



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“PROPUESTA DE UN TALLER DE COMUNICACIÓN  
ASERTIVA DIRIGIDO A MANDOS MEDIOS DE UNA  
EMPRESA DEPARTAMENTAL”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**  
**CARMEN REYES VÁZQUEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:**  
**LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**

**COMITÉ DE TESINA:**  
**MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**  
**MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS**  
**MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**  
**MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## No te Rindas

No te rindas, aún estás a tiempo  
De alcanzar y comenzar de nuevo,  
Aceptar tus sombras,  
Enterrar tus miedos,  
Liberar el lastre,  
Retomar el vuelo.

No te rindas que la vida es eso,  
Continuar el viaje,  
Perseguir tus sueños,  
Destruir el tiempo,  
Correr los escombros,  
Y destapar el cielo.

No te rindas, por favor no cedas,  
Aunque el frío queme,  
Aunque el miedo muerda,  
Aunque el sol se esconda,  
Y se calle el viento,  
Aún hay fuego en tu alma  
Aún hay vida en tus sueños.

Porque la vida es tuya y tuyo también el  
deseo  
Porque lo has querido y porque te  
quiero  
Porque existe el vino y el amor, es  
cierto.  
Porque no hay heridas que no cure el  
tiempo.

Abrir las puertas,  
Quitar los cerrojos,  
Abandonar las murallas que te  
protegieron,  
Vivir la vida y aceptar el reto,  
Recuperar la risa,  
Ensayar un canto,  
Bajar la guardia y extender las manos  
Desplegar las alas  
E intentar de nuevo,  
Celebrar la vida y retomar los cielos.

No te rindas, por favor no cedas,  
Aunque el frío queme,  
Aunque el miedo muerda,  
Aunque el sol se ponga y se calle el  
viento,  
Aún hay fuego en tu alma,  
Aún hay vida en tus sueños  
Porque cada día es un comienzo nuevo,  
Porque esta es la hora y el mejor  
momento.

Porque no estás solo, porque yo te  
quiero.

**Mario Benedetti**

*No estudio por saber más,  
Sino por ignorar menos.*

*Sor Juana Inés de la Cruz*

## AGRADECIMIENTOS

A la máxima casa de estudios la Universidad Nacional Autónoma de México, quién me abrió sus puertas desde mis quince años y de quien estoy sumamente orgullosa de pertenecer, pues ha sido cuna de mi desarrollo intelectual y emocional.

A la Facultad de Psicología quien me guio en este mundo controversial y maravilloso que es la psicología, y por dejarme conocer figuras inspiradoras y revolucionarias que ponen en alto el nombre de nuestra casa mater y de nuestra nación.

A la División de Estudios Continuos quien proporciona este tipo de talleres, que dotan de herramientas para facilitar este proceso que es la titulación y por motivarnos a llegar al final y descubrir que no es tan “traumante” este proceso.

A mi director de Tesina Marco Vicario quién siempre creyó en mí y que iba por excelente camino.

A mi comité de tesina los Maestros José Luis Villagómez, Socorro Escandón, Isaura López y un especial agradecimiento a la Mtra. Teresa Gutiérrez quien con sus palabras me recordó esa pasión que se puede tener con la carrera, que somos una profesión importantísima para las organizaciones y que una persona puede generar un cambio positivo en otros seres humanos.

*Son muchas las manos y los corazones  
que contribuyen al éxito de una persona.  
Walt Disney*

## DEDICTORIAS

A mi madre:

Que siempre me ha acompañado en cada paso que doy, confiando en mi, sin presiones, sin críticas, tan solo con ese saber que estás ahí a lado me das la fuerza para seguir con mis proyectos, gracias ma por ser un gran ejemplo, por quererme, por amarme, es un gran honor ser tu hija.

A mi padre:

Por su apoyo en cada una de mis decisiones. Por dejarme volar cada que así lo quise, por su ejemplo y sentido de responsabilidad que siempre han sido una guía para mí.

A mi familia:

Que la constituye una multitud de corazones de la que me encanta ser parte, por esas grandes reuniones de las que he aprendido.

A mis hermanos que “bajita la mano” siempre han estado ahí preocupados de alguna manera por mí.

A mis adorados sobrinos que son parte esencial de mi vida, me encanta verlos crecer, divertirme con ustedes, aprender de ustedes, los amo.

A mi segunda familia que me ha arropado y dado la bienvenida con los brazos abiertos, me ha apoyado, me ha aceptado y querido así como soy, gracias en verdad muchas gracias familia Ramírez López por todo lo que han hecho por mí, por los cuidados, apapachos, risas y más risas que envuelven a esta su, mi familia.

A mis amigos:

Que han sido parte de todo este camino andado, por sus enseñanzas que ninguna aula de clases se puede dar.

Karla, René y Daniel que siempre han estado ahí, en verdad siempre y sé que seguirán por mucho tiempo, gracias por sus lágrimas, risas, consejos, apapachos y jalones de oreja..... y lo que nos falta.

Karen que hemos comenzado y finalizado casi juntas este proceso, te quiero maniwis.

A mi familia elegida, “Los Peluches” que aunque nos vemos poco en verdad valoro su amistad en lo profundo de mi corazón.

A mi amore, a mi flaco:

Por el apoyo incondicional, por ser mi contraparte, mi “yo sé que puedes” que siempre necesité escuchar, por ser testigo de cada tropezón o momento de flaqueza y ser la mano que me ayudó a levantarme, por saber cómo picar mi orgullo para no dejarme vencer, te dedico esta tesina por no dejarte caer, aunque a veces quisieras, por levantar la cara y seguir adelante, por superarte y agarrarme de la mano para seguir cada quien su camino pero ahí los dos agarrados de la mano, por ser mi cómplice en esta vida, por cada abrazo, palabra de aliento y por amarme cada día.

Te amo

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
Capítulo 1. Desarrollo Organizacional.....	5
1.1 Características del Desarrollo Organizacional .....	6
1.2 Evolución del concepto .....	6
1.3 Antecedentes .....	9
1.3.1 Antecedentes en México .....	9
1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	11
1.5 Proceso del Desarrollo Organizacional .....	13
1.6 Proceso de capacitación .....	14
1.7 Intervenciones de DO .....	15
Capítulo 2. Comunicación Organizacional .....	19
2.1 Conceptos de comunicación organizacional .....	20
2.2 Proceso de comunicación .....	21
2.3 Funciones de la comunicación .....	24
2.4 Fuentes de distorsión.....	26
2.4.1 Barreras de las organizaciones .....	30
2.5 Dirección de la comunicación organizacional .....	30
2.5.1 Red informal .....	32



2.6 Comunicación no verbal.....	34
Capítulo 3. Asertividad .....	37
3.1 Conceptos.....	38
3.2 Tipos de la asertividad .....	40
3.3 Tipos de interacción social .....	41
3.3.1 Conducta no asertiva o pasiva.....	41
3.3.2 Conducta agresiva.....	42
3.3.3 Conducta automodificada .....	43
3.3.4 Conducta asertiva.....	43
3.4 Derechos asertivos.....	45
3.5 Técnicas para el desarrollo de la asertividad .....	46
Capítulo 4. Propuesta de Intervención .....	51
4.1 Acercamiento a una empresa departamental .....	52
4.2 Justificación .....	55
4.3 Objetivo .....	56
4.4 Escenario .....	56
4.5 Participantes .....	57
4.6 Descripción general de la propuesta.....	58
4.7 Materiales .....	58
4.8 Acción propuesta .....	59

4.9 .Carta descriptiva .....	60
4.10 Criterios de evaluación.....	65
Conclusiones, Alcances y Limitaciones.....	66
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS .....	73

## RESUMEN

El trabajo que se presenta consiste en una propuesta de un taller de asertividad para mejorar la comunicación organizacional en colaboradores de una empresa departamental.

En el capítulo uno se da la explicación del gran tema desarrollo organizacional, así como sus intervenciones, tomando el tema de la comunicación como de vital importancia para lograr la efectividad de las intervenciones, y en donde la capacitación es una de las herramientas más importantes para promover el cambio de la cultura.

El capítulo dos continúa con el texto de comunicación pues de acuerdo con Chico (1999), una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal.

En el capítulo tres se llega al contenido de asertividad la cual implica entre otras cuestiones que la persona asuma la responsabilidad de lo que hace y dice, por lo tanto asume las consecuencias positivas y negativas de sus actos (Torres, 2011).

Por último se describe una propuesta de intervención planteada en forma de taller en cinco sesiones todo esto con el objetivo que tras participar en el taller de “Comunicación asertiva”, los mandos medios de una empresa departamental adquieran herramientas asertivas para favorecer la comunicación laboral.

## ABSTRACT

The work presented is the proposal of a workshop assertiveness to improve organizational communication in a departmental business partners.

Interventions It begins with an explanation of the great theme organizational development and, specifically taking the training topic.

In chapter one big issue explaining the organizational development occurs and its interventions, taking the theme of communication as vital to ensure the effectiveness of interventions, and where training is one of the most important tools for promoting culture change.

In chapter two continues with communication text because according to Chico (1999), poor communication is the most frequently cited causes of interpersonal conflict.

In chapter three it comes to content assertiveness which implies among other things that the person takes responsibility for what he does and says, therefore assumes the positive and negative of their actions (Torres, 2011) consequences.

Finally a proposal for intervention raised in a workshop in five sessions all with the goal after participating in the workshop "Assertive Communication" middle management of departmental business tools to acquire assertive communication supporting labor described.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra una propuesta para implementar un taller de asertividad a mandos medios de una empresa departamental.

Esta propuesta es de gran utilidad en las organizaciones, pues de acuerdo con lo planteado por Chico (1999), una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. No hay grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación. En base a este planteamiento se decidió elaborar un taller que brinde herramientas para mejorar la comunicación organizacional.

Si bien, los programas de comunicación no son la panacea, ni una varita mágica que desvanece los problemas, si son decisivo factor de integración de los recursos humanos a los objetivos de la organización. (Homs, 1990).

Vale la pena reflexionar sobre la afirmación de Reeding (1972) "no podemos no comunicar". Cada palabra, acción, silencio u omisión transmite un significado. Sin importar la intención, se atribuye significado a la conducta ajena, por tanto la comunicación se realiza en el momento en que alguien deduce un significado de las acciones u omisiones. La gente creará sus propios mensajes ante las señales que recibe de otros, y que esta interpretación es uno de los determinantes centrales de su satisfacción o insatisfacción.

Ya que se ha establecido que en todo momento se comunica algo, es de suma importancia saber cómo transmitir ideas, gustos y disgustos; por ello la asertividad es una herramienta categórica en cualquier escenario de la vida, pues es un conjunto de cualidades y habilidades que capacitan para expresar criterios, defender derechos y proclamar autenticidad respetando los derechos ajenos y sin inhibir las ideas propias.

La siguiente propuesta tiene por objetivo proporcionar herramientas a los mandos medios de una empresa departamental para poder enfrentar diversas circunstancias en las que se desarrollan día con día, por ejemplo expresar sus sentimientos, decir que quieren, llegar a un acuerdo, decir un rotundo no o cuando se discute con alguien.

Esto no es fácil, pues se deben de tener en cuenta los derechos de todas las partes y no agredir de ninguna manera a los interlocutores.

Esta tesina está desarrollada para los mandos medios de una empresa departamental que, como se menciona más adelante, son puestos medulares en este tipo de organizaciones, este trabajo propone un taller de cinco sesiones en donde los participantes conozcan y entiendan el concepto, importancia, proceso y barreras de la comunicación; así como el de asertividad, sus tipos de interacción social y por último sabrán cómo poner en práctica algunas técnicas para el desarrollo de la asertividad.

# Capítulo 1.

# Desarrollo

# Organizacional

## 1.1 Características del Desarrollo Organizacional

De acuerdo con González (2007), es posible especificar un listado de las que pueden considerarse como las características básicas del Desarrollo Organizacional (DO):

- a) Estrategia educativa que busca un cambio planeado.
- b) El cambio planeado se relaciona con la demanda a satisfacer.
- c) La estrategia educativa adoptada y hace énfasis en el aprendizaje experiencial.
- d) Los agentes de cambio son ajenos al sistema-cliente.
- e) El DO requiere una relación de colaboración entre el agente de cambio y el sistema-cliente.
- f) Los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.
- g) Los agentes de cambio comparten metas normativas que rigen su acción.

## 1.2 Evolución del concepto

Las definiciones que se presentan a continuación han sido ordenadas con base en una cronología aproximada, de tal forma que pueda tenerse presente la evolución de este concepto a lo largo del tiempo (Adaptada: Beckhard, 1973; French & Zawacki 1989; Bennis, 1966; Lippit, Watson y Wesley 1958; Schein, 1970; Ferrer, 1976; French & Bell, 1995; ver tabla 1).



Tabla 1

Cronología del Concepto Desarrollo Organizacional (Adaptada: Beckhard, 1973; French & Zawacki 1989; Bennis, 1966; Lippit, Watson y Wesley 1958; Schein, 1970; Ferrer, 1976; French & Bell, 1995)

Año	Autor	Concepto
1969	Beckhard	Es un esfuerzo 1) planificado, 2) a través de toda la organización y 3) dirigido desde arriba, para 4) incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento.
1969	French	Se refiere a las gestiones de largo alcance que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que operan en su medio ambiente externo, con la ayuda de consultores científicos, externos o internos, de la conducta; o de gestores especialistas en realizar cambios, como suele llamárseles.
1969	Bennis	DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es combinar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vigoroso del cambio mismo.
1969	Lippit y Schein	El DO es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte.
1971	Schmuk y Miles	El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias del comportamiento al perfeccionamiento de los sistemas, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.
1971	Homstein y Burke	Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.
1983	Burke	DO es un proceso de cambio planificado en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría.
1983	Greiner	El DO es un proceso de intervención en una organización para influir en su desarrollo a largo plazo, a través de: a) un enfoque en los procesos de comportamiento, b) un énfasis en el cambio extenso de valores humanísticos y c) una preocupación por desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento.
1983	De Farías Mello	El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.
1983	Ferrer Pérez	DO es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Año	Autor	Concepto
1989	Vaill	El DO es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
1992	Porras y Robertson	El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
1993	Cummings y Worley	Una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.
1995	French y Bell	El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización — con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos— utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Como se puede observar hay un sin número de definiciones del DO y no existe alguna definición establecida ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se deberían excluir, no obstante esto no quiere decir que los autores se contradigan entre sí, más bien todos hablan de ciertos conceptos en común tales como la naturaleza, origen, campo de acción, filosofía, cultura, características, importancia y estrategias del DO.

