaja en cada momento para lograr los objetivos corporativos, culturales y comportamentales dentro de las compañías.

La CI es una herramienta que se ha convertido indispensable dentro de las organizaciones pues a través de ella se logrará llegar a las directrices planteadas por dirección general. Es imprescindible que se conozcan dichas directrices y cómo a través de cada puesto de trabajo se puede contribuir al logro de las mismas, esto impactará en la motivación de cada colaborador, que a través de autoexigencia desarrollará las tareas cuidando la calidad en el detalle, logrando así empleados verdaderamente comprometidos en los cuales se tendrá un auténtico aliado y transmisor de los valores de la organización (ADECEC, 2003).

Indudablemente la CI es un terreno que en las organizaciones no se atreven a explorar, pues no es considerada como una inversión rentable en la que se deba emplear el mínimo esfuerzo, tiempo ni presupuesto alguno, no admitiendo que es un punto crítico para su mayor activo, refiriéndose así al talento humano.

La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2003) refiere que los objetivos más importantes de la comunicación interna son: la difusión y consolidación de los valores culturales de la empresa, transmitir de manera eficaz los mensajes de política y estrategia empresarial, contribución al compromiso e integración del personal, conocer y analizar expectativas y actitudes del personal, contribución constante a la mejora del conocimiento y relaciones interdepartamentales (ADECEC, 2003, p.72)

Sin embargo, dentro de toda organización existen barreras que obstaculizan la CI, como lo refiere Berceruelo (2011), al descuidar la CI dentro de organización se tendrán que asumir los riesgos de funcionamiento que esto conlleva.

Para entender esto más a fondo menciona además un estudio realizado por el Centro de Estudios Financieros (CEF) llamado "toxinas laborales" donde se destaca la precisa relación que se da entre los "ruidos" que puede dañar la salud de la empresa y como el mejor antídoto (CI) puede servir para prevenirlos. Dicho estudio conformado por una macroencuesta de 1440 cuestionarios realizados en su mayor porcentaje en España con un 82% y el 18% restante provenientes de 28 países en los cuales se destacan Colombia, México, Perú, Argentina, Chile, Guatemala, Ecuador o Venezuela.

En la encuesta se otorgaba a las personas entrevistadas una lista con 32 posibles toxinas laborales y se les pedía que señalarán las diez que a su parecer se presentaban con mayor fuerza en su empresa

La encuesta arrojó los siguientes resultados:

1. La mala comunicación interna (62%)
2. La desmotivación de los empleados (51%)
3. La organización del trabajo (49%)
4. La incompetencia como líderes de los directivos(39%)
5. La distribución de las tareas (39%)
6. La desconfianza de los jefes hacia los empleados (35%)
7. El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual (35%)
8. El conformismo o desinterés de los empleados (34%)
9. La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional (33%)
10. Los rumores (32%)

Los resultados arrojaron que un alto porcentaje de los entrevistados percibe como una toxina a la mala comunicación interna dentro de su organización, además de otros puntos, dentro de los que podemos resaltar a los rumores de los cuales se hablará más adelante.

Asimismo Berceruelo (2011), hace referencia a que una buena CI ayudaría de manera contundente a prevenir cada uno de los obstáculos que se presenta dentro de las empresas y por medio de ella se producirá un gran éxito en todas las áreas de negocio.

Todo éxito indudablemente atraviesa por algunas derrotas o dificultades en el camino, lo importante será cómo se enfrentan los mismos para alcanzar los objetivos planteados, en esta ocasión la comunicación no se encuentra exenta de estos obstáculos, a continuación se mencionarán los más comunes.

2.5 Dificultades de la Comunicación

Para Kirkpatrick (2001), una de las consecuencias más claras de una comunicación ineficaz es el deterioro de las relaciones personales, esto a causa de una comunicación “pobre”. ¿Pero cómo se puede llegar a tener una comunicación eficaz y evitar esta ruptura o deterioro de relaciones? Primordialmente es importante detectar los obstáculos más frecuentes en el proceso de comunicación y así trabajar en ellos.

Cuando se habla de comunicación es usual escuchar comentarios por parte del emisor culpando al receptor de no escuchar de manera atenta, no preguntar si se tiene alguna duda, etc., pero también es claro que el receptor culpa al emisor de no ser claro en el mensaje expuesto. Es inimaginable no pensar en las consecuencias por no lograr una comunicación eficaz, indudablemente se piensa al comunicarse el mensaje en las características implícitas del mismo y que no será necesario profundizar en detalles, con esto se obstaculiza una verdadera eficacia de entendimiento en el mensaje expuesto.

Kirkpatrick (2001), refiere algunas consecuencias leves o graves que podrían evitarse si el receptor y el emisor detectaran estas áreas de oportunidad.

En el emisor, puede no entender el mensaje con claridad, tener una actitud negativa ante el mensaje que se comunicará o a la persona que lo comunica, quizá podría ser hacia el mismo acto de comunicación o tener pocas habilidades para realizar esta actividad.

Otra barrera se debe a que el emisor elige el lugar y/o método inapropiado al entorno, no saber captar la atención y el interés del receptor, utilizar el vocabulario inadecuado refiriéndose a tecnicismos o ambigüedades, tono de voz negativo, información incompleta y el más importante; no verificar si el receptor ha comprendido el mensaje.

Por otra parte Kirkpatrick (2001), argumenta que las barreras más comunes en el receptor se dirigen hacia dos variantes principalmente las cuales influyen en la comprensión del mensaje; la primera de ellas es no esforzarse por comprender el mensaje, este punto influye particularmente cuando el receptor está preocupado o pensando algo que a su parecer es de mayor importancia en ese momento, no estar interesado en el mensaje, factores emocionales, factores físicos refiriéndose a estos como distractores; ruido, temperatura, etc. La segunda variante se refiere cuando el receptor intenta comprender el mensaje pero no logra conseguirlo, este es un punto crítico, ya que se tendrá que enfocar y lograr que el receptor logre una comprensión total del mensaje, en este punto es esencial verificar que el uso del lenguaje y la estructura del mensaje sea adecuado.

Una de las principales barreras de la comunicación son las lingüísticas y ortográficas; ya que en la mayoría de los casos se da por hecho que el emisor y/o el receptor ha comprendido el mensaje, además de no atreverse a solicitar aclaraciones o resolver dudas. Dentro de estas barreras

encontramos al rumor, uno de los principales canales que existen en la comunicación y que ha permanecido a lo largo de la historia en nuestra sociedad.

Rumor

Sin lugar a duda, el rumor está presente en el medio en el que nos desenvolvemos a diario, y uno de ellos son las organizaciones; no importando el tamaño, ni el giro de la misma, el rumor quizá es el medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia. Los primeros en investigar con respecto a este suceso fueron Allport y Postman los cuales refieren como rumor *“la proposición relacionada con los acontecimientos cotidianos, transmitida de persona a persona con el objeto de que todos creen en él, sin que existan datos concretos que permitan verificar su exactitud”* (Kapferer, 1989 p.13).

Rosnow (1988 en Berjano y Pinazo, 2001), menciona que los rumores son: *“un barómetro de las tensiones en la comunidad; son predictores del comportamiento humano; son una comunicación pública que refleja hipótesis privadas de lo que significan las palabras”* (p.212).

Los rumores son una manera rápida para difundir todo tipo de mensajes en el medio, pero estos carecen en la mayoría de las veces de veracidad, ya que al realizarse de manera verbal tienden a contar con pocas evidencias comprobables.

Para Berjano y Pinazo (2001), algunas características del rumor son:

- Comunicaciones informales que se propagan entre semejantes.
- Está sujeto a diversas distorsiones.
- Surge por la necesidad de expresar y satisfacer ciertas emociones y necesidades.
- Su contenido es actual y la mayoría son de contenido negativo.
- Son una manifestación de procesos grupales.
- Se propagan de mayor manera en medios de inactividad, tedio y monotonía.

Por otro lado, para Allport y Postman (1947), existen dos vertientes necesarias para que el rumor permanezca en la mente de las personas y se distribuya: el primero de ellos es la importancia, es

decir, que dicho rumor deberá contar con un grado de importancia tanto para quien los transmite como para el que lo escucha, y el segundo es la ambigüedad. Se describe también que en cada rumor existe un poco de verdad y al pasar de boca en boca es cuando adquiere fantasía por lo cual posteriormente será sumamente difícil poder reconocer la verdad de la fantasía.

Los rumores se desencadenan cuando las situaciones están fuera de control o son críticas, un ejemplo claro son las tres C; crisis, conflicto y catástrofe denominadas así por Koenig (1985 en Berjano y Pinazo, 2001) en ella se refiere que en situaciones en las cuales no se tiene una fuente verídica información, los rumores adquirirán el valor de noticias. Los rumores sin lugar a dudas se desencadenan de gran manera como consecuencia de la privación en la información y así es como las personas suplen dicha privación elaborando sus propios razonamientos.

De la manera en la que se comunican los rumores es importante mencionar que dicho mensaje estará sujeto a diversas distorsiones antes de llegar al receptor. Allport y Postman basados en las investigaciones de Bartlett (1932), sobre la memoria en la cual señala que la memoria no es fija y que comienza a cambiar en el momento en la cual esta siendo procesada. Después de distintos experimentos realizados y apoyándose en la Psicología de la Gestalt Allport y Postman argumentaron que las percepciones se disputan por encontrar la simplicidad, el orden y necesidad del cierre, es decir, que en términos de la Gestalt existe la tendencia de completar y cerrar lo que se percibe hasta que se le otorgue una buena forma y de esta manera comprender todo aquello que con anterioridad no lo fue (Berjano y Pinazo, 2001).

Posterior a las investigaciones realizadas, dichos autores formularon tres distintas transformaciones y/o leyes que se producen en el curso del rumor:

- Reducción o nivelación: se menciona que después de que transcurre el rumor tenderá a ser corto y más conciso, solo conservará una parte pequeña del mensaje original.
- Acentuación: se complementa con la primera, ya que se destaca un número limitado de detalles. Los elementos de información que se omitieron aparecerán recalcados y viceversa.
- Asimilación: en ella se destacan las transformaciones del contenido que pertenecen a la población es decir a las actitudes y opiniones, de esta se diferencian tres tipos; la primera llamada temática en la cual los temas se olvidan o transforman en el sentido del tema principal, en la segunda se habla de completar en la cual se complementaran o agregaran

detalles para llenar lagunas de información para hacer coherente el relato y por último la estereotípica en ella se revelarán las opiniones, actitudes y prejuicios de los sujetos.

Dicho proceso se ve reflejado hoy, no sólo en el ámbito empresarial en el que nos devolvemos sino también en el cultural y social. Los rumores forman parte fundamental de nuestro desarrollo como sociedad y organización, además estaremos inmersos en ellos día tras día pero, ¿Cómo afecta el rumor en las organizaciones?

