

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



TEMA:

PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
EN RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACILITADOR DE UNA
ADECUADA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUDIO Y
VIDEO PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

Marco Antonio Rodríguez Paz

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

DOCENTE DIRECTOR:

Lic.: Fidel Salomón Peralta Velázquez

COORDINADOR GENERAL:

Lic.: Mauricio Evaristo Morales

Ciudad Universitaria, San Salvador Febrero del 2011

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Ing.: Rufino Antonio Quezada

VICERECTOR ACADEMICO:

Msc.: Miguel Ángel Pérez Ramos

VICERECTOR ADMINISTRATIVO:

Msc.: Oscar Noé Navarrete

PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA GENERAL UNIVERSITARIA

Doctor Luis Gilberto Parada Gómez

SECRETARIO GENERAL

Lic.: Douglas Vladimir Alfaro Chávez

DECANO:

Licenciado José Raymundo Calderón

VICEDECANO

Doctor Carlos Roberto Paz Manzano

ADMINISTRADORA ACADEMICA:

Ing. Evelyn Carolina de Magaña

INDICE

INTRODUCCION	v
JUSTIFICACIÓN	vi
OBJETIVOS	vii
I. MARCO TEORICO	8
1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
1.1.2 Características del clima organizacional.....	9
1.2 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	12
1.2.1 ¿Qué es el DNC?.....	12
1.2.2 ¿Cuándo hacer un DNC?.....	13
1.2.3 ¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?	14
1.3 EL COMPONENTE HUMANO COMO CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.3.1 Comportamiento y personalidad	16
1.3.2 Motivación y su influencia en el ámbito laboral.....	17
1.4 RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.....	19
1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21
1.5.1 La Comunicación Organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas.	23
1.6 LA CAPACITACIÓN DEL COMPONENTE HUMANO.....	24
1.7 EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN	30
1.8 PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA COOPER LIGHTING.	32
II. METODOLOGIA	35
2.1 Diseño de investigación	35
2.2 Muestra	35
2.3 Sujetos.....	35
2.4 Instrumentos:.....	36
2.5 Procedimiento	40
I. PRESENTACION DE RESULTADOS	42
3.1 Resultados de primer modulo en Relaciones Interpersonales.....	42

3.2 Graficas de resultados del segundo módulo en Comunicación Organizacional.	46
II. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	50
4.1 Primer módulo de capacitación en Relaciones Interpersonales	50
4.2 Segundo modulo de capacitación La comunicación Organizacional.....	55
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	61
5.1 CONCLUSIONES:	61
5.2 RECOMENDACIONES:.....	62
IV. BIBLOGRAFIA	64
ANEXOS	65
ANEXO 1	66
PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	66
AUDIO VIDEO PROFESIONAL S. A. de C. V.....	66

INTRODUCCION

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la empresa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

En el presente trabajo se presentan los resultados de la implementación de un programa de capacitación sobre Relaciones Interpersonales y Comunicación Organizacional, llevada a cabo en la Empresa Audio Video Profesional S. A. de C.V.; en él se refleja todo el proceso llevado a cabo desde su basamento teórico, hasta los procesos de preparación y ejecución de dicho programa. Se incluyen respectivamente los materiales utilizados en la capacitación denominados: Modulo de Relaciones Interpersonales y Módulo de Comunicación Organizacional como anexos del documento.

Asimismo los resultados son presentados de forma cuantitativa como cualitativa de manera de profundizar en el análisis de los mismos y cuenta con las conclusiones y recomendaciones para la futura ampliación y seguimiento de futuros programas en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

En la Empresa Audio Video Profesional S.A. de C.V. se llevo a cabo en el año 2008 un diagnóstico del Clima Organizacional por parte de una empresa consultora llamada *GS Consultores*, miembros de Synergy Consulting Group. En este diagnostico se exploraron varias áreas del clima organizacional dentro de la empresa, despuntando de forma particular las inadecuadas relaciones interpersonales y la comunicación organizacional.

Por otra parte, en el mes de Septiembre del 2009 se llevo a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación en dicha empresa como parte de los productos organizacionales realizados en la asignatura de Prácticas Psicológicas II, en este diagnóstico también se obtuvieron indicadores altos sobre las inadecuadas relaciones interpersonales, concluyendo así que éste aspecto requiere de especial atención. En este sentido la investigación que se llevo a cabo para el trabajo de grado fue implementar un programa de capacitación en Relaciones interpersonales y Comunicación Organizacional, como parte del seguimiento de la fase diagnóstica realizada por la GS consultores y como trabajo ex aula de Cátedra.

Es necesario el llevar a cabo el programa de capacitación ya que fue la fase de tratamiento para los resultados encontrados en los estudios realizados. En este sentido se decidió realizar este estudio para mejorar las actitudes del los empleados ante el puesto de trabajo, manejar el estrés y la resolución de conflictos e incidir sobre el clima organizacional en general.

OBJETIVOS

Objetivo Gral.:

- Desarrollar un programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador de una adecuada comunicación organizacional en la empresa Audio Video Profesional S.A. de C.V.

Objetivos Específicos:

- Propiciar a los empleados las estrategias y competencias necesarias para relaciones interpersonales más asertivas y adecuadas en su ámbito social en general y dentro de la empresa en particular.
- Conocer la importancia de las relaciones interpersonales en la organización
- Desarrollar las competencias necesarias para mantener una adecuada comunicación organizacional.
- Determinar través de una evaluación post-tratamiento, si el programa tuvo incidencia en el personal en cuanto a las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

I. MARCO TEORICO

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de

Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.1.2 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

➤ **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

➤ **Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

➤ **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

➤ **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

➤ **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

➤ **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

➤ **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

➤ **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

➤ **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La forma más recomendable para tener un acercamiento objetivo y conocer el clima laboral es a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual deberá recurrir a todas las técnicas, instrumentos y procedimientos de medición y observación necesarios para la obtención de información.

El siguiente apartado describirá que es una DNC y cuáles son sus aspectos más importantes.

1.2 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1.2.1 ¿Qué es el DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización.

Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Detección de Necesidades de Capacitación

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

1.2.2 ¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

Problemas en la organización

Desviaciones en la productividad

Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas

Baja o Alta de personal

Cambios de función o de puesto

Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

1.2.3 ¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

Descripción de puestos

Manuales de procedimientos y de organización

Planes de expansión de la empresa

Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener

información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

1.3 EL COMPONENTE HUMANO COMO CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En el contexto económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con lo que su capital humano acredita, por lo que estas pasan a valer no por sus activos físicos, sino por su capital intelectual.

La Gestión del componente humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Ofrece una posición de cambio y renovación, perfeccionamiento permanente y diario de los métodos y estilos de dirección de la empresa. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminado a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar a esos trabajadores de resultados elevados. "El mundo moderno exige cambiar

y transformar el estilo y las formas de gestionar el componente humano de las organizaciones.”¹

En estos momentos el capital de una organización se mide además de por sus recursos técnicos y económicos, por las capacidades y niveles de formación de los recursos humanos, por su actualización, creatividad, polivalencia, clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, adaptabilidad, todo ello basado en un sistema motivacional efectivo.

Entre los componentes más significativos de un programa de Gestión de Recursos Humanos se encuentran:²

- Formación y desarrollo
- Elevación del clima socio psicológico laboral
- Evaluación del rendimiento (a todos los segmentos laborales)
- Relaciones laborales
- Protección e higiene del trabajo

1.3.1 Comportamiento y personalidad

La conducta significa siempre una interacción compleja de la persona y la situación. Los hechos en el ambiente (incluidos la presencia y el comportamiento de otros) influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular; sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades distintivas del individuo, es la personalidad. Ninguna definición individual de personalidad se acepta de manera universal. Sin embargo, una

¹ Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

² Jorge Acosta, Alberto et al. Recursos Humanos en empresas de Turismo y hostelería. 2002, Pearson.Educación, S.A

idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. Es natural que muchas personas busquen comprender estos patrones de comportamiento en la interacción con otros.

La personalidad representa el perfil general o combinación de características estables que capturan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente. Esta definición contiene dos ideas importantes.

Primero, las teorías de la personalidad a menudo describen lo que la gente tiene en común y lo que la separa. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por tanto, cada empleado de una organización es singular y puede o no responder como otros lo hacen en una situación determinada. Tal complejidad hace que dirigir personas y trabajar con ellas sea un gran reto.

Segundo, nuestra definición se refiere a la personalidad como “estable” y con “continuidad en el tiempo”. La mayoría de las personas reconoce en forma intuitiva esta estabilidad. Si su personalidad completa cambiara de repente y en forma drástica, su familia y sus amigos se enfrentarían a un desconocido.

1.3.2 Motivación y su influencia en el ámbito laboral

Los procedimientos de motivación tradicionales no son auténticos factores motivacionales, tanto las amenazas, creación de inseguridad, presión moral como dejar entrever el premio si se cumple los deseos del jefe, no son más que la versión moderna

de la vieja fabula del palo y la zanahoria que de hecho sirve para que el burro camine pero que jamás conseguirá un asno motivado.³

Los factores de motivación son de dos tipos:

a. Aquellos que pueden ser causa de insatisfacción cuando su presencia disminuye o empeora, los llamados “factores higiénicos” o de mantenimiento como el salario, la categoría profesional, la política de la empresa, los bonos, la comodidad física en el puesto de trabajo y las ventajas sociales.

Su ausencia puede producir daños graves; son obligatorios. Como la higiene, su ausencia puede traer males, pero su presencia no cura, es mera profilaxis.

b. Los auténticos “motivadores” son aquellas acciones que tienden al continuo enriquecimiento del trabajo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo, provocando y satisfaciendo su natural deseo de crecimiento, realización y de éxito. Todo ello, naturalmente para un mayor beneficio del individuo, del equipo y de la empresa.

Cuando hablamos de enriquecimiento del trabajo no nos referimos a incrementar las tareas, sino a otorgar tareas cuyo desempeño sea necesaria una mayor capacitación. La delegación de trabajos con mayor jerarquía es una forma de formar y de motivar.

Para poder desempeñar esta esplendida tarea es preciso tener capacidad de liderazgo y estar auto motivado. La auto motivación es contagiosa y casi siempre se autoalimenta, si nos gusta lo que hacemos lo hacemos bien, en consecuencia nos entusiasmos con la tarea, nos sentimos motivados y podemos transmitir a otros nuestro entusiasmo.

Confíaran en nosotros y aceptaran de buen grado nuestro ejemplo y nuestra delegación de tareas y las acciones de enriquecimiento del trabajo que podríamos resumir en los siguientes seis pasos:

³ Psicología y Empresa, renovando empresas con talento humano, Art. Mayo 2010
www.psicologiyempresa.com

Dar a cada miembro del equipo su parte de atención. Forman parte del colectivo, son piezas esenciales pero no dejan de ser personas.

Dar expectativas creíbles. Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, específicas y concretas.

Dar autonomía. Crear un ambiente de estímulo creativo en todas direcciones.

Dar recompensas económicas justas. Menos sería altamente desmotivador. El mercado adecua el salario al puesto y el trabajador tiene derecho a ello. La gratificación excepcional es el premio a la excelencia; cuando esta se manifiesta también hay derecho a ella.

Dar feedback. La gente tiene que estar informada para sentirse parte de los proyectos y solo así colaboraran voluntariamente en su consecución.

Buscar gente con capacidad de motivación. Rodearnos de ellos. La motivación es contagiosa y tanto o más importante que el talento.

Y por ultimo delegar ya que tan importante es hacerlo para formar y motivar al delegado como para liberar tiempo creativo en el delegante.

1.4 RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.

Las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.

- **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos:**

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que

los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados y lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

- **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros:**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que

contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Conceptualizamos a la Comunicación Organizacional, como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tienen para operar, y que sólo quieren “GANAR MÁS”, en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona, lo que en su momento provoca que:

La toma de decisiones carezca de análisis, para definir la injerencia y nivel de responsabilidad.

No cuente con los mecanismos de información, y difusión sobre políticas y lineamientos de trabajo, por área y puesto.

Asuma que existen dificultades pero no se actúe para evitarlas o minimizarlas.

Los sistemas de administración se dirijan más hacia el cumplimiento de metas y resultados que a los procesos.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

CULTURA (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.

ESTRUCTURA: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.

ESTRATEGIA: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.

RECURSOS (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.

PROCEDIMIENTOS: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.

PERSONAL (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

1.5.1 La Comunicación Organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas.

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento.
- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Se logra cambiar la tensión por atención.
- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.
- Se logra entonces la relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

1.6 LA CAPACITACIÓN DEL COMPONENTE HUMANO.

La capacitación es una imprescindible herramienta de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación.

Existen muchos conceptos o definiciones acerca de esta , pero el más completo, el más cercano a las exigencias actuales es el dado por nuestro Maestro mayor, José Martí: “Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo al nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote, es preparar al hombre para la vida”⁴

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que el componente humano esté formado y preparado para superarse continuamente, debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación del componente humano “es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos”⁵

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del componente humano debe ser de vital importancia porque “...contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa”⁶

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si alguien opina que la capacitación cuesta mucho no se da cuenta de lo muchísimo que cuesta la ignorancia. Es una verdad que se hace más

⁴ Martí Pérez, José, Obras Completas. Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963. Tomo 8, p 281.

⁵ Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. 6ta Edición, México, 1994. .

⁶ Sosa Sálica, Mariana. La capacitación y el desarrollo del capital humano. (en línea) 2004 Disponible en: www.monografias.com

relevante cuanto más tiempo transcurre, pues si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.

Una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

En relación con la capacitación deben tenerse en cuenta:

- La participación total: identificación de las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
- La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
- La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación

La empresa que mejor formado tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, podrá expansionarse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado, sin grandes inversiones de capital.

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un Plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa.

Para desarrollar con éxito este plan, deben tenerse en cuenta cuatro factores básicos: ⁷

- Se debe contar, desde el primer momento con el apoyo e implicación de TODOS los miembros del staff directivo de la empresa.
- Ha de conseguirse que todo el mundo comparta la idea de que el proceso formativo ha de ser una parte fundamental en el negocio de la empresa.
- El receptor de las acciones formativas ha de estar dispuesto y motivado para la participación en las mismas.
- Se debe disponer de un departamento de Formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización.

El Plan de Formación o Capacitación es una herramienta con un enorme potencial, debe ser dinámico, flexible, que permita la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Deben tenerse en cuenta: la detección de las necesidades del individuo la detección de las necesidades del puesto de trabajo y la detección de las necesidades de la organización.

La misión y la visión de la organización coadyuvan a fijar los objetivos de la capacitación, pues en ellas se da respuesta a qué clase de empresa somos, a qué nos dedicamos, qué tipo de empresa queremos ser. La política de Formación y Desarrollo forma parte de la estrategia de la empresa con el fin de ayudar a incrementar la productividad, lograr una mayor rentabilidad y calidad, a partir del aumento de la eficacia del desempeño de los trabajadores. Es esencial el diagnóstico de las necesidades de formación, porque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.

La formación responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, de adaptar a las personas a los cambiantes requisitos de sus puestos de trabajo, por ejemplo,

⁷ Collantes, Jorge .Elaboración de un Plan de Formación en la Empresa Turística. Revista Excelencias de la Formación.

a causa de cambios tecnológicos, o simplemente de dar una formación general mejor, más amplia, todo ello con el fin de aumentar las competencias del factor humano y por consiguiente, la competitividad de la empresa. Existen varios métodos de formación o capacitación:⁸

- En el trabajo: El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. (Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo, y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa)
- Formación fuera del trabajo: Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal, técnicos.
- Dentro y fuera del trabajo: Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

La capacitación beneficia a las personas como entes naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, ya que:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

Además, produce beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas, pues:

⁸ Cuesta, Santos, Armando. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana, 2001.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

También beneficia a las organizaciones, porque:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

La experta Flor Lizárraga coincide con el criterio hallado en la bibliografía acerca de que los beneficios derivados de la capacitación en general son de dos tipos: tangibles y medibles, y no tangibles.” Los no tangibles provienen de los puntos de vista de los

participantes y de los capacitadores, son subjetivos y la información se obtiene de los reportes de capacitación o de seguimiento.”⁹

No obstante, generalmente no se contabilizan los recursos materiales y humanos que se destinan a esta tarea ni se estudia la ganancia puntual de la organización como consecuencia de la capacitación recibida por los directivos y trabajadores.

En Cuba, el sector turístico es el que más aporta a la Caja Central del Estado y es necesario que el control de los beneficios que reporta sea cada vez mayor.

La preparación y superación de sus dirigentes es un componente fundamental en el sistema de trabajo con los cuadros y reservas. Resulta imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Dirigir es el arte de coordinar talentos y el ejercicio efectivo de dicho arte solo se logra con el conocimiento y actualización constante en temas vitales vinculados al ámbito empresarial. Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

En la actualidad el conocimiento de tendencias del servicio moderno y las necesidades de las personas han ido variando, existe una mayor sensibilidad e interés en los turistas por el entorno y problemas naturales, la historia, la cultura. Cada día las exigencias de los clientes son mayores y existe una asociación mayor de la tecnología con el servicio.

⁹ Salaiza Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 2004 Disponible en: http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm

1.7 EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Una de las contradicciones más interesantes en el campo de la capacitación en el mundo empresarial actual, es que se invierte una importante cantidad de dinero en acciones cuya rentabilidad no es medida.

Dicha contradicción es consecuencia de que en la actualidad son muy pocas las organizaciones que han hecho una introducción del tema Evaluación de Impacto y en consecuencia tampoco miden los resultados de la capacitación específicamente, que se incorporan al nivel de aprendizaje de los conocimientos.

La Evaluación de la Formación no es una actividad inventada hoy, se remonta a la antigüedad, a la China Imperial (siglo III A.N.E.) donde, tras la preocupación por el nepotismo en la selección de los funcionarios del Estado se comenzaron a realizar exámenes de habilidades académicas y prácticas. En el siglo XIX la evaluación experimentó un gran impulso debido al desarrollo económico y la movilidad social, que requerían una selección más válida y efectiva.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. La Evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

La capacitación garantiza que una persona no competente y por lo tanto no adecuada para las políticas de la empresa, orientadas a resultados, a la satisfacción de los trabajadores y a los clientes, se transforme en una persona eficiente con los Conocimientos, Actitudes y Habilidades adquiridas con la formación.

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es lo que se conoce como Transferencia de la Capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el puesto de trabajo, hay Transferencia. Esta Transferencia de Conocimientos, genera un Impacto el cual debe ser medido para de esta manera poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. Para esto se debe realizar una Evaluación o Análisis del Impacto que ha tenido la Formación.

La Capacitación debe comprenderse de forma completa o integral en sus tres vertientes:

- ◆ Asimilación de Conocimientos-----CONOCIMIENTOS.
- ◆ Adquisición de Habilidades----- HABILIDADES.
- ◆ Cambio de Actitudes-----ACTITUDES.

La APTITUD necesaria para la realización óptima de las tareas propias del puesto de trabajo, es el resultado de la conjugación de estas tres mencionadas vertientes: las personas que han asimilado los conocimientos han adquirido las HABILIDADES y han cambiado (positivamente) sus ACTITUDES, ya son aptas para realizar eficazmente las tareas encomendadas: ya poseen los CONOCIMIENTOS necesarios.

La Evaluación del Impacto debe contemplar la Evaluación de estos tres componentes: Conocimientos, Habilidades y Actitudes, y se puede manifestar en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recuerdos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

Los principales conceptos que en la actualidad se exponen son los siguientes:

I.- La Evaluación de Impacto es la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la capacitación.

II.- La Evaluación de Impacto está definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto de formación o programa de

capacitación, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su muestra a evaluar.

III.- Por Evaluación de Impacto se entiende el proceso evaluativo orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. y compara la planeación con el resultado de la ejecución

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la Evaluación de Impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas. En este contexto, la Evaluación de Impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación del programa formativo, en la empresa, los directivos, los trabajadores y los clientes.

1.8 PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA COOPER LIGHTING.

Un caso particular en el área de la capacitación en relaciones interpersonales y comunicación organizacional lo encontramos en un estudio realizado por el Instituto de Estudios Superiores Spenta México, que se llevo a cabo en una empresa del ramo eléctrico. Dicho estudio se realizo como un plan estratégico de recursos humanos y por los mismos alumnos del Spenta México, denominado: “*Impacto de un programa de capacitación en comunicación y relaciones interpersonales sobre la productividad*”; que básicamente consistió en realizar una DNC y aplicar un plan de capacitación en las áreas deficientes de la empresa COOPER Lighting. Este estudio concluyo lo siguiente:

- *La capacitación está relacionada con la productividad. De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar completamente de acuerdo que sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo está relacionada con la forma en que realizan sus actividades, mejorando el flujo de trabajo.*

- *La capacitación se considera como una inversión. En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que la capacitación se considera como una inversión, ya que se desarrollaron nuevas formas de flujo de la información en la comunicación, como escritos, sistemas de agenda de sistemas de red, correo electrónico, etc.*
- *La capacitación aumenta la motivación del empleado. En la investigación arrojó que un 45% está de acuerdo en que la capacitación si aumenta la motivación del empleado y otro 45% no está de acuerdo y el resto no está ni de acuerdo ni en desacuerdo*
- *La capacitación proporciona satisfacción al trabajador. En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que la capacitación si proporciona satisfacción al trabajador,*

Comentario final sobre el estudio.

Aun habiendo observado que no está suficientemente extendida en el mundo empresarial la necesidad de evaluar los procesos de capacitación esta investigación permite afirmar que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. La evaluación del programa es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no dicho programa. A través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, focos de mejora, falta de comunicación, problemas de supervisión

de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otras cosas.

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. Porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, con esto quiero decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción.¹⁰

¹⁰ Horacio Tamez Garza es catedrático de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450, Instituto de Estudios Superiores Spenta, México 2009

II. METODOLOGIA

2.1 Diseño de investigación

El tipo de estudio que se realizó fue *No-experimental*, es decir, no se atribuyeron relaciones causales de ningún tipo, más bien el estudio fue de tipo correlacional y siguió un diseño *Longitudinal Panel*, esto es, que el mismo grupo específico de sujetos (empleados de Audio Video) fue evaluado en un mismo momento después del “panel” o capacitación implementada y luego se evaluó y analizaron los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos y observación

2.2 Muestra

La muestra fue relativa al 100% de la población de empleados, ya que la empresa cuenta con 15 personas.

2.3 Sujetos

Empleados de Audio Video Profesional, 6 mujeres y 9 hombres en las edades de entre 21 y 45 años de edad.

Puesto	Mujeres	Hombres
Gerencia general	0	1
Gerencia Técnica	0	1
Gerencia Proyectos	0	1
Ventas	2	2
Informática	1	
Taller		3
Contaduría	1	2
Limpieza	1	0

2.4 Instrumentos:

Diagnóstico del Clima Organizacional.

Se utilizó el reporte del clima organizacional elaborado por GS Consultores S.A. de C.V. en el mes de Febrero del 2008. Éste reporte brinda el siguiente Diagnóstico explorando varias áreas de la empresa:

- Recursos Humanos
- Claridad de Objetivos
- Reconocimiento
- Comunicación
- Responsabilidad
- Clima
- Participación
- Planificación y Control.

Según el Diagnóstico se encontraron las siguientes deficiencias ubicadas en el estrato “Problemas Fuertes”

Dentro del factor Recursos Humanos:

- Relaciones distantes entre los compañeros de trabajo
- Problemas personales, familiares o económicos
- Insatisfacción con el desarrollo personal dentro de la empresa

Dentro del factor Comunicación:

- Distribución irregular de procedimientos y políticas de la empresa
- Confusión de no saber lo que ocurre dentro de la empresa.
- Creación de “islas”
- Los acuerdos se toman y luego se cambian sin consultar.