De acuerdo a la cronología de definiciones que se han mostrado, desde un inicio el DO es parte de las ciencias aplicadas de la conducta y tiene como finalidad el cambio planificado.

### 1.3 Antecedentes

El DO no tiene una fecha en específico de surgimiento, más bien ha ido evolucionando a través del tiempo en respuesta a las necesidades organizacionales.

Algunos autores sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción cuando hay modificaciones en las condiciones de trabajo.

De acuerdo con González (2007) se puede decir que el tronco del DO tiene cuatro raíces importantes. La primera se refiere al descubrimiento del entrenamiento en los laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. La segunda es la investigación de encuestas y la metodología de retroinformación. Una tercera está constituida por el surgimiento de la investigación-acción. La cuarta surge paralela a las anteriores y está representada por la Escuela de Tavistock y la aparición de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos. Estas cuatro raíces, de manera esquemática, pueden explicarse en la Tabla 2.

Independientemente de la forma y el tiempo, se puede afirmar que el término "Desarrollo Organizacional" fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar con las organizaciones subrayando el impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema.

#### 1.3.1 Antecedentes en México

De acuerdo con Molina (2009), en México los principales acontecimientos que han construido la historia de DO son:

Tabla 2  
Principales raíces del DO (González, 2007).

Raíz	Año y lugar en donde nace	Idea Central	Representantes
1 <sup>a</sup> Entrenamiento en laboratorios de sensibilización	1946 Instituto Tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en relaciones humanas con grupos reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo.	Lewin, Likert, Mc Gregor, Bradford, Lippit, Benne, Blake, Shepard, Mouton, Tannenbaum, Argyris, Beckhard, Jones, Mason, Buchanan, Horwitz.
2 <sup>a</sup> Investigación y retroalimentación de encuestas	1946 Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan	Se llevan a cabo investigaciones mediante el rastreo de información de fenómenos organizacionales tanto a nivel micro como a nivel macro, abarcando temas tales como comunicación, cultura, liderazgo y clima organizacional.	Likert, Mann, Radke, Festiger, Lippit, Mc Gregor, French, Cartwright, Deutsch.
3 <sup>a</sup> Investigación-Acción.	1945 No existe una institución a la que pueda atribuirse la paternidad de esta herramienta en forma tajante.	Trabajar con un proceso cíclico en donde las etapas son: diagnóstico, recopilación de datos, retroinformación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y finalmente la acción, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados.	Collier, Lewin, Lippit, Radke, Bavelas, Coch y French, Whyte y Hamilton, Jacques, Sofer, Mann, Seashore y Bowers, Katzell.
4 <sup>a</sup> Enfoques sociotécnico y socioclínico.	1948 Clínica Tavistock.	La organización es vista como un sistema técnico que se compone además de individuos. La técnica y los individuos se conjugan en un proyecto definido, dando origen a los grupos de trabajo autodirigidos.	Bion, Rickman, Trist, Likert, Argyris.

1967-1968 En el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración la existencia del DO.

1969-1970 En las organizaciones se analiza la implementación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N.L. Surge la primera colección de libros sobre DO. Además se implementan como herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.

1971-1972 Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.

1973-1974 Se aplica de manera directa el DO en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM, campus Monterrey.

1975-1976 Cobra gran auge el DO en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en DO con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizaron como herramientas de cambio los círculos de calidad.

1977 Visa de la ciudad de Monterrey N.L. Implanta la gerencia de DO.

1978 Se considera un enfoque más integral del DO, pues se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

#### 1.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los objetivos dentro del DO son también variados, aunque todos de una u otra forma responden a la filosofía y valores que ésta disciplina ha establecido en su búsqueda del crecimiento organizacional.

Para Moreno (2010) algunos objetivos del DO son:

1. Crear las oportunidades necesarias para que las personas se desenvuelvan en la organización como seres humanos y así desarrollen todas sus potencialidades en tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.

2. Procurar el aumento de la eficiencia de la organización en función de todos sus objetivos propuestos.
3. Establecer las condiciones necesarias para crear un medio ambiente en el que los miembros de la organización puedan encontrar un trabajo que al mismo tiempo de ser estimulante, les despierte el interés por enfrentarse a una prueba por superar.
4. Crear un clima de receptividad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
5. Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias.
6. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovarse, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que lleve a cabo.
7. Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos.
8. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas de preferencia cuantificables.
9. Despertar en los miembros de la alta gerencia la conciencia para crear valores y concepciones acerca del comportamiento humano en las organizaciones, así como la convicción de la existencia de normas informales que dan su característica principal a la
10. Cultura específica de la organización.
11. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, de los valores, concepciones y cultura que influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
12. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
13. Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo.

14. Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales dentro de la organización.
15. Buscar el desarrollo de la organización a través de procurar en primera instancia el desarrollo de los individuos.
16. Aumentar los niveles de responsabilidades tanto de los individuos como de los grupos en los procesos de planificación y ejecución.
17. Hacer compatibles y al mismo tiempo optimizar las metas, los recursos, las estructuras, los procedimientos y los comportamientos de los individuos.
18. Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.
19. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas significativos e importancias.

La mayoría de estos objetivos son que las personas se desenvuelvan, se desarrollen, aumenten su eficiencia, logren una mayor apertura, creen valores y concepciones acerca del comportamiento humano y en las organizaciones; incrementen el nivel de confianza, apoyo entre los miembros de la organización, niveles de entusiasmo y satisfacción personal dentro de la organización, entre otros que se mencionaron con anterioridad, están vinculados a con la comunicación.

### 1.5 Proceso del Desarrollo Organizacional

El proceso o trámite del DO consiste fundamentalmente de tres pasos:

a) Recabar información. Recabar y analizar datos son actividades fundamentales para el buen funcionamiento de los programas de DO. Esta fase implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y la tecnología requerida para recopilarlos. Se da importancia también a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, la relación entre sus subsistemas y la manera en que se identifican los problemas y los cuestionamientos importantes.

b) Diagnosticar la organización. Se enfatiza en esta etapa en el proceso de solución de problemas. El análisis de éstos en el contexto de los sistemas operativos conlleva una gran cantidad de procedimientos técnicos relativos a la identificación de aspectos importantes y sujetos a cuestionamientos, a la implantación de prioridades y a su posterior transformación en metas y objetivos. Implica además la formulación y definición de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para llevarlas a la práctica.

c) Intervención activa. Puede definirse como la actuación basada en planes formulados, puede ejercer un impacto intenso en el aspecto intelectual de la organización, pueden cubrir desde el adiestramiento en sensibilidad (reacción a estímulos) hasta la estructuración de equipos e inter-grupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos.

El enfoque del proceso de desarrollo organizacional se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos, así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que se operan en su medio ambiente externo, con la ayuda de consultores, externos o internos de la conducta o de gestores especialistas en realizar cambios como suele llamárseles.

#### 1.6 Proceso de capacitación

Para González (2005), la capacitación es concebida como un proceso a través del cual se pretende que una persona adquiera conocimientos nuevos, desarrolle habilidades o modifique actitudes. El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo se puede resumir en la figura 1.





Figura 1. Proceso de capacitación.

Todo esto a través de métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo.

La capacitación es un proceso que lleva a optimizar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

### 1.7 Intervenciones de DO

De acuerdo con Molina (2009), las intervenciones del DO son los medios o herramientas de que se vale esta disciplina para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

Este apartado aborda las diferentes intervenciones, las cuales según Guizar (2004), se dividen en cuatro grandes grupos: (Ver tabla 3).

1. Intervenciones de procesos humanos. Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan a los aspectos humanos de las organizaciones. Al tratarse de procesos humanos la comunicación tiene un papel fundamental en este tipo de intervenciones.
2. Intervenciones tecnoestructurales. Éstas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructura de las organizaciones para "ligarlas" con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, por que se enfoca, como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo. Este tipo de intervenciones actúa directamente en las relaciones entre grupos, manejo de conflictos, especialización en las tareas, coordinar tareas, calidad de vida en el trabajo, mejora de desempeño y ambiente laboral, entre otras. Para poder hacer avances en estas áreas, se debe tener un buen manejo de la comunicación, pues el progreso, adelanto o beneficio es de personas y no de máquinas.

Tabla 3  
Tipos de intervenciones del DO (Guizar, 2004).

INTERVENCIONES	NIVEL ORGANIZACIONAL AFECTADO		
	INDIVIDUO	GRUPO	ORGANIZACIÓN
<b>Intervenciones en procesos humanos</b>			
Grupos "T"	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera parte		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación	X	X	X
Relaciones intergrupo			X
Enfoques normativos	X	X	X
<b>Intervenciones tecnoestructurales</b>			
Diferencia e integración		X	X
Diseño estructural		X	X
Organización colateral		X	X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	X
<b>Intervenciones en administración de recursos humanos</b>			
Instalación de objetos y metas	X	X	X
Sistemas y recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X	X	X
<b>Intervención estratégica</b>			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X

3. Intervenciones de administración de recursos humanos. Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas, administración del estrés, planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, en los cuales saber comunicarse con el personal es de suma importancia, ya sea de manera verbal o por otros canales de comunicación.

4. Intervenciones estratégicas. Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio. Por ejemplo, administración del cambio estratégico o cultura corporativa, para lo cual la comunicación debe existir en los diferentes niveles empresariales.

Todas estas intervenciones responden a cierto tipo de problemática inicial, y deben elegirse de acuerdo a la naturaleza de la organización en donde se estén aplicando, por esto, resulta importante conocer cuáles son las pautas para elegir la intervención que mejor se acople a la problemática de la organización.

Como se pudo observar en cada una de las intervenciones, la comunicación es un factor fundamental para poder desarrollar cada una de ellas, pues estas intervenciones recaen en relaciones humanas y para que estas se puedan dar de manera óptima, requieren un buen manejo de la comunicación, de lo cual se hablará en el siguiente capítulo.

# Capítulo 2.

# Comunicación

# Organizacional

De acuerdo con Chico (1999), una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. No hay grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra es posible la comunicación de información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que la mera transmisión de significados. También debe ser entendida.

Una idea, por grande que sea, resulta inútil si no se transmite y no se comprende. La comunicación perfecta, en caso de existir, se dará cuando un pensamiento o idea sea transmitida de modo que la imagen mental percibida por el receptor coincida exactamente con la del emisor.

## 2.1 Conceptos de comunicación organizacional

Para Myers y Myers (1982) la comunicación es lo que permite que las personas se organicen.

Redding y Sanbornas (1964), definen la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización.

Tayer (1968), identifica la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Identifica tres sistemas de comunicación dentro de una organización:

- Operacionales. Datos relacionados con tareas u operaciones.
- Reglamentos. Órdenes, reglas, instrucciones.
- Desarrollo/mantenimiento. Relaciones públicas y relaciones con los colaboradores; publicidad y capacitación.

Goldhaber (1992), identifica varios puntos de conexión entre las definiciones anteriormente mencionadas:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Andrade (1991, por Fernández 1991), afirma que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminada a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio. Asimismo, influyen las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que la organización cumpla mayor y rápidamente sus objetivos.

Para Contreras y Mar (1993) es la disciplina que estudia el proceso comunicativo que se da entre los miembros de una organización y de ésta con su medio; comprende las técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros con el entorno.

## 2.2 Proceso de comunicación

De acuerdo con Chico (1999) para que se lleve a cabo la comunicación se requiere tanto un propósito expresado como un mensaje para transmitir.

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora. En el mensaje influye el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje. Lo escoge la fuente, que debe decidir cuál es el canal formal y cuál es informal.

El receptor es el objeto al que se dirige el mensaje. La fuente debe tener experiencia y dominio en la escritura o en el habla, el receptor debe saber leer y escuchar muy bien y ambos han de poder razonar.

Si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es puesto de nuevo en el sistema, se tendrá entonces la retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía (Chauvin, 2008)

La figura 2, describe el proceso de la comunicación. Es un modelo compuesto de siete partes:

- La fuente de comunicación.
- La codificación (cifrado).
- El mensaje.
- El canal.
- La decodificación (descifrado).
- El receptor.
- La retroalimentación.

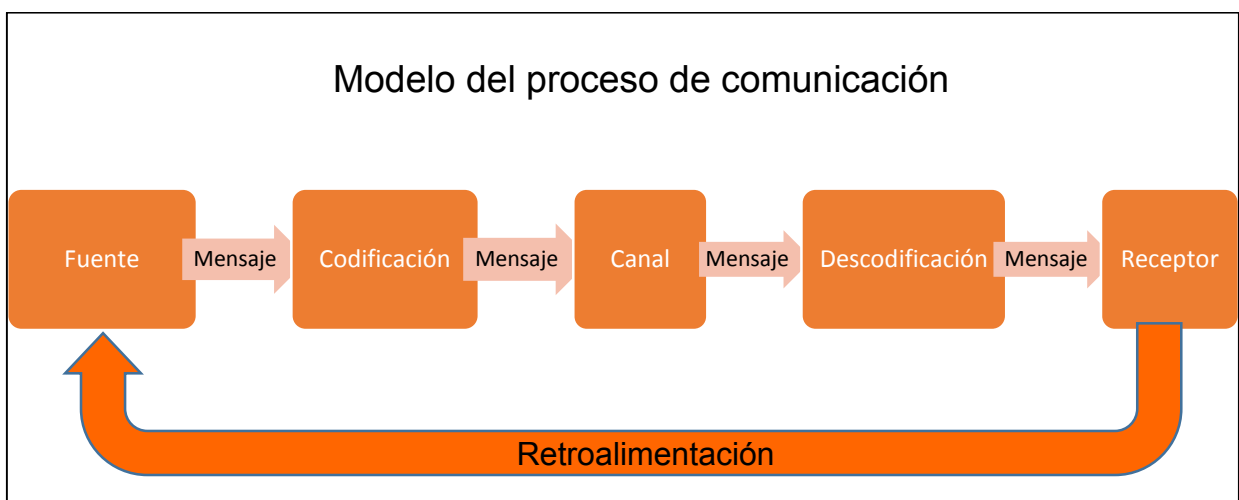


Figura 2. Modelo del proceso de comunicación.