Para comprender un poco más dicha información retomaremos una encuesta aplicada por Adecco una de las principales empresas de contratación en México, Adecco realizó una encuesta en 2013 a 500 participantes de la población Mexicana que acudieron a sus instalaciones para la búsqueda de empleo, en la encuesta se analizó la percepción que se tiene sobre el chisme que se generan dentro de las empresas, dicha encuesta arrojó que en cuanto a la percepción de chisme siete de cada diez entrevistados consideraron que el chisme afecta a la carrera y crecimiento profesional de los colaboradores además de percibirlo como una forma de violencia laboral, ya que además de perjudicar la imagen profesional es información sin fundamentos, es un distractor de las actividades laborales y fomenta clima organizacional incómodo. Además dicha encuesta expuso también que cinco de cada diez entrevistados trata de no involucrarse en los chismes de la empresa u oficina, asimismo declararon que las mujeres se acercan un poco más dentro de la organización a platicarles algún chisme.

En cuanto a los temas de los chismes en primer lugar con un 62% se encuentra el desempeño laboral, en segundo término con un 46% romances e infidelidades, 21% robo y desconfianza, fracaso profesional y conyugal, 20% e inestabilidad económica.

La encuesta arrojó que solo uno de cada diez entrevistados saben que en su empresa existen acciones para combatir este tipo de problemáticas y 5 de cada 10 declararon que dentro de sus organizaciones no existen tales acciones.

Con dicha encuesta Adecco propone evitar en la medida de lo posible este tipo de comunicación, para tener un mejor desarrollo en la comunicación, además de implementar e informar acerca de las políticas internas contra este tipo de comunicación informal y así evitar desmotivación laboral, deserción y hasta despidos, en cuanto a los colaboradores mantenerse al margen de dicha

información ya que daña la imagen profesional además de generar un clima desagradable (Adecco, 2013).

Desde el ámbito organizacional, Fernández (2012), menciona que una de las principales herramientas para la reducción de rumor es ser transparentes, considera que en base al crecimiento de las empresas también crece considerablemente los rumores y de ésta forma es más difícil ser transparentes, refiriéndose en saber como se maneja la información dentro de las organizaciones.

Sí bien se encontrará un constante desarrollo en el mundo actual, es importante hacer mención de los cambios o brechas generacionales dentro de las organizaciones, las cuales son cada vez más notables, pues actualmente las organizaciones se componen por un gran número de jóvenes, y esta nueva generación es la que busca día a día que se hable con la verdad total por parte de los directivos, jefes y/o compañeros, considerando una aversión total la mentira y ocultar información.

Al conseguir una sinceridad dentro de la organización las ventajas notables que se obtendrían son; mejores relaciones interpersonales, disminución de malos entendidos, resolución de conflictos a la brevedad posible además de trabajo en equipo (Fernández, 2012).

No sólo es importante la transparencia en todo momento, sino que será forzoso sobretodo en los momentos críticos de la organización, de esta manera se reforzará la credibilidad de la misma. La transparencia es la herramienta fundamental dentro de la organización y la falta de ella favorece a la generación de los rumores y los chismes dentro de la compañía, dichos rumores dentro de la organización logran ser considerados como la fuente de organización con más credibilidad, lamentablemente se distribuye con gran rapidez y son los colaboradores de la organización los que más creen en ello. Se menciona también en el artículo publicado por Adecco, que es imposible pensar que dentro de las organizaciones no existan rumores, pero sí existen formas y herramientas que ayudan a sobrellevar estas barreras y minimizar su impacto dentro de la organizaciones.

2.6 Comunicación Asertiva

Mucho se habla de la comunicación asertiva no solo en las organizaciones, si no además en nuestra vida diaria, es por ello, que será inimaginable hablar de la misma sin que se ligue lo profesional a lo personal. Para entender más acerca de asertividad o comunicación asertiva es indispensable mencionar a qué se refiere y cómo influye en las relaciones interpersonales a los que estamos expuestos día tras día.

Ronquillo (2006), menciona que la comunicación asertiva es la manera en la cual nos relacionamos con los demás, refiriéndose a la firmeza de carácter con la que se supera las inhibiciones y mejora la capacidad para enfrentarse a situaciones que producen estrés, además de ayudar a expresar de manera efectiva los pensamientos, sentimientos y opiniones sin perjudicar las relaciones con los demás.

Para Aguilar (1987 en Flores y Díaz-Loving, 2002) la asertividad significa:

“Tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, y además tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria, hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario” (p. 25).

Es importante mencionar que aunque exista un vínculo directo de asertividad con las expresiones que se tienen de manera oral, será de gran importancia el desarrollo por medio de un balance de expresión oral y escucha activa, ya que ambas conllevan a un alto grado de asertividad.

En la actualidad el constante cambio y la interacción social en la que las personas se desenvuelven día tras día, las distintas situaciones o problemas a las que se enfrentan, demandan una solución por parte de los mismos, estas pueden tornarse de manera: pasiva, asertiva o agresiva. Es aquí donde el individuo mostrará si cuenta con las habilidades para manejar esta situación de manera asertiva. Sin embargo, en muchas ocasiones dependerá del contexto cultural, educativo y social en el que se desenvuelve (Flores y Díaz-Loving, 2002).

Para que se pueda lograr una comunicación asertiva, será necesario desarrollar un conjunto de actitudes o comportamientos y trabajar en aquellos que no son asertivos. Wolpe (1973 en Flores y Díaz-Loving, 2002), hace mención de los distintos tipos de conductas:

- Asertiva: el individuo hará valer sus derechos de manera directa, en ésta no se daña a los otros, ni así mismo.
- Agresiva: el individuo expresa sus derechos sin importar dañar a otros.

Por otro lado para Lange y Jakubowski (1976 en Flores y Díaz-Loving, 2002), definen a la conducta no asertiva como:

- No asertiva: la violación de los derechos propios, en ésta se anulan la libre expresión de los sentimientos, pensamientos y creencias, permitiendo a los demás que las violen.

Evidentemente dentro de la comunicación asertiva, se tendrá que tener en cuenta los distintos tipos de comportamientos. Para Ronquillo(2006) la asertividad nos hará responsables de nuestros sentimientos y con toda la responsabilidad darlos a conocer a los demás, teniendo respeto por sí mismo y por los demás, a continuación señalaremos algunas características de los tres distintos comportamientos:

- Pasivo: permite a otros elegir por él, en situaciones de ganar- perder, siempre termina por perder, es totalmente manipulable, es poco respetando, no se le toma en cuenta. Otros consiguen sus objetivos a costa de él, se violan sus derechos.
- Asertivo: decide por si mismo, su comunicación es sincera pero cortés, expresa lo que siente de manera directa y clara, convierte situaciones de ganar-perder en ganar-ganar, es respetado, consigue resultados por medio de negociaciones, se respetan sus derechos y los demás.
- Agresivo: decide por los demás ,se torna sincero sin tacto alguno, expresa lo que siente y se alaba a sí mismo, en situaciones ganar- perder, regularmente gana, se torna vengativo, colérico y desconfiado, consigue sus objetivos a costa de los demás.

Sin lugar a duda para que se logre una comunicación asertiva, se tendrá que tomar en cuenta la habilidad de la escucha activa, por medio de ésta la persona asertiva mantendrá un balance entre lo agresivo y lo pasivo.

Como lo refiere Canstanyer (1997), nadie es puramente agresivo, no asertivo (pasivo), ni siquiera asertivo, las personas tienden más hacia una de estas conductas, siempre en mayor o menor nivel, lo que es importante mencionar, es que los estilos o “tipos puros” de estas conductas no existen.

Algunos de los comportamientos externos referidos por Casntanyer (1997), por cada estilo de conducta son :

- No asertivo (pasivo): volumen de voz bajo, su manera de hablar se torna poco fluida, bloqueos, tartamudeos, mirada baja, inseguridad para saber que hacer y decir, frecuentes quejas a terceros como lo son; no me comprende, se aprovecha de mí, etc.
- Agresivo: el volumen de voz es alto, se habla con poca fluidez, se vale de insultos y amenazas, el contacto ocular con el que se dirige es retador, además es importante mencionar que no todas las personas agresivas lo son realmente en su interior, este tipo de conductas es una defensa por sentirse excesivamente vulnerables a los ataques de los demás.
- Asertiva: habla de manera fluida y con seguridad, el estilo de su mirada es directo pero no desafiante, se defiende sin mostrar agresión alguna, cuenta con la capacidad de discutir abiertamente, además de contar con la capacidad de pedir aclaraciones, es decir, las personas asertivas no van a ganar, están en la búsqueda de llegar a un acuerdo.

Por otra parte Jakubowski y Lannge (1978 en Flores y Díaz-Loving, 2002) plantean que existen cuatro tipos básicos de asertividad: básica, empática, escalar y confrontativa, a continuación enunciamos sus características principales:

- Asertividad básica: se refiere a las expresiones de derechos, creencias, opiniones y sentimientos personales, tales como el afecto hacia las demás personas. Este tipo de conducta asertiva es la más fácil de realizar, pues la persona no tendrá que involucrarse directamente ni defenderse de algo.
- Asertividad empática: se realiza cuando la situación requiere mas allá que una simple expresión de sentimiento o necesidad, es decir, cuando la comunicación incluye el reconocimiento de la situación o de los sentimientos de la otra persona, será importante

escuchar y tomar en cuenta los sentimientos de los otros. En ella habrá que asegurar la existencia de un respeto genuino entre ambas partes, de no ser así podría convertirse en manipulación.

- **Asertividad Escalar:** en ella se espera comenzar con un mínimo de imposición o petición en la respuesta asertiva y valorar el impacto que ésta tendrá, de no ser el caso, se incrementará el grado de firmeza en la respuesta, siempre sin llegar a la alteración. En algunas situaciones la última respuesta podrá parecer fuerte, sin embargo, tendrá que ser de esta manera, ya que las respuestas anteriores fueron ignoradas por la otra parte.
- **Asertividad confrontativa:** este tipo de asertividad tendrá que utilizarse cuando las palabras de la persona son contradictorias a sus actos, es decir, en este se describirá objetivamente lo que la otra persona dijo que haría y describir lo que realmente realizó. Esta respuesta deberá ser utilizada cuando se tiene claro que la otra persona ha tratado de agredir en repetidas ocasiones.

Después de revisar los diferentes tipos de asertividad, será importante saber cómo deberá ser utilizada en el trabajo. Para Rodríguez y Serralde (1991) existen dos áreas básicas en la vida de un individuo; la familia y el trabajo, por lo que la manera en la se enfrentan éstas conllevan un grado importante de asertividad, en primera instancia se hace alusión a que en la familia el propósito principal será la sinceridad, la emocionalidad y la comunicación, refiriendo a los sentimientos como lo más importante, sin embargo, en el ámbito laboral para que exista un énfasis verdaderamente asertivo, se tendrá que actuar en primer lugar y dejar a los sentimientos en segundo plano, pues en el trabajo las relaciones tienden a ser más superficiales pues el principal fin es la productividad y la obtención de los logros. Si bien el trabajo se convierte en una extensión del individuo es esencial mencionar que en cuanto mayor asertividad se logre en relación al trabajo se obtendrán mayores satisfacciones.

Entendamos al respecto a la comunicación asertiva como aquella que se logra por medio de una escucha activa, teniendo atención en las distintas señales de su alrededor, sin duda el éxito de las buenas relaciones laborales y personales se enfocarán en una comunicación efectiva, en la cual se pueda expresar y escuchar a la otra parte de la manera más dinámica y adecuada, dejando de lado toda actitud negativa.