Esta información fue de gran utilidad para desarrollar el programa de capacitación, basados en los resultados encontrados en el diagnóstico del clima laboral

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación fue llevado a cabo en Julio del año 2009 como parte de los productores organizacionales que se desarrollaron en la cátedra de Prácticas Organizacionales II. Y fue de gran utilidad para justificar el plan de acción a tomar para el desarrollo de la capacitación. Este brindó las siguientes conclusiones:

- Las necesidades primarias de capacitación detectadas con más altos indicadores están dirigidas hacia las relaciones interpersonales y la comunicación organizacional que son imprescindibles para que exista una buena comunicación entre jefes y operativos, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.
- En cuanto a las temáticas en las que los empleados les gustaría capacitarse, el indicador más alto se encontró en “Comunicación Organizacional con un 73%, seguido de resolución de conflictos y liderazgo con un 64%, y relaciones interpersonales con un 45.5% (Ver ANEXO 6 pág.: 191)

Modulo de Relaciones Interpersonales.

Este consistió básicamente de un programa en donde se desarrollan 12 temas que abordan la problemática de las relaciones interpersonales, con objetivos de justificación y cuenta con ámbitos de uso. Cada sesión tiene una parte teórica muy básica y descrita con un lenguaje sencillo de manera que pueda ser comprendida fácilmente, luego de la parte teórica hay una actividad con instrucciones precisas para que puedan desarrollarse fácilmente, describiendo el tiempo y material a utilizar. (Ver ANEXO 1 pág. :66) las temáticas contenidas eran las siguientes

- Reciprocidad entre individuo y la organización
- La naturaleza compleja del hombre
- Variabilidad y cognición humana
- El comportamiento en las organizaciones
- Las relaciones interpersonales

- Como restaurar las relaciones interpersonales
- Facultades en las relaciones interpersonales
- Barreras de las relaciones humanas
- El conflicto en las organizaciones
- El conflicto interpersonal
- Estilo de manejo de conflicto
- Conservar una actitud positiva en un ambiente negativo

Modulo de Comunicación Organizacional.

Al igual que el primer módulo, este consistió en un folleto en donde se desarrollan 12 temas enfocados a abordar la comunicación organizacional, cada tema tiene una parte teórica muy básica y descrita con un lenguaje sencillo de manera que pueda ser comprendida fácilmente, luego de la parte teórica hay una actividad con instrucciones precisas para que puedan desarrollarse fácilmente, describiendo el tiempo y material a utilizar. (Ver ANEXO 2 pág.:124) las temáticas contenidas eran las siguientes

- Comunicación, esencia para la vida
- Comunicación intrapersonal y grupal
- La comunicación asertiva
- El proceso de la comunicación
- La comunicación verbal y no verbal
- Facilitadores de la comunicación
- Comunicándonos con otros
- Obstáculos y tropiezos
- La comunicación, motor del desarrollo
- Comunicación asertiva, autorrealización y éxito
- La persona como proceso de desarrollo
- La comunicación ascendente y descendente

Cuestionario estructurado.

Se elaboro un cuestionario estructurado que consistía en 6 preguntas cerradas con ítems que valoraban la respuesta en: “regular”, “Bueno”, “Excelente” y 4 semi-cerradas con los ítems: “Si”, “No”, “¿Por qué?”; de manera que se pudiera indagar la mayor información posible y que esta fuera cuantificable, las preguntas iban orientadas a evaluar dos aspectos importantes: La satisfacción de los empleados con la capacitación, y el nivel de transferencia de los conocimientos adquiridos. (Ver ANEXO 3 pág.:187)

Entrevista abierta dirigida a Gerentes.

Se elaboro una entrevista dirigida a gerentes de la empresa para que pudieran expresar si habían notado cambios en los empleados, así como lo observado durante se iba desarrollando la capacitación. La entrevista constó de 5 preguntas abiertas e iban dirigidas a conocer las expectativas de los gerentes hacia toda la capacitación. (Ver ANEXO 4 pág.:189)

Guía de Observación.

La guía de observación se elaboro para anotar las conductas observadas durante el proceso de la capacitación. El instrumento consistió en observar 3 grandes áreas:

- **Participación:** para la participación se observaban 3 conductas puntuales como: “Comparten experiencias con respecto al tema”, “Dan retroalimentación a sus compañeros”, “Generan ideas para las actividades”.
- **Motivación:** Aquí se observaron 3 conductas: “Generan ambiente de entusiasmo por la capacitación”, “se sientan adecuadamente”, “se observa cansancio”.

- **Aprendizaje:** igualmente se anotan las conductas: “enfocan sus comentarios al tema desarrollado”, “transmiten lo visto en la exposición en la parte práctica”, “crean nuevos juicios a partir de lo aprendido”.

Cada ítem se anota como una observación después de tres repeticiones, es decir cada 3 veces que en el grupo se observa la conducta se anota una repetición, si se observa 3 veces queda anotada como “Conducta observada”. (Ver ANEXO 5 pág.:190).

2.5 Procedimiento

Como primer punto se procedió a obtener un basamento teórico que fuese útil para las temáticas a desarrollar en el proceso de capacitación en Relaciones interpersonales y comunicación. Una vez hecho esto se diseñó el programa de capacitación a través de módulos bastante didácticos y prácticos, de manera que no fuesen demasiado teóricos y cargados de demasiada teoría para que fuese más atractivo a los participantes.

Fueron elaborados dos módulos uno de Relaciones Interpersonales y otro de Comunicación Organizacional respectivamente. Para esto se entregaron propuestas de temáticas a abordar, cada tema fue evaluado por el asesor de trabajo de grado, haciendo observaciones y cambiando enfoques y detalles procedimientos a abordar por cada sesión. Se acordó fijar 12 temas de un primer módulo denominado Relaciones Interpersonales, cada tema se desarrollaría en una sesión de al menos 2 horas. Una vez aprobado el módulo se procedió con su implementación el cual tuvo una duración de 3 meses, una sesión cada sábado en una jornada de 2 horas aproximadamente.

En el programa se detalló los pasos a seguir para desarrollar cada uno de los temas, esto es, objetivos, breve teoría, dinámicas de animación y actividades prácticas pertinentes al tema, tiempo estimado, y breve evaluación del tema y la actividad en general.

En cada sesión de trabajo se abordó una temática, la cual tuvo una parte expositiva, en donde se explicó brevemente cada uno de los aspectos teóricos del tema en desarrollo. Se propició un ambiente agradable, con ejemplos del día a día en la empresa, para que los participantes identificaran y comprendieran mejor cada una de las temáticas. El tiempo estimado para llevar a cabo esta parte fue alrededor de 15 a 20 minutos dependiendo por la complejidad del tema en cuestión.

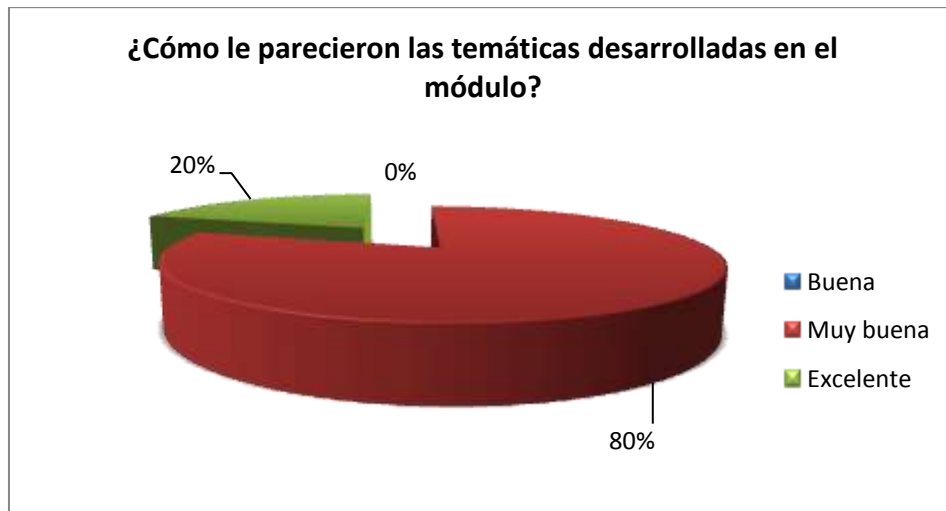
Luego de explicar la teoría se hizo una dinámica de trabajo en grupo o individual en donde se pudo poner en práctica lo aprendido. También dependiendo de la temática se realizó más de una actividad para cubrir las demandas de la sesión. El tiempo estimado osciló también entre los 15 o 20 minutos. Una vez finalizada la parte expositiva y la actividad práctica, se propició un espacio para la reflexión, en donde los participantes pudieron expresar sus puntos de vista y sacar por ellos mismos las conclusiones sobre la temática. Tiempo estimado será de 15 minutos. Luego del receso se realizó una pequeña evaluación de la sesión en general y del tema en particular, por medio de un pequeño cuestionario semi-estructurado al final de cada temática.

De igual forma el módulo II denominado Comunicación Organizacional fue elaborado con 12 sesiones. Para este módulo de Comunicación Organizacional se procedió de idéntica forma como el módulo anterior cambiando en el mes de octubre el ritmo de las sesiones, se realizaron las últimas 8 sesiones, los Viernes y Sábado durante todo el mes de octubre.

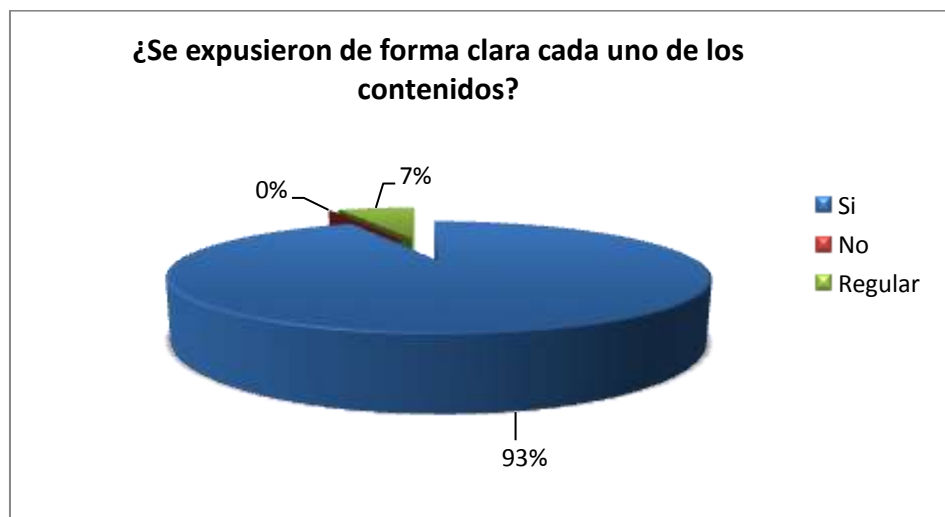
Una vez finalizado el programa de capacitación se realizó una evaluación para medir la incidencia del programa sobre los sujetos. Se vaciaron los resultados obtenidos de la prueba a través de una hoja de trabajo Excel para cuantificar la información. De igual forma se trabajó con la información obtenida de los participantes en las evaluaciones de los módulos y seguidamente se trabajó con su análisis e interpretación para relacionarlo con los resultados de la fase diagnóstica.

I. PRESENTACION DE RESULTADOS

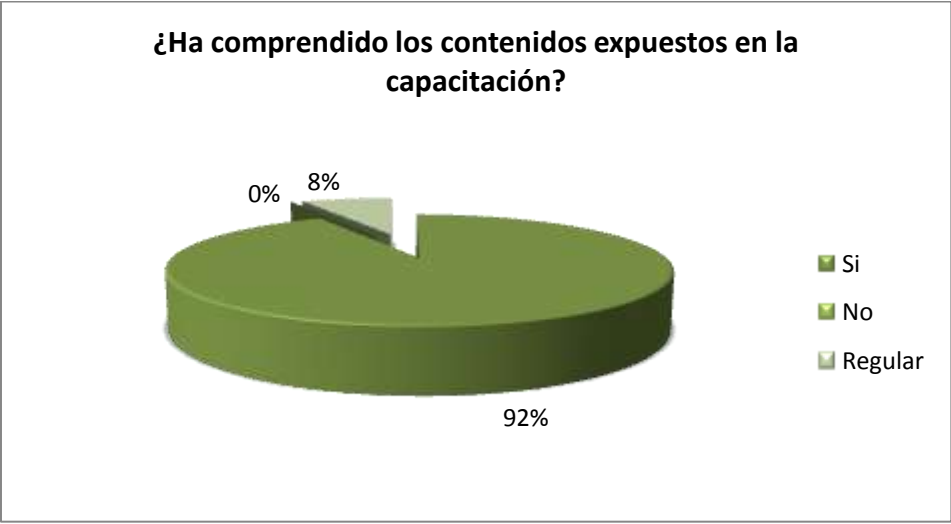
3.1 Resultados de primer modulo en Relaciones Interpersonales



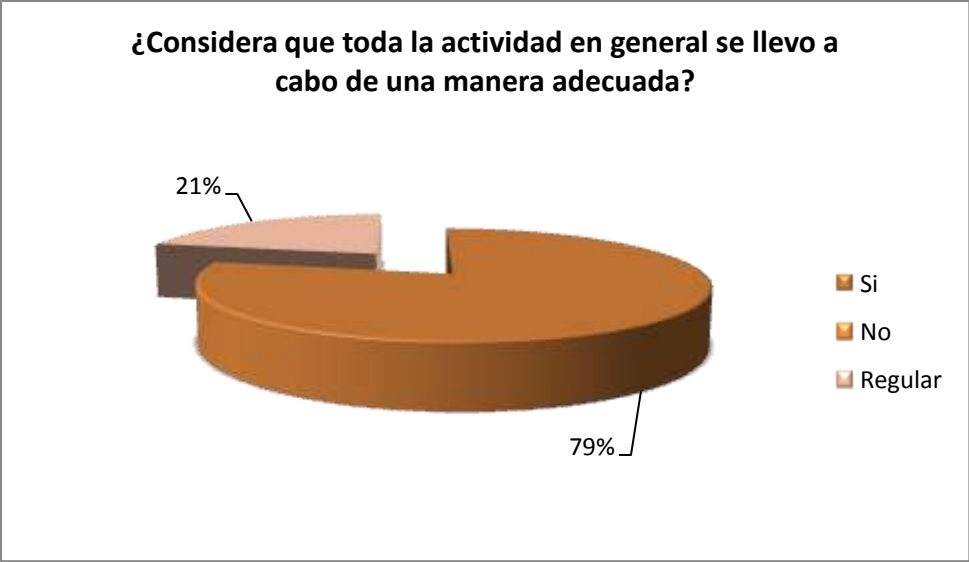
El 80% de los participantes señalo que los temas abordados en el módulo fueron “muy buenas”, mientras que el 20% dijo que fueron “excelentes”.



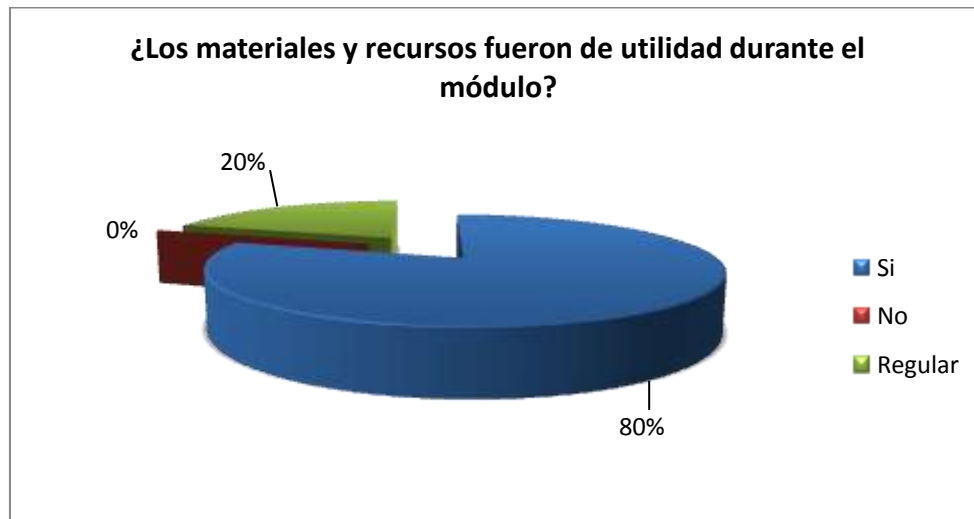
El 93% afirma que se ha expuesto de forma clara los contenidos expuestos en el módulo, mientras que solo el 7% dijo que se expusieron de forma regular.



El 92% de los participantes dijo que si ha comprendido los contenidos, mientras que el 8% dijo que se desarrollo de forma regular.



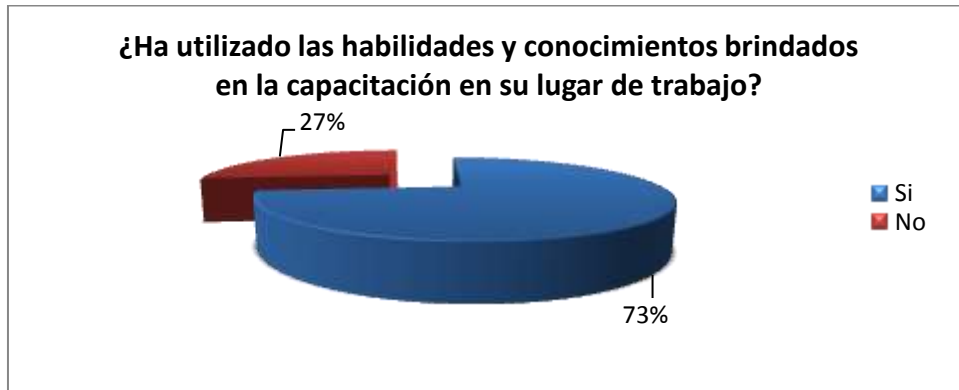
El 79% apunta que toda la actividad se llevo a cabo de forma adecuada, mientras que el 21% consideraron que fue de regular.



El 80% de los participantes afirmo que recursos y materiales fueron de utilidad, mientras que el 20% afirma que de forma regular.



Asimismo el 93% de los participantes considero que el trabajo desarrollado por el facilitador fue pertinente y adecuado, mientras que el 7% dijo que de manera regular.

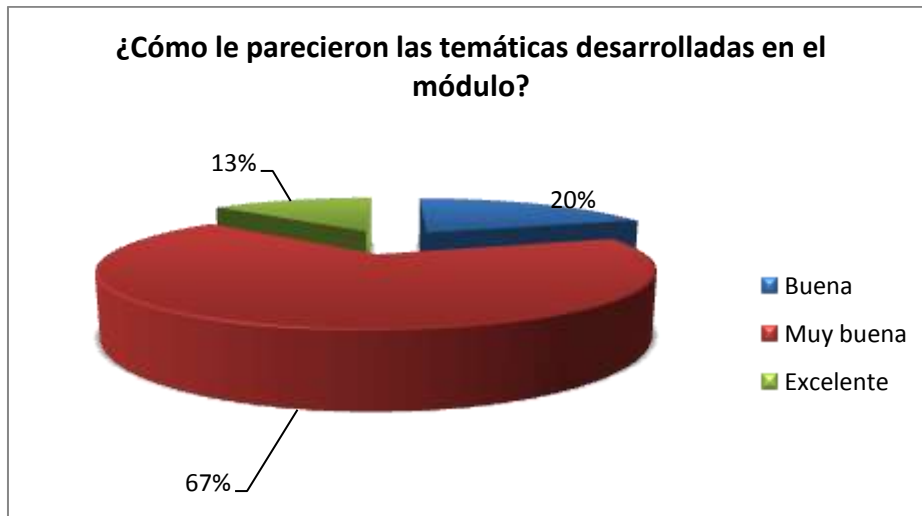


El 73% de los empleados dijo que si había utilizado los conocimientos brindados en la capacitación en su lugar de trabajo, mientras que el 27% dijo que no.

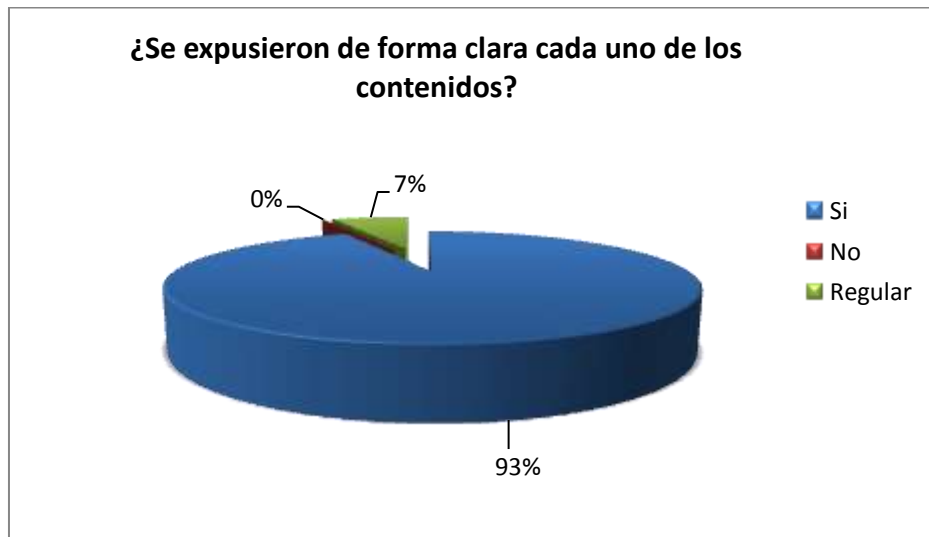


Podemos observar en azul las conductas que se observaron, en el eje X vemos la descripción de las conductas y en el eje Y el numero de sesiones en que se presentaron las por parte del grupo. Asimismo podemos observar en rojo las conductas no observadas.

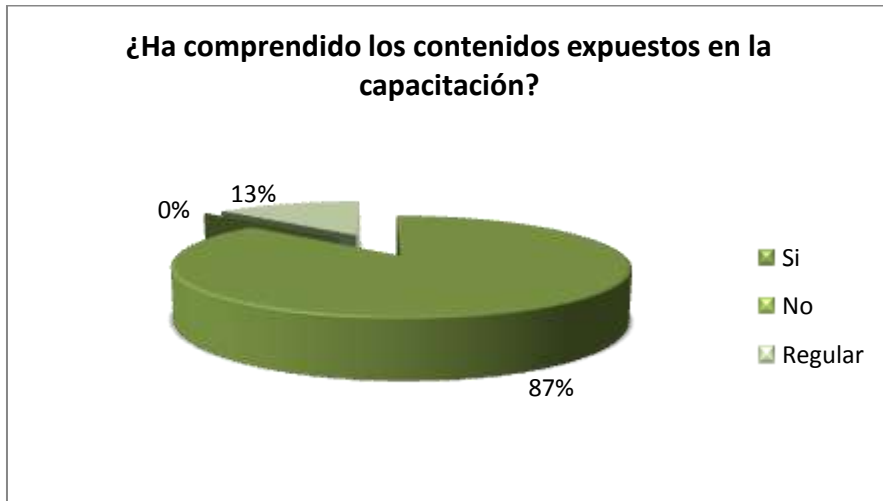
3.2 Graficas de resultados del segundo módulo en Comunicación Organizacional.