Taylor (2002), describe cada una de estas partes de la siguiente manera.

- La fuente. Inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Hay cuatro condiciones que afectan el cifrado del mensaje: habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.
  - Habilidad: El habla, la lectura y la capacidad de escuchar; y razonar.
  - Actitud: Ideas preconcebidas sobre abundantes temas y esas actitudes inciden en la comunicación.
  - Conocimiento: Que se tenga en algunas materias limita la actividad comunicativa. No se puede comunicar algo que no se sabe y si el conocimiento es demasiado amplio quizá el receptor no entienda el mensaje.
  - Sistema sociocultural: Las creencias y valores del individuo, que forman parte de su cultura, influyen en el proceso de comunicación.

De acuerdo con Granados (1995), el responsable principal de que la comunicación se lleve a cabo eficazmente es el emisor, para lo cual debe de valerse de una estrategia definida previamente.

- El mensaje. Es el producto físico de la fuente codificadora: cuando se habla, el habla es el mensaje, cuando se escribe, el escrito constituye el mensaje, cuando se pinta, la pintura es el mensaje, cuando se gesticula, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje. En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que se transmite el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.
- El canal. Es el medio a través del cual pasa el mensaje, lo escoge la fuente, que debe decidir cuál es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por las organizaciones y transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros con con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el interior de las organizaciones. Otras modalidades de

mensajes, entre ellas las de índole personal o social, siguen los canales informales en la organización.

- El receptor. Es el objeto al que se dirige el mensaje. Pero antes que el mensaje sea recibido, los símbolos que incluye han de traducirse a una forma entendible para el receptor. Se trata del descifrado (descodificación) del mensaje. Del mismo modo que el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural, también el receptor tiene limitaciones. La fuente debe tener experiencia y dominio en la escritura o el habla, el receptor debe saber leer y escuchar muy bien, y ambos han de poder razonar. Nuestro nivel de conocimientos, actitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir, lo mismo que de enviar.
- La retroalimentación. El nexa final en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación: Si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es puesto de nuevo en el sistema, se tendrá entonces retroalimentación. La retroalimentación sirve, entre otras cosas, para saber si ha sido captado el mensaje y hace posible que el receptor haga algún comentario, de lo cual resultará tal vez un diálogo.

Para Granados (1995), la calidad de la comunicación está determinada por el grado en que las ideas del receptor, resultado del mensaje recibido, son similares a las ideas que el emisor tenía en mente al iniciar el proceso.

El ser humano pasa casi un 70% de las horas de vigilia comunicándose; es lógico afirmar que una de las fuerzas que más inhibe un buen desempeño en un grupo es la falta de una buena comunicación (Fuentes 2013).

### 2.3 Funciones de la comunicación

Para Fuentes (2013), la comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión de emociones e información.

- Control. Sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten.
- Motivación. La comunicación propicia la comunicación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficiencia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.
- Expresión emocional. La comunicación que tiene lugar en el grupo de trabajo es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de insatisfacción; permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.
- Información. Que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

Por otra parte Fernández (1991) y Myers y Myers (1982) consideran que en sentido general, la comunicación organizacional puede analizarse en términos de tres funciones elementales.

1) Producción y regulación. Esta función se ocupa de que el trabajo se efectúe y contribuye a que se cumplan los objetivos de producción de la organización.

Algunos de los puntos que cubre son: determinar metas y objetivos; determinar las áreas problema; evaluar el rendimiento; coordinar funcionalmente las labores interdependientes; determinar las normas del resultado del rendimiento; dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes; instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.

2) Innovación. Una organización no existe independientemente de su ambiente y las presiones constantes por lo que se obliga a la organización a adaptarse. Los cambios externos originan cambios internos en la organización para que ésta siga funcionando y crezca.

La función de innovación incluye actividades como los sistemas de sugerencias, investigación y desarrollo, investigación y análisis de mercado, las secciones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

3) Socialización y mantenimiento. Esta función cubre las formas de interacción humana entre los trabajadores para el logro de objetivos y tareas. Para que los individuos permanezcan dentro de la organización y rindan adecuadamente, sus experiencias dentro de ésta deben ser gratificantes.

En este rubro queda la información que confirma la opinión de una persona como individuo competente y valioso, contribuye a integrar expectativas que comparten los colaboradores sobre el trabajo a realizar, sobre cómo hacerlo y sobre el contexto y ambiente organizacional.

Debido a esta función, los integrantes de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como colaboradores y personas de la misma.

Esta función incluye mensajes que afectan la autoestima de los integrantes, sus relaciones interpersonales, su motivación para integrar metas individuales con los objetivos de la organización.

#### 2.4 Fuentes de distorsión

Por desgracia el proceso de comunicación no siempre se transmite de la manera adecuada, es por ello que las causas de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez corresponde exactamente al que deseaba transmitir el emisor como se puede apreciar en la tabla 4 (Chico 1999), lo que dice el gerente puede ser diferente de lo que realmente quería decir y todavía más diferente de la interpretación que hace el subordinado.

Tabla 4  
Mensaje descodificado en el trabajo (Chico, 1999).

Lo que dijo el gerente	Lo que quiso decir el gerente	Lo que escuchó el subordinado
Examinaré la conveniencia de contratar a otra persona para tu departamento tan pronto termine el análisis de mi presupuesto.	Empezaremos a entrevistar candidatos para el puesto en unas tres semanas.	Estoy atareadísimo con cosas más importantes. Por ahora nos olvidaremos de contratar más personas.
Tu rendimiento fue muy poco satisfactorio en el último trimestre. Confío en que mejores.	Debes poner más esfuerzo y sé que puedes hacerlo.	Si vuelves a equivocarte, te despido.
Quiero que me presentes cuanto antes ese informe.	Necesito ese informe esta semana.	Deja esa orden urgente que estás atendiendo y lléname el informe hoy mismo.
Hablé con el jefe pero por ahora, a causa de problemas de presupuesto, no podremos pagarte tanto como te ofrece la otra empresa.	Podemos darte un 95% de esa oferta, y estoy seguro de que el próximo año estaremos en condiciones de darte un aumento mayor.	Si estuviera en tu lugar, aceptaría esa otra oferta. Nosotros no pagaremos ese sueldo a una persona con tu preparación.
Tenemos un trabajo en los Ángeles que creemos que podrás realizar a la perfección. Nos gustaría que fueras a esa ciudad y lo estudiaras.	Si te gusta el trabajo, puedes quedarte con él. En caso contrario, puedes quedarte aquí, en Denver. Depende de tu decisión.	Si no quieres no tienes que ir a Los Ángeles. Pero si no vas, puedes decirle adiós a tu carrera en esta firma.
Me parece que ustedes tienen dificultades para cumplir a tiempo con su trabajo. Quiero que examines el problema y lo resuelvas.	Habla con tu gente y averigua dónde está el problema. Y luego resuélvelo junto con ellos.	No me importa a cuántos despidas con tal de que logres el nivel de producción planeado. Ya tengo bastantes problemas para que ahora también me ocupe de éste.

Sánchez (1991) define a la barrera de comunicación como cualquier factor que causa interferencias en el proceso comunicativo y que, por tanto, impide que la interpretación que el receptor da al mensaje corresponda con suficiente precisión a la intención que tenía el emisor al enviarlo.

### Filtración

La filtración denota la manipulación de la información por el emisor, a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando un jefe de departamento le dice al director de la empresa lo que éste desea oír, está filtrando información. A medida que la información llega a los niveles superiores, va siendo

condensada y sintetizada por los subordinados para que los mandos directivos no se vean abrumados por un exceso de información.

Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan culminarán en una filtración.

## Emociones

El estado de ánimo del receptor en el momento en el que le llega un mensaje incidirá en la interpretación que le dé. Un mismo mensaje recibido cuando se está enojado o preocupado será interpretado en forma distinta a cuando el estado de ánimo es alto o neutral. Las emociones extremas, como el gozo y la depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación. En tales casos, se está propenso a dejarse llevar por la emoción más que por procesos del pensamiento racional y objetivo.

## Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para cada persona. El significado de la palabra no está en ella sino en quien la escucha. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que da de las palabras. El lenguaje de un profesor universitario será muy distinto al que use un estudiante de primaria. A este último le resultara difícil en extremo entender gran parte del vocabulario del profesor.

Desde luego, el problema del lenguaje afecta por igual al emisor y al receptor.

Los empleados de una organización provienen de diversos medios, además, el agrupamiento de ellos en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En México es común que en cada región se utilicen frases y términos exclusivos de ella. Lo importante es que si bien, dos personas hablan un mismo idioma, su uso dista mucho de ser uniforme. Los problemas de la

comunicación se reducirían al mínimo si se supiera cómo cada quien modifica el lenguaje. El problema reside en que los integrantes de una organización casi nunca saben cómo interpretan el mensaje de las otras personas con quienes interactúan. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor, y como no es así, se originan problemas en la comunicación.

Granados (1995) incluye:

Fisiológicas: Ocasionadas por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Davis (1993) asegura que si el mensaje no logró impactar al receptor, de nada sirvió enviarlo.

En este punto se debe de recordar que toda la información pasa por un proceso de selectividad, el receptor escoge de entre todo el torrente informativo aquellas noticias que desea conocer, ignorando el resto (Homs, 1990). De igual forma Smith y Wakeley (1982) afirman que la gente ve la información desde su propio punto de vista y desechan lo que no embona.

Sánchez (1991) agrega dos fenómenos con fuertes interferencias en la comunicación.

Sobre carga de información: Es el punto a partir del cual por exceso, una persona ya no puede procesar la información que recibe en forma racional, sistemática y precisa. Rebasa el umbral de captación.

Asimismo, este fenómeno también se presenta cuando el emisor incluye más información de la que corresponde para el objetivo del mensaje, distrayendo la atención del punto central.

Escasez de información: Ocurre cuando uno de los participantes en la relación comunicativa carece de la información suficiente y necesaria para desempeñarse óptimamente durante la misma.

Para salvar dichas barreras y asegurar la calidad en el proceso, Sánchez (1991) propone los siguientes principios:

1. Conocer al receptor.
2. Enviar el mensaje en el momento adecuado.
3. Dosificar la información.
4. Usar un lenguaje sencillo.
5. Utilizar la retroalimentación.
6. Recurrir a la redundancia.
7. Emplear canales alternativos.
8. Verificar la actuación del emisor.

#### 2.4.1 Barreras de las organizaciones

Duhalt (1970) identifica tres barreras que presentan las organizaciones

1. Tiempo. Se refiere al lapso de tiempo que transcurre entre la emisión de un mensaje y la recepción de este.
2. Lugar. Se presenta cuando existen obstáculos naturales propios de la distancia que se da entre la fuente emisora y el receptor.
3. Divisiones de la estructura. Está determinada por el número de niveles jerárquicos y los sistemas de trabajo propios de cada área.

#### 2.5 Dirección de la comunicación organizacional

La comunicación puede fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical se divide a su vez en descendente y ascendente (Chico, 1999).



La comunicación descendente es que fluye de un nivel de grupo u organización a un nivel inferior. Por ejemplo los directores o jefes de departamento comunicándose con sus subalternos, generalmente pensamos en un patrón descendente. Lo utilizan los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de las tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. Cuando la dirección envía memorandos a los empleados para notificarles la nueva política de la institución con respecto a la forma de pago, está valiéndose de la comunicación descendente.

Su problema central consiste en la filtración. Cuanto más sean los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información original se pierda o sufra una deformación sustancial.

Comunicación Ascendente. Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización, sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Gracias a ella los directivos pueden conocer la opinión de sus subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y la institución en general, también puede recurrir a ella para averiguar cómo mejorar las cosas. Entre los ejemplos de la comunicación ascendente en las organizaciones figuran: la preparación de informes sobre el rendimiento hecha por los jefes de servicio para que los estudie el jefe de departamento, los buzones de sugerencias, las encuestas sobre actitud del personal, las sesiones informales de quejas, en que los empleados tienen oportunidad de señalar y discutir los problemas con su jefe o representante de la administración.

Comunicación lateral. Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre las integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel o entre cargos horizontalmente equivalentes. Las comunicaciones horizontales a

menudo son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos esas relaciones laterales cuentan con una aprobación formal.

A menudo se crean de modo informal para prescindir de la jerarquía vertical y agilizar la acción. Una estricta adhesión a la estructura vertical formal en todas las comunicaciones puede impedir la transmisión adecuada y exacta de la información, por lo cual la comunicación lateral puede ser positiva. En tales casos se realiza con el conocimiento y apoyo de los superiores.

La comunicación lateral casusa conflictos cuando se omiten los canales verticales o formales, cuando los miembros prescinden de los superiores para obtener metas propias o cuando los jefes se enteran de que, sin su conocimiento ni autorización, se han tomado decisiones o emprendido acciones.

### 2.5.1 Red informal

También existe el sistema informal, en el cual la información fluye a lo largo de los rumores.

De acuerdo con Davis (1953, en Chico 1999), en un estudio clásico de los rumores se investigó la pauta de comunicación en 67 personas de una pequeña fábrica. La investigación consistió en averiguar en cada receptor de la comunicación cómo recibía primero un trozo de información y se remontaba a su fuente. Se descubrió que pese a ser el rumor una fuente importante de información, apenas 10% de los supervisores actuaban como individuos de enlace, es decir, pasaban información a más de una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo determinó renunciar, 81% de sus colegas lo sabía, pero apenas 11% transmitió esa información.