2.7 Herramientas de Comunicación Interna (CI)

Cuando hablamos de herramientas nos referimos en su totalidad al medio utilizado para que la comunicación interna se transmita y difunda en mensajes a toda la organización.

Es imprescindible tomar en cuenta tres puntos en el momento de cada comunicado, ¿qué? se quiere comunicar, ¿cómo? se quiere comunicar y por medio de qué canales se transmitirá dicha información, todo ello para asegurar que el impacto sea el esperado.

En la actualidad existen gran variedad de herramientas utilizadas dentro de la CI, pero hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que están implícitas en ellas, ya que por medio de éstos se elegirá la manera más adecuada para llevar a cabo un plan efectivo de comunicación.

Berceruelo (2011) menciona que las herramientas deben complementarse entre sí, para lograr una mayor eficacia a la hora de transmitir los mensajes.

Dentro de las herramienta más comunes en CI mencionadas por Berceruelo están:

- Reuniones informativas: es un instrumento de comunicación con gran actividad movilizadora, se adaptan a reuniones de orden general, se realizan mediante interlocución directa descendiente, este tipo de herramientas brindan mayor credibilidad y eficacia a los empleados, cuenta con mayor impacto a los empleados.
- Buzón de sugerencias: se puede realizar de manera física o electrónica por medio de ella los empleados pueden dirigirse de manera directa a las áreas más altas de la organización. Por medio de esta herramienta la CI logra ser más dinámica además de permitirse la participación de todos.
- Cartas de Dirección: las cartas deben de ser breves, redactadas con sencillez y concentradas por un mensaje realmente importante.
- Boletín: en ella se hace mención a las revistas internas de la organización, se recomienda que se encuentren abiertas a los empleados.

- Intranet: este es considerado el medio de comunicación más utilizado y preferidos de las empresas, en ella se pueden resguardar los documentos que se tiene de manera interna en la organización como los son; manual de bienvenida e identidad corporativa, directorios por mencionar algunos. La intranet cuenta con grades herramientas que pueden ser explotadas de la mejor manera para captar e informar de la manera más precisa y oportuna, una ventaja evidente es su rapidez.
- Manual de bienvenida: tiene como aportaciones básicas una rápida operatividad en los nuevos empleados, además ayuda para la adquisición de conocimientos, por medio de este manual nacerá el vínculo y sentimiento de pertenencia con la organización.
- Manual de Cultura Corporativa: guía que busca sistematizar los procesos de la organización alineando a sus empleados a la misión, visión y valores.

Indudablemente el uso adecuado de las herramientas a las cuales tiene acceso el empleado será un diferencial entre una buena o mala comunicación, pues además de distribuir de manera adecuada la CI reivindicará el trayecto de las malas prácticas que se tienen dentro de la misma, gestionando no solo situaciones de crisis sino también alentando a una verdadera comunicación eficaz en la organización.

Capítulo III Manejo de Conflictos

Una de las principales consecuencias de la interacción humana dentro de la organización y fuera de ella son los conflictos, si bien, siempre existirán distintos temperamentos, diferentes puntos de vista, intereses e incluso la percepción de que el trabajo de uno es más importante que el de los demás, se entiende poco que el trabajo dentro de la organización es una suma de todo y que una de las partes más importantes es la negociación y los acuerdos para el alcance de los objetivos en común.

Es importante comprender y solucionar de manera oportuna los conflictos que surjan dentro de la organización, pues evidentemente lo que no se habla se actúa, y esto puede repercutir no sólo en el empleado sino indudablemente en la organización.

3.1 Definición

Se define conflicto como “una situación donde dos o más personas o grupos se enfrentan por tener intereses, necesidades, deseos o valores diferentes e incompatibles” (Caldas, Castellanos, Hidalgo, y López, 2009 p.286).

Para Robbins (1994, en Hernández et al. 2011) define como conflicto al “Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado de manera negativa o que está apunto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses” (p.201)

Los conflictos surgen cuando existe diferencia e interrupción de objetivos e intereses por una de las partes interesadas, ya sea de manera individual o grupal, dicha interrupción puede ser de dos tipos: activa en esta se consideran obstáculos, bloqueos e impedimentos o pasiva en el cual se considera la omisión (Chiavenato, 2009).

Podemos observar que conflicto puede definirse de distintas maneras, sin embargo, todas ellas cuentan con elementos en común, en este caso; entre personas, recursos y objetivo.

3.2 Características

Caldas et al (2009), mencionan que algunas de las características del conflicto son:

- Inherentes a la vida de toda organización e individuos.
- Inevitables debido a los intereses contrapuestos presentes en los grupos.
- Pueden ser internos y externos, además de tener consecuencias positivas y negativas.
- Al ser manejados de manera adecuada podrán ayudar a la empresa para alcanzar los objetivos.

Dentro de la organización existirán en constantes ocasiones, fricciones no sólo entre personas sino también entre grupos, esto debido a las distintas ideas, actitudes y hasta conductas que incluyen la gran diversidad de personalidades que la integran.

Hernández, et al. (2011) menciona que existen distintos tipos de conflictos a nivel jerárquico dentro de la organización:

- **Conflicto vertical:** se refiere al tipo de conflicto que se ocasiona entre niveles de jerarquía en orden descendente, este tipo de conflictos se dan por cuestiones de desempeño, metas, estilos de dirección, etc.
- **Conflicto horizontal:** se da entre empleados de una misma posición jerárquica o nivel, se ocasionan principalmente por incompatibilidad de caracteres, metas y características personales.
- **Conflicto lineal:** se hace presente entre empleados que tienen a su cargo distintas tareas, pero que tienen una estrecha relación entre sí, es decir, que son necesarias la una con la otra para alcanzar las metas, este tipo de conflicto es desencadenado por la falta de claridad en tareas, responsabilidades, intereses personales o de grupos.
- **Conflicto de roles:** Ocurre cuando el empleado no tiene claro, qué y cómo debe hacer, e incluso cuando no se tiene un jefe a cargo.

Por otro lado para Palafox (2000, en Hernández et al. 2011) existen tres distintos rubros en la clasificación de conflictos:

1. Por origen:

Se refieren a los problemas que se ocasionan por cuestiones estructurales de la organización como lo son políticas y procedimientos.

2. Por involucrados: En éste se considera el número de personas que son involucradas en el conflicto, estas pueden ser:

- a) Interpersonales, en él están involucrados dos o más personas que integran un grupo, las cuales perciben que sus conductas son incompatibles.
- b) Intrapersonales: es el tipo de conflicto que se tiene consigo mismo, es decir, su manera de pensar, comportamiento etc., y que puede chocar con las funciones que se realizan en la organización.
- c) Intragrupales: se ocasiona entre grupos de la organización, en este se dan a conocer las distintas maneras de pensar y las distintas maneras de actuar con el trabajo que se realiza.
- d) Intergrupales: en él existe oposición y choques entre grupos o equipos, un ejemplo claro es cuando la información de un departamento se entrega a destiempo, teniendo como consecuencias retardos y fallas a los involucrados y principalmente para la organización.

3. Por sus efectos

Se refiere a las consecuencias de las funciones que realiza el personal de una empresa, este tipo de conflictos se subdividen en funcionales y disfuncionales, los funcionales se refieren al desacuerdo que se da por parte de los grupos y que a su vez, es un gran estimulante del pensamiento creativo, contribuyendo a la mejora del desempeño, en cuanto, a los disfuncionales son aquellos obstáculos que impiden llegar al objetivo y metas de la organización.

Como hace mención Hernández, et, al. (2011) los conflictos pueden ser tomados como una gran oportunidad para la ruptura de paradigmas y por medio de éste lograr un nivel de compromiso con los empleados, convirtiéndolo en un conflicto productivo cuyo objetivo será solucionar de la mejor manera, en el menor tiempo posible y sin tener algún daño adyacente el mismo.

Chiavenato (2009) refiere que los conflictos generan resultados positivos y negativos, en cuanto a los resultados positivos menciona:

- Se estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar sus actividades, además de soluciones creativas e innovadoras.
- Es un estimulante de identidad con el grupo, además de aumentar la integración en el grupo.
- Por medio de éste se atrae la atención del conflicto funcionando como un mecanismo correctivo que permitirá evitar problemas más serios.

En cuanto a los resultados negativos de los conflictos menciona:

- Se presentan consecuencias indeseables para lograr el buen funcionamiento de la organización, los integrantes comienzan a desarrollar sentimientos como frustración y hostilidad, dichos sentimientos afectaran al desempeño y bienestar de las personas.
- La energía se emplea en su totalidad en el conflicto mismo, ya que ganar el conflicto se torna más importante que el propio trabajo, dicha energía podría ser utilizada para realizar un trabajo más productivo.
- Se afecta el funcionamiento de la organización, influyendo en las relaciones personales y de grupos.

En la mayoría de las ocasiones los conflictos son tomados en cuenta como una situación negativa para la organización, sin embargo, el conflicto dentro de la organización también tiene aspectos positivos y productivos, es decir que el conflicto no será exclusivamente positivo o negativo sino el conjunto de ambos, por esta razón no podrá ser eliminado en su totalidad y se tendrá que aprender a solucionar por medio de las herramientas adecuadas.

Es por ello que a continuación se presentan en el cuadro 3.2 algunas de las funciones y beneficios acerca de los conflictos que se presentan dentro de la organización.

Cuadro 2 Funciones y beneficios de un conflicto

- Discutir un conflicto permite que los integrantes de una organización sean más conscientes y capaces para enfrentar los problemas. Saber que los demás sienten frustración y buscan cambios crea incentivos para resolver el problema implícito.
- Un problema es una promesa de cambio y adaptación en una organización. Se desafían procedimientos, labores, asignaciones del presupuesto y otras prácticas de la organización. Un conflicto llama la atención sobre los aspectos que interfieren con los empleados y les producen frustración.
- Un conflicto fortalece las relaciones y eleva el espíritu del equipo. Los empleados comprenden que sus relaciones son lo bastante fuertes para resistir la prueba de un conflicto; no necesitan evitar frustraciones ni problemas. Liberan sus tensiones mediante el análisis y la resolución de problemas.
- Un conflicto promueve la conciencia individual y la de los demás. A través de un conflicto, las personas identifican lo que les produce enojo, frustración y temor, y también lo importante para ellas. Al saber por qué estamos dispuestos a pelear aprendemos mucho de nosotros mismos. Saber lo que molesta a nuestros colegas nos ayuda a comprenderlos
- Un conflicto estimula el desarrollo personal. Por medio de un conflicto los gerentes determinan cómo afecta su estilo a sus subordinados, quienes a su vez se enteran de las habilidades técnicas e interpersonales que necesitan para mejorar.
- Un conflicto alienta el desarrollo Psicológico: ayuda a las personas a ser más conscientes y realistas en la valoración de sí mismas. Mediante un conflicto, las personas aceptan las perspectivas de los demás y se vuelven menos egocéntricas. Un conflicto ayuda a las personas a confiar en su poder controlar su vida. No es necesario que mantengan la hostilidad y la frustración, sino que actúen para mejorar sus vidas.
- Un conflicto puede ser estimulante y divertido. En un conflicto, las personas se sienten estimuladas, tomadas en cuenta y vivas, y puede resultar una interrupción conveniente después de una etapa fácil. Invita a los empleados a adquirir otra perspectiva y apreciar las complejidades de sus relaciones.