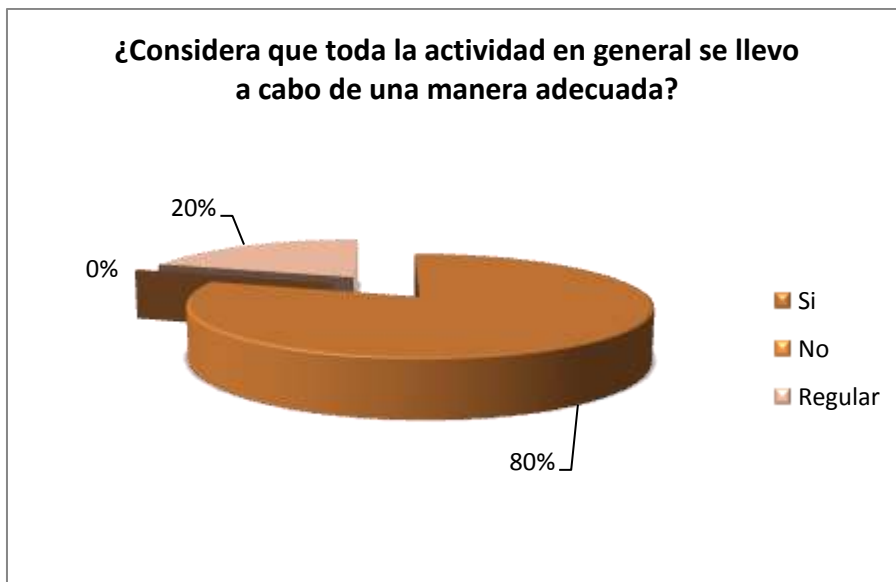
El 66.6% de los participantes calificaron de “muy buena” las temáticas desarrolladas en el módulo, mientras el 20% afirmó que fueron “buenas” y un 13.3% dijo que fueron “excelentes”



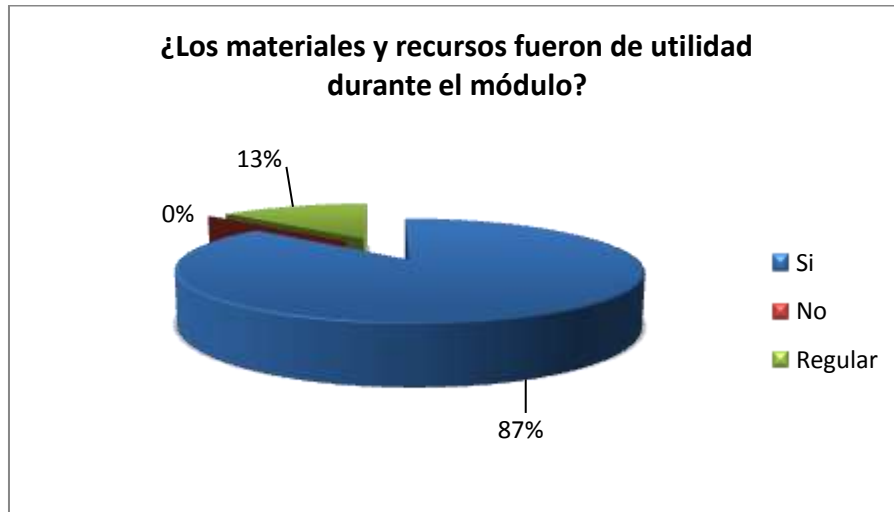
El 93% dijo que se expusieron de forma clara y el 7% dijo que se habían expuesto de forma “regular”.



En el segundo módulo el 86% afirmo haber comprendido los conceptos expuestos y un 13.3% aclaro haber comprendido lo expuesto de forma “regular”.



En el segundo módulo el 80% de los participantes dijo que toda la actividad se había llevado a cabo de manera adecuada, mientras que el 20% señalo que la actividad se realizo de manera regular.



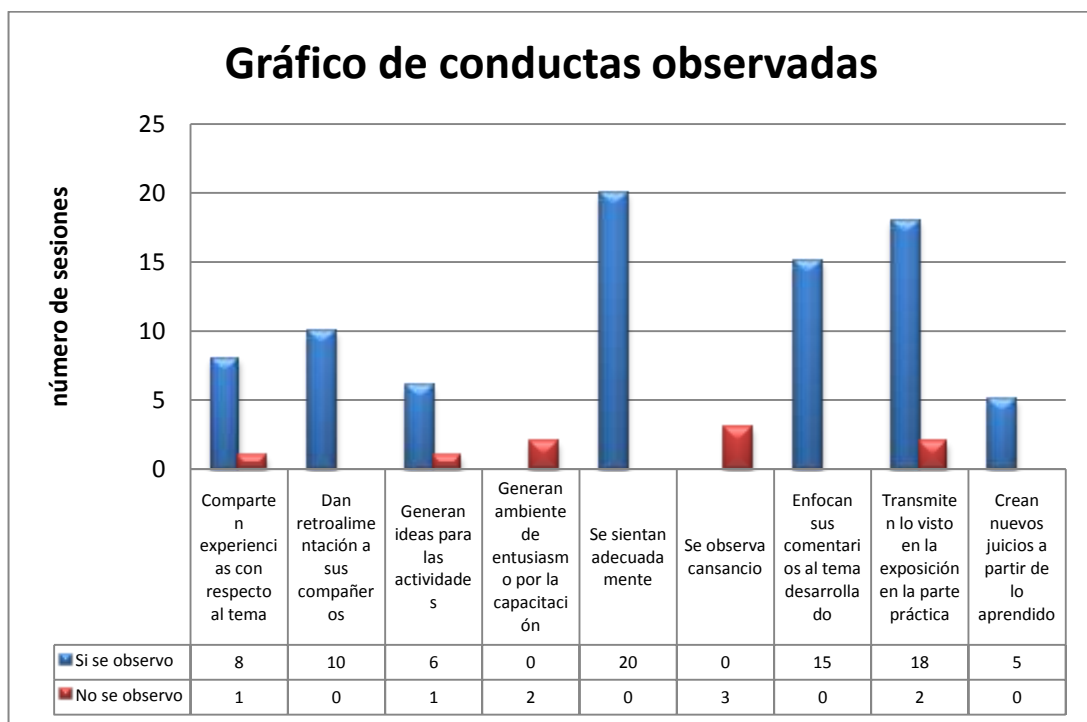
En el segundo modulo el 86.6% afirmo que los materiales y recursos usados durante el modulo fueron de utilidad, mientras que el solo el 13.3% lo considero “regular”.



En el segundo módulo el 87% de los participantes considero pertinente el trabajo realizado por el facilitador, mientras que un 13% señalo que fue regular.



En el segundo módulo el 80% de los participantes afirmo que si ha utilizado los conocimientos brindados en la capacitación en su lugar de trabajo, mientras que el 20% dijo que no.



Podemos observar en azul las conductas que se observaron, en el eje X vemos la descripción de las conductas y en el eje Y el numero de sesiones en que se presentaron las por parte del grupo. Asimismo podemos observar en rojo las conductas no observadas.

II. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Primer módulo de capacitación en Relaciones Interpersonales

Según los datos encontrados a través del cuestionario aplicado a los participantes para la evaluación de módulo en Relaciones Interpersonales, podemos observar los siguientes resultados, que no obstante es bueno aclarar que son de tipo “no tangibles” según lo expresa la experta Flor Lizárraga, provienen de los puntos de vista de los participantes y de los capacitadores, son subjetivos y la información se obtiene de los reportes de capacitación o de seguimiento.”¹¹ En cuanto a la reacción de los empleados a la capacitación el 80% de los participantes consideran que las temáticas abordadas durante el módulo fueron “muy buenas”, mientras que el 20% de ellos las consideraron como “excelentes”. En base a estos indicadores podemos decir que los empleados apreciaron de manera muy buena los temas desarrollados ya que éstos fueron seleccionados de manera muy oportuna y adecuada para lograr los objetivos del módulo de Relaciones Interpersonales. Este es un buen indicador de que los empleados tienen una buena actitud hacia el contenido de la capacitación, lo que es tierra fértil para que los beneficiarios se motiven y remitan a las bases teóricas vistas en la exposición y la consideren útiles y efectivas.

Por otra parte el 93.3% de los participantes señalaron que los temas abordados en el módulo fueron expuestos de forma clara, mientras que el 6.6% dijo que de forma regular. Estos resultados pueden estar indicando que la forma en que se desarrolla el tema está siendo efectivo en cuanto que se considera un lenguaje sencillo y sin tecnicismos, uso de diapositivas o acetatos congruentes y de fácil lectura para los participantes; y por otro

¹¹ Salaiza Lizárraga, Flor. 2004. Efectos de la educación continua a distancia: una propuesta para la evaluación de cursos de Capacitación intensivos en conocimientos (en línea) marzo 2004 Disponible en: http://eltintero.ruv.itesm.mx/num_03/articulos_cont1.htm

lado, la puesta en práctica los conceptos teóricos vistos durante la exposición, a través de rol playing, actividades, dinámicas, etc. De igual manera esta forma de trabajo incide sobre la comprensión de los contenidos ya que el 86.6% afirma que ha comprendido los contenidos expuestos en el módulo, mientras que solo el 13% dijo haberlo comprendido de forma regular. Este buen indicador puede estar señalando que la mejor forma de aclarar contenidos y comprender los mismos, es que el participante o beneficiario “descubra” por si mismo el sistema de relaciones objetivas que están implícitas en un contenido teórico, es decir, que por medio de la práctica *acción-reflexión-acción*, pueda resolver los problemas de una situación determinada. Esto es básicamente lo que se ha venido haciendo durante la labor de la capacitación.

En cuanto a la forma de desarrollo en general de toda la actividad, el 86.6% de los participantes dijo que si se llevo a cabo de manera adecuada, mientras que el 13% dijo que se desarrollo de forma regular, de igual forma el 80% apunta que los materiales y recursos utilizados durante el módulo fueron de utilidad, mientras que el 20% consideraron que fueron de utilidad regular. Asimismo el 93.3% de los participantes considero que el trabajo desarrollado por el facilitador fue pertinente y adecuado. Éstos son valiosos indicadores que nos señalan que se puede seguir desarrollando el trabajo como se ha venido haciendo, y lograr algunos pequeños cambios en cuanto al uso del tiempo para el desarrollo de las temáticas. Podemos ver aquí un indicador importante en el ítem “regular”, esto puede estar señalando que se requiere que más personas ayuden en la coordinación general de la actividad, y sea menos trabajoso para el facilitador.

En tanto a las sugerencias que los participantes brindaron fueron por una parte que se debería desarrollar dos temáticas en una sola sesión, para avanzar con la capacitación, esto con un indicador del 53.3%, de igual forma un 20% que señalo que se debería hacer más corta la jornada, y un %26.6 no dio ninguna sugerencia. Efectivamente el factor tiempo resulta muy importante, en este caso particular puede indicar ciertos niveles de ansiedad de los participantes ya que muchas veces tiende a creerse que entre más pronto se termine un curso o contenidos de una temática, se demuestra mas efectividad en la

comprensión de los mismos¹². Pero en consecuencia a este indicador, se tomo en cuenta esta sugerencia y se evaluaron las posibilidades para el modulo de comunicación organizacional.

Por otro lado y en cuanto a un nivel de aprendizaje, un 100% de los participantes afirman que la capacitación les ha servido para adquirir nuevos conocimientos para sus relaciones interpersonales, como las afirmaciones siguientes: *“me ha servido para ver lado humano de los otros”, “he aprendido a tolerar más a mis compañeros” “he aprendido a reconocer mis reacciones”, me ha ayudado a pensar más positivamente”*. Asimismo el 100% de los participantes afirmo que ha desarrollado mejores habilidades en cuanto a sus relaciones interpersonales como: *“he puesto en práctica a saludar con una sonrisa”, “acepto mejor mis errores”, “ya no siento tanto temor a pedir ayuda a un compañero” “he aprendido siempre mirar a los ojos”, “ahora escucho mas y hablo menos”*. Etc. Sin duda alguna, estas actitudes y habilidades que señalan los beneficiarios tienen un impacto directo en el clima organizacional en cuanto al componente de responsabilidad y cooperación; es decir, vemos en estas afirmaciones un sentido de responsabilidad de querer mejorar el ambiente laboral, y cooperar a que éste ambiente se mantenga estable de manera que se haga consciente en todo los empleados e influya en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtren la realidad y condicionen los niveles de motivación y rendimiento profesional, entre otros.

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es lo que se conoce como Transferencia de la Capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el puesto de trabajo, hay Transferencia. Esta Transferencia de Conocimientos, genera un Impacto el cual debe ser medido para de esta manera poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. En este sentido, se les pregunto a los participantes si han puesto en práctica estas habilidades y conocimientos en el lugar de trabajo, a lo cual el 100% de los participantes respondió afirmativamente:

¹² Sosa Sálica, Mariana. La capacitación y el desarrollo del capital Humano. www.monografias.com 2001

“no me hago conceptos pre concebidos cuando me reúno con mi jefe”, “trato de aprovechar mas lo momentos libres para conocer a mis compañeros”, “trato de calmarme cuando no me entienden una orden específica”, “me he mantenido al margen de los rumores y chabres”, “me pongo en lugar de mi compañeros”, “apoyo más a mis subalternos”” trato de mantenerme positivo en una situación difícil”.

Como resultado de una observación participante se puede señalar que algunas situaciones específicas en el proceso de trabajo requieren de la interacción coordinada y estrecha con los demás compañeros de trabajo, ésta relación demanda una adecuada y efectiva relación transversal y vertical, ya que se necesita conocer datos de mercadería, actualizaciones de ofertas, movimientos de personal al interior del país, recursos humanos técnicos para llevar a cabo servicios y ventas. Este flujo de trabajo ha sido beneficiado con pequeños cambios en las actitudes de los empleados, al dar rápidas respuestas y coordinación logística entre las partes involucradas, los participantes manifiestan *“en bodega se preocupan más por lo que se va a entregar al cliente en cuanto que ayudan y se colabora a revisar el despacho del equipo”* (Mónica de Paz. Asistente comercial), *“los técnicos están más pendientes de la ayuda que necesito en alguna instalación”* (Carlos Punyed. Alquileres). Aunque existen otros casos menos positivos, ya que la gerencia de Proyectos afirma tener dificultades al relacionarse con la encargada de sistemas, manifestando: *“se me hace difícil trabajar con la encargada de sistemas, siempre que le pido su ayuda, tiene que estar ocupada o no puede por diversas razones, hasta pienso que me evita”* tanto la gerencia de proyectos como sistemas trabajan con equipo informático, en este caso puede estar influyendo las diferencias profesionales. No se ha podido observar una mejora o alguna resolución de conflictos en estas áreas y es notoria la distancia que ponen las dos partes entre sí. Obviamente las características de personalidad tienen un componente fuerte en esta situación; el perfil de personalidad de los involucrados puede estar afectando sus relaciones específicamente por sus rasgos temperamentales; es importante señalar que esta situación tiende muchas veces a formar “bandos” que desestabilizan el clima organizacional. Lo ideal es que la

misma gerencia facilite y propicie la evolución de los grupos de trabajo y genere más cohesión, cosa que se ha hecho durante las prácticas con resultados poco relevantes.

En cuanto a los datos obtenidos a través de la guía de observación puede anotarse lo siguiente: al evaluar la participación se observó en 8 sesiones que los empleados compartían sus experiencias con respecto al tema, en las restantes sesiones estas conductas no fueron anotadas en la guía por tener pocas repeticiones, esto puede deberse a que en el inicio de la capacitación los beneficiarios no tenían la suficiente confianza para expresar tales vivencias, a medida que se fue desarrollando la capacitación, se les fue más fácil expresar sus vivencias y sentimientos; vemos que, se pudo lograr crear un clima de intimidad entre los participantes, para lo cual fue muy importante brindar confianza ya que se pudo evidenciar que existía una mayor comunicación y participación de los miembros del grupo.

Asimismo pudo observarse en 4 sesiones la retroalimentación oportuna en las actividades desarrolladas, apoyando a los compañeros para exponer y llevar a cabo ejemplos de cómo se realizaba una buena resolución de conflictos, etc. Siempre dentro del aspecto participación los empleados generaron ideas, como hacer dinámicas que tuvieran más humor, actividades como almuerzos, o compartir refrigerio ya fuera del contexto de la capacitación. Esto también pudo observarse en 7 sesiones del módulo.

Al evaluar la motivación de los empleados con respecto a la actividad, se les pudo observar que generaban un ambiente de entusiasmo, esto es se les observaba atentos y con buen humor al momento de realizar las actividades, se sentaban adecuadamente y no se observó cansancio a excepción de dos sesiones en las que si se anotó esta conducta; y solo en algunas personas se notó un poco de apatía a las actividades, esto con una incidencia de 2 sesiones del módulo.

En cuanto al aprendizaje se pudo observar que los participantes transmitían lo visto en la parte expositiva, cuando se les preguntaba sobre una parte específica, de la exposición

contestaban correctamente, sino sus demás compañeros lo retroalimentaban, esta conducta se anoto en 9 sesiones del módulo. Este es un buen indicador de que puedan transmitir los conocimientos a su lugar de trabajo y desarrollar la Transferencia de la Capacitación. Esto aunaba nuevos conocimientos y se crearan nuevos juicios a través de lo visto en la capacitación, el cual se pudo observar en 3 sesiones del modulo. Aunque no es un indicador muy alto, esto responde a la necesidad de dotar de mejores habilidades a las personas, logrando que se cumplan los objetivos de la capacitación aunque su incidencia no sea tan notoria a corto plazo.

4.2 Segundo modulo de capacitación La comunicación Organizacional

En cuanto al segundo módulo de la capacitación sobre “comunicación” el 66.6% de los participantes calificaron de “muy buena” las temáticas desarrolladas en el módulo, mientras el 20% afirmo que fueron “buenas” y un 13.3% dijo que fueron “excelentes” podemos inferir con estos indicadores que los temas fueron oportunos y congruentes con la temática de la segunda parte de esta capacitación y además puntuales sin confusiones teóricas; vemos pues, una relación proporcional en los indicadores señalados.

Es importante aclarar que metodológicamente no se hicieron cambios tan relevantes entre un modulo y otro, a excepción de que las últimos 8 temáticas abordadas se llevaron a cabo en un periodo más corto de tiempo, es decir, en dos días seguidos (Viernes y Sábado del mes de Octubre)

Por otro lado, y en relación con el ítem anterior se les pregunto a los participantes si los temas habían sido expuestos de forma clara, a lo cual respondieron con un “si” el 86% y el 13.3 dijo que se habían expuesto de forma “regular”. Se utilizo la misma metodología que en el modulo anterior, esto es, con un lenguaje sencillo, sin tecnicismos y exponiendo despacio y sin prisa, aclarando dudas sobre conceptos, y dejando que los participantes preguntaran. Este resultado también puede reflejarse en los siguientes

indicadores: el 86% afirmo haber comprendido los conceptos expuestos y un 13.3% aclaro haber comprendido lo expuesto de forma “regular”. En este sentido hay bastante congruencia con respecto a la parte cognitiva del proceso de capacitación.

Asimismo el 80% de los participantes dijo que toda la actividad se había llevado a cabo de manera adecuada, mientras que el 20% señalo que la actividad se realizo de manera regular, dando un buen indicador tanto de las expectativas que los participantes así como de los objetivos del trabajo, en este mismo sentido el 86.6% afirmo que los materiales y recursos usados durante el modulo fueron de utilidad, mientras que el solo el 13.3% lo considero “regular”. Estos indicadores aúnan mas una adecuada metodología aunque siempre estará sujeta a cambio según las necesidades lo demanden, como tiempo, materiales, recurso humano, etc. Asimismo y en este sentido el 86.6% de los participantes considero pertinente el trabajo realizado por el facilitador, mientras que un 13.3% señalo que fue regular.

En cuanto a la sugerencia de los participantes hacia el facilitador el 33.3% señalo siempre ampliar la sesión a dos temas para dar un mayor avance a toda la capacitación, esto puede indicar un grado de ansiedad que no ha sido develada en otros ítems, o en todo caso una motivación por conocer más sobre la temática abordada, otro 20% señalo que debe hacer más hincapié sobre los errores que se cometen a la hora de comunicar información, y no solo con el hecho del “flujo” de la comunicación sino en la voluntad de mantener una buena comunicación organizacional, otro 20% dijo que se deben realizar más dinámicas para distraerse un poco más del tema y no “solo estar concentrado en lo mismo”. En comparación con las sugerencias del modulo anterior, estos indicadores pueden señalar un poco mas de identificación y participación con el proceso de capacitación y el nivel de confianza adquirida de los participantes.

A través de la observación participante se puede señalar que la comunicación organizacional en la empresa está bastante afectada, según los participantes por la forma “dictatorial” en que se toman algunas decisiones, especialmente en la gerencia general, afirmando a través de la observación participante: *“no dejan oportunidad de que uno*

opine”, “*son injustas las comisiones para vendedores externos, nos afectan y no podemos decir nada*”, “*hemos tratado de gestionar cambios con don Jaime, pero solo dice: “tengo que ver”*”. Se ha podido observar también que algunos procesos de comunicación no han tenido mayor cambio; en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de motivación el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona, lo que en su momento provoca que la toma de decisiones carezca de análisis, para definir la injerencia y nivel de responsabilidad.

Un 13% considero que el facilitador debe poner ejemplos más explicativos sobre cómo realizar una tarea o una técnica o una competencia. Un 6.6% sugirió que no se hiciera una parte teórica, solo practica y también un 6.6% no dio ninguna sugerencia.

Por otra parte un 80% dice haber adquirido nuevos conocimientos en cuanto a su comunicación con los demás, mientras el 20% dice que no. Algunos de los participantes comentan: “*ahora sé que todo comunica, hasta como nos vestimos transmitimos ese humor*”, “*la mejor forma de vencer es ceder*” “*por ejemplo que ahora estoy más atento a lo que digo y mis gestos, lo que dijeron de la comunicación no verbal*”, “*sé que debo preguntar si me han comprendido, aclarar si hay dudas sobre algo de forma menos agresiva*” “*se como es estar en el papel de otro*” “*he aprendido a ser más congruente con mi forma de hablar y lo que estoy diciendo*”, “*ahora sé que suelo ser agresiva en unas situaciones, no me daba cuenta, pero voy a estar más al pendiente de eso*” “*a saber decir si y no sin dudar o sea ser mas asertivo, a ser más atento cuando me hablan*” “*los conocimientos los tengo pero no hay forma a veces de transmitirlo, por eso creo que es bueno que hayan estos espacios*”, “*si puedo ayudarme de esto pero hace falta más voluntad a nivel gerencial o hay otras personas que no tienen tanta voluntad o por envidia*”, “*si me ha ayudado porque sé como decir algo sin miedo y quitarme pensamientos negativos de lo que piensan de mi o de lo que voy a decir*”.

Podemos decir entonces por medio de estas afirmaciones que la comunicación ha tenido un comportamiento positivo a un nivel personal, pero a un nivel de procedimiento organizacional, es decir como proceso, sigue siendo deficiente, aunque este cambio a

nivel personal y todo este proceso de capacitación en general sea el precedente para mejorar la comunicación como proceso organizacional.

Según la entrevista a los tres gerentes de Audio Video Profesional, se anota lo siguientes aspectos en cuanto a la actitud si hay un cambio positivo aunque pequeño es perceptible señalando: *“ lo he podido apreciar es que hay mas tolerancia...También tiene que ver la forma de ser de cada quien, hay personas que son muy sensibles o delicados, hay otros que toleran mas a los demás”, “creo que todo el trabajo que se hizo y el tiempo que se invirtió, genera un precedente en la empresa, porque nunca se había hecho algo de esta índole, y aunque los cambios no sean radicales al menos incentiva a los empleados a cambiar de actitud”.*

Siempre me ha gustado resolver conflictos con mi forma clara de hablar, yo tengo una manera muy particular de decir las cosas, pero trato de tolerar más...” (Ing.: Jaime Punyed, Gerencia general).