Dos conclusiones obtenidas del estudio fueron: la información concerniente a acontecimientos de interés general tendía a fluir entre los principales grupos funcionales (producción y ventas, por ejemplo) más que en su interior. Por otra parte, no se obtuvo evidencia de que un grupo determinado fungiera normalmente como enlace; por el contrario, diversos tipos de información fluían entre diversos agentes de enlace.

Rowan (1979) menciona que la evidencia indica que cerca de 75% de la información que se comunica a través de rumores es exacta. A menudo se supone que los rumores empiezan porque suscitan el interés de todo el mundo. Pero rara vez sucede eso. Los rumores tienen como mínimo cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; interpretar la información escasa o fragmentaria; servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y dar a conocer el estatus del emisor ("Yo pertenezco al grupo y en lo tocante a este rumor, tú eres una persona ajena") o su poder (Hirschorn, 1983).

La investigación de Rosnow & Fine (1976), revela que los rumores nacen ante situaciones que son importantes para nosotros, en las cuales hay ambigüedad y ante circunstancias que provocan ansiedad. A menudo las situaciones de trabajo contienen esos tres elementos que explican por qué los rumores florecen en las organizaciones. El sigilo y la competencia que predominan en las grandes instituciones (respecto a cuestiones como el nombramiento de los nuevos jefes, la reubicación de oficinas y la redistribución de puestos) crean condiciones que propician y sostienen los rumores en los canales informales. Un rumor persistirá hasta que se cumplan los deseos y expectativas causantes de la incertidumbre en que se basa o hasta que se atenúe la ansiedad.

Sin duda el rumor forma parte integral de la red de comunicación de cualquier grupo u organización, sirve para que los gerentes identifiquen las cuestiones consideradas confusas que los empleados juzgan importantes y causan ansiedad. Es útil como mecanismo de filtración y de retroalimentación, recogiendo las cuestiones consideradas pertinentes por el personal. Quizá más importante aún, parece posible

analizar la información transmitida por rumor y predecir su flujo, dado que sólo un pequeño grupo de individuos (10% aproximadamente) pasa información a más de una persona. Al evaluar qué individuos de enlace juzgarán pertinente determinado trozo de información, se puede mejorar la capacidad de explicar y predecir la pauta de los rumores, para ello Chico (1999) recomienda 4 formas para reducir las consecuencias negativas de los rumores (Ver tabla 5, Chico, 1999).

Tabla 5  
Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores (Chico, 1999).

Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores
1. Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes o secretas.
3. Dar a conocer los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
4. Discutir abiertamente las posibilidades más negativas: casi nunca eso provoca tanta ansiedad como la fantasía.

## 2.6 Comunicación no verbal

Para que una comunicación transmita un mensaje, no necesariamente ha de ser verbal. He aquí algunos ejemplos: una mirada, una sonrisa, un fruncimiento de ceño, un movimiento provocativo del cuerpo, son elementos que transmiten un significado. No hay una explicación completa de la comunicación que no incluya los mensajes no verbales: los movimientos corporales, las entonaciones o énfasis que se ponen en las palabras, las expresiones faciales y la distancia física existente entre el emisor y el receptor.

El estudio académico de los movimientos corporales recibe el nombre de cinesia, y designa los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo.

Birdshistell, (1952), indicó que todo movimiento corporal tiene un significado y que ninguno es accidental. Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal se puede expresar estados de ánimo como levantar las cejas para expresar incredulidad,

frotar la nariz para mostrar desconcierto, poner las manos en la frente para aislarse o para reflexionar, levantar los hombros en un gesto de indiferencia, cerrar un ojo para denotar complicidad o familiaridad, mover los dedos cuando se está impaciente, golpear la frente con la palma de la mano para expresar olvido, etcétera.

La entonación puede cambiar el significado de un mensaje, por ejemplo un estudiante en una clase que hace una pregunta al profesor, éste le responde "¿Qué quiere decir con eso?". La reacción del estudiante dependerá del tono de voz del profesor. Un tono suave y sereno produce un significado distinto del de una entonación áspera y con un énfasis fuerte en la última palabra.

También la expresión facial del profesor será fuente de significado. Un rostro áspero y una sonrisa significan cosas totalmente distintas. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que nunca se advertirían si se leyese una transcripción de lo que se dijo.

Davis (1993), menciona que la forma en que las personas observan la distancia física constituye otra fuente de significado. Lo que se considera distancia física depende en gran medida de las normas culturales. Si alguien está más cerca de uno de lo que se juzga apropiado, su actitud puede denotar agresividad o interés sexual. Si está más lejos de lo normal, ello puede manifestar desinterés o malestar con lo que se dijo.

Investigaciones realizadas por el profesor A. Mehrabian (1971, citado en Taylor 2002), en Estados Unidos indicaron que el impacto de un mensaje lo transmite un 7% las palabras, un 38% el tono de voz, un 55% las expresiones no verbales (en especial las del semblante). Por lo que la comunicación no verbal a menudo revela más que las palabras.

La necesidad de comunicación es indiscutible en una organización para crear un efectivo sistema entre todos sus departamentos y dentro de cada uno de ellos, pues es la base que se tiene para relacionarte con los demás.

Sin embargo, la comunicación en sí misma no basta, hay que comunicarse de manera efectiva, de manera clara, de forma donde se aporte al desarrollo de los demás y ellos al de uno mismo. Donde haya comprensión, entendimiento, libre intercambio de ideas y respeto. Precisamente es allí donde entra la comunicación asertiva.

# Capítulo 3.

# Asertividad

El concepto asertividad surgió en Estados Unidos a finales de 1949, por lo que esta palabra se deriva del inglés, del verbo *assert*, que significa manifestar, expresar con fuerza, afirmar positivamente (Nieto 2004, citado en Corral 2005). Así también este vocablo proviene del latín *assrere*, *asertum* que significa afirmar y de *assertio-tionis* que significa en latín la acción y efecto de afirmar una cosa (Castillo, Flores y Iuit, 1997, citado en Sánchez, 2007).

Se puede decir también, que es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal única, respetando la vivencia de los demás (Godínez, 2008).

### 3.1 Conceptos

El concepto de asertividad surge en los Estados Unidos de América en el contexto clínico a finales de la década de 1940 y a principios de 1950. A Wolpe (1979), se le conoce como la primera persona en hablar del concepto de asertividad, quien la define como una expresión adecuada dirigida hacia otra persona, que excluye la respuesta de ansiedad.

Lange & Jakohowski (1976, citado en Padilla, 2011) la definieron como la capacidad de hacer valer los derechos expresando lo que uno cree, siente y quiere, en una forma directa, honesta y de manera apropiada, respetando los derechos de la otra persona.

Para Elizondo (2000), asertividad es la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir como reaccionar o hablar por los derechos de uno mismo. Esto con el fin de elevar la autoestima que ayuda a desarrollar la autoconfianza para expresar acuerdo o desacuerdo cuando es necesario e importante, incluso pedir a otros un cambio de comportamiento ofensivo.



Para Taylor (2002), es la facultad que permite declarar necesidades, deseos y opiniones con claridad y franqueza, y negociar con los demás hasta la obtención de resultados mutuamente satisfactorios. Pues el que comunica con asertividad entiende y se hace entender. La conducta asertiva permite:

- Expresar discrepancia sin crear conflictos innecesarios.
- Formular peticiones y declarar opiniones con aplomo.
- Colaborar con los demás en la resolución de problemas, de modo que el resultado satisfaga razonablemente a todos.
- Asumir las críticas.
- Tratar eficazmente con las personas y las situaciones conflictivas.

Asertividad es una herramienta de comunicación que implica de defensa de los intereses propios sin violentar los de otras personas y se basa en el siguiente precepto:

- Tengo necesidades que satisfacer      los demás también.
- Tengo mis derechos      los demás también.
- Tengo algo que aportar      los demás también.

Para Torres (2011), la asertividad no es una llave mágica con la que se puede conseguir siempre lo que uno quiere, pero al actuar de modo asertivo provoca que la persona esté bien con ella misma y con los demás. Es decir, hay un grado de satisfacción personal porque el individuo ha manifestado lo que quería sin contradecirse ni humillarse, y al mismo tiempo ha sido respetuoso con el otro.

La conducta asertiva implica que la persona asuma la responsabilidad de lo que hace y dice, por lo tanto asume las consecuencias tanto positivas como negativas de sus actos. En este sentido, la asertividad no resuelve por si misma las dificultades o los conflictos, pero lo plantea de un modo más satisfactorio para las dos partes

implicadas. Esta conducta beneficia a la persona que la práctica, como también a sus interlocutores.

Para que las conductas asertivas se puedan desarrollar de mejor forma, es importante considerar otros aspectos como: las características de una persona asertiva y los derechos asertivos que a continuación se describirán.

### 3.2 Tipos de la asertividad

Para Flores (2002), existen los siguientes tipos de asertividad:

- a) Básica. Se refiere a la simple expresión de los derechos, las creencias, opiniones y sentimientos personales. Resulta importante expresar con frases adecuadas y en el momento preciso los sentimientos, opiniones y creencias. Expresar con palabras y conductas afectivas. Ejemplo: "Te amo".
- b) Empática. Se da cuando la comunicación incluye el reconocimiento de la situación o de los sentimientos de la otra persona, hay que escuchar y tomar en cuenta los sentimientos de los otros, pero sin pasar por alto el de nosotros mismos.  
Ejemplo: "Entiendo que estás enojado, pero me gustaría que me hablaras con respeto".
- c) Escalar. Implica comenzar con un mínimo de imposición o petición en la respuesta asertiva y valorar el impacto de ésta. En aquellos casos en que la conducta no produce el efecto deseado, es necesario incrementar la intensidad y rigidez de la asertividad.  
Ejemplo: "Te pedí en varias ocasiones que fueras puntual, por lo cual no te pude esperar ayer y me retire a hacer mis actividades".
- d) Confortativa. Es cuando las palabras de una persona contradicen sus actos, consiste en describir objetivamente a la persona lo que hizo y lo que dijo, para confrontarlo a los hechos.

Ejemplo: "Hablaste de cambiar la cortina el día de hoy, ya es tarde y no lo has hecho".

Las conductas anteriormente citadas hacen referencia también a las habilidades comunicativas, como son: la comunicación verbal (volumen, tono, fluidez, claridad), la comunicación no verbal (mirada, expresión facial, postura corporal) (Rodríguez, 2006).

### 3.3 Tipos de interacción social

De acuerdo con Flores (2002), las personas en su constante interacción social, se enfrentan a situaciones que de una u otra manera pueden representar un problema, el cual demanda una respuesta para solucionarlo, pudiendo ser ésta pasiva, agresiva, automodificada o asertiva. El poseer la capacidad de emitir una conducta asertiva como un tipo de habilidad social, en la mayoría de las ocasiones, va a depender del contexto cultural en el que se desarrolle el individuo.

#### 3.3.1 Conducta no asertiva o pasiva

La persona no asertiva no defiende sus derechos e intereses personales. Respeta a los demás, pero no a sí mismo, (Castanyer, 1997).

El comportamiento que manifiesta la persona no-asertiva es:

- Volumen de voz bajo, habla poco poca fluidez, tartamudez, silencio.
- Huida del contacto ocular, mirada baja, cara tensa, labios temblorosos.
- Inseguridad para saber qué hacer o decir.

En cuanto a patrones de pensamiento suele presentar los siguientes:

- Considera mejor evitar molestar u ofender a los demás. Son personas sacrificadas.

- Lo que sienta, piense o desee, no importa.
- Presenta una constante sensación de ser incomprendido y/o manipulado.

Respecto a los sentimientos o emociones, suele manifestar lo siguiente:

- Impotencia, frecuentes sentimientos de culpabilidad, baja autoestima, deshonestidad emocional (puede sentirse agresivo, hostil, pero no lo manifiesta).
- Ansiedad, frustración.

### 3.3.2 Conducta agresiva

El comportamiento que manifiesta la persona agresiva se presenta cuando defiende en exceso los derechos e intereses personales, sin tomar en cuenta los de los demás (Castanyer, 1997), esta conducta se observa cuando la persona manifiesta:

- Volumen de voz elevada, habla tajante, interrupciones, utiliza el insulto y la amenaza.
- Contacto ocular retador, cara tensa, manos tensas, postura que invade el espacio del otro.
- Tendencia al contra ataque.

En cuanto a los patrones de pensamiento, presenta los siguientes:

- Ahora sólo yo importo. Lo que tú pienses o sientas no me interesa.
- Piensan que si no se comportan de esta manera, son vulnerables.
- Lo sitúan todo en términos de ganar-perder.

En lo que se refiere a los sentimientos o emociones la persona presenta las siguientes conductas:

- Ansiedad creciente.
- Sensación de incompreensión.
- Baja autoestima.
- Sensación de falta de control.
- Hostilidad emocional.

### 3.3.3 Conducta automodificada

Por ejemplo, en su investigación sobre la asertividad en México a partir de los resultados obtenidos por Flores (2002), concluye que la asertividad es un tipo de habilidad que no se ha desarrollado totalmente en los mexicanos y que la conducta automodificada es aquella que encuadra bien en las premisas histórico-socioculturales mexicanas, ya que muestra un particular respeto por los demás, una capacidad para aguantar desilusiones, de cargar responsabilidades, etc. La meta del automodificador es hacer felices a otros y evitar conflictos a cualquier costo.

### 3.3.4 Conducta asertiva

De acuerdo con Lazarus (1973), Smith (1983), Fensterheim y Bear (1983), Rodríguez (1990), (citados en Gutiérrez (1994), las características principales de una persona asertivas son:

- Se siente libre para manifestarse.
- Puede comunicarse con personas de todos niveles.
- Tiene una orientación activa en la vida.
- Actúa de modo que juzga con respeto.
- Acepta o rechaza en su modo emocional a las personas con delicadeza pero con firmeza.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.
- Es directo.
- Es honesto.