(Lewicki, Saunders y Barry, 2012)

Como se puede observar los conflictos forman parte de la vida diaria y al ser manejados de manera adecuada podrían convertirse en grandes herramientas aliadas para el desarrollo individual y grupal que conlleve a un cambio y adaptación dentro y fuera de la organización, es por esto la importancia de administrar de manera adecuada este tipo de conflictos por difícil que parezca.

3.3 Administración eficaz de Conflictos

Sin lugar a duda uno de los puntos que en la mayoría de las ocasiones resultan incómodos es la resolución de las diferencias o conflictos en los que se está involucrado. Lo más difícil es entender que éstos estarán presentes día a día y que indudablemente no pueden ser evitados, sino, que por lo contrario se deberá comprender y trabajar en solución más adecuada según sea el caso, existen distintos métodos que pueden llegar a ser utilizados para este fin, a continuación se hará mención de algunos:

La estructura propuesta por Dean Pruitt, Jeffrey Rubin y S.H Kim (1994 en Lewicki et al. 2012) se compone por dos dimensiones y es denominada como modelo de intereses dobles, en este modelo se menciona que las personas que se encuentran en conflicto tienen dos tipos de intereses independientes:

- Interés por sus propios resultados, interpretada en la figura 3.1. por la dimensión horizontal, este tipo de dimensión también es llamada de reafirmación. En este tipo de dimensión cuanto mayor sea el interés por los resultados propios, la probabilidad de que las personas apliquen las estrategias del lado derecho se encuentran latentes y cuanto más débil sea el interés por los resultados de la parte contraria, se tiene mayor posibilidad que se elijan estrategias como la inacción y luchar.
- Interés por los resultados del otro, es mostrada en la figura 1 por la dimensión vertical, dicha dimensión también es conocida como de cooperación. Si el interés es bajo por obtener los propios resultados, la probabilidad de aplicar las estrategias del lado izquierdo es mayor, además en cuanto mayor sea el interés por permitir, alentar e incluso ayudar a la otra parte para que logre sus objetivos en la mayoría de las ocasiones las personas aplicaran estrategias como el ceder y resolución del problema.

Figura 1. Modelo de intereses dobles.



(Lewicki, et al, 2012)

En la figura 3.1 se identifican cinco estrategias para la administración de conflictos

1. **Luchar (competir o dominar):** las personas que utilizan este tipo de estrategia son aquellos que buscan sus propios resultados, se conservan las aspiraciones propias y se intentará convencer a la parte contraria para que ceda, algunas características que están presentes dentro de esta estrategia son las amenazas, castigos e intimidación.
2. **Ceder (conciliar o acceder):** se muestra poco interés por obtener los propios resultados, pero les importa mucho lo que la otra parte alcance lo que desea, este punto implicará reducir de manera importante las aspiraciones propias, es decir, en ella se dejará ganar a la parte contrarias.
3. **Inacción (evasión):** en ella se muestra poco interés por alcanzar los resultados propios, de igual manera existe poco interés por que la otra parte los alcance, en este tipo de estrategia se utiliza la pasividad o simplemente retirarse y no hacer nada.
4. **Resolución del problema (colaboración o integración):** se muestra interés por alcanzar los resultados propios y de igual manera por los de la otra parte. En cuanto a la solución del conflicto ambas partes aplican de manera activa tácticas para engrandecer el resultado obtenido mediante el conflicto.
5. **Avenencia:** este implica el esfuerzo moderado por buscar los resultados propios y esfuerzo moderado en ayudar a la otra parte en que alcance los suyos, este tipo de estrategias no es

reconocida como viable, pues se considera que nace del desinterés en la resolución del conflicto y que implica satisfacer los intereses de las dos partes o que ambas partes cedan.

Por otro lado, Hernández (2011) menciona que algunas de las estrategias recomendadas para la solución de conflictos en desarrollo organizacional son; negociación, mediación, conciliación y arbitraje, de las cuales, la negociación se presenta como la mejor opción, pues a través de ésta, las partes involucradas contarán con las herramientas para obtener una solución donde ambos obtengan total o parcialmente lo que desean (ganar- ganar).

Negociación

Al hablar de conflicto Hernández (2012) menciona que la negociación es la herramienta más efectiva para la resolución de situaciones en donde ambas partes reconocen diferencias en los intereses y se decide por intentar un acuerdo por medio de la comunicación. Aunque ambas partes cuenten con sus propios recursos será necesario contar con los de la parte contraria para llegar a su meta, el negociar consiste en el acercamiento por ambas partes para llegar a una posición aceptable.

Para Morley y Stepherson (1977, en Hernández 2012) alude que la negociación es:

“un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y acercando gradual mediante concesiones mutuas”. (p.207)

Como se puede constatar una vez más la comunicación se hace presente y es parte fundamental dentro del proceso de negociación, ya que a través de ésta se llegará a la mejor resolución de conflicto.

Etapas de la negociación

Debido a que es considerado como un proceso, la negociación es dividida por etapas para llegar a una verdadera resolución:

- Etapa Preliminar: su objetivo principal es crear un clima positivo o ambiente de negociación, refiriéndose a las especificaciones como quiénes, cuándo, dónde y cómo llevará a cabo la negociación, en esta etapa cada parte tendrá que estar seguro de la metas por alcanzar,

posición e intereses, para así lograr un trato justo además de razonable con la parte contraria.

- Etapa de inicio o apertura: en ella se expresará de manera clara las posiciones iniciales, esto se refiere, a que ambas partes deberán tener la comprensión de la problemática.
- Etapa exploratoria: en esta etapa se identifican las necesidades de la parte contraria, en ella se deberán comprender los intereses, metas, necesidades etc., de esta otra parte, esto a su vez permitirá intercambiar opciones y soluciones para la parte contraria además de presentar las ofertas y contraofertas de los beneficios que logran satisfacerlos.
- Etapa de Cierre: aquí se analizan las ofertas y contraofertas de cada parte, en esta etapa se llega al acuerdo definitivo, cada parte deberá estar consciente de sus necesidades son cubiertas satisfactoriamente, en esta etapa el conflicto llega a su fin.

Algunos autores como Rodríguez y Serralde (1991) se refieren a la negociación como todo un arte, ya que para llevarla a cabo requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas con las cuales podrá trabajar dentro, a través o en contra de la misma, cuyo fin será lograr las metas sin faltar al respeto a los demás. Si bien, el conflicto es inherente a la vida diaria, la importancia de detectarlo y elegir cómo solucionarlo, será el parteaguas en la resolución eficaz del mismo.

Capítulo IV Capacitación

Al contar con la capacitación adecuada se logrará alcanzar el nivel de desempeño que la organización busca de manera constante, por medio del desarrollo del personal. En la actualidad la capacitación es una herramienta esencial, que no deberá estar exenta por ningún motivo, no importando el nivel jerárquico, tipo de puesto, escolaridad e incluso conocimientos. Si bien el ser humano tiene la capacidad de un aprendizaje constante jamás es lo suficientemente sabio, ni terminará por adquirir nuevos conocimientos, quizá para algunas organizaciones este tipo de inversión resulta con altos costos, sin embargo, el costo es mucho menor que NO capacitar.

Es importante mencionar que la reforma constitucional en su artículo 123, fracción XIII, consigna como una obligación de las empresas a capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”

De igual manera no se puede ignorar que en base al capítulo III BIS de la Ley Federal del Trabajo vigente menciona que:

Artículo 153.-A “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores”

En base al artículo 153-B de Ley Federal de Trabajo podemos mencionar que el objeto de ambas es:

- Capacitación: preparar a los empleados de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, además de formar parte de los programas de capacitación en el apoyo que el patrón proporcione a los empleados para iniciar, seguir o concluir ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

- Adiestramiento: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, además de proporcionarles la información para que puedan aplicar en sus actividades diarias las nuevas tecnologías y prevenir riesgos de trabajo.

Además dicho artículo menciona que la capacitación o el adiestramiento deberán ser impartidos al trabajador durante las horas de su jornada laboral, al menos que el patrón y el trabajador convengan que pueda impartirse de otra manera.”

Para dicha capacitación todas aquellas instituciones, escuelas u organizaciones especializadas e instituciones independientes que deseen impartir algún tipo de formación, capacitación o adiestramiento deberán estar autorizados y registrados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Si bien los empleados tienen como derecho el ser capacitados adquieren con el mismo ciertas obligaciones que tendrán que cumplirse como se menciona en el Artículo 153-D:

- Asistir puntualmente a los cursos y/o actividades que formen parte de la capacitación.
- Atender indicaciones de las personas que imparten la capacitación, además de cumplir con los programas establecidos para la misma.
- Presentar exámenes de evaluación de los conocimientos, aptitudes y competencias laborales que fueron adquiridos.

Por consecuencia debemos considerar la dimensión que tiene la capacitación y adiestramiento de personal en nuestro país, y considerarla como una obligación, lo cual contribuirá al logro de metas organizacionales .

Hoy en día las organizaciones buscan que el talento humano que la conforma esté altamente calificado para las actividades que desempeñan, apegados a estándares de carácter en alta productividad, calidad en el servicio y excelencia total pues el medio y el cambio constante en las distintas industrias así lo demandan.

Mucho se menciona capacitación y adiestramiento de personal, y en ciertas ocasiones llegan a confundirse dichos términos, para comprender mejor los mismos se hará mención de algunas características y a lo que se refiere cada uno según distintos autores.

4.1 Definición

Reyes (2005) menciona que la capacitación hace referencia de carácter teórico con una mayor amplitud y para trabajos mayor calificados, en cuanto al adiestramiento se hace referencia al carácter práctico y para un puesto en específico, por medio del cual se adquirirá una destreza a través de enseñanza y práctica con carácter sistemático.

Por otro lado Grados (2001) señala que capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos de los empleados, su principal función es una preparación para que el empleado desempeñe de manera eficiente su trabajo de manera específica e impersonal, en cuanto al adiestramiento menciona que es la acción en la cual se desarrollarán las habilidades y destrezas del trabajador cuyo principal propósito es contar con una mayor eficacia en su puesto de trabajo

Entendamos entonces que la diferencia entre capacitación y adiestramiento radica que al hablar de adiestramiento éste se adquiere por medio de la práctica continua de alguna habilidad a diferencia de capacitación la cual se enfoca a brindar los conocimientos para una formación de manera específica.

En esta ocasión nos enfocaremos por completo a la capacitación de personal debido a que se relacionará con comunicación, pretendiendo brindar las herramientas para mejorar la misma.

Una de las definiciones que resumen con gran claridad el concepto de capacitación es la propuesta por Siliceo (2001) quien refiere lo siguiente:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (p.25)

Para Goldstein y Ford (2002 en Landy y Conte, 2005) *“la capacitación es una adquisición sistemática de habilidades conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario”.*(p. 293)

Chiavenato (2009) refiere que la capacitación es un proceso educativo que se llevará a cabo en un corto plazo, éste se aplicará de manera sistemática y organizada, por la cual las personas adquirirán

conocimientos, desarrollaran habilidades y competencias con el fin de lograr los objetivos planteados. Toda capacitación comprende tres aspectos: transmisión de conocimientos específicos al trabajo, actitudes en cuanto aspectos de la organización, estos pueden ser por las tareas y del ambiente, además el desarrollo de habilidades y competencias.