“puedo decir que no he tenido dificultades mayores, al menos eso lo que he visto, ha servido al menos para que lo empleados sepan y no tomen de forma personal si pasa algún problema...” “creo que lo del tema de la comunicación organizacional debería ampliarse y aplicar recursos más técnicos, es decir, El sistema de comunicación de correo electrónico, por ejemplo, resulta muchas veces impersonal, debería de haber reuniones mas periódicas, no se pasan memorándums, un periódico mural sería muy bueno para la gente que no tiene acceso a una computadora aquí, no hay alguien que les de seguimiento” Ing.: Otto Lebrón, Gerente de Proyectos.

“el trabajo en sí de la capacitación pienso que fue bueno, algunas cosas son difíciles de cambiar muchas veces los problemas o conflictos aparecen porque no está bien definida las funciones del puesto de trabajo”, al menos no he visto cambios tan notorios en algunas personas, pero creo que en el rato que nos estuvimos reuniendo fue una forma de desahogar sentimientos o malestares, como quien dice para limar asperezas...” Ing.: Maximiliano Morán

Podemos señalar en estas afirmaciones en primer lugar que los directivos están mas consientes de la importancia del desarrollo humano, y que ven la capacitación como una inversión que sienta las bases para el cambio organizacional. En segundo lugar que los cambios de comportamiento en cuanto a la forma de relacionarse han sido pocos o en personas específicas a pesar de que lo que puedan afirmar en los cuestionarios aplicados a los beneficiarios directamente, y planes de capacitación como éste deberían propiciarse con más frecuencia para bajar tensiones y stress que provoca el trabajo en si mismo, que a su vez hace que los empleados sean más reactivos o actúen de manera negativa en circunstancias específicas. Según los manifestaron los gerentes existe un poco mas de retroalimentación y apoyo para los técnicos y niveles operativos, esta retroalimentación ayuda a crear confianza y autonomía positiva en los empleados, aunando más estabilidad al clima organizacional.

En cuanto a los datos obtenidos a través de la guía de observación puede anotarse lo siguiente: al evaluar la participación se observo en 5 sesiones que los empleados compartían sus experiencias con respecto al tema, las restantes sesiones estas conductas no fueron anotadas en la guía por tener pocas repeticiones, aunque ya se había ganado la suficiente confianza para expresar tales vivencias a medida que se fue desarrollando la capacitación, se observan menos conductas anotadas en este módulo. Cabe decir que este módulo desarrollaba temas bastantes reflexivos y de mucha introspección lo que podría generar que los participantes estuvieran más receptivos a lo que se les indicaba, y no todos tienen la misma capacidad introspectiva.

Asimismo pudo observarse en 10 sesiones la retroalimentación oportuna en las actividades desarrolladas, apoyando a los compañeros para exponer y llevar acabo ejemplos de cómo se realizaba una buena resolución de conflictos, etc. Vemos aquí un buen indicador de esta conducta, lo que hace notar el trabajo en equipo que se alcanzó a desarrollar a través de las dinámicas implementadas. De igual manera que en el modulo anterior se realizaron actividades no programadas creadas por los mismos participantes al finalizar cada sesión, esto ya es un buen indicador que los empleados tienen la buena

intención de cambiar actitudes con respecto al clima que se genera en la empresa a través de relaciones interpersonales más adecuadas.

Al evaluar la motivación de los empleados con respecto a la actividad, se les pudo observar que generaban un ambiente de entusiasmo, se les observaba atento y con buen humor al momento de realizar las actividades. Aunque en las 3 últimas sesiones se pudo evidenciar cansancio por parte de los participantes, este indicador es bastante razonable después de 21 sesiones resulta justificado el cansancio por un lado, pero se les motivo igualmente para terminar de buena manera la capacitación.

En cuanto al aprendizaje se pudo observar que los participantes transmitían lo visto en la parte expositiva, cuando se les preguntaba sobre una parte específica, de lo visto en la exposición contestaban correctamente, sino sus demás compañeros lo retroalimentaban, esta conducta se anoto en 10 sesiones del módulo. Como en el módulo anterior este es un buen indicador de que puedan transmitir los conocimientos a su lugar de trabajo y desarrollar la Transferencia de la Capacitación. Esto brinda nuevos conocimientos y se crean nuevos juicios a través de lo visto en la capacitación, el cual se pudo observar en 5 sesiones más que en el modulo anterior. Este es un indicador promedio, esto responde al interés que los participantes demostraron al modulo de comunicación ya que es evidente la necesidad mejorar la comunicación organizacional en la empresa.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES:

- Se implementó el programa de capacitación en la empresa Audio Video Profesional en el tiempo estipulado sin mayores inconvenientes y retrasos lo cual contribuyo al desarrollo efectivo del mismo para lograr los objetivos planteados en el programa.
- Se reflejan en los resultados un adecuado nivel de satisfacción tanto de los empleados como los gerentes administrativos en cuanto a la implementación del programa que sienta un precedente para futuros programas de capacitación.
- Se logro un adecuado nivel de transferencia de conocimiento a los participantes a través de la metodología utilizada y el seguimiento continuo de toda la capacitación.
- Hace falta un diseño, organización y aplicación de un sistema de información para la empresa, no bastara solo una capacitación para mejorar el flujo de comunicación organizacional en Audio Video Profesional.
- No se reflejan cambios tan significativos en cuanto a la forma de relacionarse entre los beneficiarios, pero puede percibirse un ambiente de menos tensión y tolerancia ya que la capacitación ha servido para canalizar problemáticas en las relaciones y motivar al personal al cambio de actitud.

- Las acciones de capacitación realizadas han permitido que los beneficiarios estén aprendiendo nuevas habilidades que les generan confianza y seguridad en si mismos así como desarrollo personal.

5.2 RECOMENDACIONES:

- La capacitación debe continuar desarrollándose además de diseñar nuevos programas de capacitación que abarquen tanto desarrollo humano como actividades específicas del puesto de trabajo, así como fortalecer y desarrollar equipos de facilitadores para poder ampliar la cobertura de las acciones. se recomienda un seguimiento continuo y mejorar las condiciones materiales recursos humanos, financiamiento etc.
- Se recomienda analizar y re evaluar a través de más instrumentos los niveles de satisfacción y motivación del personal para enriquecer esta y futuras capacitaciones.
- Se deben tomar en cuenta a los mismos beneficiarios en el desarrollo de programas para conocer a fondo problemáticas específicas tanto psicológicas como operativas, para brindar más ejemplos prácticos, competencias y habilidades que mejoren la transferencia.
- Se recomienda comenzar con el sistema de mural informativo para aquellos empleados que no tienen acceso a una computadora, así como un boletín mensual donde se especifiquen, ofertas, nueva mercadería que entra en bodega o que se encuentra en stock, así como día festivos y o celebraciones, cumpleaños etc.

- Se recomienda realizar un nuevo diagnóstico del clima organizacional para medir con mayor exactitud el impacto de la capacitación así como enriquecerla, asimismo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para desarrollar el siguiente programa.
- De igual forma se recomienda realizar una evaluación por competencias para darle un mejor seguimiento a la problemática de las relaciones interpersonales y la comunicación organizacional.

IV. BIBLOGRAFIA

- Don Hellriegel, John W. Slocum, Comportamiento Organizacional, décima edición, revisión técnica: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky Universidad Autónoma de Mexico, 1997 ediciones Thomson
- Salaiza Lizárraga, Flor 2004. Efectos de la Educación continua. Artículo de Proyecto una propuesta para la evaluación de la capacitación 2000, en línea <http://eltintero.ruv.itesm.mx>
- Jorge Acosta, Alberto. Recursos Humanos en empresas de turismo, 2002, Pearson Educación. S.A. 1998
- Martín Pérez, Obras Completas. Editorial Nacional de Cuba, La Habana 1963, tomo 8.
- Sosa Sálica Mariana, La capacitación y desarrollo del capital humano, en línea: www.monografias.com
- Cuesta Santos Armando, Gestion de competencias, Editorial Académica, La Habana 2001

ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

AUDIO VIDEO PROFESIONAL S. A. de C. V.



Presentado por: Marco Antonio Rodríguez Paz.

OBJETIVOS

General:

- ✓ Propiciar un programa de capacitación sobre Relaciones Interpersonales como facilitador de la comunicación organizacional en la empresa AUDIO VIDEO PROFESIONAL.

Específicos:

- ✓ Conocer la importancia de las Relaciones Interpersonales en la Organización
- ✓ Llevar a cabo actividades en donde los participantes conozcan formas favorables para mantener buenas relaciones.
- ✓ Desarrollar las competencias necesarias para mantener una adecuada comunicación organizacional.
- ✓ Mejorar las actitudes de los empleados ante el puesto de trabajo, manejar el estrés y la resolución de conflictos dentro de la empresa.

Justificación

En la Empresa Audio Video Profesional S.A. de C.V. se llevo a cabo en el año 2008 un diagnóstico del Clima Organizacional por parte de una empresa consultora llamada *GS Consultores*, miembros de Synergy Consulting Group. En este diagnostico se exploraron varias áreas del clima organizacional dentro de la empresa, despuntando de forma particular las inadecuadas relaciones interpersonales y la comunicación organizacional.

Por otra parte, en el mes de Septiembre del 2009 se llevo a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación en dicha empresa como parte de los productos organizacionales realizados en la asignatura de Prácticas Psicológicas II, en este diagnóstico también se obtuvieron indicadores altos sobre las inadecuadas relaciones interpersonales, concluyendo así que éste aspecto requiere de especial atención.

Es importante la realización de este programa de capacitación ya que la empresa contara con modelo estándar para capacitación de aspectos psicológicos que atañen a un individuo en toda empresa, así como para el nuevo personal que se adapta a ella. En este se contemplan las actividades, dinámicas y metodología a seguir para la operatización de este programa, para obtener los mejores resultados en los empleados. Asimismo puede servir de modelo para desarrollar otros programas de capacitación en otras áreas dentro de la dinámica del trabajador.

Es necesario el desarrollo y aplicación de este programa ya que es de vital importancia tomar en cuenta los componentes psicológicos que están activos en el individuo dentro del ámbito de trabajo, ya que si estos no se tratan adecuadamente pueden incidir negativamente en la productividad de la empresa.

AMBITO DE USO.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

El programa de capacitación de necesidades psicológicas es una herramienta útil en aquellas condiciones en que se requiera capacitar al personal de la empresa sobre los componentes psicológicos que atañen al individuo en sus relaciones humanas en general y laborales en particular, por eso este programa se utilizara en los siguientes casos:

- ✓ **Todo proceso de capacitación de personal cuando las condiciones así lo requieran.**

- ✓ **Para eliminar posibles conflictos y resolución de problemas en los puestos de trabajo.**

- ✓ **Cuando se requiera motivar intrínsecamente a los empleados con técnicas útiles para el manejo del estrés, y mejorar su autoestima.**

- ✓ **Para realizar procesos de inducción para el nuevo personal.**

ACTUALIZACIÓN

La revisión o modificación de este programa de capacitación se deberá hacer cada 12 meses o cuando se requieran responder a nuevos lineamientos por parte de la gerencia general o de Recursos humanos.

TEMATICAS A ABORDAR

MODULO I:

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

1. Las personas y Las organizaciones
 - 1.1 Reciprocidad entre individuo y la Organización
 - 1.2 La naturaleza compleja del hombre
 - 1.3 El comportamiento en las organizaciones.

2. Relaciones Interpersonales en las Organizaciones
 - 2.1 las relaciones interpersonales
 - 2.2 Barreras de las relaciones Humanas
 - 2.3 Facilitadores en las relaciones interpersonales
 - 2.4 Como restaurar las relaciones interpersonales
 - 2.5 El conflicto organizacional
 - 2.6 El conflicto interpersonal
 - 2.7 Estilos del manejo del conflicto

2.8 Mantener una actitud positiva en un ambiente negativo

2.9 La empatía en la supervisión

DESARROLLO

SESION #1

TEMA: Reciprocidad entre individuo y la organización

Objetivo general:

Conocer cómo influyen nuestras relaciones interpersonales en el ambiente laboral

Específicos:

Reflexionar sobre la importancia de nuestras relaciones en la empresa

Conocer las consecuencias de un inadecuado ambiente laboral

Analizar la necesidad de mejorar nuestras relaciones interpersonales en la empresa

DESARROLLO

Las organizaciones

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados.

Las personas

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe Organización. Toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

Las personas dentro de una empresa tienen dos grandes dimensiones:

Como personas: Personalidad individual, valores, aspiraciones, actitudes motivacionales y objetivos personales.

Como recursos: Habilidades destrezas, experiencia, conocimientos y habilidades de aprendizaje y desarrollo.

La Personalidad y conducta.

Primero, las teorías de la personalidad a menudo describen lo que la gente tiene en común y lo que la separa. Entonces, comprender la personalidad de un individuo consiste en discernir tanto lo que esa persona tiene en común con los demás, como lo que hace que sea única. Por tanto, cada empleado de una organización es singular y puede o no responder como otros lo hacen en una situación determinada. Tal complejidad hace que dirigir personas y trabajar con ellas sea un gran reto.

Factores que influyen en la personalidad:

La Herencia.

El ambiente.

La conducta significa siempre una interacción compleja de la persona y la situación. Los hechos en el ambiente (incluidos la presencia y el comportamiento de otros) influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular; sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades distintivas del individuo, es la personalidad. Ninguna definición individual de personalidad se acepta de manera universal.

La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve

como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber como la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes: La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico.

Clima Organizacional

Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

ACTIVIDAD: DRAMATIZACIÓN

OBJETIVO:

Conocer la importancia de las interacciones dentro de una empresa, así como la función y coordinación que desempeña cada miembro

PROCEDIMIENTO:

- Se pide la colaboración de 4 personas del grupo
- Se les asigna el rol que desempeña la persona
- Simularán estar en una reunión de trabajo donde se encuentran empleados y empleadores presentando cada quien sus opiniones sobre el desempeño de trabajo y las relaciones laborales que existen entre ellos. Mientras que dos de ellos se hacen responsables de la mayoría de las funciones e ignorando las opiniones de los de las personas con las que se encuentran reunidos.
- Luego se les pide la opinión al grupo en general sobre lo observado en la dramatización
- Finalmente se realiza una pequeña exposición.

RECURSOS:

Humanos: Facilitador y participantes

Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.

Tiempo: dramatización 10 minutos, Exposición 10 minutos, Discusión 10 minutos

SESION#2

TEMA: La naturaleza compleja del hombre

Objetivo general:

Conocer sobre nuestra compleja relación con nuestro entorno y como éste influye sobre nosotros.

Específicos:

Incentivar al autoconocimiento

Conocer nuestros ciclos motivacionales

Reflexionar sobre la importancia del cambio en nosotros mismos influirá sobre nuestro entorno

DESARROLLO

Variabilidad Humana.

El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De este modo, las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones.

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencia en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos.

Las personas están en una compleja interacción continua con nuestras familias, escuela, política, grupos religiosos trabajo etc.

Factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano.

Factores internos:

Personalidad

Aprendizaje

Motivación

Percepción

Valores

Factores externos:

Ambiente organizacional (clima)

Reglas y reglamento

Cultura

Política

Recompensas y castigos

Teoría de campo de Lewin.

Según esta teoría, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento Humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente una situación total, involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Los hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico. “el individuo adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que los rodea”

En este sentido el hombre no solo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente, y muchas veces provocándolos. El comportamiento se dirige a un objetivo ya que es capaz de trazárselos y realizar esfuerzos para alcanzarlos. A su vez desarrolla capacidades intelectuales y adquiere información que le permite conocer a las personas y las cosas en el ambiente.

La motivación.

La motivación es causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima, sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará la necesidad, y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobrará el equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Entonces tenemos:

EQUILIBRIOINTERNO-ESTIMULO-NECESIDAD-TENSION-
COMPORTAMIENTO-SATISFACCION-EQUILIBRIO INTERNO.

ACTIVIDAD: LA FABRICA

OBJETIVO:

Reflexionar como un las competencias y el comportamiento de una persona es influido por el ambiente de trabajo.

PROCEDIMIENTO:

- Se pide que se formen grupos de 3 personas
- Se les asigna una tarea, como hacer un avión de papel, hacer una mariposa de papel, un barco, un pájaro, una persona etc.
- Se le brindan materiales como papel, lápiz, colores, pegamento, tijeras etc. pero no se entregan los mismos materiales, cada grupo debe tener una desventaja sobre el otro en cuanto materiales. Nadie puede prestarse nada o ningún material.
- Se les pide que entreguen el material final, lo mejor que puedan hacer, en un tiempo de 10 minutos
- Al final se hace una discusión y reflexión de 10 minutos sobre lo sucedido.

RECURSOS.

Humanos: facilitador y participantes

Materiales: tijeras, pegamento, hojas de papel de color y blanco, plumones.

Tiempo: 20 minutos.

SESION#3

TEMA: El comportamiento en las organizaciones

Objetivo general:

Conocer como está determinado nuestro comportamiento en la empresa

Objetivo específico:

Analizar la naturaleza de nuestro comportamiento

Reflexionar sobre nuestro propio comportamiento en la Organización

Conceptualización de la naturaleza e importancia del comportamiento organizacional.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." Stephen P. Robbins (1998)

“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” Davis, K &

Newstrom J. (1991)

“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio.

Elementos claves del comportamiento individual.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos

iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno.

La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

El comportamiento Grupal

El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo. Así mismo, los críticos hacen una proyección del acto de un grupo según las condiciones externas que le impone la organización, siendo presentadas de la siguiente manera.

Estrategia de la organización: es estipulada por la dirección, de donde parte la idea principal con relación a las metas que se desea cumplir, esto influye directamente en algunos grupos de la organización.

Elementos claves del comportamiento grupal.

La cultura organizacional: básicamente son las reglas no escritas en la organización, pero que por cultura, conocimiento social y conductual del hombre se adoptan y comparten entre los miembros de la organización.

Ambiente físico de trabajo: esta última condición externa trata simplemente del bienestar, comodidad, espacio y ruido a los que pueden ser expuestos los trabajadores en determinado lugar o momento, generando las respuestas de los mismos en su rendimiento y comportamiento grupal.

Regulaciones Formales: para darle a las organizaciones el toque de formalismo, se crean procedimientos, normas, políticas y otras reglas para lograr delimitar la conducta del empleado. Por tal motivo, el comportamiento de los integrantes del grupo serán más predecibles en la medida que las regulaciones sean más formales y exigentes.

ACTIVIDAD: DRAMATIZACIÓN

Objetivo:

Lograr que los participantes puedan expresar por medio de la dramatización, los diferentes patrones de conducta en situaciones específicas dentro de la empresa.

PROCEDIMIENTO:

- Se pide a los participantes que formen grupos de tres personas
- Se le indica que deben hacer un pequeño socio drama sobre una situación específica en la empresa y jugar como un pequeño “rol playing” para mostrar las diferentes conductas que se adoptan ante una situación de trabajo.
- Cada grupo debe hacer una dramatización de 10 minutos como máximo
- Al final se hará una reflexión general de las conductas mostradas.

RECURSOS

Humanos: Facilitador y Participantes

Materiales: hojas de papel, lápices, salón.

Tiempo: 5 minutos para que puedan organizarse 10 Max. De socio drama, 15 minutos para Discusión y reflexión.

SESION#4

TEMA: LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES.

Objetivo General:

Demostrar la importancia que generan las buenas relaciones interpersonales y las consecuencias que puede ocasionar la inadecuada interacción entre los miembros del grupo.

Específicos:

Que los participantes conozcan algunas actitudes favorables a las buenas relaciones.

Promover entre los participantes las buenas relaciones

Brindar competencias que permitan mantener las adecuadas relaciones interpersonales.

DESARROLLO

Las Relaciones Humanas son a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.

Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos.

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización.

Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Relaciones interpersonales laborales con los compañeros.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo.

ACTIVIDAD: Juego de roles

Objetivo:

Comprender como las personas se sienten al estar en el lugar del otro.

PROCEDIMIENTO:

- Se les pide a 2 miembros del grupo la participación
- Posteriormente se le pide a uno de ellos que interprete el papel del jefe y el otro del obrero
- Se les pide que dramaticen una situación tensa o difícil en la oficina, debe pedirles que lo hagan de una forma incorrecta de relacionarse en el trabajo
- Luego se les pide que se intercambien roles y que vuelvan a hacer el mismo drama.
- Una vez que han hecho esto se les pide como sería la forma más adecuada de resolver o atenuar la situación.
- Luego se hace una reflexión sobre lo observado.

RECURSOS:

Humanos: Facilitador y participantes

Tiempo:

20 minutos, intercambio de roles

10 Reflexión.

DINAMICA DE ANIMACION

Materiales:

Tarjetas de papel o cartulina

Tijeras

Cinta adhesiva

Se elaboran dos grupos de tarjetas con los números del 0 al 9

Procedimiento:

Se organizan dos filas paralelas de participantes

A cada participante se le coloca una tarjeta.

Cuando el facilitador menciona un número, los participantes rápidamente deben formarlo rápidamente. Por ejemplo dice: 504, los participantes deben formarlo con los demás compañeros, el grupo que lo haga más rápido gana.

SESION#5

TEMA: Barreras en las relaciones Humanas

Objetivo general:

Conocer los diferentes aspectos que afectan nuestras relaciones con los demás en nuestro entorno de trabajo.

Objetivos específicos:

Reflexionar sobre la manera en que percibimos a los demás.

Analizar las situaciones laborales en las que ocupamos las diferentes barreras de las relaciones interpersonales.

DESARROLLO

Las percepciones y atribuciones

El proceso de percepción

La **percepción** es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que la rodea. Dicha información se reúne mediante los cinco sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo.

Las palabras clave para definir la percepción son *selección* y *organización*. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en función de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

La selección perceptual

La **selección perceptual** es el proceso mediante el cual las personas eliminan la mayor parte de los estímulos para atender sólo los más importantes. La selección perceptual depende de varios factores, algunos de ellos están en el ambiente externo y otros son internos, es decir, están dentro del perceptor.

Factores externos

Los factores externos son características que influyen en la percepción de los hechos. Los siguientes factores de percepción externos pueden establecerse como *principios* de la percepción. En cada caso se presenta un ejemplo que ilustra el principio.

- *Tamaño*. Cuanto mayor sea el objeto, es más probable que se perciba. Un excursionista con seguridad notará primero un pino que ha crecido a plenitud que una planta pequeña.

- *Intensidad*. Cuanto más intenso sea un factor externo (luces brillantes, ruidos fuertes, etc.), más factible es que se perciba. Incluso el lenguaje de un correo electrónico de un gerente a un empleado refleja el principio de intensidad. Un mensaje que diga: “Por favor pase por mi oficina cuando le sea posible”, no

provocará la misma sensación de apremio que otro que diga: “¡Preséntese en mi oficina de inmediato!”

- *Contraste.* Es más probable que se perciban los factores externos que resalten contra el fondo o que no son los esperados. Además, el contraste de objetos con otros o con el fondo influye en la forma en que se perciben.

Factores internos

Los factores internos de la percepción son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido. El poderoso papel que desempeñan los factores internos en la percepción se manifiesta en varias formas. Algunos de los factores internos más importantes son la personalidad

Aprendizaje.

Otro factor interno que afecta la selección de percepciones es el aprendizaje.

Entre otras cosas, el aprendizaje determina el desarrollo de patrones de percepción. En las organizaciones, las experiencias previas y el aprendizaje de gerentes y empleados influyen fuertemente en sus percepciones. Los gerentes se ven influidos por sus antecedentes funcionales (por ejemplo, contabilidad, ingeniería, ventas o producción) cuando toman decisiones. Así, en ciertas circunstancias, es probable que interpreten los problemas de acuerdo con sus propias experiencias y valores.