- Es apropiado.
- Tiene fuerte control emocional.
- Es paciente.
- Sabe escuchar.
- Es positivo.
- Es optimista.
- Utiliza lenguaje claro y apropiado.
- Cuando expresa desacuerdo, lo hace con respeto.
- Tiene alta autoestima.
- Es persistente.

De acuerdo con Torres (2011) lo que se refiere a los patrones de pensamiento que manifiestan las personas asertivas se pueden encontrar las siguientes:

- Creen y conocen los derechos para sí y para los demás.
- Las convicciones en su mayoría son racionales.

En cuanto a los aspectos emocionales o sentimentales, la persona muestra:

- Autoestima alta, satisfacción en las relaciones, respeto por sí mismo.
- Control emocional.
- Gratitud, afecto, admiración.
- Expresa insatisfacción, dolor, desconcierto.

Las personas asertivas demuestran en cuanto a su comportamiento externo lo siguiente: habla fluida, seguridad, contacto ocular, expresión de sentimientos tanto positivos como negativos, defensa sin agresión, capacidad de hablar de sus gustos e intereses, capacidad de discrepar abiertamente, decir no, saber aceptar errores. El manejo de estos comportamientos, se da cuando la persona posee una autoestima alta y manifiesta el manejo de habilidades comunicativas eficientes, Rodríguez (2006).

De acuerdo con Padilla (2011), con respecto a las conductas pasivas, agresivas, automodificadas y asertivas existen diferencias significativas que se pueden recapitular en el Anexo 1.

### 3.4 Derechos asertivos

Además de las características asertivas, descritas previamente, es también importante hablar de los derechos asertivos, los cuales son para todo ser humano, de los que se mencionarán algunos que son válidos en la cultura occidental (Elizondo, 2000).

- Ser mi propio juez y valorar mi conducta.
- Hacer cualquier cosa que yo quiera, pero sin lastimar a los demás.
- Mostrar mi dignidad, aunque eso lastime a alguien.
- Pedir cualquier cosa a cualquier persona, y reconocer que la otra persona tiene derecho a decir no.
- Decidir si me incumbe resolver problemas ajenos.
- Cuando mis derechos no están claros, tengo derecho a discutirlos y aclararlos.
- Decir "no sé" o a cambiar de parecer.
- Hacer valer mis derechos.
- Renunciar a mis derechos.
- Cometer errores y responsabilizarme por ellos.

El manejo de la asertividad en la persona se da cuando ésta posee una autoestima alta, sabe perdonarse a sí misma y tiene buen juicio, ser asertivo es ser consciente de sí mismo, de la realidad, de los sentimientos propios y de su conducta (García 1999, citado en Rodríguez 2006).

Ocampo y Vázquez (2000) mencionan que hay que aprender a conocernos, a escuchar a nuestro ser interno para tener la seguridad total de que todas las

estructuras de la personalidad mantengan su balance y su estabilidad, puesto que éstas son las bases del amor incondicional, dirigido a promover la autorrealización.

### 3.5 Técnicas para el desarrollo de la asertividad

El objetivo de estas técnicas es ofrecer el modelo adecuado, del cual el individuo pueda copiar conductas y ensayarlas en forma sistemática repetir las en diversos contextos e incorporarlas de manera definitiva en su repertorio conductual.

De acuerdo con Rodríguez y Serralde (1991), y Smith (1980, citado en Sánchez 2007) existen las siguientes técnicas verbales para el desarrollo de asertividad:

#### Técnicas de reestructuración cognitiva.

- Concientizarse de la importancia que tienen las creencias.
- Hacer conscientes, por medio de autorregistros, los pensamientos.
- Analizar estos pensamientos para detectar a qué idea irracional corresponde cada uno de ellos.
- Elegir pensamientos alternativos a los irracionales.
- Llevar a la práctica los argumentos racionales elegidos.

#### Entrenamiento en las habilidades sociales.

- Asertividad positiva: expresión adecuada de lo bueno y valioso que se ve en las otras personas.
- Respuesta asertiva elemental: expresión llana y simple de los propios intereses y derechos.
- Respuesta asertiva con conocimiento (o asertividad empática): planteamiento inicial que transmite el reconocimiento hacia la otra persona y un planteamiento posterior sobre nuestros derechos e intereses.



- Respuesta asertiva ascendente (o asertividad escalonada): evaluación gradual de la firmeza de la respuesta asertiva.
- Asertividad subjetiva, consiste en la descripción del suceso sin condenar el comportamiento del otro:
  - Descripción objetiva del efecto del comportamiento del otro.
  - Descripción de los propios sentimientos.
  - Expresión de lo que se quiere del otro.
- Respuesta asertiva frente a la no-asertividad o la agresividad:
  - Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando.
  - Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

### Técnicas de asertividad para discusiones

- Técnica de disco rayado (o roto): consiste en repetir el propio punto de vista una y otra vez con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona.  
Ejemplo: "Quiero que me respetes y me escuches. Repetirlo varias veces, cuanto sea necesario".
- Banco de niebla: consiste en dar la razón a la persona en lo que se considere puede haber de cierto en sus críticas, pero negándose, a la vez, a entrar en mayores discusiones. Así se dará un aparente ceder el terreno, sin cederlo realmente, ya que, en el fondo, se deja claro que no se va a cambiar de postura.  
Ejemplo: "Si tienes razón, he cometido un error pero no por ello soy un fracasado".
- Aplazamiento asertivo: consiste en aplazar la respuesta que vayamos a dar a la persona que nos ha criticado, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente.
- Técnica de ignorar: consiste en no tomar en cuenta o no hacer caso de los comentarios del interlocutor cuando éste se encuentra sulfurado e iracundo y tememos que sus críticas terminen en insultos, sin llegar a tener la oportunidad de defendernos.

Para Elizondo (2000) las técnicas para decir no son:

- a) No natural. Es la manera individual y espontánea de decir no.
- b) Escuchar activamente y después decir no. Se repite lo que dijo la otra persona reflejando que si se entendió la petición y después se responde no.  
Ejemplo: "Lo que tú quieres es que cambie tu fecha de examen ¿correcto?, No puedo hacerlo".
- c) No razonado. Se dice no y se da una explicación sincera.  
Ejemplo: "Gracias por invitarme a su reunión, pero prefiero no ir; en realidad, el sábado lo tenía destinado a otras actividades".
- d) No temporal. Con esta respuesta se dice no por el momento pero se sugiere que se vuelva a pedir en otra ocasión. No se debe dar esta respuesta indefinidamente y dar largas al asunto. Si se tiene en mente un no definitivo no se debe dar un no temporal.  
Ejemplo: Hoy no puedo quedarme después de clases, pero mañana si podré ayudarles con la decoración de la escuela".

### Técnicas para negociaciones

- a) Estabilizador. Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir.  
Básicamente se maneja en tres frases:  
"Tu derecho es"..  
"Mi derecho es"..  
"Así pues"..  
Ejemplo:  
"Tu derecho es estar enojado".  
"Mi derecho es pedirte que no me grites".  
"Así pues, el que estés enojado no te da derecho de insultarme".
- b) Guion DEEC. Se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo, los pasos a seguir son:

- Describir la conducta no adecuada.
- Expresar la emoción que nos provoca.
- Enunciar la conducta deseada: "quiero que", "te pido que"...
- Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Ejemplo:

"Tomaste mi auto sin permiso".

"Estoy molesto y enojado".

"Te pido que no uses mi auto sin mi permiso".

"Si no me lo pides prestado, voy a tener que poner un seguro en el volante y guardar la llave".

- c) Aserción negativa. Esta técnica enseña a aceptar los errores y faltas (sin tener que excusarse por ellos), mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que se formulan a propósito de las características negativas, reales o supuestas. Ejemplo: "Si acepto que he sido irresponsable".
- d) Aserción positiva. Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que se den (elogios, felicitaciones), sin apartarse del tema. Ejemplo: "Si soy trabajador, me gusta mucho mi trabajo".
- e) Compromiso viable. Puede ser muy asertivo y muy práctico, siempre que no esté en juego el respeto que se debe a uno mismo, ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Ejemplo: "Si puedo ayudarte a limpiar tu patio el sábado, pero solo hasta las cinco de la tarde".
- f) Información gratuita. Consiste en escuchar activamente la información que dan los demás sin habérsela pedido y de allí partir para solicitar más datos y seguir la conversación. Ejemplo: "Entonces usted es doctor, ¿Dónde estudio?".
- g) Transmisión bilateral o activa. Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que se dijo. Ejemplo: "Dime lo que me entendiste".

- h) Recepción activa. Consiste en verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Ejemplo: "Entonces lo que dijiste fue".
- i) Pregunta confrontante. Resulta una técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere aceptar. Ejemplo: "¿Vas a terminar el trabajo para el viernes o busco otra persona?".
- j) Técnica para disminuir la ira. Puede ser a través de identificar la molestia, aceptar el sentimiento y no negarlo. Ejemplo: "Me estoy sintiendo molesto con tu conducta, me gustaría que respetaras mi decisión".

# Capítulo 4.

# Propuesta de

# Intervención

#### 4.1 Acercamiento a una empresa departamental

Una empresa departamental es una tienda cuya mercancía está acomodada por departamentos para efectos de promoción y servicio. Estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos tales como: ropa, muebles, electrodomésticos, línea blanca, juguetes, perfumería, regalos, etc. normalmente están ubicadas dentro de centros comerciales o en zonas donde haya más tiendas no necesariamente relacionadas.

El organigrama de la mayoría de estas tiendas tiene una estructura como lo muestra la figura 3.

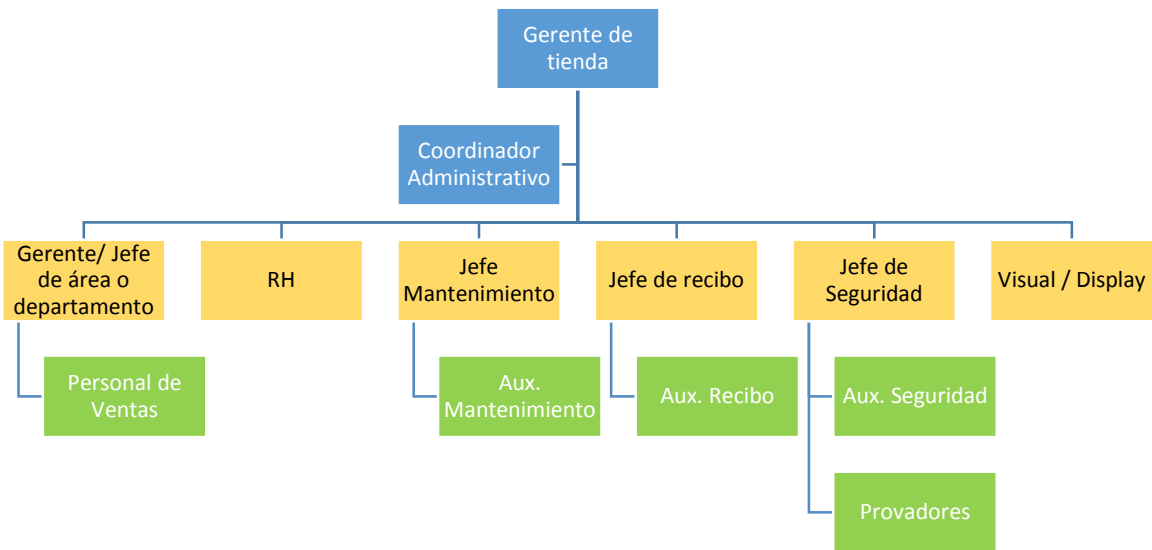


Figura 3. Organigrama de una empresa departamental

Se observa en color azul a los mandos altos, en amarillo a los mandos medios y en verde a los operativos.

Adicional a esta estructura, una tienda departamental depende en gran medida de un corporativo en donde hay muchas áreas, una de ellas es la de compras, la cual es el enlace entre las tiendas y las marcas o proveedores.

Las prestaciones y condiciones de vida laboral de los mandos operativos no son óptimas pues sus salarios son bajos y las jornadas laborales extenuantes, ya que una tienda departamental está abierta un promedio de 10 horas diarias siendo solamente un turno el que labora, adicional a esto si se toma en cuenta que los colaboradores deben de llegar aproximadamente media hora antes de que abra la tienda y se retiran media hora después, se puede decir que una persona trabaja 11 horas diarias, sin tomar en cuenta ventas especiales, nocturnas ni temporada navideña.

Los descansos de estas personas son entre semana, las vacaciones solamente se pueden tomar 7 días seguidos, es decir, si una persona tiene 15 días de vacaciones podrá tomar máximo siete días seguidos y los restantes después, siguiendo la misma regla.

El personal de ventas es 100% comisionista, o cuentan con un salario base (insignificante) más comisiones, por lo que el personal de ventas cobra lo que vende.

Los mandos medios tienen casi las mismas condiciones con excepción del sueldo, el cual si es fijo y no tan bajo.

La explicación anterior es de suma importancia para dar contexto a la presente tesina, pues la elección de este tema está vinculado con los mandos medios quienes en su gran mayoría no son preparados para asumir estos puestos y son seleccionados dentro de los mandos operativos para subir de nivel jerárquico y tomar las responsabilidades correspondientes.

Los cursos o capacitaciones van dirigidos en su gran mayoría a los mandos operativos, pues se tiene una alta rotación en estos puestos.

Si bien, el panorama no se visualiza alentador, es importante mencionar que pese a las condiciones existe un número significativo de empleados con más de 5 años de estabilidad laboral incluso personas ya jubiladas quienes se enfrentaron a este tipo de vida.

Retomando las actividades de los mandos medios, ellos deben bajar información de los mandos altos a su personal operativo, y es aquí en donde se generan muchos de los conflictos en estas tiendas, pues los mandos medios no cuentan con las herramientas para la transmisión de esta información.