Como lo refiere el *National Industrial Conference Board* de Estados Unidos, el fin que busca la capacitación es ayudar a los empleado de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, dándoles la posibilidad de adquirir herramientas como: conocimiento, práctica y conducta que así requiere la organización. (Chiavenato, 2009)

Mendoza (2011) menciona que dentro de la capacitación es indispensable mencionar algunos componentes que articulan a este concepto el primero: organización, adiestramiento y desarrollo, el primero de ellos es la organización, refiriéndose a esta como cualquier empresa privada o pública y a la diversidad de organismos sociales sin fines de lucro, en cuanto al adiestramiento menciona que es el hecho de proporcionar destrezas laborales de carácter muscular o motriz, a diferencia de la capacitación la cual brinda a los trabajadores conocimientos de tipo técnico, administrativo y científico, en este punto también se desarrollan y prepara al colaborador para ocupar diferentes puestos, ya sea por transferencia o ascenso y desarrollo. En cuanto al desarrollo se refiere al crecimiento integral de los recursos humanos.

Chiavenato (2009) menciona que la capacitación busca principalmente, transmitir información, desarrollar habilidades, actitudes y conceptos.

Información: por medio de ésta busca aumentar el conocimiento de las personas, ya sea de la organización, de sus productos, políticas, directrices, reglamentos y clientes.

Desarrollo de habilidades: se pretende mejorar las habilidades y destrezas con las que se cuentan y así preparar para ejecutarlo y operarlo en las tareas asignadas, como en el uso de herramientas y equipo asignado.

Desarrollar actitudes: en este punto se busca el desarrollo y modificación de comportamiento, es decir, cambio de actitudes negativas a actitudes favorables que ayuden a la conciliación y sensibilización de las personas.

Desarrollar conceptos: su principal objetivo es el aumento y desarrollo de conocimientos e ideas.

La capacitación es una herramienta que mejorará el desempeño y habilidades de los empleados, si el aprendizaje es exitoso los beneficios se percibirán en el ambiente laboral, pero sobretodo en la productividad de la organización, quizá esta inversión es el más importante, pues interfiere de manera directa en capital humano de la empresa, lo que llevará a un mayor alineamiento y resultados a corto plazo.

4.2 Aprendizaje y Capacitación

Chiavenato (2009) señala la importancia del aprendizaje pues éste es un punto clave para el éxito de la capacitación, ya que a través de él se logrará un cambio en el comportamiento de las personas, es decir, las incorporará a nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas, los cuales le ayudarán al aprendizaje de habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes.

Otro de los puntos esenciales dentro de la capacitación es la motivación del personal a capacitar, el grado en el que las personas se interesen en asistir a la capacitación, aprender y transferir los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo. Para algunos investigadores como Baldwin y Ford (1998 en Landy y Conte 2005) indican que un marco de referencia será la expectativa, es decir, si los empleados creen que el ambiente laboral es favorable antes de comenzar la capacitación estarán más motivados a aprender, es por ello importante que los capacitadores desarrollen un ambiente de fácil motivación de las asistentes.

Landy y Conte (2005) mencionan algunas de las teorías de aprendizaje y motivación aplicadas para la capacitación:

- Teoría de reforzamiento: El trabajo de Skinner en 1954 sobre el reforzamiento fue de suma importancia en las primeras teorías de la motivación, Skinner aplicó los principios de su teoría a proceso de aprendizaje y refirió que el aprendizaje es el resultado que existe entre la conducta y la recompensa, es decir, el reforzamiento positivo ocurre cuando a la conducta le sigue la recompensa lo cual incrementará que la conducta vuelva a presentarse, éste tipo de reforzamiento será útil para señalar cuando se presenten las conductas y habilidades correctas en la capacitación y en el trabajo. Es importante mencionar que las recompensas

que reforzaran las conductas serán desde elogios del supervisor, compañeros e instructor hasta regalos, bonos y reconocimientos.

- Teorías del aprendizaje cognoscitivo y social: Las teorías cognoscitivas se enfocan en la forma en la que las personas procesan e interpretan la información, reconociendo que las personas no siempre aprenden ejecutando la tarea y recibiendo reforzamiento directo, en lugar de esto, se valen de la memoria, juicio y razonamiento para lograr establecer conexiones entre lo que observan y como debería de ser el comportamiento ya sea en situaciones dentro de la organización o fuera de ella. Por otro lado la teoría del aprendizaje social, es también una teoría cognitiva la cual refiere que existen muchas formas de aprender, un ejemplo claro es que los seres humanos tienen la capacidad de aprender indirectamente observando a otros, esto puede ser por medio de videos, y a partir de esto se repite de manera mental, hasta que se de la oportunidad de ejecutarlas.
- Modelamiento Conductual: es utilizada para aplicar los principios de la teoría del aprendizaje social, tiene como finalidad desarrollar las habilidades interpersonales en los gerentes y supervisores, esta consiste en observar a los ocupantes del puesto o videos de ellos, realizando conductas modelos, luego se repite o ensaya en situación de dramatización, se recibe retroalimentación para poder ejecutarla posteriormente en una situación real en el trabajo.

Es importante mencionar que dentro de la teoría del aprendizaje social se incluyen tres bases principales, la primera de éstas es la autoeficacia, la cual se refiere a la confianza que se tiene en la propia capacidad para ejecutar una tarea específica o para alcanzar una meta. Existe una mayor probabilidad que los asistentes a la capacitación con alta autoeficacia intentarán realizar tareas difíciles durante la capacitación, así como al regresar al trabajo (Landy y Conte, 2005)

Para Machin y Noe (2002, en Landy y Conte, 2005) los niveles de autoeficacia pueden incrementarse sí:

- Se proporciona toda la información que sea posible sobre el programa y el entrenamiento, antes de que la capacitación se lleve a cabo.
- Reducir la percepción de amenaza en los participantes enfatizando los resultados del aprendizaje y dando menos importancia a los resultados del desempeño.

- Demostrar a los empleados el éxito de la capacitación en pares con trabajos similares.
- Ayudar a los empleados a desarrollar mejores estrategias de aprendizaje durante la capacitación, como resumir los puntos principales y claves que les ayuden a la retención.

La segunda base dentro de la teoría de aprendizaje es el establecimiento de metas, por medio de estas se fortalece la motivación y la auto-eficacia, lo que permitirá mejorar el aprendizaje y la adquisición de las habilidades en la capacitación. Para Austin y Vancouver (1996 en Landy y Conte, 2005) las metas específicas y difíciles mejoran el desempeño durante la capacitación y el trabajo, por lo cual los instructores deberían animar a los participantes a establecer metas de éste tipo, lo cual les ayudaría a dirigir su atención a las tareas más importantes.

Para Machin (2002 en Landy y Conte, 2005) la importancia de estas metas es primordial dentro de la capacitación y sugiere que los instructores se aseguren que cada participante cuenta con:

- Metas a corto plazo que sean claras sobre el programa de capacitación.
- Metas a corto plazo sobre la transferencia inmediata del entrenamiento.
- Metas a largo plazo que se dirijan al dominio y uso continuo del contenido de la capacitación.

La tercer base de la teoría de aprendizaje social es la realimentación, es éste el conocimiento de que los resultados de las acciones mejoran el conocimiento y el desempeño durante la capacitación y en el puesto, además ayuda a la mejora de la motivación y mantiene en el centro la conducta dirigida a metas.

Es importante mencionar que para lograr el diseño del programa de capacitación y mejorar los procesos de aprendizaje durante el entrenamiento, apoyarse de estos principios será fundamental para una capacitación exitosa.

4.3 Proceso de Capacitación

Dentro del proceso de capacitación es necesario comenzar realizando un análisis de las necesidades con las que se tendrá que trabajar, dicho análisis arrojará: dónde se necesita capacitar, que necesidades deben de enseñarse o entrenarse y quienes serán capacitados (Goldstein y Ford, 2002 en Landy y Conte, 2005)

Grados (2001) menciona que mediante el proceso de capacitación se busca la obtención de beneficios que justifiquen la existencia de la misma, y que para que se pueda llevar a cabo una capacitación será necesario partir desde una necesidad, carencia o mejora, menciona que para implementar de manera adecuada un programa de capacitación se tendrán que llevar a cabo cuatro etapas:

1. Planeación en ésta etapa se determinará qué hacer, y se encuentra constituida por tres elementos:
 - El primero de ellos es la Detección de Necesidades en Capacitación (DNC) en ella se identificarán las áreas en las cuales se presenten deficiencias, a quién va dirigido y en que cantidad refiriéndose a que empleados lo necesitan y en que actividad, además de cuándo y en que orden se impartirá de acuerdo a los recursos con los que cuenta la organización.
 - El segundo elemento es el establecimiento de objetivos que tiene como función principal elegir los problemas y que deberán redactarse de manera factible y cuantificable para que la capacitación se cumpla. Los objetivos representan la base y la razón del porque capacitar.
 - El tercer elemento se refiere al establecimiento de planes y programas en el se establecerán las prioridades de la misma, tales como el contenido temático, instructores, materiales y el presupuesto.

2. Organización: esta etapa está dirigida al con qué hacerlo, refiriéndose desde los elementos tecnológicos, humanos y físicos para llevar a cabo la capacitación, los elementos que se tendrán que tomar en cuenta son los siguientes:
 - Estructuras y sistemas: se refiere al espacio físico, autoridad, responsabilidad, estructura oficial de la empresa, formas y procedimientos conforme al manual de capacitación.
 - Integración de personas: se refiere a contar con las personas técnicamente preparadas que administren la capacitación, además de instructores capacitado.

- Integración de recursos materiales: se refiere a los recursos físicos para llevar a cabo los cursos será necesario contar con aulas, mesas, sillas, proyector, computadora, manuales, etc.
 - -Entrenamiento de Instructores internos: éste punto será esencial y fundamental para conducir la capacitación a las necesidades específicas y ecomomizar recursos de la organización.
3. Ejecución: en ésta etapa se lleva a cabo la realización de los planes establecidos y se deberá contar con elementos como materiales, manuales, guías, material visual, contratación de servicios como material filmico, alquiler de locales, alimentos, etc. Cabe señalar que será necesario realizar acuerdos de trabajo previos a la capacitación como lo son, invitaciones, programación, confirmación, reservación de aulas, materiales.
4. Evaluación y seguimiento: la evaluación será la principal herramienta para corroborar hasta dónde se llegó respecto a lo antes planeado y servirá para llevar a cabo medidas correctivas, por lo que será necesario establecer mecanismos de control de calidad que debieran formar parte integral de un proceso. Para evaluar la capacitación el instructor deberá vigilar que se lleve acabo la realización de tres tácticas de control de calidad, la primera de ellas es la inspección la cual está diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación, la segunda táctica es la revisión la cual asegurará que la capacitación se esté impartiendo tal como fue planeada, estas dos no podrán detectar fallas ni errores en la capacitación administrada pues no evalúan la aplicación de los conocimientos adquiridos, esto sólo se logrará mediante mecanismos basados en la evaluacion de la capacitación

La tercer táctica se refiere a los distintos formas de evaluación de conocimientos, algunos ejemplos claros son:

- Pretest: con el se puede investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los participantes en relación al curso o tema, al diagnosticar el nivel del grupo, el instructor tendrá la posibilidad de realizar ajustes a los objetivos, cambiar estrategias de enseñanza. El pretest puede presentarse de manera escrita, verbal y práctica, es importante contar con instrumentos que arrojen datos cuantitativos previos, con el fin de revisar el nivel de avance de los asistentes.
- Interfase o evaluación durante el proceso: como su nombre lo menciona se realiza durante el proceso de la capacitación con la finalidad de detectar en nivel de conocimientos al que se está llegando por parte de los participantes, por medio de este tipo de evaluación se podrá detectar si es necesario repetir un tema, opinión de los participantes, e incluso si se comenten errores lo cual ayudará a corregirlos antes de que concluya en curso.