Errores perceptuales.

La gente puede aprender a hacer juicios más certeros si sigue algunos lineamientos básicos: (1) evitar la generalización de la observación de un solo rasgo (por ejemplo, tener tacto) hacia otros rasgos (por ejemplo, estable, confiable, enérgico, confianza en sí mismo); (2) evitar suponer que una conducta se repetirá en todas las ocasiones, y (3) evitar darle demasiada importancia a la apariencia física. La percepción de una persona puede mejorar cuando entiende estos riesgos potenciales.

Defensa perceptual

La defensa perceptual es la tendencia de las personas a protegerse contra ideas, objetos o situaciones que les resultan amenazadoras. Una canción popular muy conocida afirma que las personas

“oyen lo que quieren oír y rechazan el resto”. Una vez que alguien estableció su visión del mundo, suele volverse muy resistente al cambio. Algunas veces la defensa perceptual puede tener consecuencias negativas. Este error puede provocar la incapacidad de un gerente para percibir la necesidad de ser creativo en la solución de problemas.

Estereotipos

Los estereotipos son la creencia de que todos los miembros de grupos específicos comparten rasgos y conductas similares. El uso de los estereotipos puede tener efectos poderosos en las decisiones que los administradores toman. Si un gerente de recursos humanos cree que los miembros de ciertos grupos, como los miembros de la generación X o los discapacitados son flojos, puede evitar de manera deliberada el contratar a miembros de estos grupos. El gerente de recursos humanos puede creer que está utilizando un criterio sólido: reunir toda la información necesaria y escuchar cuidadosamente a los candidatos.

Efecto de halo

Evaluar a otra persona tan sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable, se conoce como **efecto de halo**. En otras palabras, un halo ciega a quien percibe y evita que vea los otros atributos que también deben evaluarse para obtener una impresión completa, precisa, de la otra persona. Los gerentes tienen que cuidarse contra el efecto de halo al calificar el desempeño del empleado. Un gerente puede señalar una característica y usarla como base para juzgar todas las otras mediciones de desempeño. Por ejemplo, antecedentes excelentes de asistencia quizá desemboquen en criterios de alta productividad, calidad en el trabajo y aplicación, sea cierto o no.

Proyección

La **proyección** es la tendencia de las personas a ver sus propias características en los demás. La proyección puede ser especialmente fuerte en el caso de rasgos indeseables que los instructores poseen, pero no reconocen en sí mismos. Las personas cuyas características de personalidad incluyen la mezquindad, obstinación y desorden tienden a dar a otros una calificación más alta en estas características, que aquellos que no poseen estos rasgos de personalidad.

ACTIVIDAD: DRAMATIZACION

Objetivo:

Realizar una dramatización para poner en práctica y mostrar las diferentes barreras que existen en las relaciones interpersonales.

PROCEDIMIENTO:

- Se formaran parejas entre los participantes por afinidad
- El facilitador preparara un ejemplo del efecto de Halo para con algún voluntario haciendo un ejemplo concreto para que luego los participantes lo desarrollen
- Se les pide que preparen un pequeño socio-drama sobre alguna situación sencilla en donde se ocupe una barrera de las relaciones interpersonales.
- Una vez hecho esto se les pide que analicen como resolverían estas barreras, y se les pide que dramaticen una alternativa de solución
- Al final se hace una discusión y una reflexión final sobre lo observado.

RECURSOS:

Humanos: Facilitador y participantes

Tiempo: socio-drama 5 minutos máximo por grupo.

15 minutos para discusión y reflexión, Tiempo máximo para la actividad:

35 minutos

SESION#6

FACILITADORES DE LAS RELACIONES HUMANAS

Objetivo general:

Conocer cuáles son los diferentes facilitadores de las relaciones humanas.

Específicos:

Lograr que los participantes comprendan la importancia de utilizar facilitadores de las relaciones interpersonales

Analizar que facilitadores utilizamos mas en nuestras relaciones personales.

DESARROLLO

No existe receta mágica, las cosas de la vida que valen mucho en general cuestan; existen, eso si, facilitadores de las relaciones humanas, las cuales van en sentido opuesto a las barreras. Un buen sistema para reeducarnos en este campo es repasar, una por una, dichas barreras y encontrar los modos para eliminarlas.

Estrategias complementarias:

Concientizarnos de las complejidades de la comunicación interpersonal, no vivir en la ingenuidad de lo que lo más normal es que la persona A quiere expresar, B lo capta de la misma manera, ni que la forma de percibirlo es toda mi realidad y mi sola realidad y la forma única en que los demás me van a percibir.

Consciente de ellos, acostumbrarnos a buscar la retroinformación, a darla cuando somos receptores y pedirla cuando somos emisores.

Aumentar nuestra armonía interior, estar de acuerdo con nosotros mismos, reconciliarnos con nuestros pasados y perdonarnos cuando esto se requiera, mal puede entenderse con los demás quien está en pleito consigo mismo; de una mala relación intrapersonal, no pueden esperarse buenas relaciones interpersonales.

Cultivar relaciones genuinas de interés por los demás, aceptación, respeto, apertura, superar el egoísmo y el desmedido egocentrismo para que nazca la empatía, que es entrar en el mundo del otro. “ponerse en sus zapatos” ver las cosas como él las ve y sentirlas como él las siente, ir más allá de las palabras, hasta llegar a los sentimientos

Decidimos vivir con espontaneidad y con deseo de comunicación; aceptar el riesgo de expresar los propios sentimientos, quitarse las máscaras y tender puentes en vez de levantar bardas y murallas. El mejor facilitador para las buenas relaciones interpersonales es una comunicación adecuada, aquí hay unos tips de asertividad:

- Mirar a los ojos. La mirada huidiza es típica de las personas inasertivas. La persona asertiva no escapa a la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto.
- El volumen de la voz. Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor la receptora.
- Modulación y entonación de la voz. La entonación comunica e implica interés. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión y pereza de responder.

- Fluidez verbal. Esta requiere espontaneidad y seguridad. Los tiempos muy prolongados para dar una respuesta, debido a que se piensa demasiado, generan angustia en la persona que está esperándola. Las personas inseguras o inasertivas consideran que cada pregunta es un problema que deben resolver.

- La postura. Comunica actitudes y la persona inasertiva, con su sola presencia física, da la impresión de que lo único que desea es no molestar. Es difícil acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma.

ACTIVIDAD: ¿“TU Y YO” O “YO Y TU”?

Objetivo: Conocer formas de pensar y comportarnos para facilitar nuestras relaciones en situaciones específicas.

Procedimiento:

- Se les pide a los participantes que se reúnan en grupos de de 3 personas
- Se les entrega una fotocopia de las preguntas a continuación
- Se les consigna complementar el cuadro que está abajo, pidiendo que busquen una forma expresar la frase escrita a la izquierda, pero en primera persona:
- Luego que contesten las preguntas a continuación
- Una vez terminado esto se les pide al grupo que expongan las alternativas que han escrito.
- Luego se hace una reflexión sobre lo realizado en la actividad

Expresión incorrecta en 2ª persona	Expresión correcta en 1ª persona
"Cuando salimos de casa me tratas mal"	"Cuando salimos de casa me siento mal con el trato que me das"
"No me estás entendiendo"	
"No eres capaz de aguantarme"	
"Vas a tener que cambiar para mejorar la relación"	
"Vamos siempre al mismo punto"	

contigo”	
“No sabes captar instrucciones rápido”	
Siempre haces lo que se te dice que no hagas”	

1. Si una persona te dice: “*me siento segura de mi misma*”, pero mientras lo hace no te mira a la cara sino al suelo, **¿dirías que es segura? ¿Por qué?**

2. Si una persona dice que se siente tranquila, pero se revuelve en su asiento, se frota las manos, se toca el pelo, etc. **¿Crees que está tranquila? ¿Cómo deberías actuar tu en la misma situación?**

3. Si una persona te quiere convencer de que es paciente, de que tiene buen trato con el público, de que se lleva muy bien con sus compañeros, etc., pero lo hace señalándote con el dedo, mirándote con los ojos muy abiertos, el ceño fruncido y los labios apretados, **¿La creerías? ¿Por qué?**

SESION#7

TEMA: Como restaurar las relaciones interpersonales

Objetivo general:

Conocer como restaurar nuestras relaciones interpersonales

Específicos:

Analizar la importancia de saber restaurar una relación

Conocernos un poco más sobre la manera en que actuamos con los demás.

DESARROLLO

Si la buena comunicación es la esencia de cualquier relación saludable, lo primero que debe ocurrir al restaurar cualquier relación es que se logre una comunicación libre y abierta. Es importante seleccionar el momento adecuado, cuando se considera que la otra parte estará receptiva, es aconsejable que sea en privado y libre de interrupciones. La conversación deberá iniciarse de manera cordial y tranquila.

Una vez que el lugar y el momento sean adecuados y que ambas partes estén cómodas, deberá decidir a su manera que le gustaría hablar de un sistema ganar-ganar que restaurará la relación y la mantendrá saludable. Deberá invitar a la otra parte a describir lo que sería necesario para ajustar el sistema de manera que ambas se beneficien en el futuro.

En mayor parte de las relaciones humanas entre dos personas es necesario hacer ciertas concesiones para mantener la relación. A menudo un pequeño dar de un lado será lo correcto. Más adelante ambas partes. Deben suavizar su posición.

¿Por qué a veces es tan difícil ceder?

Uno de los motivos podría ser que mucha gente consume posturas tan rígidas y desafiantes desde el principio, que cualquier concesión podría ser interpretada como debilidad o fracaso.

Una de las mejores maneras de evitar los conflictos con anticipación y conocer sus causas, es hacerle frente a una situación difícil antes de que se convierta en conflicto.

Al haber un conflicto entre los empleados, se deberá usar los siguientes pasos para mantener un ambiente positivo:

- Hacer una junta con las partes distantes, fijar fecha y hora para sentarse y analizar las diferencias, de esta forma ambas partes harán algo para lograr una solución
- Evaluar la causa. Ante todo aceptar que existe un conflicto (no admitir que existe un problema) Hable sin juzgar las causas de sus diferencias
- Emplear mensajes yo, para evitar acusaciones destructivas
- Alentar a las personas a exponer sus sentimientos
- Tratar de llegar a un acuerdo asegurándose de que cada quien contribuya a la solución y que siente que por lo menos vale la pena intentarlo
- Fijar una fecha determinada en el futuro para evaluar la solución

ACTIVIDAD: OFREZCO PIDO

Objetivo: Promover entre los participantes el intercambio de lo que cada uno está dispuesto a dar y recibir

PROCEDIMIENTO:

- El facilitador reparte dos hojas de papel, marcadores y pedazos de cinta adhesiva.
- El facilitador les explica que con letra grande la palabra pido, y en la otra ofrezco.
- Cada persona debe escribir e privado que quiere pedirle al grupo y que quiere ofrecerles.
- Luego de haber hecho esto, se les pide que se peguen el pecho el papel de lo que ofrecen y en la espalda el papel de lo que piden.
- Luego pueden circular por el salón para que cada uno vea lo que han escrito, luego, las hojas de papel deben ser quitadas y pegadas en la pared para que quede como recordatorio en cada uno de las sesiones de trabajo.

RECURSOS:

Hojas de papel, marcadores, cinta adhesiva

TIEMPO:

15-20 minutos

SESION# 8

TEMA: El conflicto organizacional

Objetivo General:

Conocer que es el conflicto organizacional

Específicos:

Analizar la importancia del conflicto

Reflexionar como podemos utilizar el conflicto como una oportunidad

¿QUE ES EL CONFLICTO?

Es una situación que se da al interior de las organizaciones cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual, a nivel grupal o a nivel organizacional. **El conflicto** está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de productividad; también se puede presentar como la oportunidad para mejorar las relaciones o generar una dinámica más creativa y productiva en la misma.

Enfoque de Relaciones Humanas.

Se basa en que el conflicto es natural e inevitable en los grupos humanos.

El conflicto se acepta, no se le puede eliminar e incluso ocasionalmente

VENTAJAS DEL CONFLICTO

- El conflicto permite que se liberen presiones, lo que ocasiona que se hagan evidentes los problemas más ocultos.
- El conflicto estimula a los individuos a ser creativos y a buscar métodos adecuados que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- El conflicto ayuda a los involucrados a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.

DESVENTAJAS

Los conflictos pueden deteriorar la disponibilidad para la cooperación y el trabajo en equipo, ya que tienden a generar un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos. Es posible que el conflicto genere en algunas personas deterioro de su autoestima o baja en su motivación, lo cual automáticamente afecta el desempeño y por ende la productividad.

Técnicas de resolución de conflictos

El **conflicto** es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho

- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente.

A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina **sistema de relaciones laborales**.

Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

a) Sin intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.

La **negociación** puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

b) Con intervención de un tercero. Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:

Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

SESION#9

TEMA: EL CONFLICTO INTRAPERSONAL

Objetivo general:

Conocer que es el conflicto intrapersonal

Específicos:

Conocer los distintos tipos de conflicto intrapersonal

Analizar cómo se desarrollan nuestros conflictos

El conflicto interpersonal ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conducta preferida o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos interpersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas.

Conflicto de funciones.

Una función es un grupo de tareas y comportamientos que otros esperan de una persona cuando lleva a cabo un trabajo. Los emisores de funciones son personas con expectativas acerca de cómo debe comportarse el receptor. Un episodio de funciones se inicia antes de que se envíe un mensaje, ya que los emisores tienen expectativas con percepciones y evaluaciones de la conducta del receptor. Esta conducta, a su vez, influye en los mensajes reales de funciones que transmiten los emisores. Entonces las percepciones del receptor de estos mensajes y las presiones, pueden conducir a un conflicto de funciones.

El conflicto de funciones ocurre cuando el receptor responde con conductas que sirven de insumos para el proceso de los emisores de funciones. Un **conjunto funcional** es el grupo de emisores que afectan en forma directa al receptor. Un conjunto funcional involucraría al jefe del empleado, a otros integrantes del equipo, amigos íntimos, familiares cercanos y clientes o consumidores importantes.

Pueden presentarse cuatro tipos de conflictos de funciones como resultado de mensajes y presiones incompatibles del conjunto funcional.

- Pueden ocurrir *conflictos de funciones intraemisores* cuando son incompatibles los diferentes mensajes y presiones recibidas de un integrante del conjunto funcional.
- Se pueden presentar *conflictos de funciones interemisores* cuando los mensajes y presiones provenientes de un emisor se oponen a mensajes y presiones provenientes de uno o más de los otros emisores.
- Pueden surgir *conflictos interfuncionales* cuando las presiones de la función relacionadas con la pertenencia a un grupo, son incompatibles con las presiones que provienen de la pertenencia a otros grupos.
- Hay *conflicto persona-función* cuando los requisitos de la función son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propios respecto de los comportamientos que son aceptables para el receptor. Normalmente el conflicto intrapersonal suele acompañar este tipo de conflicto de funciones.

ACTIVIDAD: ¿CÓMO SE DESARROLLAN MIS CONFLICTOS?

OBJETIVO: Conocer cómo se desarrollan mis conflictos.

PROCEDIMIENTO:

- Se les pide a los participantes que contesten de manera individual las siguientes preguntas
- Luego se hace una reflexión general sobre lo realizado

Piensa en dos conflictos que hayas tenido. Intenta recordarlos bien y contesta, en una hoja, a las siguientes cuestiones.

1. Describe el conflicto.

2. Una vez que el conflicto surgió, ¿éste creció o fueron capaces de encauzarlo y solucionarlo?

3. ¿Qué crees que influyó en que el conflicto se apaciguara o se avivará aún más?
Es decir, qué provocó que el conflicto fuera de mal en peor o que se encauzara adecuadamente.

Todos tenemos algún conflicto pendiente. Algún problema con alguien que nos está martirizando y que no somos capaces de resolver. Piensa en él y utiliza la técnica de Negociación para intentar ponerle solución al conflicto.

1. Intenta expresar lo que te hace sentir mal, molesto u ofendido.

2. **Expresa ahora lo que crees que la otra persona puede hacer para resolver el conflicto.**

3. **Intenta reconocer y expresar lo que tú eres capaz de hacer o de renunciar para resolver el conflicto en cuestión.**

4. **Por último, intenta expresar características positivas que ves en el otro.**

SESION #10

TEMA: Estilo de manejo del conflicto

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de manejo del conflicto

Interpersonales

Los individuos manejan los conflictos interpersonales en diversas formas. Los estilos se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: *preocupación por uno mismo* y *preocupación por otros*. El deseo de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado en que uno sea *afirmativo* o *no afirmativo* en la prosecución de las metas propias. Su deseo de satisfacer las preocupaciones de otros depende de la medida en que uno sea *cooperativo* o *no cooperativo*. Los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales representan diferentes combinaciones de afirmación y cooperación. Aunque uno puede tener una tendencia natural hacia uno o dos estilos, se pueden usar todos ellos según los cambios en la situación y las personas involucradas. Por ejemplo, el estilo que uno usa en la solución de un conflicto con un buen amigo, puede ser bastante diferente del estilo que uno usa con un desconocido cuando se presenta un incidente menor de tránsito.

Estilo de evasión

El estilo de evasión se refiere a las conductas no afirmativas y no cooperativas. Una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos, hacer a un lado los desacuerdos y permanecer neutral. El enfoque de evasión refleja una aversión al estrés y frustración, y puede incluir la decisión de dejar que un conflicto se resuelva solo. Como desentenderse de asuntos importantes frecuentemente frustra a otros, el uso constante del estilo de evasión suele resultar en evaluaciones desfavorables por terceros.

Estilo compulsivo

El **estilo compulsivo** se refiere a conductas afirmativas y no cooperativas y representa un enfoque ganar-perder en los conflictos interpersonales. Quienes emplean el estilo compulsivo tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás. Este estilo se apoya en el poder coercitivo.

Puede ayudar a una persona a lograr sus metas individuales, pero como la evasión, el estilo compulsivo tiende a dar como resultado evaluaciones desfavorables por terceros.

Estilo complaciente

El **estilo complaciente** se refiere a comportamientos cooperativos y no afirmativos. La complacencia representaría un acto desinteresado, una estrategia de largo plazo para estimular la cooperación de los demás o simplemente someterse a los deseos de otros. Por lo general, los individuos de estilo complaciente son evaluados en forma favorable, aunque también pueden ser percibidos como débiles y sumisos.

Estilo de colaboración

El **estilo de colaboración** se refiere a las conductas de firme cooperación y afirmación. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo de los conflictos interpersonales. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos. La persona que usa este estilo tiende a: 1) ver el conflicto como algo natural, útil e incluso como medio que conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada; 2) mostrar confianza y sinceridad con otros; y 3) reconocer que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la

solución. La persona que utiliza el estilo de colaboración suele ser vista como dinámica y evaluada de manera favorable.

Estilo de concesiones

El estilo de concesiones se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Se basa en el principio de dar y tomar. Normalmente incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado, y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos. La persona que hace concesiones a otros tiende a recibir evaluaciones favorables. Se sugieren varias explicaciones de la evaluación favorable del estilo de concesiones, entre ellas: 1) es vista sobre todo como un “refrenarse” cooperativo; 2) refleja una manera pragmática de enfrentar los conflictos, y 3) ayuda a mantener buenas relaciones futuras.

ACTIVIDAD: DRAMATIZACION

OBJETIVO: que los participantes interioricen lo que se ha desarrollado en la exposición.

PROCEDIMIENTO:

- Se les pide a los participantes que formen parejas
- El facilitador debe formar una pareja con el participante y dar un ejemplo concreto sobre una forma del manejo del conflicto.
- Luego que realicen un socio drama en el cual se refleje alguna forma de resolver un conflicto
- Al finalizar los participantes exponen lo que piensan sobre la manera resolver el conflicto.
- Se hace una reflexión general al terminar todos los grupos.

TIEMPO: 30 minutos

RECURSOS: Facilitador, participantes.

SESION #11

TEMA: Mantener una actitud positiva en un ambiente negativo

Objetivo general:

Conocer cómo mantenerse positivo en un ambiente negativo

Objetivos específicos:

Analizar la importancia de mantenerse positivo

Lograr que los participantes se comprometan a cambiar sus actitudes negativas

Algunos ambientes de trabajo son mucho más positivos que otros, lo positivo o negativo del ambiente de trabajo se deben a menudo al gerente. A veces el estado de ánimo se debe a una combinación de factores difíciles de señalar y todavía más difíciles de controlar. El hecho es que la razón número uno de infelicidad y baja productividad en el trabajo se debe a los conflictos en las relaciones interpersonales.

El trabajar en un ambiente negativo y conservar una actitud positiva no es fácil, sin embargo en algún momento todos debemos ese problema sin importar su situación, para alcanzar sus metas profesionales sus tres principales desafíos en relaciones humanas son:

- Aprender a trabajar con gente negativa sin asumir una actitud igual
- Tener relaciones tan saludables como se pueda, especialmente con superiores.
- Restaurar las relaciones dañadas tan pronto como sea posible

Los motivos principales por lo que el éxito en estas áreas impulsara su desarrollo profesional son:

- Las buenas relaciones humanas mejoran su productividad personal y ayudarán a los demás a cooperar para realizar su trabajo
- Su imagen dentro de la empresa será más positiva
- La reducción de conflictos personales hará que se desgaste menos, con lo que será un empleado mas valioso.

CONSEJOS PARA MANTENERSE POSITIVO

1. Creer en nosotros mismos
2. Estar dispuestos a ver lo mejor en los demás
3. Ver oportunidades donde quiera
4. Enfocarse siempre en la solución
5. Ser persistente
6. Ser siempre responsable de nuestros actos.
7. Valorar a los demás
8. Ser empático

DINAMICA: UNA PERSONA, UN GRUPO

OBJETIVO:

Lograr que los participantes se comprometan a ser más positivos en su ambiente de trabajo.

PROCEDIMIENTO:

- Se les pide a los participantes que formen grupos de 3 personas, y que busquen un nombre para el equipo, tiene que ser un nombre que refleje positivismo por ejemplo, los campeones, los enérgicos, etc.
- Luego tienen que realizar una lista de actitudes positivas, al menos 5
- Una vez hecho esto deben exponer su lista a los demás, pero todo en primera persona, es decir, se presentan, con su nombre, pero tienen que repartirse el dialogo entre los tres, por ejemplo el primero dice, “me” el segundo: “llamo”, el tercero: “campeón” y así sucesivamente como si fuera una sola persona el que está diciendo todo.
- Una vez finalizado esto se hará una reflexión sobre lo realizado.

TIEMPO:

30 minutos

RECURSOS:

Facilitador, participantes.

SESION#12 (ORIENTADO A JEFES Y SUPERVISORES)

TEMA: LA EMPATIA EN LA SUPERVISION

Objetivo general:

Conocer la empatía en la supervisión

Objetivos específicos:

Analizar la importancia de ser empático

Reflexionar si hemos sido empáticos en nuestra tarea de supervisión.

La empatía ha sido definida como la capacidad para situarse uno mismo en el puesto de la otra persona, establecer una relación y captar a priori sus relaciones, sentimientos y formas de comportamiento.

Se descubrió que en estudios de conflictos, los líderes de uno u otros bandos se prestan a la controversia dispuestos a ver únicamente lo bueno del bando propio y lo malo del contrario; la empatía muestra la capacidad de prescribir los sentimientos de otras y está relacionada con el éxito en la labor supervisora; pero aquí la interrogante ¿dónde está el equilibrio de los sentimientos?

Dando respuesta a esto, un psicólogo descubrió en un estudio de la empatía, realizado en personas en una fábrica de tejidos, que los supervisores tendían a sobrevalorar los conocimientos de los operarios en torno a los mejores métodos de supervisión, y a subestimar los conocimientos de la dirección sobre la realidad de los hechos.