Los mandos medios también tienen comunicación directa con el área de compras pues les informan que mercancía se vende más, cual menos, en donde requieren descuentos, fallas de la mercancía, etc.

Por el tipo de condiciones a las que están expuestos los trabajadores la rotación es elevada, más en los mandos operativos, y una estrategia para disminuirla es que el mando medio se dirija a sus colaboradores de una manera respetuosa, alentadora y motivante, para generar climas laborales agradables, pues de lo contrario se pueden fomentar espacios desagradables u hostiles.

Se hace mención de lo anterior pues dada la experiencia de la autora en este tipo de empresas, pudo observar y verificar que las divisiones o departamentos en donde el nivel medio se encontraba más involucrado con su personal, comunicaba a tiempo y con optimismo las metas de sus colaboradores, negociaba sus descansos, y se interesaba por su bienestar, la rotación disminuyó significativamente.



Como se puede observar este mando tiene relación con diversas áreas en la empresa, por lo cual contar con herramientas de comunicación es de gran utilidad para, en la medida de lo posible, disminuir la rotación de personal, generar empatía, liderazgo, equipos de trabajo, sobrellevar las jornadas y mejorar el clima laboral.

#### 4.2 Justificación

Al ser seres humanos requerimos comunicarnos los unos con los otros, pues esto nos ayuda a intercambiar pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean y en una empresa de igual forma.

Si bien las herramientas informáticas como el correo electrónico, celular, mensajes de texto, redes sociales, etc., son muy ocupados hoy en día, la comunicación cara a cara no ha dejado de existir y es aquí en donde este trabajo encuentra su relevancia.

Esta propuesta es de gran utilidad en las organizaciones, pues de acuerdo con lo planteado por Chico (1999), una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. No hay grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación. En base a este planteamiento se decidió elaborar un taller que brinde herramientas para mejorar la comunicación organizacional.

Este taller va dirigido a empresas que cuenten con mandos medios, pues son ellos el puente de información entre los directivos y puestos operativos. Aquí es en donde se encuentra el mayor paso de información, esta propuesta encuentra a estos puestos como punto medular para el trabajo planteado.

### 4.3 Objetivo

Tras participar en el Taller de “Comunicación asertiva”, los mandos medios de una empresa departamental adquirirán herramientas para favorecer la comunicación laboral.

### 4.4 Escenario

Este taller va dirigido a trabajadores de una empresa departamental, las cuales son organizaciones comerciales en las que se venden productos de diferente índole, dirigidos principalmente al hogar y productos de uso personal, la venta de estos productos se divide en secciones llamadas departamentos, de aquí su nombre.

Estas empresas cuentan con personal de ventas (nivel operativo) en cada uno de los departamentos y a su vez, cada departamento cuenta con un jefe, gerente o supervisor del área (mandos medios). Puesto así, cada tienda departamental puede contar de ocho a quince gerentes de departamento.

Estos mandos medios están liderados por el gerente (mando alto) de la tienda, quien es la persona de mayor rango dentro de cada unidad departamental.

Aunado al gerente de tienda, los mandos medios tienen comunicación estrecha con el personal de compras, quienes se encuentran fuera de las tiendas en un corporativo. El área de compras se encarga de surtir la mercancía a las tiendas, saber qué mercancía se venda más, cuál menos, cuál mercancía se debe de resurtir, cuándo cambiar los productos por cambio de temporada, entre otros.

Dado que los mandos medios son un puente entre las áreas operativas y gerenciales, se les debe de dar empoderamiento y herramientas para asumir este puesto. Si los niveles de confianza son bajos o hay una cultura de competencia agresiva, las pugnas de poder no permitirán aprovechar las contribuciones de la

gerencia media ni su labor como embajadores hacia la gerencia y puestos operativos, enfatiza Clavería (2010).

#### 4.5 Participantes

Este taller está dirigido a mandos medios de una empresa departamental, ya que en general los directores de las organizaciones fijan las metas a largo plazo, pero los que controlan su cumplimiento son los ejecutivos medios. Sin ellos no es posible cumplir los objetivos de la organización Clavería (2010).

De acuerdo con Clavería (2010,) los mandos medios son, en general, quienes mejor saben cómo funciona la compañía. Aunque generalmente pasan desapercibidos, son ellos quienes conocen de cerca la labor de los equipos, los empleados más valiosos, etc. Estos profesionales están además en una posición clave como interlocutores entre la alta dirección y las instancias operativas de la compañía, algo que a su juicio, demanda mucha integridad, confianza y transparencia en sus acciones. Su rol es el de transmitir las preocupaciones y propuestas de abajo; y las metas, lineamientos, proyectos y estrategias de la cúpula.

El problema de los mandos medios recae en la falta de habilidades, estrategias, capacitación y herramientas para que la información llegue de manera efectiva a los distintos niveles de la organización.

Es por ello que este taller está dirigido a los mandos medios de una empresa departamental, los cuales son mayores de 24 años, con un grado escolar mínimo de preparatoria trunca. Cada taller podrá contar mínimo con ocho participantes y máximo veinte.

#### 4.6 Descripción general de la propuesta

El taller de comunicación asertiva tendrá una duración de diez horas, divididas en cinco sesiones, cada una con una duración de dos horas.

Dicho taller está dirigido a mandos medios de empresas departamentales (de ocho a veinte participantes).

El taller será evaluado con un Pre y Post Test (Anexo2).

Cada sesión tiene un objetivo en específico:

1. El participante conocerá y entenderá que es comunicación.
2. El participante conocerá y entenderá cual es la importancia y el proceso de la comunicación.
3. El participante conocerá y entenderá cuales son las barreras y elementos que facilitan la comunicación.
4. El participante conocerá y entenderá la definición de asertividad y los tipos de interacción social.
5. El participante conocerá y entenderá las técnicas para el desarrollo de la asertividad.

Se utilizarán varios métodos de enseñanza para involucrar al grupo en un aprendizaje activo. Estos incluyen la técnica expositiva, discusiones de casos, dinámicas en parejas, trabajo en equipo e individuales, juegos de rol y simulaciones, videos, demostraciones en vivo, y oportunidades para practicar habilidades particulares.

#### 4.7 Materiales

Gafetes o etiquetas, lap top, cañón, hojas blancas, plumones de colores, paliacates, rompecabezas, bolígrafos, tarjetas, hojas de rotafolio, cinta adhesiva, 20 imágenes, hojas de colores, copias de los derechos asertivos, evaluación pre y post test y bolígrafos.

#### 4.8 Acción propuesta

Nombre del taller	Comunicación Asertiva	
Método para la implementación	Taller-Capacitación	
Objetivo General	Tras participar en el Taller de “Comunicación asertiva”, los mandos medios de una empresa departamental adquirirán herramientas asertivas para favorecer la comunicación laboral.	
Objetivos específicos	1.1 El participante conocerá y entenderá que es comunicación.	
	1.2 El participante conocerá y entenderá cual es la importancia y el proceso de la comunicación.	
	1.3 El participante conocerá y entenderá cuales son las barreras y elementos que facilitan la comunicación.	
	1.4 El participante conocerá y entenderá la definición de asertividad y los tipos de interacción social.	
	1.5 El participante conocerá y entenderá las técnicas para el desarrollo de la asertividad.	
Duración: 10 horas divididas en 5 sesiones de 2 horas	Medios necesarios: Lap top, cañón, señalador laser, material para as dinámicas, rotafolio o pintarrón, plumones, lápices, bolígrafos, hojas blancas	
Número de participantes: mínimo 8 máximo 20	Lugar: Sala amplia	Día y horario: Lunes de 8:45 a 10:45hrs

#### 4.9 .Carta descriptiva

1.1 Objetivo específico: El participante conocerá y entenderá que es comunicación.				
# Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo
Segunda sesión: Proceso de la comunicación	1.1.1 Presentación y Bienvenida.	Se llevará a cabo la presentación del instructor y se explicará la importancia de participar activamente en el taller. Técnica expositiva. Los participantes se presentarán de manera breve.	Gafetes o etiquetas, lap top y cañón.	10 min
	1.1.2 Expectativas del taller en grupo.	Los participantes se reunirán en equipos de 4 ó 5 personas y escribirán en hojas las expectativas que tienen del taller.	Hojas blancas y plumones de colores.	15 min
	1.1.3 Aclaración de esas dudas.	El instructor aclarará que puntos si se cubrirán en este taller y cuáles no.	Hojas utilizadas y cinta adhesiva.	10 min
	1.1.4 Aplicación de Pre test.	Se aplicará una evaluación antes de iniciar con el taller para poder hacer la comparación de lo aprendido al término de este.	Evaluación Pre Test (anexo2) y bolígrafos.	15 min
	1.1.5 ¿Qué crees que es la es comunicación?	El instructor preguntará a los participantes que creen que sea la comunicación.	Lap top y cañón.	10 min
	1.1.6 Definición de comunicación.	El instructor explicará el concepto de comunicación. Técnica expositiva.	Lap top y cañón.	30 min
	1.1.7 Dinámica sin manos, sin boca, sin ojos.	En equipos de cuatro personas se designará a la persona A, B, C y D. La persona A no podrá ver, la B no podrá hablar, la C tendrá las manos amarradas y la D será observador y tomará notas. Tendrán que armar un rompecabezas.	Paliacates, rompecabezas, hojas y bolígrafos.	25 min
	1.1.8 Cierre de día.	El instructor junto con los participantes resumirán lo aprendido y expresarán como se sintieron.	Lap top y cañón.	5 min

2.1 Objetivo específico: El participante conocerá y entenderá cual es la importancia y el proceso de la comunicación.

# Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo
Segunda sesión: Proceso de la comunicación	2.1.1 Bienvenida.	Se dará la bienvenida a los participantes y se recordará lo visto en la sesión anterior.	Lap top y cañón.	5 min
	2.1.2 Dinámica yo hablo en marciano.	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	Tarjetas, bolígrafos y plumones.	35 min
	2.1.3 Importancia de la comunicación.	Con la técnica expositiva el instructor explicará la importancia de la comunicación.	Lap top y cañón.	10 min
	2.1.4 Dinámica dictando un dibujo.	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	Hojas de rotafolio, cinta adhesiva y plumones.	20 min
	2.1.5 Proceso de la comunicación.	Con la técnica expositiva el instructor explicará el proceso de la comunicación.	Lap top, cañón.	15 min
	2.1.6 Dinámica Detective	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	Hojas y bolígrafo.	20 min
	2.1.7 ¿Cómo me comunico con...	Se utilizará el formato que se encuentra en el anexo 4 como dinámica para que el participante reflexione sobre su comunicación con sus principales círculos.	Formatos y bolígrafos.	10 min
	2.1.8 Cierre de día.	El instructor junto con los participantes resumirán lo aprendido y expresarán como se sintieron.	Lap top y cañón.	5 min

3.1 Objetivo específico: El participante conocerá y entenderá cuales son las barreras y elementos que facilitan la comunicación.

# Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo
Tercera sesión: Barreras de la comunicación	3.1.1 Bienvenida.	Se dará la bienvenida a los participantes y se recordará lo visto en la sesión anterior.	Lap top y cañón.	5 min
	3.1.2 Fuentes de distorsión de la comunicación.	Con la técnica expositiva se darán a conocer las fuentes de distorsión de comunicación y cuales existen.	Lap top y cañón.	20 min
	3.1.3 Dinámica de deformación del mensaje.	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	20 imágenes y cinta adhesiva.	40 min
	3.1.4 ¿Qué barreras ejerce mi familia y mi trabajo hacia mí?	Una vez expuestas las barreras de la comunicación los participantes reflexionarán y escribirán cuales son las barreras de comunicación que ejerce su familia y sus compañeros de trabajo sobre ellos.	Hojas y bolígrafos.	15min
	3.1.5 ¿Qué barreras de la comunicación ejerzo yo en el trabajo y con mi familia?	De igual forma, los participantes reflexionarán y escribirán ahora las barreras que ejercen ellos sobre su familia y compañeros de trabajo.	Hojas y bolígrafos.	15min
	3.1.6 Elementos que facilitan la comunicación.	Con la técnica expositiva se darán a conocer los elementos que facilitan la comunicación.	Lap top y cañón.	20 min
	3.1.7 Conclusión del día.	El instructor junto con los participantes resumirán lo aprendido y expresarán como se sintieron.	Lap top y cañón.	5 min



4.1 Objetivo específico: El participante conocerá y entenderá la definición de asertividad y los tipos de interacción social.

# Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo
Cuarta sesión: Asertividad	4.1.1 Bienvenida.	Se dará la bienvenida a los participantes y se recordará lo visto en la sesión anterior.	Lap top y cañón.	5 min
	4.1.2 Dinámica dos renglones.	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	Hojas de colores y bolígrafos.	30 min
	4.1.3 ¿Qué entiendo por asertividad?	En plenaria el instructor pedirá la opinión de algunos participantes sobre que entienden por asertividad.	Lap top y cañón.	10 min
	4.1.4 Definición de Asertividad.	Con la técnica expositiva el instructor definirá que es asertividad.	Lap top y cañón.	20 min
	4.1.5 Tipos de interacción social.	Con la técnica expositiva el instructor definirá los tipos de interacción social.	Lap top y cañón.	20 min
	4.1.6 Video tipos de interacción social.	Se proyectará el video* ¿Y somos asertivos? Al final del video se pedirán opiniones sobre el mismo.	Lap top y cañón.	10 min
	4.1.7 Dinámica derechos asertivos.	El procedimiento de esta dinámica se explica en el anexo 3.	Hojas, bolígrafos y copias de los derechos asertivos anexo 5.	20 min
	4.1.8 Conclusión del día.	El instructor junto con los participantes resumirán lo aprendido y expresarán como se sintieron.	Lap top y cañón.	4 min

5.1 Objetivo específico: El participante conocerá y entenderá las técnicas para el desarrollo de la asertividad

# Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo
Quinta sesión: Técnicas de afrontamiento	5.1.1 Bienvenida.	Se dará la bienvenida a los participantes y se recordará lo visto en la sesión anterior.	Lap top y cañón.	5 min
	5.1.2 Técnicas de afrontamiento.	Con la técnica expositiva el instructor explicará cuales son las técnicas de afrontamiento.	Lap top y cañón.	5 min
	5.1.3 Técnicas para discusiones.	Con la técnica expositiva el instructor explicará cuales son las técnicas que se pueden utilizar cuando se discute.	Lap top y cañón.	10 min
	5.1.4 Dinámica de técnicas de discusiones.	Se dividirá al grupo en parejas. Se realizará un juego de rol de acuerdo al anexo 6 primero la persona 1 y después la 2. En primera instancia se utilizará la técnica de disco rayado y después la de banco de niebla.	Hojas de roles.	20 min
	5.1.3 Técnicas para negociar.	Con la técnica expositiva el instructor explicará cuales son las técnicas que se pueden utilizar cuando se está negociando.	Lap top y cañón.	10 min
	5.1.4 Dinámica de técnicas para negociar.	Se dividirá al grupo en parejas. Se realizará un juego de rol de acuerdo al anexo 6 primero la persona 1 y después la 2. En primera instancia se utilizará la técnica de guión DEEC y después compromiso viable.	Hojas de roles.	25 min
	5.1.3 Aplicación de Post Test.	Se aplicará la evaluación Post Test para poder hacer la comparación de lo aprendido en el taller.	Evaluación Pro Test (anexo2) y bolígrafos.	15 min
	5.1.4 Se cumplieron los objetivos iniciales.	Utilizando las hojas de las expectativas del taller (que se realizaron en la primera sesión) se compararán con los visto en las cinco sesiones.	Hojas de las expectativas del taller.	10 min
	5.1.5 Conclusión.	El instructor junto con los participantes resumirán lo aprendido y expresarán como se sintieron.	Lap top y cañón.	15 min
	5.1.6 Cierre del Taller.	Se expondrán opiniones y preguntas de los participantes. El instructor agradecerá a los participantes su asistencia.	Lap top y cañón.	5 min

#### 4.10 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 taller un cuestionario Pre-Post Test (anexo 2) que ayudara a contar con esta información.

El Pre-test se aplicará a cada uno de los participantes en la primera sesión de dicho taller.

Post-test se aplicará a cada uno de los participantes en la última sesión de dicho taller para revisar la percepción y el impacto que se tuvo de la comunicación asertiva después de haber tomado el curso.

Como en toda capacitación la evaluación del participante es determinante para saber que conocimientos adquirió durante el curso.

# Conclusiones, Alcances y Limitaciones

El presente documento propone que se lleve a cabo un taller de capacitación a los mandos medios de una empresa departamental, debido a que son el enlace entre los directivos y los puestos operativos, pues ellos mantienen comunicación ascendente y descendente dentro de la empresa. Es por ello que requieren generar herramientas para mejorar su comunicación sin importar el nivel al que va dirigida dicha información.

Basándonos desde el punto en que los mandos medios conocen sus actividades a desempeñar, ellos requieren mostrar resultados a los directivos, para ello se apoyan de los puestos operativos y la mayoría de veces no cuentan con las habilidades para pasar dicha información, es por ello que este trabajo plantea un taller para dar a conocer qué es la comunicación y la asertividad, así como brindar herramientas que ayuden a estos puestos a desempeñar mejor sus actividades.

Como lo menciona Feldman (2005 citado en Rea 2011), con el fin de adquirir o fortalecer habilidades, es necesario llevar a cabo un taller de capacitación, ya que éste brinda habilidades a los participantes a través de ejercicios vivenciales.

El psicólogo organizacional siendo parte del área de Recursos Humanos de una empresa, entre sus funciones debe hacer uso de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) al igual que estar en constante comunicación con el personal de todos los niveles, para poder localizar áreas de oportunidad en diferentes ámbitos y así brindar herramientas para mejorar en dicho escoyo.

Como lo menciona Benavides (2008 citado en Rea 2011), la impartición de un taller funge como una inversión para la organización y no como un gasto. Desafortunadamente muchos empresarios no consideran importante la capacitación debido a la falta de tiempo, interés y por los costos que genera.

Contra este tipo de cuestiones negativas es con lo que se debe luchar, pues el factor humano juega un papel fundamental que se tiene que saber manejar y desarrollar, para esto existimos los profesionistas especializados en estas áreas. Con la ayuda

de las capacitaciones constantes, se generan las habilidades necesarias para hacer de una organización un lugar agradable para trabajar, exitoso, a la vanguardia y competitivo contra las otras empresas de su ramo.

En la actualidad, existen distintas herramientas y métodos de comunicación que facilitan la interacción entre personas y la transmisión de información. Si se quiere llegar hacer competitivo en este mundo globalizado, es importante darle el peso específico que se requiere a las situaciones de comunicación, que al final de cuentas es algo con lo que la humanidad ha vivido y es de un uso cotidiano en nuestras vidas.

Si bien, el tema comunicación es muy profundo, este debe verse desde una perspectiva integral en la que influyen muchos factores para su progreso y esta propuesta solo abarca un punto en un abanico de posibilidades para su gestión.

Por otro lado, este taller de comunicación asertiva brinda herramientas que pueden usar los participantes en cualquier ámbito de sus vidas, lo cual puede provocarles una sensación de bienestar con ellos mismos y con los demás. Es decir, hay un grado de satisfacción personal porque el individuo ha manifestado lo que quería sin contradecirse ni humillarse, y al mismo tiempo ha sido respetuoso con el otro (Torres 2011).

Para Padilla (2011), la asertividad es una habilidad que se aprende y tiene como objetivo mejorar la comunicación para que ésta sea clara y directa; sin embargo para que este aprendizaje se establezca como una forma habitual de comunicación es necesaria la práctica efectiva de este comportamiento, es por ello que se sugiere elaborar un curso de capacitación que profundice el tema y pueda llevarse a lo largo de un periodo más largo en donde se evalúe si se llevan a cabo las técnicas para desarrollar la asertividad. De igual forma, se sugiere someter a un análisis estadístico el Pre, Post test (anexo 2) para conocer su efectividad.

## REFERENCIAS

- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo educativo interamericano.
- Bennis, W. (1966). *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Birdshistell, R. (1952). *Introduction Kinesics*. Lousville: University of Lousville Press.
- Castanyer, O. (1997). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Clavería, A. (16-04-2010). *El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-rol-de-los-mandos-medios-en-las-decisiones-de-la-alta-direccion>
- Chauvín, S. (2008). *Comunicación asertiva*. Revista negocios y tecnología para emprendedores. México.
- Chico, P (1999). *Desarrollo organizacional* (5ª ed.). México: Plaza y Valdes.
- Contreras, J. y Mar, S. (1993). *Comunicación organizacional interna*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Corral, I. (2005). *Autoestima en la adolescencia*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Duhalt, K. (1970). *Técnicas de comunicación administrativa*. México: UNAM
- Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Trillas.
- Fernández C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Ferrer, L. (1976). *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Flores, M. (2002). *Asertividad: una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales*. México: Porrúa.
- French & Bell (1995). *Desarrollo organizacional* (5ª. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- French, W & Zawacki (1989). *Organization Development: Theory, Practice and Research*. EUA: Practice and Research.
- Fuentes, G. (2013). *Relación entre clima organizacional y asertividad*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Godínez, S. (2008). *Proyecto de vida para adolescentes del tercer grado de educación secundaria*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Goldhaber, G. (1992). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- González, A. (2005). *Los auxiliares didácticos en la capacitación*. México: PAC.
- González, A. (2007). *Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI*. México: PAC.
- Grados, J. (2006). *Proceso de la comunicación, dinámicas de creatividad intelectual*. México: Trillas.
- Granados, L. (1995). *Comunicación organizacional herramienta estratégica en el ámbito de las organizaciones*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guízar, R. (2004) *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, M. (1994). *Asertividad herramienta para mejorar la calidad de vida*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hirschorn, L. (1983). *Managing rumors*. San Francisco: Cutting Back.



- Homs, Q. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Lippit, R., Watson, J. y Wesley, B. (1958). *La dinámica del camino planificado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Molina, M. (2009). *Aplicación de la calidad de vida en el trabajo para el cambio de actitudes en coaches de un call center*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moreno, E. (2010). *Modelo estratégico del desarrollo organizacional para evaluación y mejora de clima organizacional en la administración pública federal*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Myers, M. y Myers T. (1982). *Administración mediante la comunicación*. México: Mc Graw Hill
- Ocampo, R. y Vázquez, S. (2000). *Métodos de comunicación asertiva, el método que acerca a las personas*. México: Trillas.
- Padilla, B. (2011). *Evaluación de un taller sobre asertividad dirigido a comunidad abierta*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rea, C. (2011). *Propuesta de un taller de capacitación para favorecer habilidades gerenciales en directivos*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Reeding, W. (1972). *Communication within the organization*. New York: Industrial communications Council.
- Redding & Sanbornas (1964). *Businnes and industrial communication*. New York: Harper and Row.
- Rodríguez, R. (2006). *Taller de la promoción de la comunicación y asertividad a adolescentes de primer grado es una secundaria pública*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, M. y Serralde. M. (1991). *Asertividad para negociar*. México: Mc-Graw-Hill.

- Rosnow, R. & Fine, G. (1976). *Rumor and Gossip, the social psychology of Hearsay*. New York: Elsevier.
- Rowan, R. (1979). *Where did that rumor come from?* New York: Fortune.
- Sánchez, E. (2007). *Programa de intervención a padres para promover la comunicación asertiva a sus hijos*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sánchez, S. (1991). *El concepto de comunicación*. Mecanograma. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales. Abril. México.
- Schein, E. (1970). *Organizational socialization and the profession of management*. New York: State University of New York.
- Smith, H. y Wakeley, J. (1982). *Psicología de la conducta Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Tayer, L. (1968). *Teoría de la comunicación y la organización*. Argentina: Paidós.
- Taylor, J. (2002). *La comunicación en el trabajo*. Barcelona: Gedisa.
- Torres, R. (2011) *Propuesta de un curso de capacitación dirigido a profesores de una universidad pública de nivel superior para desarrollar habilidades sociales con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza*. Tesina de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wolpe, J. (1979). *Práctica de la terapia e la conducta*. México:Trillas.

# ANEXOS

## Anexo 1 Cuadro comparativo (Padilla 2011)

Conducta No asertiva o Pasiva	Conducta Agresiva	Conducta Automodificadora	Conducta Asertiva
<p>IMPLICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Violar los derechos propios</li> <li>-No expresar sentimientos pensamientos y creencias</li> <li>-Expresarse con disculpas, apocada e inadvertidamente</li> </ul>	<p>IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Violar los derechos ajenos</li> <li>-Expresar pensamientos sentimientos y creencias</li> <li>-Expresarse directa o indirectamente, insincera inapropiada e inoportunamente</li> </ul>	<p>IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valorar los derechos ajenos</li> <li>-Empatizar con los pensamientos sentimientos y creencias, de otros</li> <li>-Expresarse de acuerdo con las necesidades de los demás</li> </ul>	<p>IMPLICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Defender los derechos propios</li> <li>-Expresar pensamientos sentimientos y creencias</li> <li>-Expresarse directa sincera, apropiada y oportunamente.</li> </ul>
<p>MENSAJE QUE DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yo no cuento tú puedes aprovecharte de mi</li> <li>-No importan mis sentimientos solamente cuentan los tuyos</li> <li>-Mis pensamientos no son importantes los tuyos si lo son</li> <li>-Yo no soy nadie tú eres superior</li> </ul>	<p>MENSAJE QUE DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tu eres un estúpido por pensar diferente que yo</li> <li>-Lo que tú quieres no es importante</li> <li>-Lo que tú sientes no cuenta.</li> </ul>	<p>MENSAJE QUE DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Cómo te puedo ayudar?</li> <li>-¿Qué necesitas?</li> </ul>	<p>MENSAJE QUE DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Esto es lo que pienso y siento</li> <li>-Así es como yo veo la situación</li> <li>-Es tan importante lo que tú sientes como lo que yo siento</li> <li>-Somos igualmente dignos porque ambos somos humanos</li> <li>-Lo que deseo es unir fuerzas no señalar diferencias.</li> </ul>
<p>ACTITUD BÁSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No estoy bien</li> </ul>	<p>ACTITUD BÁSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tú no estás bien</li> </ul>	<p>ACTITUD BÁSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¡Tú estás bien!</li> </ul>	<p>ACTITUD BÁSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yo estoy bien y tú también.</li> </ul>
<p>TIENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Miedo a perder la aprobación de los demás</li> </ul>	<p>TIENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Miedo a volverse más vulnerable</li> </ul>	<p>TIENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alegría por la aprobación de los demás</li> </ul>	<p>TIENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apertura para ver y aceptar la realidad</li> </ul>
<p>OBSTACULIZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una relación emocional madura</li> </ul>	<p>IMPIDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una relación emocional con los demás</li> </ul>	<p>FAVORECE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones interpersonales</li> </ul>	<p>FAVORECE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación a todos los niveles</li> </ul>
<p>PREFIERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perder antes que meterse en un conflicto</li> </ul>	<p>PREFIERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganar mientras no se encuentre con alguien más fuerte</li> </ul>	<p>PREFIERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ajustarse a la realidad de otros</li> </ul>	<p>PREFIERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ajustarse a la realidad.</li> </ul>
<p>PIENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voy a sobrevivir solamente con la aprobación de los demás</li> </ul>	<p>PIENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voy a sobrevivir solamente si no soy vulnerable y soy capaz de controlar a las personas</li> </ul>	<p>PIENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vamos a estar bien si permanecemos juntos</li> </ul>	<p>PIENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voy a sobrevivir solamente si encuentro, junto con los demás y en contacto con la experiencia lo que conviene hacer.</li> </ul>

Continuación Cuadro comparativo (Padilla 2011)