- **Postest:** se refiere a una evaluación final en relación con los conocimientos y las actitudes que se adquirieron al término del curso, éste tiene como finalidad verificar el nivel alcanzado, este a su vez puede ir acompañado de un cuestionario en el cual se de a conocer la opinión de los participantes con respecto a temas de organización, instalaciones, servicios, etc. Algunas de las ventajas de utilizar este tipo de evaluación serán, la obtención de datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes, medición de aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, conocer la opinión de los conocimientos obtenidos.

Seguimiento: en esta fase se evaluará de manera integral el sistema capacitación implementado y se puede evaluar el impacto del curso, es en esta etapa donde se realiza el análisis costo beneficio del curso, de manera en la cual los participantes aplican los conocimientos obtenidos, además se menciona que ésta evaluación es recomendable se realice a los tres meses de que se impartió el curso, este se puede llevar a cabo de tutorías, reuniones de seguimiento, entrevistas individuales o colectivas con los participantes, entrevistas y cuestionarios con los jefes, revisión de estándares y desempeño antes y después de la capacitación, etc.

4.4 Medios de Capacitación

Chiavenato (2009) refiere que la capacitación puede darse de distintas maneras: en el trabajo, en la clase, vía telefónica, en línea, etc. Y en cuanto al lugar donde ocurre la capacitación podrá ser de dos maneras: la primera se refiere al puesto, la cual es una técnica en la cual se proporcionará información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto de trabajo, ya sea por dirección en cuanto a cómo desempeñan las personas su trabajo, rotación y asignación de proyectos especiales.

La segunda manera es la técnica de clase, en ella se utiliza un aula e instructor, su principal fin es el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto, además en este tipo de técnica se desarrollan también habilidades de tipo social y propician interacción.

4.5 Técnicas de capacitación.

Existen distintas técnicas de capacitación para la implementación del programa de capacitación según Chiavenato (2009) las más habituales son:

- **Lecturas:** es la más común si se busca transmitir información, en ella el instructor presentará la información de manera verbal y con el fin de capacitación para un grupo de oyentes que

no hablarán durante la misma. sin embargo este tipo de capacitación presenta desventajas significativas como la nula posibilidad de esclarecer dudas.

- Instrucción programada: dentro de esta técnica de capacitación, el aprendizaje aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano, es decir, se presentan pequeñas partes de información al personal en capacitación, que requerirán las repuestas correspondientes, por medio de ellas se determinará si se comprendió la información obtenida.
- Capacitación en clase: este tipo de capacitación se da en un aula aislada del trabajo, se cuenta con la presencia de un instructor que transmite el contenido de la capacitación.
- Capacitación por computadora: ésta es una técnica de alta tecnología, que por medio de ayuda multimedia como CD, gráficos, animaciones, películas se llega a la finalidad de la capacitación
- E-learning: también llamada capacitación en línea, se utiliza el internet como herramienta, con el fin de aumentar el conocimiento y el desempeño de las personas. Algunos de sus beneficios es el bajo costo, actualización al instante, permite al acceso a cualquier hora y lugar ya sea local o global.

4.6 Apoyos Didácticos

Grados (2001) refiere que no siempre se logra transmitir de manera eficaz las ideas con exactitud, es por ello que se deberá hacer uso de diferentes medios como los sensoriales para lograr una verdadera comprensión entre el instructor y el participante. La importancia de este tipo de medio será la importancia que ejercen en el aprendizaje.

Al utilizar apoyos audiovisuales de la mano de la comunicación, las ventajas serán evidentes, los métodos o las ayudas audiovisuales darán al instructor mayores posibilidades de transmitir, conocimientos y experiencias de una manera objetiva más atractiva para el participante, algunas de las ventajas al utilizar los apoyos didácticos serán; concretar ideas, cuentan con un poder de atracción para el participante, mantendrán el interés en los asistentes, tienen poder de persuasión, aceleran el aprendizaje, etc., en cuanto a las desventajas que pueden existir con este tipo de apoyos

didácticos, es que están en relación con la experiencia del instructor, pues de esto depende la selección que haga de estos.

Algunos de los apoyos didácticos más comunes son:

- pizarrón, rotafolio, manual de instrucción, proyector, películas, etc.

Después de hacer referencia a las principales características de capacitación, solo hace falta enfatizar que ésta tendrá que ser un proceso específico y continuo, ya que el medio en el que nos desenvolvemos es cambiante de un momento a otro, esto demandará a la organización una detección constante de las necesidades que se tienen dentro de la misma, para ello se tendrá que dejar de considerarla como una obligación y comenzar a entenderla como una necesidad que obtendrá como único resultado grandes beneficios para el empleado y la organización, de esta manera se incrementará el interés, preparación y desarrollo en ambas partes

Capítulo V Propuesta Taller

5.1 Justificación

La vida y la actividad humana se desarrollan por medio y en torno a la comunicación, los medios por los cuales nos comunicamos evolucionan día tras día, todo ello para adecuarse a los distintos avances, pero sobre todo para adaptarse a las dificultades para relacionarnos.

La comunicación está diseñada para transmitir información, es por esto que por medio del presente taller los participantes contarán con las posibilidades de aprender nuevas herramientas que los ayuden a complementar y actualizar sus conocimientos para aumentar su comunicación y así relacionarse de la mejor manera con las personas que los rodean, esto se llevará a cabo mediante técnicas y métodos que ayuden a aumentar las competencias con las que cuentan y así lograr un desempeño exitoso dentro de la organización.

Si bien en la mayor parte de los casos no se pone énfasis en la comunicación, si volteamos a ella ésta nos brindará grandes resultados positivos e indudablemente una mejor calidad en nuestro trabajo. Invertir en capacitación para la comunicación dentro de la organización desarrollará un alto compromiso en los empleados e indudablemente ayudará a la resolución de conflictos.

Es por ello la importancia de concientizar a los directivos y mandos gerenciales dentro de las organizaciones para que muestren el interés e importancia por la comunicación, además de la latente necesidad de existencia dentro de ésta.

La propuesta que a continuación se presenta surge de la necesidad observada en una empresa de servicios la cual revela día a día la falta de comunicación, pues es evidente que todo aquello que no se habla tristemente se actúa dañando así las relaciones, individuales, grupales, entiéndase éstas entre iguales, entre departamentos y entre jefe y subordinado, este tipo de actitudes no contribuyen al alcance ni desarrollo de la organización, sino, por lo contrario la paralizan en su totalidad

Indudablemente existe una evidente diferencia en explicar o simplemente tener una plática amena para poder alcanzar una buena comunicación, es por ello la importancia del taller ya que a través de este se transmitirán los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes por medio de explicaciones claras y simples.

5.2 Nombre del curso: y tú ¿Cómo te comunicas?

Objetivo General del taller:

Al término del taller el participante identificará las herramientas para obtener una comunicación eficaz dentro de la organización.

Objetivos Específicos del taller:

- El participante identificará los componentes y beneficios de una comunicación eficaz.
- El participante identificará las barreras de la comunicación.
- El participante reconocerá la importancia y los beneficios de la comunicación eficaz dentro de la organización.

5.3 Contenido Temático

Módulo I: Comunicación (primer sesión)

1. Características generales de comunicación
 - 1.1 Definición
 - 1.2 Proceso de comunicación
 - 1.3 Comunicación interna
 - 1.4 Dificultades de la comunicación

Módulo II: Comunicación Asertiva (segunda sesión)

- 1.- Definición
- 1.2 Tipos de comportamientos
- 1.3 Tipos de asertividad

Módulo III: Conflicto (tercera sesión)

- 1 Definición y Características
- 1.2 Resultados positivos y negativos
- 1.3 Administración eficaz de conflicto

5.4 Duración del taller

El taller se realizará de manera presencial y tendrá una duración de 13 horas, distribuidas en tres sesiones.

Sesión 1 (cuatro horas)

Sesión 2 (cuatro horas)

Sesión 3 (cinco horas)

5.5 Población

El taller se llevará a cabo con empleados de la organización en equipos multidisciplinarios.

Edad: 20 a 60 años.

Sexo: indistinto.

Conocimientos Previos: ninguno.

Número de Participantes: con un mínimo de 10 participantes y un máximo 15 participantes.

Forma de Convocatoria: por medio de intranet

5.6 Espacio físico

El desarrollo del taller se llevará a cabo en la sala de juntas ubicada en las instalaciones de la organización, cuyas dimensiones aproximadas son de 6x5 metros, con capacidad para 24 sillas, dos mesas amplias de trabajo y pizarrón.

5.7 Mobiliario, materiales y equipo

Mobiliario: 2 mesas de trabajo, 15 sillas, pizarrón.

Materiales: personalizadores, hojas de rotafolio, marcadores de colores, cinta mágica, constancia de participación.

Equipo: proyector, computadora y bocinas.

5.8 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para dicho taller, fueron elaborados para inscripción al taller, Pre y post-test, evaluación de desempeño de los participantes y evaluación de desempeño del instructor:

- Solicitud de inscripción al taller por solicitante (Anexo 1)
- Pre test de comunicación en la organización (Anexo 2)
- Post test de comunicación en la organización (Anexo 3)
- Evaluación del participante: acerca de información teórica y práctica revisada en el taller (Anexo 4)
- Evaluación del Curso: en esta se evaluará el desarrollo del instructor y el ambiente creado durante el curso, además de, de los materiales y ambiente físico utilizado (Anexo 5)

5.9 Metodología

El taller comenzará con la aplicación del Pre-test (una semana antes del curso) con el fin de detectar la percepción que tiene el empleado con respecto a la comunicación en la organización.

Se desarrollará de manera presencial, se impartirá teoría de distintos temas distribuidos en tres sesiones, de igual manera se realizarán dinámicas relacionadas con los temas, con los cuales se pretende que los participantes tengan una ejecución de manera participativa.

Al iniciar la primera sesión se realizará una dinámica con el propósito de romper el hielo entre los participantes, además de analizar qué pasa cuando no hay una buena comunicación, Después de la dinámica el instructor ayudará a los integrantes a delimitar las expectativas y les dará a conocer el objetivo del taller, con el fin de no crear falsas perspectivas de lo que se abordará en éste, de igual manera, el instructor acordará con el grupo las normas que deberán respetarse durante las sesiones del taller y explicará la agenda del día.