El supervisor ha de representar un papel que sobrepasa la situación laboral misma. Las tensiones que surgen en el grupo obrero han de ser captadas y comprendidas por el supervisor, ha de comprender la naturaleza de la resistencia que el hombre opone a la autoridad y sus temores, sus sentimiento de inseguridad.

Algunas actitudes asertivas que se deben poseer los gerentes y supervisores:

- Conceder el derecho a equivocarse
- Enseñar y apoyar
- Estar abierto a las opiniones de los demás
- Felicitar y retroalimentar al operativo de manera constante por sus logros, si es posible en público
- Nunca llamarle la atención enfrente de los demás, sino de lo contrario de manera privada.
- Modelar a sus empleados con el ejemplo.

ACTIVIDAD: DANDO RIENDA SUELTA A NUESTRA EMPATÍA

PROCEDIMIENTO:

- Se les dicta a los participante las siguientes preguntas, o bien se les saca una copia de éstas, y se les indica que deben contestarlas de la manera mas sencilla y franca.

Esta actividad te posibilitará expresar las emociones que normalmente sientes todos los días por personas cercanas o no, pero que ocultas y no expresas por diversas razones.

1. **¿Qué sientes realmente cuándo te enteras de que un grupo de inmigrantes ha muerto mientras trataban de alcanzar la costa en patera?** Intenta identificarte con ellos y expresa lo que sientas.

2. **¿Qué reacción emocional te produce el oír en las noticias los detalles, comentarios y experiencias de una víctima de la violencia de género?**

3. **¿Qué reacción emocional te produce escuchar que se ha producido un nuevo atentado terrorista en el que han habido víctimas?**

4. **¿Que sentimientos te produce el encontrarte a alguien pidiendo en la calle cuando tú estás de tiendas o paseando?**

Luego los jefes deben hacer un pequeño socio drama de una situación sencilla de trabajo en donde debe retroalimentar al operativo de una manera adecuada.

El facilitador debe hacer un ejemplo haciéndolo de una manera incorrecta.

- Al final se hace una pequeña reflexión sobre lo realizado.

TIEMPO: 30 minutos

RECURSOS: lápiz, papel

ANEXO 2

MODULO II

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Temáticas a abordar:

1. Comunicación, esencia para la vida
2. Comunicación intrapersonal y grupal
3. La comunicación asertiva
4. El proceso de la comunicación
5. La comunicación verbal y no verbal
6. Facilitadores de la comunicación
7. Comunicándonos con otros
8. Obstáculos y tropiezos
9. la comunicación, motor del desarrollo
10. comunicación asertiva, autorrealización y éxito
11. la persona como proceso de desarrollo
12. la comunicación ascendente y descendente

SESION# 13

TEMA: COMUNICACIÓN ESENCIA DE LA VIDA

Objetivo general:

Lograr que los participantes sepan enfocar y definir su vida en todos los niveles, en función de la comunicación.

Objetivo específicos:

Aclarar el significado de comunicación

Lograr que los participantes precisen la diferencia entre comunicación e información

DESARROLLO

El tema de la comunicación atrae el interés de un número cada día creciente de estudiosos de la conducta humana y de administradores de todo nivel y de todo tipo; y también del público en general

Muchos de los principales problemas que afligen a los individuos neurotizándolos, amargándolos y bloqueándolos, son problemas de comunicación, asimismo, son problemas que afectan a las organizaciones, restándole fuerza y eficacia.

La comunicación biológica y animal.

La comunicación es la esencia misma de la vida, a todos los niveles. La diferencia entre un ser inanimado y un ser vivo es que éste posee un sistema de comunicaciones activas dentro de si mismo y también dentro de su medio. Por ejemplo la respiración es comunicación y la nutrición es comunicación. En efecto ambos procesos implican tomar elementos del medio para incorporárselos y procesarlos para seguir viviendo. “Absorber y emitir” eso es la vida.

Biológicamente hablando, el hombre representa una etapa superior aun en el desarrollo de los seres del cosmos. Y como tal se maneja en niveles más refinados de comunicación.

- Además de la conciencia simple que consiste en “darse cuenta” de las cosas, y que nos es común a los animales superiores, tenemos la conciencia refleja o reflexión que es comunicación intrapersonal, comunicación consigo mismo.
- Tenemos también la comunicación interpersonal, que es el diálogo, el trato directo con nuestros semejantes y que cobra dimensiones de profundidad en las relaciones de amistad y amor
- Y finalmente la comunicación social, que solo en parte coincide con la interpersonal. Es comunicación social la del orador, la del escritor, la del actor con el público.
- Podemos diagramar el universo de la comunicación en esta forma:
- **Nivel I.** Comunicación meramente biológica (plantas, animales Hombres)
- Externa: respiración, nutrición en cuanto a ingestión
- Interna: asimilación y procesos metabólicos
- **Nivel II.** Comunicación animal (animales, hombre)
- Externa: procesos sensoriales, ver, oír, etc.
- Interna: procesos fisiológicos de circulación digestión, renovación de los tejidos, etc.
- **Nivel III.** Comunicación propiamente humana.
- Externa: relaciones interpersonales, comunicación organizacional, comunicación social.

- Interna: procesos de autoconciencia, autoconocimiento y autocrítica.
- De este modo queda claro que la comunicación es mucho más amplia que el de las relaciones humanas.

En el organismo biológico, cuando falla la comunicación, sobreviene la enfermedad. Todos nuestros achaques somáticos tienen algo que ver con este campo. Lo mismo pasa al ser humano como organismo psíquico y como organismo social.

- Al no poder entendernos con alguien, al no poder expresarnos, al no sentirnos comprometidos y aceptados, nos sentimos mal.
- Al bloquearse la comunicación intrapersonal por obras de las represiones, nos neutralizamos.
- Al cortar la comunicación de un sujeto con su medio hasta el punto de ya no captar la realidad, o de distorsionarla gravemente, sobreviene la psicosis.
- Al deteriorarse en las empresas la comunicación de uno de los departamentos con u otros niveles, sobreviene la ineficacia y, a la larga, la anarquía y el caos.

Hemos tomado la palabra comunicación en el sentido popular que todo el mundo entiende. Podemos profundizar buscando el sentido original de la palabra comunicación. Viene del verbo latino “communicare”, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo.

Éste verbo deriva del adjetivo “communis” y éste a su vez de “cum” que significa con, en conjunto, y “munus”: don, regalo, trabajo, obra.

Así pues la idea básica de comunicar es “compartir” o “tomar parte con”.

ACTIVIDAD

Objetivo: Lograr que los participantes definan con sus propias palabras que es la comunicación

- El facilitador debe pedir a las participantes que elaboren dos listas de problemas de comunicación: a) los principales problemas, b) los propios
- Luego se les pide que formen grupos de 3 personas y se les pide que redacten una definición de comunicación (con palabras) y de otra sin palabras, por ejemplo, dibujos, cartel, mímicas. Música, etc.
- Luego se les pide a los participantes que enumeren tres rasgos de su propia personalidad y que los exponga ante los demás y el trabajo que hace en la empresa.

TIEMPO: 30 MINUTOS

RECURSOS: FACILITADOR PARTICIPANTES

MATERIALES: HOJAS DE PAPEL, LAPIZ, CARTULINA, PLUMONES, COLORES.

SESION #14

TEMA: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y GRUPAL

Objetivo general:

Hacer que los participantes identifiquen los principales elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

Específicos:

Lograr que los participantes analicen la codificación y decodificación de los mensajes

Reflexionar sobre la relación que existe entre el intercambio de elementos emotivos y nivel de profundidad en la comunicación.

DESARROLLO

Codificación y decodificación

A menos que nos hubieran confinado en un calabozo medieval, cada una de nuestras jornadas está salpicada de innumerables contactos interpersonales: muchos de ellos en forma de relaciones humanas, y otros como intercambio de comunicación masiva: leer libros, periódicos, escuchar programas de radio y televisión, etc.

Observemos los elementos del procesos de comunicación:

1. La fuente original del mensaje
2. El decodificador
3. El mensaje transmitido
4. El canal a través del cual va el mensaje

5. El decodificador (receptor)

Ya de por sí la interacción de estos elementos es sobremanera compleja, pero existe una complicación adicional. Toda comunicación se da no solo a través de un lenguaje determinado, sino también en un contexto determinado.

Los interlocutores se ubican dentro de un sistema social dentro de sus circunstancias personales y únicas. Cada uno llega a la comunicación con:

- Sus actitudes hacia sí mismo
- Sus actitudes hacia el mensaje
- Sus actitudes hacia el receptor
- Sus actitudes hacia el emisor
- Sus actitudes hacia la situación de comunicación
- Sus papeles sociales o roles
- Sus expectativas con respecto a ese cambio
- Las expectativas del otro
- Las propias disposiciones somáticas

En todo mensaje van contenido los propósitos y motivos del comunicador, y es posible captar a fondo y con exactitud una comunicación, si se ignoran estos motivos. Es común que surjan desajustes entre el emisor y receptor por las diferencias de propósito del uno y el otro.

Igual sucede a las comunicaciones que llegan a receptores no previstos, como cuando los niños ven películas para adultos, o cuando un mozo recoge papeles en la cámara de diputados en tanto que estos discuten o cuando las personas indiscretas divulgan secretos que se les han confiado como tales

Además el emisor y receptor se afectan mutuamente durante la comunicación. Las experiencias de transmitir y captar un mensaje cualquiera, demuestra que no se pasan los mensajes de mente en mente como se pasa de mano en mano un paquete. No se captan los mensajes con la fidelidad mecánica e impecable que una cámara puede captar una figura que se le ponga. Por el contrario en la comunicación interviene una laboriosa actividad de asimilación parecida a la de los organismos cuando asimila los alimentos, transformándolos. Y al no haber comunicación inmediata o directa de cerebro a cerebro, sino mediata, esto es, por medio de algún lenguaje, el estudio de nuestro tema nos remite irremisiblemente al problema del lenguaje.

La apertura de sí mismo.

Entre dos o mas personas puede haber comunicación artificial, defensiva mecanizada; y puede haber también comunicación fluida, abierta y espontánea. La primera es de cerebro a cerebro, la segunda de corazón a corazón, la primera es fría y formalista, la segunda es cálida y vívida. En la primera el individuo comunica cosas, como lo podría hacer también una máquina, en la segunda, se comunica. Ésta no depende tanto de un temperamento y carácter, cuanto de la voluntad de compartir, de involucrarse y darse. La comunicación abierta no tiene nada que ver con la verborrea o abundancia de palabras. Sí tiene que ver y mucho con la decisión de quitarse las mascararas que impiden crecer; o dicho de otra forma, abrir las puertas a nuestro yo.

La comunicación genuinamente interpersonal es “hablar con” más que “hablar a” o “hablar de”, y exige hablar y externar algo de lo más íntimo y personal del ser humano.

La profundidad de una comunicación corre pareja con la autenticidad del intercambio de sentimientos y afectos. Además son estos grandes facilitadores del autoconocimiento, porque es ley psicológica que para saber quién soy yo, debo tratar de decirte a ti quien soy yo, sino te lo digo, tampoco lo puedo saber.

La riqueza de la comunicación está en su paradoja: aceptar totalmente al otro, y sin embargo permanecer totalmente yo mismo, sin diluirme; darme y retener mi

individualidad o usando la analogía del yo con la casa, poner en torno a mí una cerca de delimite mi yo y lo distinga de mi medio, pero no levantar una muralla que me encierre.

ACTIVIDAD

1.

- El facilitador debe de entregar hojas de papel a cada uno de los participantes
- Se les pide que imaginen que van a pasar un fin de semana en un lugar delicioso y que les toca elegir de este grupo a dos personas que le acompañen, si el grupo es mixto, debe de ser de ambos sexos.
- Escriben los nombres y lo dejan anónimo, luego el facilitador las recogerá y las leerá. Se debe hacer que esta práctica sirva de retroalimentación, para que cada uno conozca la imagen que proyecta sobre los demás.

2.

- El facilitador entregará a uno de los participantes una figura para que la describa al grupo y cada quien debe dibujarla según la descripción que de la persona que tiene la figura.
- Luego se les permite que cada participante compare la figura que ha hecho con la original
- Pase a tres o cuatro voluntarios a que la describan a su modo
- Luego se reflexiona sobre la complejidad del proceso de comunicación.

3.

- El facilitador pide que se reúnan en grupo de tres personas y discutan el siguiente tema: “Aunque resulte paradójico, es natural que a veces manifestemos mayor ira y agresividad precisamente hacia las personas que mas queremos y a las que menos quisiéramos herir”

- Se les pide que lo discutan durante 10 minutos como máximo y luego cada grupo exponga sus opiniones sobre lo discutido
- Al final se hace una reflexión general.

TIEMPO TOTAL:

45 MINUTOS

RECURSOS: facilitador, participantes, hojas de papel, lápices, un dibujo de una figura que contenga varios elementos, como por ejemplo un ave cuidando de sus polluelos.

SESION#15

TEMA LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Objetivo General:

Conocer que es la comunicación asertiva

Específicos:

Analizar la importancia de la asertividad en la comunicación.

Conocer las formas funcionales y disfuncionales de la comunicación.

DESARROLLO

Asertividad

La palabra asertivo, de aserto, proviene del Latín asertus y significa afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

Se considera que la asertividad es una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad en el campo de las habilidades sociales. De ahí que es posible realizar un entrenamiento de la autoafirmación, que permita mejorar las habilidades sociales de las personas.

El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con las demás.

Características de la asertividad

Las personas que practican la conducta asertiva son más seguras de sí mismas, menciona Riso (2002), más transparentes y fluidas en la comunicación y no necesitan recurrir tanto al perdón, porque al ser honestas y directas impiden que el resentimiento eche raíces.

Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad. A la vez, aceptan que éstas tienen exactamente el mismo derecho de hacerse valer. Por esta razón, expresan sus ideas o reclamaciones con cortesía y escuchan con respeto las reclamaciones o ideas que manifiestan las demás personas.

Riso (2002, pp. 126-130) se refiere concretamente a los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad. Los explica de la siguiente manera:

- Mirar a los ojos. La mirada huidiza es típica de las personas inasertivas. La persona asertiva no escapa a la mirada, la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquiva la mirada, generalmente se experimenta desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder o bien, que ésta no nos valida como su interlocutor.
- El volumen de la voz. Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no ofuscará al receptor la receptora. Quienes son inasertivos emplean un volumen de la voz demasiado bajo, lo que, además de dificultar la comunicación, provoca que se vean como personas tímidas o inseguras.
- Modulación y entonación de la voz. La entonación comunica e implica interés. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimenta aburrimiento, desconexión y pereza de responder.
- La postura. Comunica actitudes y la persona inasertiva, con su sola presencia física, da la impresión de que lo único que desea es no molestar. Es difícil

acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma. La sumisión generalmente produce rechazo.

- Los gestos. El gesto es la entonación del cuerpo. Acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. Es lenguaje no verbal. Es en el rostro donde más se manifiesta lo que la persona es. Cuando se observa a alguien no solo se miran sus ojos, también las cejas, la boca, las comisuras. Los gestos de las personas no asertivas suelen estar desfasados respecto del lenguaje hablado.

La comunicación funcional y disfuncional

La comunicación funcional le permite a la persona manejar de manera más competente y precisa las situaciones del ambiente en que se encuentra, por cuanto puede expresarse claramente ante las demás personas, estar en contacto con las señales que provienen de su yo interno, conocer lo que piensa, siente, ve y escuchar lo que está fuera de sí y diferenciarlo de su ser. En contraposición, la persona que se comunica de manera disfuncional no interpreta de forma adecuada los mensajes que le llegan del entorno, por cuanto tampoco es una persona abierta a lo que ella misma piensa y siente.

Formas incorrectas de comunicación

- *Las personas huidizas.* Son las que evitan toda lucha, cuando surge una situación de conflicto se van, se quedan dormidas o lo simulan, fingen estar ocupadas en algo o realizan cualquier cosa para no enfrentarse al conflicto.
- *Las personas conformistas.* Estas no solo se niegan a enfrentar los problemas sino que además pretenden hacer creer que no existen.

- *Las personas mártires.* En lugar de manifestar abiertamente que no desean o no aprueban algo, intentan cambiar la conducta de las demás haciéndolas responsables del sufrimiento que les causan.
- *Las personas adivinas del pensamiento.* En vez de permitir que las demás personas expresen con sinceridad sus sentimientos, estas personas se dedican a realizar un análisis del ser humano, explicando lo que las demás piensan o quieren decir “realmente”, así como los errores que cometen.
- *Las personas acumuladoras de agresividad.* No responden nunca de forma inmediata cuando se enfadan. En vez de reaccionar ante la situación, guardan su resentimiento. Entonces, cuando este sentimiento se ha acumulado lo suficiente, explotan con toda su agresividad contenida, la cual cae sobre una víctima que nada tiene que ver, generalmente, con sus verdaderas penas.

Derechos de la comunicación asertiva

- Todas las personas tienen derecho de intentar conseguir lo que consideren mejor, siempre que no repercuta negativamente sobre otras personas.
- Todas las personas tienen el derecho de ser respetadas.
- Todas las personas tienen derecho de solicitar ayuda, no de exigirla, y a negarse a ayudar a otras personas si así lo desean.

- Todas las personas tienen derecho a sentir emociones, tales como el temor, la tristeza, la ira, la angustia y a expresarlas sin herir los sentimientos de las demás.
- Todas las personas tienen derecho de tener sus propias opiniones sobre cualquier situación y a manifestarlas sin ofender intencionalmente a otras personas.
- Todas las personas tienen derecho a equivocarse en sus actitudes, opiniones y comportamientos y a ser responsables de ello.

ACTIVIDAD

Objetivo: Analizar distintas situaciones asertivas que se le plantea al participante

El facilitador debe sacar una copia del siguiente documento y le pide a los participantes que contesten según lo visto en la parte expositiva.

Escribe en tu hoja de trabajo a qué estilo de comunicación asertival corresponden las siguientes interacciones.

SITUACIÓN	ESTILO DE CONDUCTA		
	Pasiva	Asertiva	Agresiva
Estás en la cola de la carnicería, tienes mucha prisa y alguien se te cuela. Le dices lo siguiente: <i>“Oiga usted, tiene mucha cara colándose, es que no ve que estaba yo primero”</i> .			
Quieres pedirle un aumento a tu jefe. Hace años que no te suben el sueldo y lo necesitas porque te has enterado de que próximamente vas a ser padre/madre. Se lo dices así: <i>“Vera usted, es que resulta que voy a ser padre/madre y bueno, tenemos muchos gastos en casa y me gustaría saber si habría alguna posibilidad de que me subiera el sueldo, pues hace tiempo que no me lo sube...”</i>			

<p>Te han cambiado de oficina, tienes un nuevo compañero de mesa y quieres conocerlo. Haces lo siguiente: sonrías al tiempo que tu vecino de mesa se acerca, pero en la medida en que se acerca tú no le dices nada.</p>			
<p>Estás apurado/a y le dices a tu compañera: <i>–Perdona, ¿no te importaría ayudarme a recoger la mesa?</i> <i>–Estoy leyendo el periódico –te contesta.</i> <i>–Ah, bien, de acuerdo –le respondes amablemente.</i></p>			
<p>Estás en casa y quieres que tu compañero/a te ayude: <i>–¡Ya está bien de hacer siempre de criado/a, mientras tú estás descansando!</i> <i>–No empieces...</i> <i>–Estoy hasta el gorro de verte así, le respondes tú.</i></p>			

2: Inventario de situaciones

Para que planifiques el cambio y la mejora de tu asertividad, debes describir las situaciones en las que no consigues ser asertivo y en las que deseas mejorar. Por ejemplo, cuando tienes que pedir algún favor o cuando tienes que decirle algo a un dependiente, etc. Define la situación, la o las personas que intervienen y el contexto en el que se desarrolla.

- **Describe en una hoja situaciones en las que no eres pero deseas ser más asertivo.**

3: Ensayando estrategias contra manipulativas

Tienes que seguir los diálogos y contestar siguiendo alguna forma de comunicación asertiva y teniendo como base los derechos de la asertividad. Contesta con la que creas más adecuada.

Situación 1

- Lo mejor que puede usted hacer es lo que yo le digo, cualquier otra cosa es una tontería, hágame caso que yo soy un experto...

Situación 2

- Eres un desastre. ¡Siempre lo tienes todo tirado!

Situación 3

- Creo que ayer no te comportaste muy bien con mis padres. Les hablaste mal.

Situación 4

- Puedes ayudarme a limpiar la casa mañana.
- ¡Uff! Es mi día de descanso. No tienes compasión.

Al final se hace una reflexión general de la actividad realizada.

SESION#16

TEMA: PROCESO DE COMUNICACION

Objetivo general:

Conocer como se ocurre el proceso de la comunicación

Específicos:

Identificar los factores que intervienen en el de la comunicación.

Lograr que los participantes se comuniquen aplicando mas conscientemente los pasos del proceso de la comunicación.

DESARROLLO

Es el método en virtud del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje, se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o sirven de otro medio de comunicación.

Desarrollar una idea.

El paso que consiste en desarrollar una idea que el emisor desee transmitir. Éste es el paso mas importante, porque sin el, el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles

Codificación.

El paso dos consiste en codificar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión, en este punto el emisor escoge el método de transmisión, a fin de organizar las palabras y símbolos de una forma que facilite el tipo de transmisión. Por ejemplo, una conversación no puede estructurarse del mismo modo que un memorándum.

Transmisión.

Una vez desarrollado el mensaje se transmite con el método escogido: un memorándum, una llamada, una visita personal.

Recepción

La transmisión permite a otra persona recibir el mensaje, lo cual constituye el paso cuatro.

En éste la iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje, si el mensaje es oral necesitan saber escuchar, se vera luego si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.

Descifrador de comunicación

En el paso cinco se decodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en que fue transmitido, por ejemplo si se transmite el equivalente de un cuadrado y el paso del descifrado produce un circulo se habrá enviado el mensaje sin que se haya logrado una buena comprensión del mismo.

Aceptación.

Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo lo cual constituye el paso seis. Por supuesto a los receptores lo mismo que a los emisores, les gustaría aceptar sus comunicaciones con absoluta confidencialidad, de modo que las actividades se lleven a cabo según lo planeado. Sin embargo la aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho sobre la aceptación de todo el mensaje o solo de algunas partes de él.

Uso

El receptor puede usar o rechazar el mensaje, efectuar las tareas siguiendo las instrucciones, evadiría para el futuro u optar por otra alternativa. Se trata de un paso decisivo de acción y de gran medida el receptor puede determinar su uso.

Retroalimentación

Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación a tenido lugar, la retroalimentación completa la circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor y de nuevo a el.

ACTIVIDAD: DRAMATIZACION

Objetivo:

Lograr que los participantes lleven a la práctica lo aprendido a través de la exposición sobre el proceso de la comunicación.

PROCEDIMIENTO:

- Se les pide a los participantes que formen grupos de 4 personas
- Se les pide a los participantes que realicen un socio-drama en donde se vean los pasos vistos en la exposición. Puede ser un ejemplo de la vida real en el trabajo. Se les pide que lo hagan manera incorrecta primero.
- Luego se les pedirá que en base a los visto en la exposición, se haga de manera más adecuada.
- Una vez que pasen todos los grupos se hace una reflexión general de la actividad realizada.

TIEMPO: 30

RECURSOS: facilitador y participantes.

SESION #17

TEMA: LA COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Objetivo General:

Comprender las distintas formas en que los seres humanos nos comunicamos

Objetivo específico:

Analizar el papel del lenguaje en la comunicación y el papel que juega como medio necesario para la comunicación

Diferenciar las situaciones del mundo real y de los pensamientos y lenguaje dentro del contexto de la comunicación

DESARROLLO

LENGUAJES VERBALES Y NO VERBALES

Cada persona es un microcosmos: un mundo interior hecho de pensamientos, afectos, imágenes, propósitos, planes, relaciones, dudas, etc.