Conducta No asertiva o Pasiva	Conducta Agresiva	Conducta Automodificadora	Conducta Asertiva
<p>NO SE DA CUENTA QUE:</p> <p>-La conducta auto denigrante no garantiza la aprobación de los demás - Las personas tienen más bien lástima que aprobación a este tipo de conductas-Puede provocar irritación y aún repugnancia a los demás. Generalmente no logra satisfacer sus necesidades personales y hacer respetar sus preferencias.</p>	<p>NO SE DA CUENTA QUE</p> <p>-Su actitud no garantiza el control sobre las demás personas -Ordinariamente las personas soto se someten en apariencia</p>	<p>SE DA CUENTA QUE:</p> <p>-Cuando el grupo está bien él/ella se siente bien</p>	<p>SE DA CUENTA QUE:</p> <p>-La aprobación de los demás no es el criterio único para actuar. La flexibilidad el respeto a los demás y asimismo, la creatividad la espontaneidad y las q frescura en la comunicación consigo mismo y con los demás son elementos esenciales para el crecimiento de la persona</p>
<p>PODER:</p> <p>-Se siente indefenso, entrega el poder a otros y utiliza la culpa para dominar</p>	<p>PODER:</p> <p>-Reemplaza el poder por control y dominación</p>	<p>PODER:</p> <p>-Comparte el poder y se vuelve más fuerte al ser parte del grupo</p>	<p>PODER:</p> <p>-Tiene poder personal y lo comparte con facilidad</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>-Deja que otros decidan</p>	<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>-Decide por otros les guste o no</p>	<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>-Promueve que otros decidan</p>	<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>-Juega el juego interior, elige por cuenta propia y apoya a otros para que tomen sus propias decisiones</p>
<p>CARÁCTER:</p> <p>-Temeroso, retraído, no defiende sus convicciones, trata de despertar simpatía</p>	<p>CARÁCTER:</p> <p>-Ataca y culpa a otros para disimular su miedo y su inseguridad. Habla con rudeza y corre riesgos imprudentes.</p>	<p>CARÁCTER:</p> <p>-Amable, cortés, atento</p>	<p>CARÁCTER:</p> <p>-Está dispuesto a luchar con la dificultad y el dolor, tiene la fortaleza de sus convicciones -Corre riesgos calculados,</p>
<p>RETROALIMENTACION DE OTROS:</p> <p>-Culpa, enojo, frustración falta de respeto, abuso</p>	<p>RETROALIMENTACION DE OTROS:</p> <p>-Miedo, defensividad, ofensa</p>	<p>RETROALIMENTACION DE OTROS:</p> <p>-Solidaridad, compañía, cooperación</p>	<p>RETROALIMENTACION DE OTROS:</p> <p>-Reconocimiento y aceptación</p>
<p>CONSECUENCIAS:</p> <p>-Pérdida de libertad, auto respeto y creatividad</p>	<p>CONSECUENCIAS:</p> <p>-Pérdida de amor, amistad e imposibilidad de trabajar en equipo</p>	<p>CONSECUENCIAS:</p> <p>-Relaciones interpersonales armoniosas</p>	<p>CONSECUENCIAS:</p> <p>-Altos logros personales</p>
<p>PERFIL PROFESIONAL</p> <p>-Hace lo que se debe aunque con eso sea desdichado</p>	<p>PERFIL PROFESIONAL</p> <p>-Suele ser un triunfador desdichado, con éxito financiero y buena posición social.</p>	<p>PERFIL PROFESIONAL</p> <p>-Coopera y promueve interacciones agradables</p>	<p>PERFIL PROFESIONAL</p> <p>-Habitualmente feliz y triunfador, se siente capaz de hacer todo lo que desee</p>
<p>SEÑALES VERBALES</p> <p>-Puede -Supongo -Me pregunto -Lo siento</p>	<p>SEÑALES VERBALES</p> <p>-Más te vale, porque si no -Cuidado -Debes -Mal</p>	<p>SEÑALES VERBALES</p> <p>-¿Qué crees? -¿Qué piensas? -A ti te parece -¿Vamos?</p>	<p>SEÑALES VERBALES</p> <p>-Yo -Creo -Deseo -Pienso</p>

Anexo 2 Pre y Post Test

**Cuestionario Pre Test del Taller de Comunicación Asertiva**

**Instrucciones:** Contesta las preguntas siguientes, en caso de desconocer la respuesta déjala en blanco.

1. ¿Qué es comunicación?

---

---

---

---

2. Menciona 3 elementos del proceso de la comunicación:

---

3. Menciona dos fuentes de distorsión de la comunicación:

---

4. ¿Qué elementos facilitan la comunicación?

---

---

---

---

5. ¿Qué es asertividad?

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son los 4 tipos de interacción social?

---

---

7. Menciona una técnica asertiva para discusiones:

---

---

---

---

8. Menciona una técnica asertiva para negociar:

---

---

---

---

## Cuestionario Post Test del Taller de Comunicación Asertiva

**Instrucciones:** Contesta las preguntas siguientes, en caso de desconocer la respuesta déjala en blanco.

1. ¿Qué es comunicación?

---

---

---

---

2. Menciona 3 elementos del proceso de la comunicación:

---

3. Menciona dos fuentes de distorsión de la comunicación:

---

4. ¿Qué elementos facilitan la comunicación?

---

---

---

---

5. ¿Qué es asertividad?

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son los 4 tipos de interacción social?

---

---



7. Menciona una técnica asertiva para discusiones:

---

---

---

---

8. Menciona una técnica asertiva para negociar:

---

---

---

---

## Anexo 3

### **DINÁMICAS**

Tomadas de Grados (2006)

#### Yo hablo en marciano.

En cada subgrupo los participantes se dividen en parejas. Por turno, ambos miembros de la pareja se colocan en el centro del equipo y por medio del lenguaje corporal, cada uno de ellos intenta Comunicar al otro un mensaje o un sentimiento, durante tres minutos como mínimo y cinco como máximo. Cuando cada pareja ha acabado, los miembros del grupo escriben en un papel los mensajes transmitidos. Cada pareja transmite su "mensaje" por turno. Se comparan las notas escritas después de que todas las parejas hayan actuado. Se analiza la experiencia en función de la explicación expositiva.

#### Dictando un dibujo

El facilitador divide al grupo en parejas y ubica cada pareja en una mesa. Un integrante de cada pareja será quien dibuje y el otro dictará. El que dibuja no puede hacer preguntas, él que dicta ve el dibujo y, aunque el que copia no puede preguntar, el que dicta sí puede corregir, tratando de que el dibujo represente lo más exactamente posible la imagen que se quiere transmitir. El análisis final ayudará a obtener las conclusiones, que es lo que en realidad se pretende.

#### Detective

La persona que desempeñe el rol de "detective" debe desconocer por completo la mecánica del ejercicio. Únicamente se le pide que razone sus preguntas, pues de su estructura y contenido dependerá la información que obtenga, debido a que el grupo sólo le dará respuestas de "sí" y "no".

El detective conociendo el tipo de respuestas que obtendrá del grupo, sale del salón para que el resto del grupo reciba instrucciones. Los participantes no tendrán caso policiaco, sino que contestarán **sí** cuando la última letra de la pregunta sea vocal y **no** cuando sea consonante. De esta forma el detective irá formando su propia historia, que posteriormente relatará al grupo.

Finalmente, el detective se integra al grupo para obtener información acerca de sus percepciones, sentimientos generados, etc. Se le expresa la dinámica del ejercicio y se piden comentarios generales para llegar a conclusiones.

### Deformación del mensaje

El facilitador pide cinco voluntarios para que salgan del salón. Coloca 10 imágenes a la vista de todos los participantes para que las observen y elijan la cinco que más les agraden. Después, les solicita que sugieran una colocación lógica de estas fotografías, de manera que se pueda armar un mensaje con esta serie.

Se pide a los participantes que observen detenidamente las fotografías y se acuerden del mensaje. Se solicita una persona d grupo para que llame a uno de los cinco voluntarios que salieron, se le llamará "A", y se le explicará todo lo que han trabajado en la elección de las fotografías, la descripción detallada de las misma el mensaje.

Después, "A" trasmite el mensaje a "B", "B" a "C", "C" a "D", "D" a "E" y "E" al resto del grupo.

Los voluntarios que salieron deben exponer sus sensaciones y percepciones en torno al rol que desempeñaron. Se concluye pidiendo al resto del grupo que exponga sus opiniones acerca del ejercicio, determinando las características de la comunicación y las variables que surgieron durante el ejercicio para deformar la información que contenía el mensaje.

### Dos renglones

El instructor solicitará al participante que tome dos o tres hojas tamaño carta y las doble, de manera que al final cuente con ocho trozos por hoja. Si hacen falta pedazos se tomarán más hojas. Posteriormente pedirá que corte lo mejor que pueda las hojas según los dobleces de las mismas. Indicará que en cada pedazo tiene que escribir el nombre de cada uno de sus compañeros, utilizando un trozo para cada nombre. A continuación se pedirá que en el reverso de cada segmento de papel escriba en dos renglones un pensamiento, deseo, verso o una combinación de éstos, dirigido al compañero de quien aparece su nombre al frente del pedazo de papel. Posteriormente solicitará a cada participante que entregue en propia mano a sus compañeros el mensaje que escribió para cada uno de ellos. Formarán subgrupos de cuatro a cinco participantes para comentar la experiencia.

Cada grupo nombrará a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias. Se comentan los objetivos de la dinámica, procurando que todo el grupo participe y exponga sus conclusiones.

## Derechos asertivos

A cada persona se le dará una hoja en donde escribirá, de manera individual, los derechos que crea tener en su casa, en su trabajo y grupo de amistades y con la pareja. Terminada esta línea de trabajo, el instructor remarcará el sentido de los derechos, es decir, lo que el participante pide a los demás. El instructor explica que dado que lograron determinar sus derechos individuales, ahora el instructor les entregará la lista de los derechos asertivos y los participantes tendrán que ver en que desecho se encasillan los que escribieron y cuales les hicieron falta.

Anexo 4 ¿Cómo me comunico con...



¿Cómo me comunico ...

En mi trabajo:

---

---

---

---

En mi casa:

---

---

---

---

En mi grupo de amistades:

---

---

---

---

Con mi pareja:

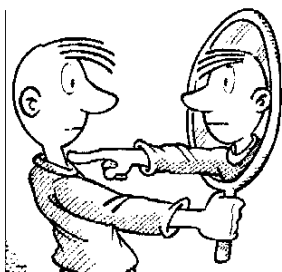
---

---

---

---

Anexo 5 derechos asertivos



Yo tengo derecho...

En mi trabajo:

---

---

---

---

---

En mi casa:

---

---

---

---

---

En mi grupo de amistades:

---

---

---

---

---

Con mi pareja:

---

---

---

---

---



Los otros tienen derecho a recibir de mí...

En mi trabajo:

---

---

---

---

---

En mi familia:

---

---

---

---

---

En mi grupo de amistades:

---

---

---

---

---

Con mi pareja:

---

---

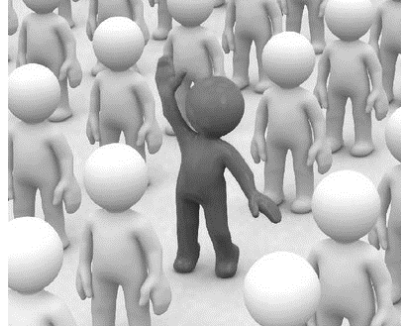
---

---

---

## Derechos Asertivos

1. Ser mi propio juez y valorar mi conducta
2. Hacer cualquier cosa que yo quiera, pero sin lastimar a los demás.
3. Mostrar mi dignidad, aunque eso lastime a alguien.
4. Pedir cualquier cosa a cualquier persona, y reconocer que la otra persona tiene derecho a decir no.
5. Decidir si me incumbe resolver problemas ajenos.
6. Cuando mis derechos no están claros, tengo derecho a discutirlos y aclararlos.
7. Decir "no sé" o a cambiar de parecer.
8. Hacer valer mis derechos.
9. Renunciar a mis derechos.
10. Cometer errores y responsabilizarme por ellos.



## Anexo 6 TÉCNICAS DE AFRONTAMIENTO

### Técnicas de Discusión

Ocupa la técnica de **Disco Rayado** en las siguientes situaciones. Realizar el primer ejercicio y en el segundo se intercambian papeles.

1. Un colaborador tuyo te pide permiso para salir antes. Es un colaborador que frecuentemente pide permisos y el día de hoy hay mucho trabajo y de ninguna manera puede salir antes de su hora de salida.
2. Un compañero de tu mismo rango te pide que le ayudes a terminar su informe, frecuentemente este compañero te pide ayuda para terminar o hacer todo su trabajo, te negaras a hacerlo.

Ocupa la técnica de **Banco de niebla** en las siguientes situaciones. Realizar el primer ejercicio y en el segundo se intercambian papeles.

1. Un compañero te pide \$200 pesos prestados, pero simplemente tu no se los quieres prestar
  2. Después de una fiesta de trabajo un compañero tuyo te pide que le des un “aventón” a su casa, pero tú te sientes ya muy cansado y rechazas la petición.
- 

### Técnicas de Negociación

Ocupa la técnica de **Guion DEEC** en las siguientes situaciones. Realizar el primer ejercicio y en el segundo se intercambian papeles.

1. Tu hij@ o hermano o familiar tomo dinero tuyo sin pedírtelo
2. Tu pareja o hijos no te comentan que harán una fiesta en tu casa y cuando llegas del trabajo están todos en tu casa.

Ocupa la técnica de **Compromiso viable** en las siguientes situaciones. Realizar el primer ejercicio y en el segundo se intercambian papeles.

1. Tu jefe te pide que vayas a trabajar en tu día de descanso pero ya tienes un compromiso en la tarde.
2. Tu hij@ te pide unos tenis de \$1000 pero solo te puedes gastar en ellos \$700.

Ocupa la técnica de **Transmisión bilateral o activa** en la siguiente situación. Intercambien papeles al finalizar.

Pláticale a tu compañer@ una película que no haya visto y asegúrate al final que te puso atención.