La comunicación es un tema primordial en éste taller por lo cual la importancia de saber y entender que percepción se tiene sobre esta, es por ello que se formarán equipos con el fin de plasmar las ideas que tienen acerca de la comunicación y por medio de técnicas de exposición darán a conocer el resultado al que llego cada equipo, lo que ayudará a integrar a los grupos y a que estos conozcan los puntos de vistas de los demás compañeros.

Al finalizar esta actividad el instructor expondrá la información teórica del tema de comunicación con ayuda de distintos materiales didácticos con el fin de impartir el taller de manera tenaz y enérgico además de trabajar con distintas dinámicas como: lecturas, videos, lluvia de ideas y rol play, todas estas relacionadas con los temas del taller.

Al iniciar segunda sesión se recapitulará los puntos más significativos de la sesión anterior, posterior a esto se abordará el tema de comunicación asertiva, en dicha sesión se revisarán características, tipos de conductas y tipos de asertividad, además de trabajar por equipo en analizar y dramatizar distintas circunstancias con la finalidad de facilitar la comprensión del tema.

Para la tercera y última sesión se iniciará recapitulando los puntos de mayor importancia de las sesiones pasadas, y se abordará el tema de manejo de conflictos, en éste también se brindarán las herramientas para administrar de manera eficaz los mismos dentro de la organización, con ayuda de distintas dinámicas y material didáctico.

Al finalizar la exposición de los temas, en ésta última sesión se retomará el cumplimiento de expectativas de taller, se aclararan dudas, se entregaran las constancias de participación. Posterior a dicha actividad se aplicará la evaluación (anexo 4) del participante y la evaluación del taller.

5.10 Criterios de evaluación

Con la finalidad de saber el impacto logrado después del taller y conocer la percepción del antes y después de éste, se aplicará a cada integrante del curso un cuestionario (pre y post-test) que ayudará a contar con esta información.

Pre-test (anexo 2): Como se mencionó con anterioridad se aplicará una semana antes del inicio del taller a cada uno de los participantes que se encuentren inscritos al taller.

Post-test (anexo 3): después de un mes se aplicará de nuevo el mismo cuestionario para revisar la percepción y el impacto que se tienen de la comunicación en la organización después de haber tomado el curso

Como en toda capacitación la evaluación del participante es determinante para saber que conocimientos adquirió durante el curso, además de ser parte para la acreditación al mismo

5.11 Carta descriptiva

En seguida se presenta la carta descriptiva del taller en la cual se detallan las actividades a realizar en el transcurso del mismo.

Sesión 1

| Nombre del Taller: "y tú ¿cómo te comunicas?" | | | | Duración en horas : 4 horas | | Fecha: Hoja:1/3 Sesión: 1 |
|--|---|--|--|--|---|--------------------------------------|
| Objetivo General: Al término del taller el participante identificará las herramientas para obtener una comunicación eficaz dentro de la organización. Objetivo Específico: Fomentar al grupo a la participación y ruptura de hielo, además de identificar las características generales de la comunicación. | | | | | | |
| Contenido Temático | Objetivo | Técnicas Didácticas | Apoyos Didácticos | Actividades | | Evaluación |
| | | | | Instructor | Participante | |
| 1.Presentación | Fomentar al grupo a la participación y ruptura de hielo | Dinámica de integración "coktel de frutas" | Tarjetas con nombres de frutas | Menciona las instrucciones para la dinámica , a demás de aclarar dudas de la misma | Participación en la dinámica | Participación individual y en equipo |
| 2.Delimitación de Expectativas y objetivos del taller | Tiene como finalidad no crear falsas perspectivas de lo que se abordará en éste curso | Expositiva Interrogativa | Hojas de rotafolio Marcadores | Ayuda a delimitar frente al grupo las expectativas y los objetivos del taller, aclarando lo que se verá en el mismo | Expone de manera frente al grupo que es lo que espera del taller | |
| 3.Reglas y Agenda del día | Definir las reglas del curso y mencionar las actividades a realizar | Interrogativa Descriptiva | Hojas de Rotafolio Marcadores Proyector computadora | Fomenta al grupo a crear sus propias reglas para un mejor aprovechamiento del taller, además de, dar a conocer la agenda del taller | Manifiesta las reglas del taller | |
| 4.Percepción de Comunicación | Saber que percepción tienen los participantes | Lluvia de ideas Expositiva | Hojas de Rotafolio Plumones | Conforma grupos Guía la actividad Cuestiona a cada grupo sobre lo plasmado | Trabaja en equipo Plasma lo que entiende por comunicación expone frente al grupo su trabajo | |
| 5.Características Generales de Comunicación 5.1 Definición 5.2 Proceso de comunicación 5.3 Comunicación Interna 5.4 Dificultades de la Comunicación | Dar a conocer todas las características teóricas del tema. | Expositiva Interrogativa Video (por un clavo) Ejercicio de lectura con errores ortográficos Dinámica rumor (teléfono descompuesto) | Manual de participante Computadora Proyector Lectura con errores Bocinas | Expone frente al grupo Guía la lectura Cuestiona sobre los temas Expone el video Cuestiona sobre el video Reflexiona con respecto a la dinámica Aclara dudas y retoma conclusiones | Responde sobre los temas revisados Comenta lectura Ve el video Expone dudas e inquietudes sobre el video Trabaja en equipo Presenta conclusiones | |

Carta Descriptiva

Sesión 2

| Contenido Temático | | | | Duración en horas : 4 horas | | Fecha: Hoja:2/3 Sesión: 2 |
|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| Objetivo General: Al término del taller el participante identificará las herramientas para obtener una comunicación eficaz dentro de la organización. Objetivo Específico: El participante conocerá las características generales de comunicación asertiva y reconocerá la importancia de aplicarlo dentro del ámbito laboral. | | | | | | |
| Contenido Temático | Objetivo | Técnicas Didácticas | Apoyos Didácticos | Actividades | | Evaluación |
| | | | | Instructor | Participante | |
| 6. Recapitular los puntos más significativos de la sesión anterior | Recordar la información de los temas anteriores para vincularla al tema del | Lluvia de ideas Interrogativa Expositiva | Pintarrón Plumones | Pregunta los puntos más importantes de la sesión anterior | Expone los puntos vistos en la sesión anterior | Participación |
| 7. Características generales de comunicación asertiva 7.1 Definición 7.2 Tipos de Conductas 7.3 Tipos de Asertividad | Dar a conocer la importancia de la comunicación asertiva | Expositiva Interrogativa Video -por un clavo 2 Rol Play con los tres distintos tipos de conducta | Manual del participante Proyector Computadora Tarjetas de rol Dos sillas Bocinas | Expone frente al grupo Cuestiona al grupo sobre los temas expuestos Cuestiona el video visto Aclara dudas del video Coordina Rol Play Cuestiona Rol play y cierra con conclusiones | Reponde sobre los temas revisados Realiza preguntas sobre los temas vistos Observa video Expone dudas o inquietudes del video Participa en Rol Play Expone análisis y conclusiones del ejercicio | |
| 8. Análisis de ¿Tú qué harías? | Reflexionar mediante análisis de la comunicación en diferentes situaciones | Dinámica Dramatización Expositiva | Hoja con distintas situaciones | Da instrucciones acerca de la actividad | Reflexiona y realiza la dinámica de manera grupal | |

**Carta Descriptiva
Sesión 3**

| Nombre del Taller: " y tú ¿cómo te comunicas?" | | | | Duración en horas : 5 horas | | Fecha: Hoja:3/3 Sesión: 3 |
|---|--|---|--|---|---|------------------------------------|
| Objetivo General: Al término del taller el participante identificará las herramientas para obtener una comunicación eficaz dentro de la organización Objetivo Específico: El participante identificará las principales características de los conflictos y reconocerá la importancia de la administración eficaz de estos. | | | | | | |
| Contenido Temático | Objetivo | Técnicas Didácticas | Apoyos Didácticos | Actividades | | Evaluación |
| | | | | Instructor | Participante | |
| 9.Retomar principales puntos de la sesión anterior | Identificar de manera dinámica los principales puntos de la sesión anterior | Dinámica papa caliente | Pelota | Guía la dinámica | Hace mención de los puntos de la sesión anterior | Participación y Evaluación Teórica |
| 9.1 Manejo de Conflictos 9.2 Definición y Características 9.3 Tipos de conflicto 9.4 Factores que contribuyen al conflicto 9.5 Resultados positivos y negativos del conflicto 9.5 Administración eficaz de conflictos | Identificar las principales características de conflicto, además de desarrollar las habilidades para administrarlos de manera eficaz | Expositiva interrogativa Carta personal conflicto laboral Ejercicio que hacer si (conflicto) Video -Conflicto y Negociación | Manual Proyector Computadora Hojas blancas Tarjetas de situación Plumones | Expone Tema Cuestiona al grupo sobre el tema Aclara dudas Da a conocer las instrucciones de la dinámicas Cuestiona acerca del Cuestiona lo observado en el video | Expone dudas Voluntario expone ejercicio Da conclusiones de la dinámicas Expone lo observado en el video | |
| 9.6 Cumplimiento de expectativas | Verificar el cumplimiento de expectativas de los integrantes del curso. | Interrogativa | Hoja de rotafolio y plumon | Pregunta al grupo el cumplimiento de expetativas | Da a conocer si sus expectativas se cumplieron | |

5.12 Discusiones, Alcances y Limitaciones

La comunicación constituye parte esencial del ser mismo además de ser parte fundamental para el desarrollo de la sociedad empresarial, es por ello que se deberá buscar una interacción de manera dinámica y así poder dar respuesta a los empleados, además de promover la expresión total de los mismos.

Es imprescindible trabajar en la comunicación eficaz y esta tarea no será fácil, tendrá que ser constante y contar con un asesor estratégico que detecte las verdaderas necesidades de todas las áreas, crear una comunicación a partir de los medios de acción que pueden llegar a ser sumamente diversos. La comunicación es el principal motor en la motivación a los colaboradores pues a partir de ésta se logrará alcanzar los objetivos del negocio.

Para lograr un verdadero proceso de cambio éste tendrá que soportarse en la comunicación eficaz, de no ser así dicho cambio estará condenado al fracaso y los empleados no sabrán el papel que juegan dentro del mismo.

Uno de los principales retos es generar valor para la organización por medio de la gestión de recursos intangibles (comunicación) y así llegar a revalorizar a la organización a través de estrategias que aporten valor y que orienten el diseño y dinámica del interés entre los empleados de la empresa, ser congruentes con los mensajes internos y externos, crear un código común para comunicar además de integrar a las nuevas generaciones que se integran en la actualidad a las organizaciones.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el exceso de mensajes o información hace difícil el entendimiento y la comunicación y que por medio de una entidad cooperativa de simplificación se tendrá un verdadero beneficio.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones encontradas a lo largo de este trabajo es importante señalar principalmente la insuficiente investigación en temas de comunicación laboral, si bien se encuentra basta información acerca del proceso de comunicación son pocas las investigaciones enfocadas al ámbito laboral, lo cual da muestra clara de la poca importancia que tiene dentro de la organización.