No nos podemos comunicar directamente con una persona; es decir, de mente a mente; ni siquiera con el vecino que tenemos a un metro de distancia. Necesitaríamos algún aparato o algunas ondas o rayos X que nos introdujeran a su cerebro. Quitando casos verdaderamente excepcionales como la telepatía, la comunicación se realiza a base de señales externas.

Cuando estas señales son convencionales se llaman símbolos.

Los lenguajes son sistemas de señales y de símbolos; y por supuesto que no solo símbolos verbales. Emitimos mensajes:

- Con nuestro rostro: es tan elocuente con sus gestos y actitudes, que resulta imposible compilar un diccionario de expresiones faciales.
- Con nuestras posturas: la de un oyente aburrido es muy diferente a la de uno entusiasmado, con deseos que la conferencia se prolongue más.
- Con nuestra voz: su tono, volumen, velocidad, fuerza, modulación comunican tanto más que el contenido de las palabras.
- Con nuestro tacto: con un apretón de manos o con un abrazo o con un empujón, comunicamos afecto, firmeza, rechazo, indiferencia y muchos otros sentimientos.
- Con nuestro uso del espacio: el sentarnos cerca o lejos de un interlocutor, el poner o no un mueble entre él y nosotros, el sentarnos en círculo en sillas, son tantos mensajes que piden interpretación
- Con nuestra mirada: Es tal vez el instrumento mas fino y sutil, para comunicar matices de nuestras emociones, de nuestra voluntad o actitudes hacia las personas.
- Con nuestros movimientos: nuestros ademanes, nuestro andar y nuestros tics nerviosos cuando hay ojos clínicos que nos observan.

Hay lenguajes más sistemáticos que han llegado a ser muy elaborados:

La música, la arquitectura, la pintura, los ritos religiosos, el teatro, el cine, etc. Son otros tantos lenguajes con sus propias gramáticas y us propias semánticas

El lenguaje mas completo y elaborado de todos es el verbal: lo que llamamos las lenguas o idiomas.

Todos los lenguajes se dirigen a designar objetos y ser expresiones de nuestro mundo interno. Recordemos que la palabra expresión significa “presión que sale o quiere salir hacia afuera”.

Efectivamente nuestro mundo interno pugna por salir hacia los demás y aun hacia los objetos o animales, como cuando le hablamos a un perrito, a un tronco que nos impide el paso.

Es un hecho que la comunicación humana siempre ofrece aspectos problemáticos, casi nunca llega a ser completamente exitosa

El mundo del lenguaje no es una copia exacta de mundo real:

- La fiesta platicada no coincide con la realidad de la fiesta; lo mismo sucede con la película relatada por alguien que la fue a ver.
- Una palabra designa la realidad, pero no la refleja con exactitud. La simple palabra “reloj” deja mucho que desear como equivalente de un reloj concreto, real.

De este modo existes 3 diferentes planos que en principio deberían coincidir entre sí, pero que raramente coinciden del todo, y generalmente olvidamos o no sabemos que existen estos desajustes.

Además nuestro lenguaje se va convirtiendo en un archivo d las vivencias personales, a través de los años, y con las palabras guardamos no solo representaciones, sino también sentimientos, actitudes y valoraciones.

Finalmente la cosas cambian mas rápidamente que las palabras, por ejemplo: la Ciudad de Roma se llama igual que hace 1000 años a pesar de que es muy diferente de lo que es ahora esa ciudad. Así el desajuste entre las palabras y las realidades que denotan, pude ser un proceso de marcha continua.

ACTIVIDAD

ROLE-PLAYING

Objetivo:

Lograr expresar una idea con un lenguaje no verbal.

PROCEDIMIENTO:

- Se pide a tres voluntarios que actuaran completamente mudos, con anterioridad se le debe asignar que se pongan de acuerdo para transmitir un mensaje: relatar algo al grupo, por vía de lenguaje no verbal. Se les da 5 minutos para que se pongan de acuerdo.
- Se expone el mensaje de los compañeros.
- Se pide a un voluntario que describa el mensaje o relato al grupo.
- Se hace una reflexión de lo realizado.

TIEMPO TOTAL 30 MINUTOS

RECURSOS:

HUMANOS, FACILITADOR, PARTICIPANTES.

SEISION #18

FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN

Objetivo general:

Lograr que los participantes identifiquen todos los factores que facilitan la comunicación interpersonal.

Objetivos específicos:

Aprender a valorar la empatía en la relación con la comunicación.

Conocer las ventajas de la comunicación cibernética y las condiciones para que ésta se realice.

DESARROLLO

Existen diversos factores que vamos a analizar, entre estos se encuentran:

Físicos:

Hay que cuidar y optimizar:

- La distancia entre el emisor y receptor
- La mutua orientación (de frente, viendo a los ojos, de perfil, etc)
- La luz (no nos gustaría escuchar esta capacitación en un lugar oscuro)
- La comodidad del lugar

- La decoración del recinto
- La ausencia de ruidos o mas distractores

Fisiológicos:

Hay que encontrar el tono adecuado de voz, la modulación correcta, la velocidad o lentitud que piden las circunstancias. Un ejemplo de falla en este campo seria hablar muy rápidamente a un extranjero que aun no se familiariza con nuestra lengua.

Psicológicos:

El dinamismo básico del crecimiento personal es el sentido de la vida: el administrarse a base de metas siempre renovadas y cada vez mas ambiciosas.

Existen otros aspectos que favorecen la comunicación y el desarrollo:

- “no se aprende de un profesor antipático, nada facilita tanto la comunicación como las actitudes de benevolencia hacia los receptores
- Interés y entusiasmo por el tema
- La claridad de ideas: ver claramente lo que queremos comunicar
- La voluntad de dar confianza: abrirse, quitándose las máscaras, de manifestar los propios sentimientos y captar los de los interlocutores.

Para algunas personas es un imperativo urgente el cultivar la empatía, esto es; “sentir en otro”.

Y en cuanto a tender puentes y hacer hasta lo imposible porque no se corten las vías de la comunicación cuando surgen conflictos, atenerse a esta regla de oro:

Si yo soy el problema, expresarlo en “mensajes yo”, de decir, en primera persona.

Si el otro es el problema, hablarle y aclarar en “mensajes tu”, es decir en segunda persona.

Semánticos:

Estos facilitadores consisten en perfeccionar el dominio de la lengua. El método más fácil es hacer uso del diccionario, no se puede creer que se conoce mucho de la lengua materna. Y hay que tener la atención y el cuidado de explicar el sentido que le damos a las palabras que se presentan en varios sentidos. Y cuando tenemos que usar tecnicismos con quienes no son profesionales, hay que explicarlos con atención a nuestros interlocutores

Sociales:

Se optimizan cuando se crea el hábito de:

- Definir los roles y funciones de cada quien
- Definir los compromisos, las obligaciones y los derechos
- Quitar las barreras de los convencionalismos
- Garantizar el mensaje a través de textos escritos
- Definir objetivos en cada situación, reuniones, entrevistas, etc.

La comunicación cibernética.

No tiene que nada que ver con los sistemas de ordenadores, pero es una analogía de éstos sistemas.

“No es cibernético el profesor que espera al final del ciclo darse cuenta de que el alumno Pérez no entiendo y no puede pasar la materia...”

Cibernético en este sentido es todo aquello que tiene la propiedad de ejecutar una función en relación con su medio, su usuario, su interlocutor...

Aunque le término nació en el mundo de la mecánica, es perfectamente aplicable a la comunicación humana, en rigor toda comunicación debería ser cibernética (como toda administración debería ser por objetivos) porque toda comunicación pide una respuesta, y la respuesta adecuada es la sincrónica o instantánea. Lo contrario, o sea la falta de retroalimentación, es tomar lo anormal y morbosos como normal y sano, y es confundir a comunicación con la información.

El hábito de la comunicación cibernética nace de la necesidad de ponerse a la orden del interlocutor y por todo el proceso de comunicación. La comunicación cibernética es la síntesis y quintaesencia de la buena comunicación.

ACTIVIDAD

Objetivo:

Observar los facilitadores físicos de la comunicación.

DESARROLLO:

- El facilitador pide a dos voluntarios que pasen frente al panel y que establezcan una comunicación sobre cualquier ámbito.
- Se les pide que lo hagan lo más natural que puedan
- Una vez establecida la conversación, se les pide que los interlocutores se alejen el uno del otro.
- Luego de un momento, se vuelve a pedir que se alejen dos metros mas.
- Luego de esto se les pide que continúen la conversación y que se alejen un metro mas, pero ahora de espaldas.
- Una vez terminada la dinámica, se les pide a los participantes que expresen lo que sintieron cuando se iban alejando.
- Se hace una reflexión con todo el panel.

TIEMPO:

10 a 15 minutos total.

RECURSOS:

Facilitador, participantes.

SESION#19

COMUNICANDONOS CON OTROS

Objetivo general:

Comprender porque la comunicación es importante para construir relaciones efectivas.

Objetivos específicos:

Identificar varios niveles de comunicación

Reconocer y usar habilidades que nos ayudaran a mejorar la comunicación.

DESARROLLO

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación juega un papel importante en nuestras vidas. El tipo de comunicación que mantienes con los demás afecta el tipo de relación que tienes con esas personas. Si tu tienes una buena comunicación, es probable que tengas buenas relaciones, una comunicación pobre deja a menudo problemas entre las personas.

Es por medio de la comunicación es que se te ha enseñado lo que tu sabes. Los mensajes de nuestros padres, amigos, profesores es información sobre el mundo que nos rodea; y es ésta la que nos mantiene en constante comunicación con el mundo y lo que nos rodea.

Vínculos con otros

La comunicación es el comportamiento que nos vincula a otras personas. La comunicación influye sobre nuestra manera de relacionarnos.

Todo nuestro crecimiento, creencias, y balance como personas dependen de una buena comunicación con los demás.

A través de la comunicación las personas comienzan o terminan relaciones, aprendemos a elegir a nuestros amigos, comprender a unos, e influenciar a otros. Asimismo nos ayuda a comprendernos a nosotros mismo a otras personas, es el camino a la unión y la comprensión de los demás.

Comunicación constructiva y destructiva.

La comunicación puede ser constructiva o destructiva, esto puede tener un efecto sobre como procedemos al relacionarnos.

La comunicación destructiva se da por medio de mensajes que hacen sentir a los otros juzgados o culpables y hacen sentirse indignos. Esto puede hacer que las personas tengan un concepto negativo de ellas mismas; su crecimiento es bloqueado por la comunicación destructiva.

NIVELES DE COMUNICACIÓN VERBAL.

La comunicación verbal o hablada puede diferir, el mensaje “hoy será un día con mucho viento”, se envía y recibe de manera diferente que un susurro: “querida te amo”, estos son dos ejemplos de niveles de comunicación.

Cada nivel representa el grado que las personas deseamos compartir con los demás (intimidad)

Estos niveles llevan cada uno a un camino a la construcción de una relación, con diferente sentido y significado, cuando hay un nivel alto de comunicación, la relación que se establece es más estrecha.

Comunicación en cliché

El primer nivel de comunicación es el más bajo y en algunos lugares se les llama clichés, en este nivel no existe un intercambio más profundo entre las personas y queda a un nivel de “pequeña charla”, como cuando saludamos a alguien “buenos días” y nos responden igual o preguntamos ¿qué tal?, y nos contestan, “estoy bien, gracias”. No existe un intercambio de sentimientos.

Comunicando hechos por los demás.

En este segundo nivel todavía no damos mucho a conocer sobre nosotros mismo, sentimientos, etc. Las personas solo dicen esto y lo otro o lo que han visto o hecho; mucho de lo que llamamos chisme viene de éste nivel. Como dijimos, este nivel no transmite opiniones ni sentimientos, sobre los eventos, sino que solo los informamos.

Diciendo tus ideas.

En el tercer nivel las personas se arriesgan un poco más y comienzan a dar sus opiniones e ideas de juzgar el mundo y tomar decisiones. Todo el mundo tiene ideas de cómo las cosas se pueden hacer o sobre lo que podría ocurrir en una situación. Llegar a este nivel de comunicación es el primer paso a tomar para revelar a los demás quien eres.

Compartir tus sentimientos.

Ya expresas tus ideas, decisiones y la forma en que juzgas el mundo exterior con otros, sin embargo en este nivel hay mucho más de ti que expresas y dar. Expresando tus sentimientos y emociones te permites conocer a los demás. Esto ayuda a llegar a tener una intimidad emocional y comenzar a obtener necesidades que te satisfacen.

Alta comunicación.

Éste es el más alto nivel de comunicación, y está basado en abrirse a una completa honestidad y sinceridad. En estos tiempos es bastante inusual este nivel. Aquí cada parte está en completa armonía y concordancia. Ellos saben o conocen las reacciones del otro, y además comparten las tristezas y alegrías.

PATRONES DE COMUNICACIÓN

Una persona puede comunicarse en un sin número de formas. Estudios realizados sobre cómo la gente se comunica demuestran, que suceden ciertos patrones de comunicación. Muchas personas se sienten confortables y cómodas ante ciertos patrones de comunicación, como resultado, utilizan esos patrones en las interacciones con otros.

Aplacar.

Este patrón es utilizado por las personas que no quieren que las demás se enojen o molesten, suelen decir: “está bien lo que vos querrás”, ó “si a ti te hace feliz”, no importa lo que ellos sientan, y suelen hacer o decir lo que ellos creen que los demás piensan.

Culpar.

Este patrón es utilizado por personas que actúan de forma que se sienten superior a los demás, y suelen decir: “si no lo hubieras hecho tu, las cosas hubieran salido mejor” y generalmente este patrón es utilizado para tener de alguna manera el control sobre los otros.

Computador

Las personas que usan el patrón del computador son muy cuidadosas para ocultar todos sus sentimientos. Son sensibles, correctos y tranquilos. El suele utiliza grandes palabras y trata de mantenerse lejos de todas malestar emocional.

Distractor

Sea lo que sea que el distractor haga o diga, no está relacionada con que los demás hacen o dicen.

El distractor rara vez hace una respuesta al tema en discusión, y puede pasar por alto las preguntas de todos, o pedir a sus propios sobre un tema diferente.

Nivelador

La respuesta de nivelación es la única que puede ayudar a construir una mejor comunicación. Muchas personas utilizan patrones antes descritos. Sin embargo, estos patrones no ayudan a construir buenas relaciones. En este nivel tu puedes expresar ideas y sentimientos y establecer fuertes relaciones, honestas y sinceras con los demás.

ACTIVIDAD

Objetivo:

Brindar una competencia que nos facilite la comunicación con otros.

DESARROLLO:

- El facilitador pide 2 voluntarios y debe proponer que los participantes establezcan una conversación de una situación de trabajo en donde se haya cometido un error.
- El facilitador debe dar la siguiente frase que se debe utilizar en esta conversación: “ADMITO QUE COMETI UN ERROR”
- Una vez hecho esto se les pide a otros 2 voluntarios de preferencia Jefe y subalterno, luego que se entable una pequeña conversación de alguna situación laboral, y se le da la consigna al supervisor: “USTED HIZO UN BUEN TRABAJO” puede repetir la frase más de una vez en la conversación.
- Luego se le pide a 3 participantes de igual forma establezcan una conversación de una situación laboral, y en esta deben utilizar la siguiente frase: “CUAL ES TU OPINION?”
- Una vez hecho esto se hace una reflexión de la actividad realizada.
- Se deja una tarea al grupo para que la realicen en el trabajo y en el hogar, durante toda la semana: la tarea consistirá en utilizar las siguientes frases en todas las situaciones que crean convenientes utilizar: “LE RUEGO A USTED”, “MUCHAS GRACIAS”, “NOSOTROS”.
- La siguiente sesión debe discutirse sobre la tarea y hacer una reflexión y comentarios sobre lo realizado.

TIEMPO: 20 minutos Total, Recursos: Facilitador, participantes.

SESION#20

OBSTACULOS Y TROPIEZOS

Objetivo general:

- Hacer que los participantes se concienticen de que “estar a la defensiva” lleva a un retroceso de la necesidad de tender puentes en vez de rodearse de muros.

Objetivos específicos:

- Hacer que se reconcilien con sus propios sentimientos, incluyendo a los negativos.
- Lograr que sepan precaverse de las actitudes que frecuentemente inhiben y frenan el propio desarrollo.

La defensividad

Recurrimos ante innumerables máscaras ante nosotros mismos y ante los demás. No por nada la psicología científica, desde Freud acá, acuñó la terminología de “defensas psicológicas” y “mecanismos de defensa”.

De Hitler pudo escribir el psicoanalista alemán Matussek: “Hitler no tenía amigos ni gente en quien confiar, porque no confiaba en sí mismo” ¡Y cuantas destrucciones causó ese hombre!

¡Cuántas personas están solas porque temen amar!, ¡cuántas personas se cierran ante sus semejantes y condenan las relaciones al formalismo vacío y a la esterilidad!, ¡cómo hay que reaprender que al frenar la comunicación frenamos el crecimiento personal, y entramos por la vía de la neurosis!

La apatía

Hay sujetos que viven como juguetes o como víctimas de las circunstancias, y hay sujetos que se constituyen creadores de las circunstancias. Es la alternativa fundamental de cultivar una apretura hacia el medio físico y humano para dominarlo, o bien, abandonarse a una pasividad acrítica, que es apatía y que toma las formas de la ruina, pereza, dependencia, resignación, fatalismo, miedo crónico a tomar riesgos y miedo crónico al cambio.

¡Qué curiosa actitud esta segunda!, ¡Cómo olvida que lo único constante en la vida es el cambio, y que si lo aceptamos y nos adaptamos a él, nos ayuda a progresar, y si no, de todos modos sucede y nos deja atrás!

Podemos retardar y sintetizar las dos actitudes en dos expresiones típicamente mexicanas: “hazle la lucha” y “¡ni modo!”. La primera propicia la evolución y la salida airoso de las dificultades; y la segunda lleva a la involución y nos hunde en el pantano.

Los límites autoimpuestos

Eminentes psicólogos y administradores del personal han observado que mucha gente rinde solo a un pequeño porcentaje de sus capacidades, y que vive y se muere en la triste mediocridad, si haber siquiera conocido sus perspectivas de creatividad y éxito. ¿Por qué esta situación lamentable? La raíz suele encontrarse en los mensajes negativos y castrantes recibidos en el ambiente familiar: “No puedes”, “No sirves”, “Eres tonto”, “Todo lo hechas a perder”, “Eres la fea de la casa”... O simplemente el estilo de vida familiar que llego a ser una segunda naturaleza, “somos una familia pobre”, “somos gente humilde”, “a nosotros nos toca resignarnos y aguantar”, “los privilegios no se hicieron para nosotros”, “nosotros no somos para los estudios superiores”... estos mensajes repetidos y machacados, se van grabando en el niño que se abre a la vida y a la sociedad, y poco a poco el internaliza, es decir, los hace suyos.

A veces los mensajes enervantes son reforzados por “amigos” el malhadado poder de hacernos sentir incapaces y frustrados.

A esta situación le han dado recientemente el nombre de “Self-fulfilling prophecy”: profetizamos que no podemos, y resulta que efectivamente no podemos. Antes se hablaba de “cortarle las alas a uno o cortárselas uno mismo”

La raíz próxima de las autolimitaciones son vivencias de inseguridad, con sus tres caras:

- “No puedo actuar”
- “No sé cómo actúo”
- “Sé cómo actúo, pero temo que no este bien”

¿Cómo liberarse de estos frenos? Para casos ordinarios y no graves existen dos expedientes fáciles y eficaces:

1. Los cursos y seminarios como este, que tonifican la autocrítica, removiendo los resortes de nuestras inhibiciones.
2. Las prácticas de autogestión. La autogestión es el nombre técnico o científico a lo que vulgarmente se le dice convencernos a nosotros mismos de que si podemos, que vamos a tener éxito, que estamos teniendo éxito, o dicho de otro modo, “echarnos porras” que nos levanten el ánimo.

En cambio, para casos más serios no queda más remedio que acudir a la psicoterapia profesional.

ACTIVIDAD

Objetivo:

Analizar los sentimientos de inseguridad que frenan nuestro desarrollo.

Evaluar y valorar nuestras capacidades para resolver dificultades

PROCEDIMIENTO

- El facilitador pide que se reúnan en pareja o tríos
- Cada uno escriba de tres a frases con palabras: “Yo no puedo... luego a analizar las vivencias reflejadas ahí.
- Posteriormente se les pide que escriban frases opuestas a “no puedo”... luego analizar cómo podría utilizarlas en una situación dentro de la empresa.

Como segunda actividad el facilitador pide escriban una carta a alguna persona de la propia infancia (No importa que ya haya fallecido). El tema principal será: “Lo que nunca he podido ni me he atrevido a expresar”.

- Al finalizar la actividad se hace una reflexión general con todo el grupo de participantes.

TIEMPO: 30

Recursos: Hojas de papel, lápices, facilitador.

SESION# 21

LA COMUNICACIÓN, MOTOR DEL DESARROLLO

Objetivo General:

- Comprender a fondo lo que enriquece la comunicación, automáticamente enriquece la personalidad y viceversa.

Objetivos específicos:

- Analicen cómo el simple saber escuchar a las personas libera en ellas sus mejores potencialidades de desarrollo.
- Comprender cómo la buena comunicación es el principio dinámico impulsor del buen desarrollo de las familias y de las instituciones, y decidan crear condiciones para optimizar dicha comunicación.

DESARROLLO

La buena comunicación biológica es el motor del desarrollo somático. Es obvio. Sin alimento adecuado, sin buen aire que respirar sin movimiento, el individuo languidece.

Algo análogo sucede en el ámbito psicológico: la comunicación interpersonal es el principio y la garantía de la higiene mental, familiar y social. Y no nos vamos a ir hacia las raíces antropológicas y filosóficas porque nuestro propósito es ciento por ciento práctico. Pero digamos de paso que para muchos estudiosos la humanidad es la hija del

lenguaje verbal, y ellos nos saben explicar cómo el factor determinante en la “hominización” de los simios fue el lenguaje

Desarrollo personal

De todo lo dicho y tratado en todo este seminario, aparece claro que parte principal en la dinámica de la vida humana es la comunicación, en el constante rejuego de los dos papeles: emisor y receptor.

Ser buen emisor, ser buen receptor, tener buenos emisores y tener buenos receptores, es el aceite indispensable para que funcione toda la maquinaria de la vida del “animal social”.

De modo muy particular, la socioterapia moderna nos enseña la sustanciosa ayuda que significa para cualquier persona el simple hecho de ser escuchada empáticamente, reflejando y no evaluando o juzgando. Todos los seres humanos tenemos una profunda necesidad, una verdadera hambre de ser oídos, comprendidos, aceptados. Pues bien, dicho modo de escuchar:

- Abre de par en par las puertas de la comunicación.
- Estimula a las personas a compartir más y más de sí mismas.
- Quita al amigo o consejero o asesor o terapeuta o jefe o padre, o lo que sea, el peso de saber las soluciones para los problemas del interlocutor y les hace posible ayudar sin dejar evadir la responsabilidad de cada quien por su propia vida y sus propias decisiones.

Muy favorable – o muy desfavorable – para el desarrollo personal también es el tipo de comunicación conocido como el “efecto Pigmalión”: en formas muchas veces inconscientes hacemos predicciones sobre cómo actuaran nuestros empleados, parejas o hijos, o nuestros alumnos; y los demás las hacen sobre nosotros. Y estas predicciones condicionan simultáneamente nuestro trato a esas personas, y las reacciones de ellas a nosotros.