Políticamente las organizaciones defienden tener comunicación efectiva, pero realmente son pocas las que logran tenerla, pues los flujos de comunicación entre áreas o grupos se ve interrumpida, ya que existen sectores evidentemente divididos, lo que dificulta la construcción de vínculos comunicativos, de igual manera es aislamiento en este tema por parte de las áreas con mayor jerarquía, ya que es frecuente el rechazo al cambio por parte de altos mandos en la organización, pues en muchas ocasiones son parte fundadora de la misma lo que fomenta a tener la creencia, que todo se debe manejar “como siempre se ha hecho ”.

En la mayoría de las ocasiones se piensa que la comunicación externa es de mayor importancia que la interna, si a esto sumamos que son limitadas las organizaciones que cuentan con un departamento o área enfocada a comunicación y que en la mayoría de las ocasiones se delega esta tarea a las áreas que no cuentan con el conocimiento ni las habilidades para desarrollar de manera adecuada esta importante labor.

Otra limitante importante para este trabajo es la poca importancia que se le da a la capacitación, pues en la mayoría de las organizaciones se cree que se invierten demasiadas horas por parte del empleado lo cual afecta la de operación repercutiendo en las actividades programadas, además de que será difícil la obtención de resultados reveladores en una sola sesión, podemos resumir entonces las principales limitantes como:

- No contar con un departamento o gente que cuente con expertise en comunicación
- La falta de interés de los Directivos para este aspecto
- La escasa capacitación por parte de la organización
- El nulo seguimiento de las capacitaciones tomadas por los trabajadores

Alcances

Definitivamente la Psicología es la ciencia que se encuentra inmersa en las relaciones humanas, el Psicólogo se especializa en el estudio de las conductas personales, interpersonales, sociales, etc., cuenta con el expertise para explorar y explotar al máximo las relaciones humanas, conductas y comunicación que fomente un clima favorable y relaciones interpersonales respetuosas dentro de la organización.

Será indispensable fomentar el análisis de las relaciones entre todas las partes de la organización, trasladando esto más allá del recurso humano y el apego a los procesos establecidos, pues como se mencionó con anterioridad la vida del profesionista activo se desarrolla en gran manera en ambientes laborales en los que día con día se encuentra y enfrenta a diferentes ideas, sentimientos y aspiraciones, por lo que la función principal del Psicólogo será orientar estos comportamientos con el fin de producir bienes o servicios que fomenten el logro de objetivos por medio de los canales más efectivos de comunicación.

Al promover la concientización entre los puestos Directivos, Gerenciales y Operativos que conforman la organización, resaltando la importancia que tiene la comunicación dentro de la misma, pero sobre todo para el propio talento humano que pertenece a la organización. Para lograr esto se debe fomentar la creación de verdaderos canales efectivos de información en los cuales se vincule la comunicación con la identidad profesional y organizacional.

Fomentar el comunicar más y de mejor manera por medio de un rol visionario de planeación dentro de la organización pasando de lo racional a lo relacional pues de esta manera se tendrá mayor aportación y participación de los empleados, logrando una sensibilización, además de una verdadera comprensión de la comunicación como un diálogo y que por medio de la escucha activa, análisis y negociación permitan el logro de objetivos establecidos y una rentabilidad para la misma.

Referencias

Adecco. (Enero de 2013). Yumpu. Obtenido de "oye, ¿Qué Crees? Comunicación Informal en la Oficina" recuperado el 02 enero, 2014 de:

<http://www.yumpu.com/es/document/view/10096778/adeccomexicoenero2013final>

ADECEC. (2003). 40 Éxitos en comunicación. Madrid: Pearson.

Anolli, L. (2012). Iniciación a la Psicología de la Comunicación. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Berceruelo, B. (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. España: Wolters Kluwer.

Berjano, E., y Pinazo, S. (2001). Interacción Social y Comunicación. Valencia: Tirant lo Blanch.

Caldas, E., Castellanos, A., Hidalgo, M., y López, R. (2009). Formación y Orientación laboral, Madrid Editex.

Canstanyer, O. (1997). La Asertividad: expresión de una sana autoestima. España: Descleé de Brouwer.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México DF: Mc Grac-Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, recuperado el 10 de Noviembre 2014 en:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

De Marchis, G., Gil-Casares, M., y Lanzas, F. (2007). Organización y Psicología en la Comunicación Interna. Madrid: Fragua.

Fernández, T. (4 de Diciembre de 2012). Tu empresa transparente, un antídoto contra los chismes de oficina. Obtenido de Expansión.com, el 02 de enero, 2014

<http://www.expansion.com/2012/12/04/empleo/emprendedores/1354646200.html>

Flores, M., y Díaz-Loving, R. (2002). Asertividad: Una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales. México: Miguel Ángel Porrúa.

- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2009). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. New York: Mc Graw-Hill.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, DF: Trillas.
- Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional (Enfoque Latinoamericano)*. México: Pearson.
- kapferer, J. (1989). *Rumores: el medio de difusión más antiguo del mundo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Kirkpatric, D. (2001). *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona: Epise.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México: Wesley Iberoamericana
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.
- Ley Federal de Trabajo, recuperado el 7 de noviembre 2014, de:
http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
- Lewicki, R., Saunders, D., y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. New York: Mc Graw-Hill.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Randstad. (7 de Noviembre de 2011). *Randstad México*. Obtenido de *Comunicación Interna: herramienta clave para el éxito de una empresa*, recuperado el 28 de Diciembre, 2013 de:
<http://www.randstad.com.mx/sala-de-prensa/noticias/comunicados-de-prensa/comunicacion-interna-herramienta-clave-para-el-exito-de-una-empresa.html>
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, M., y Serralde, M. (1991). *Asertividad para Negociar*. México: Mc Graw-Hill.
- Romero, M. (2005). *Concepto y delimitación de la organización*. Barcelona: Eureka Media, SL.

- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México: Panorama.
- Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Siliceo, A. (2001). *Capacitación y Desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Taylor, J. (2002). *La Comunicación en el Trabajo*. Barcelona: Gedisa.
- Toledo, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México : Mc Graw-Hill.
- Vértice. (2007). *Comunicación interna*. España: Vértice.

Anexos

Anexo 1

Solicitud de inscripción al taller

| | |
|--|---|
| Fecha: | |
| Solicitud de Inscripción al taller "Y tú ¿cómo te comunicas? " | |
| Datos del solicitante | |
| Nombre del empleado: | |
| Área/ Depto: | |
| Puesto: | |
| Correo electrónico : | |
| _____ Nombre y firma del participante | _____ Nombre y firma de Jefe directo |

Anexo 2

Pre test de comunicación en la organización

Apreciable participante:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar los elementos críticos de comunicación dentro en la organización. Para nosotros es muy importante saber tú opinión, es por eso, que agradecemos tu participación, reiterando nuestro compromiso de confidencialidad.

Instrucciones: Lee cuidadosamente los enunciados y subraya la respuesta que consideres más apropiada

Sexo: M F

Atiguedad laboral:

Edad:

Área/Departamento:

1.-¿Existe un diálogo continuo con tus superiores acerca de las funciones y actividades que realizas?

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

2.-¿Recibes la información necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo ?

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

3.-¿Recibes de manera oportuna la información sobre los cambios de la organización ?

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4.-¿Las personas que laboran en la organización tienen una buena comunicación?

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5.-¿La comunicación que existe con tus compañeros de trabajo es excelente?

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6.-Actualmente en la organización se manejan los conflictos por los canales de comunicación adecuados

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7.-El chisme o rumor es la principal forma de comunicación en la organización

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8.-La mayoría de las fallas y errores que se presentan en tú área se debe a la falta de comunicación

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9.-El principal medio por el cual te enteras de los cambios de la organización es el intranet

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10.-Consideras que la comunicación en la organización es la adecuada

a) Totalmente en desacuerdo b)En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Anexo 3

Post test de comunicación en la organización

Apreciable participante:

Dando seguimiento al taller en el cual participaste te solicitamos identificar los elementos críticos de comunicación dentro en la organización. Para nosotros es muy importante saber tú opinión, es por eso, que agradecemos tu participación, reiterando nuestro compromiso de confidencialidad

Instrucciones: Lee cuidadosamente los enunciados y subraya la respuesta que consideres más apropiada

Sexo: M F

Atiguedad laboral:

Edad:

Área/Departamento:

1.-¿Existe un diálogo continuo con tus superiores acerca de las funciones y actividades que realizas?

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

2.-¿Recibes la información necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo ?

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

3.-¿Recibes de manera oportuna la información sobre los cambios de la organización ?

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4.-¿Las personas que laboran en la organización tienen una buena comunicación?

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5.-¿La comunicación que existe con tus compañeros de trabajo es excelente?

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6.-Actualmente en la organización se manejan los conflictos por los canales de comunicación adecuados

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7.-El chisme o rumor es la principal forma de comunicación en la organización

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8.-La mayoría de las fallas y errores que se presentan en tú área se debe a la falta de comunicación

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9.-El principal medio por el cual te enteras de los cambios de la organización es el intranet

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10.-Consideras que la comunicación en la organización es la adecuada

a) Totalmente en desacuer b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Anexo 4

Evaluación del participante

Evaluación del Taller: " Y tú ¿cómo te comunicas?"

Estimado participante te pedimos contestar el siguiente cuestionario, el cual formará parte de tu evaluación

Fecha:

Nombre:

1.-¿Qué es comunicación ?

2.-Menciona el proceso de comunicación.

3.- ¿Qué es comunicación interna?

4.-¿Qué es comunicación Asertiva?

5.- Menciona los tipos de conductas y a qué se refiere cada una.

6.- Menciona dos barreras dentro de la comunicación.

7.- Menciona qué es y como surge un rumor.

8.- Define conflicto.

9.- Menciona tres características de conflicto.

10.-Menciona un ejemplo de administración de conflicto.

Anexo 5

Evaluación del Taller

| | | |
|---|--|--------------|
| Evaluación de Taller " Y tú ¿cómo te comunicas? | | |
| Fecha: | | |
| Estimado participante, tu opinión es muy importante para nosotros, es por ello que te pedimos ayuda para evaluar el desarrollo del taller | | |
| Instrucciones: Califica en una escala de 1-10 los siguientes aspectos | | |
| Evaluación del instructor | | |
| Nombre del instructor: | | |
| | | Calificación |
| 1 | Dominio del tema | |
| 2 | Transmisión del mensaje | |
| 3 | Claridad en las indicaciones de las actividades | |
| 4 | Contestó las preguntas de los participantes | |
| 5 | Mantuvo el interés de los participantes | |
| 6 | Su manera de enseñanza estimuló en tí el aprendizaje | |
| 7 | Indicaciones para el desarrollo del curso | |
| Cómo calificarías los siguientes aspectos del curso | | |
| | | Calificación |
| 8 | Dinámicas y ejercicios | |
| 9 | Materiales | |
| 10 | Contenido del material | |
| 11 | Distribución del tiempo | |
| 12 | La relación del tema con tu trabajo | |
| 13 | La utilidad de las herramientas proporcionadas para mejorar tu trabajo | |
| Comentarios y/o sugerencias | | |
| | | |
| | | |
| | | |