En la vida familiar y laboral, más que en otros ámbitos, se delata a través de su comunicación a la persona carente de autoestima. Sólo que se recurre a diversos disfraces, no siempre la situación es clara a los ojos del profano. Pero conviene tener bien claras cuatro facetas que toma la comunicación de quien no se aprecia a sí mismo:

- El devaluado: Parece complacerse en que no es capaz y que mete la pata en todo lo que hace.
- El agresivo: Siempre trata de imponerse y forzar a las personas y a las situaciones.
- El superazonable: Se empeña en dar mil explicaciones para justificar lo que hace y lo que no hace, aunque nadie le pida que lo explique.
- El irrelevante: Como que por plan preconcebido instala su lenguaje y sus actuaciones en el reino de la superficialidad y las tonterías.

Pero la vida no es una calle en la que andan miles de millones de personas sueltas, con interrelaciones meramente casuales y superficiales. La vida se desarrolla en núcleos integrados de convivencia. Los más importantes son sin duda dos: La familia y el trabajo.

Las dos columnas del desarrollo personal son la buena comunicación familiar y la buena comunicación laboral.

El desarrollo familiar

Nos referimos a la familia en cuanto organismos, en cuanto que es una entidad intermedia entre el individuo y la comunidad civil y política.

La familia es como los demás organismos: un activísimo taller de relaciones.

- **Internas:** De sus miembros entre sí.

- **Externas:** De sus miembros con el medio o del grupo familiar como tal con el medio.

Hasta cierto punto, una familia vale lo que vale sus relaciones. Si provee un clima favorable, entonces es una célula sana y dinámica para bien de ella misma y de la comunidad local, nacional y mundial. De lo contrario es una célula cancerosa que de mil maneras enfermará el organismo social.

Si algo enseña la práctica clínica con suma evidencia a los psicólogos, es precisamente esta dependencia del carácter de los individuos con respecto al clima humano del hogar de la infancia.

Desarrollo empresarial

El principio es el mismo que en los casos anteriores: La vida de una empresa es una madeja dinámica de comunicaciones internas y externas.

Internas:

- Las relaciones humanas de los miembros del personal entre sí.
- La participación de todos en el interés de los objetivos organizacionales.
- La coordinación de un departamento con otro.
- La clara definición de los puestos de trabajo y de los niveles jerárquicos.
- La retroinformación generalizada sobre el desempeño de personas y departamentos.
- El elevado sentido de pertenencia de la empresa.
- La mutua armonía de todo el personal.

Externas:

- Con los clientes.

- Con los proveedores.
- Con las autoridades civiles.
- Con la competencia.
- Con el público en general (Cuidado con la imagen institucional).
- Con el devenir del país.
- Con todo el mundo, a través de los noticieros internacionales y las repercusiones sufridas de los hechos económicos y políticos de otros países.

No olvidemos que “Administrar es comunicar”

La comunicación empresarial que hacía adentro es el principio de la fuerza y de integración, hacía afuera es despliegue de potencialidades creativas y de afirmación social.

ACTIVIDAD

Objetivo:

Reflexionar sobre como las demás personas han influenciado nuestra personalidad y desarrollo

PRECEDIMIENTO:

- El facilitador pide a tres participantes que pasen al frente a exponer como otras personas han influenciado su personalidad, y se les da la consigna así: “Cada quien señale dentro de sus relaciones personales presentes a dos o tres individuos cuyo impacto enriquezca su personalidad.” Si son personas dentro de la empresa mucho mejor.
- Se les pide que Analicen la interacción. Señalen los elementos cognoscitivos y afectivos de esas influencias.
- Se les da 5 minutos para preparar y 5 de exposición
- Se hace una reflexión final con todos y se centraliza este fenómeno dentro de la empresa, como podemos influir sobre los demás de manera positiva o negativa

RECURSOS:

Humanos: Facilitador, participantes

TIEMPO: 30 minutos total

SESION#22

COMUNICACIÓN ASERTIVA, AUTOREALIZACION Y ÉXITO

Objetivos:

- Que los participantes reflexionen sobre el ABC de la psicología del éxito.
- Que identifiquen los hilos que interconectan el éxito con la asertividad y la autorrealización.

Asertividad

Hoy todo el mundo habla de asertividad. Y se leen en los libros y se toman cursos para adquirir esta cualidad, supuestamente muy valiosa y necesaria.

En latín *assérer*, *assertum* significa afirmar, defender, vindicar y con ello queda dicho el significado de la palabra asertividad: Un aplomo y una agresividad bien entendida, un saber marchar por la vida con el paso firme y con la frente en alto: un hábito de manifestarse a partir de posturas de autoestima y confianza en sí mismo.

Quien tiene buenas relaciones consigo mismo y con los demás, se valoriza, valoriza a los prójimos, se siente bien consciente de que su mente es un manantial de energía en perpetuo funcionamiento. Dicha persona ve cada mañana como la brillante oportunidad de que le da la vida para comenzar a vivirla (o seguir viviéndola) como él, como ella, quiere, y ve en cada problema la oportunidad que se le presenta de dar sus mejores esfuerzos. Todo esto va involucrado en la asertividad.

La persona asertiva es enérgica, crítica y realizadora; es la persona que ve las cosas que son y se pregunta “¿Por qué no?”

A medida que continúe trabajando y luchando, obtendrá la fortaleza de la acción y de la esperanza. La persona autorealizada es un ideal y hasta cierto punto una utopía. Hay que recordar que la realización viene de “real”, y que real es lo que de verdad existe, no sólo en el propósito o en la imaginación o en la posibilidad.

Autorealizado es quien es uno mismo, en todo lo que puede ser, por haber actualizado sus potencialidades. ¿Y quién de nosotros podría afirmar que ha llegado a ser todo lo que puede ser?

La asertividad y la autorealización pavimentan el camino al éxito.

Decía el gran educador Herman Hitz Lender que solo una quinta parte de nuestros éxitos se deben a nuestros conocimientos profesionales, las otras cuatro quintas partes a las actitudes y el carácter.

Maduración y madurez

Las frutas maduran hasta llegar a su plenitud. Los humanos maduramos biológicamente desde de la niñez hasta la edad madura (valga la redundancia); y también podemos hacerlo psicológicamente, si bien a veces nos quedamos a medio camino.

A través de un lento y arduo proceso, nos vamos ubicando en las varias líneas de un continuo.

Inmadurez:

- De la dependencia.
- De la pasividad.
- De la irreflexión.

- De la escasa conciencia del yo.
- De los intereses erráticos y superficiales del egocentrismo.
- Del reducido repertorio de comportamientos.
- De la perspectiva temporal corta y estrecha.

Madurez:

- A la independencia.
- A la actividad.
- A la reflexión.
- A la clara conciencia del yo.
- A los constantes intereses consientes.
- Al nosicentrismo (nos = nosotros).
- Al rico repertorio de comportamientos.
- A la perspectiva temporal amplia.

Maduración

La idea del éxito es éxito; el propósito del éxito es éxito.

Alguien dijo con razón: No es cierto que el triunfo sea tan difícil. Triunfar es fácil porque solo se compite con el 5% de la gente. El otro 95% ni siquiera están dispuestos a pagar el precio del triunfo. Pero no hace falta pensar en la vida como una competencia, ni hacer del éxito un mito. En su significado original y genuino éxitus designa salida (por eso salida en ingles se dice exit). Usamos esta palabra metafóricamente, siguiendo a

la analogía de que la vida es un camino, o muchos caminos. Cada uno tiene sus propias salidas (éxitos) según sus propios caminos, que no son necesariamente los caminos de los colegas, parientes o vecinos.

No conviene pensar en términos de éxito o fracaso global, sino de éxitos específicos, y del esfuerzo constante y del progreso evaluado y medido a través de metas escalonadas de corto alcance.

ACTIVIDAD

Objetivo:

Elaborar compromisos que tengan como meta el mejoramiento de nuestras relaciones dentro de la empresa y así el clima laboral.

PRECEDIMIENTO

- El facilitador pide a los participantes que elaboren de manera individual al menos dos compromisos individuales y dos grupales y los escriban en una hoja de papel.
- Una vez hayan escrito los compromisos se deben pegar en un lugar visible a todo el pleno, una pizarra o rota folio.
- El facilitador leerá cada uno de los compromisos y se analizarán en grupo, se le pedirá a un voluntario que los escriba en limpio en una hoja de papel (puede ser a computadora)
- Una vez hecho esto cada uno firma la hoja de compromisos.
- El facilitador podrá colocar estos compromisos a través de intranet (correo electrónico) para estar retroalimentando el compromiso

RECUROS:

Humanos, facilitador, participantes, Materiales: lápices, hojas de papel.

TIEMPO: 30 minutos

SESION#23

LA PERSONA COMO PROCESO DE DESARROLLO

Objetivo General:

Tomar clara conciencia de la posibilidad del desarrollo de la propia personalidad y decidan beneficiarse de esta alternativa.

Objetivos específicos:

- Aprender a enfocar la personalidad como una realidad en constante cambio.
- Analizar el aprendizaje significativo como un cambio interior que tiende a reflejarse en nuevas conductas.

DESARROLLO

Posibilidades casi ilimitadas

Hay una gran diferencia entre un bebe casi recién nacido y esa misma persona veinte años más tarde. El bebe es una madeja de potencialidades en espera de ser actualizadas, en parte por el decurso normal del tiempo, y en parte por entrenamientos y cultivos especiales.

Piensa cada uno en si mismo, en lo que era hace diez y hace cinco años en diversos reglones de la actividad y en lo que será aquí a cinco años.

La ley de la existencia humana es el proceso, el cambio, el devenir. Más devenimos que somos. Nuestra personalidad se parece más a un desarrollo musical que a una obra de arquitectura; el tiempo le es esencial. Lo único constante y omnipotente al cambio.

Uno de los grandes logros de la ciencia moderna es el haber superado la distinción tajante entre cosa y procesos, evidenciado que todo el cosmos es, en buena medida, proceso; y el enfocar las cosas así nos lleva a centrarnos en las fuentes de energías, en os aspectos dinámicos más que en los estáticos, y valorizar el cambio como nunca antes se había hecho.

Empezando por nuestro yo físico: El cuerpo viene a ser un poderoso motor cuyos materiales energéticos entran por los pulmones y el estómago y ponen en marcha una fina maquinaria de asimilación.

Desde el punto de vista una pregunta muy sugestiva para cualquier persona es: ¿Soy todo lo que puedo ser?

Casi nadie se atrevería a responder con un “Si” categórico y absoluto.

La mayoría de las personas somos como motores que funcionan a un solo reducido porcentaje de su capacidad. Y si somos neuróticos, peor aún; uno de los rasgos de la neurosis es precisamente una estimable discrepancia entre las capacidades del individuo y sus realizaciones.

Afortunadamente hoy en día se ha afirmando en el gran público el interés en la productividad y la creatividad. Tal vez nos acerquemos a ideal de que el ser y el hacer importen más que el tener y que el producir valga más que el poseer.

Dinámica del desarrollo psíquico; el aprendizaje.

La palabra desarrollo es un compuesto de “rollo”. Desarrollar es desplegar un rollo, casi lo mismo que desenrollar. Por supuesto que referido al hombre es lenguaje metafórico.

La metáfora indica que el organismo vivo posee virtualmente dentro de sí muchas habilidades, destrezas, cualidades, conocimientos, etc. En forma germinal y que todo lo que se necesita es desplegarlas, hacerlas que del de sí al máximo.

El ser humano a partir de la infancia se lanza a los campos de la realidad en post de progresivas conquistas. Los psicólogos identifican una serie de fases del desarrollo psicológico.

Contamos con un instrumento privilegiado de desarrollo: el aprendizaje. De niños aprendemos a gatear, caminar, hablar, etc. Y nos pasamos la vida aprendiendo. El verdadero y profundo sentido de aprender lo expresaron los romanos con la palabra “Apprehendere” usada todavía cuando se trata de aprehender a un ladrón. Conlleva la idea de ir en busca, de descubrir, cazar, atrapar, etc.

Frecuentemente se desnaturaliza en aprendizaje como si fuera un esperarse a que le metan a uno en la cabeza información o dato. Como si la mete fuera una jarra vacía que hay que llenar.

En el niño pequeño el aprendizaje reviste las formas genuinas de curiosidad, descubrimiento, conquista, ensayo y error.

Para todos los chicos y grandes el aprendizaje debe ser cambio positivo, modificación favorable de conductas, enriquecimiento, refinamiento, crecimiento en la diferenciación y en la integración.

Los propósitos y la voluntad.

El desarrollo humano se da a través de los aprendizajes. Pero estos se ubican más en las actitudes que en las habilidades, más en las decisiones que en las capacidades, más en la motivación que en la inteligencia.

Nuestro comportamiento y nuestra historia personal es en gran parte resultado de nuestras decisiones. Si bien es cierto que nuestro pasado nos afecta, también es que en general somos nosotros quienes decidimos si queremos controlar nuestro presente o simplemente dejarnos llevar. Podemos proponernos metas, objetivos, proyectos y programas, algo porque y para que vivir.

Pero en esto hay grados y grados; mucha gente vejeta se mueve en el mar de la vida como un trozo de leña zarandeado por las olas del mar. Los grandes hombres al contrario definen su propio movimiento y su propio camino; sabe siempre hacia adonde van. Son como la lancha de motor, no como el tronco inerte.

ACTIVIDAD: la gabardina

Objetivo:

Llevar a cabo un pequeño proceso de aprendizaje, demostrando el riesgo de hacer suposiciones en cuanto al grado de conocimientos y el empleo del lenguaje del participante.

Procedimiento:

Ponga una gabardina sobre la mesa, seleccione un voluntario e informe al grupo que no sabe que es una gabardina ni sabe que hacer con ella, la labor del voluntario es adiestrarlo a usted en el uso de la gabardina con la mayor rapidez posible. El instructor a menudo comenzara a explicar comportamientos cuya eficacia la puede alterar un comportamiento del lento aprendizaje de l participante, por ejemplo agarrar un bolsillo cuando se le dijo que agarrarse el cuello o meterse una manga en sentido opuesto. La dificultad para concluir esta asignación se puede exagerar todavía más si se interrumpe la retroalimentación al instructor al hacer que trabaje de espalda al participante. Después

de un breve período de mínimo adelanto se puede pedir ayuda al grupo. Por supuesto la alternativa es mostrar al participante como se hace. Esto es una buena ilustración de los meritos del clásico método de aprendizaje por medio de la instrucción en el trabajo que consta de:

Explicar cómo se hace.

Demostrar cómo se hace.

Solicitar una explicación de cómo se hace.

Invitar al participante a hacerlo.

Luego se hace una pequeña discusión sobre lo realizado.

Tiempo:

De 15 a 20 minutos.

SESION # 24

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Objetivo general:

Ayudar a mejorar el flujo de comunicación ascendente y descendente

Específicos:

Analizar la importancia que tiene una buena comunicación con los jefes y subordinados

Brindar técnicas y métodos más asertivos para este tipo de comunicación

DESARROLLO:

La comunicación descendente

La comunicación descendente significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a una de menor nivel, en general esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleado de primer nivel, pero gran parte de ella se efectúa en los diversos niveles de la dirección.

La comunicación descendente ayuda a esclarecer metas y objetivos de la empresa así como retroalimentar la el desempeño de los empleados, evitar malos entendidos y mejorar el clima laboral.

Requisitos y problemas:

En parte el fracaso de los directores y gerentes radica en que no están preparados para realizar una comunicación eficaz. Carecen de fundamentos sólidos por no estar preparados. Hay tres aspectos fundamentales para lograr una mejor comunicación:

Los gerentes y directores necesitan aprender una actitud positiva ante la comunicación.

Los gerentes deben procurar constantemente obtener información de interés para los subalternos y compartirla con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Necesitan planear la comunicación en forma consciente.

Si usted es un jefe de área o gerente de un departamento es bueno tomar en cuenta algunos aspectos:

En cuanto al trabajo:

- **Positivismo.** Sus subordinados son un potencial valiosísimo para la empresa, no hay que hacerse conceptos preconcebidos sobre las personas.
- **Reuniones.** Utilice medios informativos, para motivar y retroalimentar de forma formal el desempeño de los trabajadores, como pueden ser medios electrónicos, intranet, murales, boletines, etc. Realice reuniones formales con cierta frecuencia para escuchar opiniones de sus trabajadores
- **Seguimiento.** Implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como hemos visto, el receptor suele tener el significado en su mente.
- **Regulación del flujo de información.** Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la “sobrecarga de comunicación”. La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad. La idea se basa en el principio de excepción de la administración, el cual establece que sólo se deben poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos. Entonces, en términos de comunicación formal, sólo hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación.

- **Empatía.** Se trata de estar orientado al receptor en vez de orientado al comunicador. La forma de la comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje. Es vital que un gerente entienda y aprecie el proceso de la decodificación. La decodificación abarca a las percepciones y el mensaje se “filtrará” a través de la persona. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz de los vicepresidentes con los supervisores, de los catedráticos con los estudiantes y de los funcionarios de gobierno con los grupos minoritarios.
- **Repetición.** La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización.
- **Estímulo de la confianza mutua.** Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican en estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación.

Necesidades de comunicación:

Los empleados en niveles superiores necesitan varios niveles de comunicación, los gerentes piensan que conocen esas necesidades pero a menudo sus subordinados no comparten esa opinión.

Comunicación ascendente:

Si el flujo de comunicación en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente los gerentes pierden el contacto con las necesidades del empleado y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. No podrán darles el apoyo social y el estímulo que necesitan para realizar bien su trabajo.

Los jefes aprecian cuando sus empleados comunican con eficacia ideas, innovaciones y nuevas formas de lograr los objetivos. La habilidad para comunicarse fundamental para un miembro exitoso de un equipo competitivo.

Toda persona que quiera avanzar en su trabajo debe abrir espacio para el desarrollo de esta destreza, aquí algunos consejos acerca de cómo dirigirse a su jefe:

Prepárese para las reuniones programadas. Anticípese a las preguntas que le serán formuladas y cerciórese de que puede contestarlas. Muévase en todos los posibles escenarios mentalmente. Si usted tiene documentos a los que si jefe podría referirse tráigalos consigo.

Tome un momento para pensar antes de hablar. Asegúrese de lo que va decir, piense en la actitud y las emociones que quiere expresar tenga en cuenta su lenguaje corporal para darle fuerza a su mensaje o su punto de vista.

Sea conciso en responder a las preguntas. Conteste directamente y sin rodeos, si su jefe necesita que se extienda el mismo se lo pedirá.

Sea directo cuando la situación lo exige. Diga lo que usted piensa claramente. Sea cortés pero categórico. No disfrace su mensaje detrás de las frases que desdibujen o ablande su impacto.

Busque una respuesta positiva teniendo en cuenta la perspectiva del jefe. Esto es útil si encuentra objeciones a sus propuestas. Así pues, antes de que se produzca una refutación, usted puede ser quien la proponga, entonces sistemáticamente y objetivamente rebatirla, expresándose tranquila e imparcialmente sin ponerse en posición defensiva.

Asegúrese de tener toda la información antes de hacer una afirmación. Si usted no está preparado para una pregunta específica, es mejor posponer la discusión mientras reúne la información exacta y completa.

Escoja el momento correcto para hablar con su jefe. Una actualización rápida es agradable en cualquier momento, pero evite discusiones muy largas o complejas cuando su jefe esté ocupado, tiene un pie fuera de la puerta o se está yendo para un viaje de

ACTIVIDAD

DRAMATIZACION

Objetivo:

Lograr poner en practica las competencias señaladas en la parte expositiva

PROCEDIMIENTO:

- El facilitador pide que se reúnan por departamento, ventas, contabilidad, y taller.
- Ahora se les da la consigna que deben transmitir a su jefe de cada área, algún problema que se dio durante la semana y que no haya sido comunicado y que realmente este causando alguna dificultad.
- Por otra parte se reúne a los superiores de cada área y se les consigna que tienen que reunirse con sus subordinados a resolver una problemática.
- Se hará una dramatización de un grupo mientras los demás observan.
- El facilitador debe apuntar o señalar tanto para los jefes y subordinados, todos los aspectos que se den durante la dramatización, comunicación no verbal, lenguaje utilizado, tono de voz, actitud, repetición de mensajes, etc. De manera que se señalen y se indique la mejor manera de realizar la comunicación ascendente y descendente.
- Luego seguirán los grupos faltantes, tomando en cuenta lo señalado al grupo anterior.
- Finalmente se hace una reflexión final.

TIEMPO:

30 minutos

RECURSOS:

Todos los que sean necesarios.

ANEXO 3

Cuestionario estructurado

Objetivo General:

Indagar de forma preliminar, el impacto que ha tenido el modulo de capacitación sobre los participantes.

Objetivos Específicos:

Conocer las reacciones de los participantes al modulo en cuanto al facilitador, ambiente de trabajo y expectativas

Conocer si los participantes han adquirido nuevos conocimientos y habilidades en cuanto a sus relaciones interpersonales

Datos:

Nombre: _____

Edad: _____

Área en que trabaja: _____

Tiempo de laborar: _____

DESARROLLO

1. ¿Cómo le parecieron las temáticas desarrolladas en modulo?

Mala

Buena

Muy buena

Excelente

2. ¿Se expusieron de forma clara cada uno de los contenidos?

Si

No

Regular

3. ¿Ha comprendido los contenidos expuestos en la capacitación?

Si

No

Regular

4. ¿Considera que toda la actividad en general se llevo acabo de una manera adecuada?

Si
No
Regular

5. Los materiales y recursos fueron de utilidad durante el módulo?

Si
No
Regular

6. ¿Considera pertinente y efectiva el trabajo desarrollado por el Facilitador?

Si
No
Regular

7. Se hizo uso adecuado del tiempo para cada una de las actividades?

8. Cuales serian las sugerencias que le haría al facilitador?

9. Considera usted que el modulo le ha servido para adquirir nuevos conocimientos en sus relaciones interpersonales?

Si
No
Porque?

10. Considera Ud. que ha desarrollado mejores habilidades en cuanto a relaciones interpersonales?

Si
No
Porque?

11. Ha utilizado las habilidades y conocimientos brindados en la capacitación en su lugar de trabajo?

Si
No
Explique?

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LA EMPRESA AUDIO VIDEO PROFESIONAL S.A. DE C.V.

Objetivo: Recabar información sobre la capacitación desarrollada en la empresa.

Nombre: _____

Área de Trabajo: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Preguntas:

1. ¿Ha podido observar cambios en la actitud de sus empleados en cuanto a la forma de relacionarse con usted?
2. ¿Qué beneficios cree que ha dejado la capacitación para sus empleados en particular y la empresa en general?
3. ¿Ha tenido dificultades con sus empleados? ¿cómo lo ha resuelto?
4. ¿Está satisfecho con el trabajo llevado a cabo en la capacitación?
5. ¿Qué sugerencias podría brindar para futuras capacitaciones?

ANEXO 5

GUIA DE OBSERVACION

Objetivo: Observar las conductas descritas en la tabla durante la sesión de capacitación

Fecha _____ Sesión # _____

ITEMS	OBSERVACIONES		
	Si se observo	No se observo	Anotaciones
PARTICIPACION			
Comparten experiencias con respecto al tema			
Dan retroalimentación a sus compañeros			
Generan ideas para las actividades			
MOTIVACION			
Generan ambiente de entusiasmo por la capacitación			
Se sientan adecuadamente			
Se observa cansancio			
APRENDIZAJE			
Enfocan sus comentarios al tema desarrollado			
Transmiten lo visto en la exposición en la parte práctica			
Crean nuevos juicios a partir de lo aprendido			

ANEXO 6

