

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERACTIVOS DEL EQUIPO DE
TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARISOL DE GOUVEIA DO NASCIMENTO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado por la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, Febrero de 2014

DEDICATORIA

Hace tres años me planteé esta meta y hoy el fruto es presentar mi Trabajo Especial de Grado, el cual va dedicado a ustedes que confiaron en mí:

Primeramente a **Dios** y a la **Virgen**, por permitirme vivir cada día y guiarme en mi camino...

A mis **Padres**, a quienes les debo tanto, son mi motor y mi vida, en especial a ti **Papá**, que hoy eres mi angelito que me cuidas desde el cielo y que nunca me abandonas. Gracias por tanto. Como se te extraña... Los amo.

A mi **Hermana**, por estar siempre a mi lado dándome aliento en mis sueños y en mis locuras...

A mis **Amigos**, por saber comprender que aunque no se esté presente físicamente, el pensamiento y el corazón siempre lo están. Gracias por su apoyo...

Simplemente Gracias...

Marisol De Gouveia

AGRADECIMIENTO

Mi Trabajo Especial de Grado es otra meta lograda en mi vida, en donde para alcanzarla conté con el apoyo y la ayuda de seres incondicionales...A ustedes mi mas sinceros Agradecimientos:

A **Dios** y a la **Virgen**, que siempre me iluminaron el camino y me dieron fortaleza en los momentos difíciles.

A mis **Padres**, porque sin su bendición y apoyo no hubiese sido fácil el camino.

A **Faritt**, por su amor, comprensión y apoyo durante todo este trabajo...

A **Mafer**, por acompañarme en esta aventura de la Consultoría, y por todo lo que aprendimos juntas en este largo camino...

Al **Lic. William Medina**, por brindarme su conocimiento, ayuda y confianza para desarrollar con éxito este proyecto. Se le quiere.

A **Todos** los que se me escapa mencionar pero que colaboraron con la realización de este trabajo...Gracias.

Simplemente Agradecida...

Marisol De Gouveia

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Resumen.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I: El Problema de la Investigación	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación de la investigación.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
Capítulo II: Marco Organizacional	
2.1. Asociación Civil Buena Voluntad.....	6
Capítulo III: Marco Teórico y Referencial	
3.1. Antecedentes de la investigación.....	8
3.2. Bases teóricas.....	9
Capítulo IV: Marco Metodológico	
4.1. Tipo de investigación	

4.1.1. Según su finalidad.....	38
4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados.....	38
4.1.3. Según sus objetivos.....	39
4.1.4. Por el momento en que se recogen los datos (transversal o longitudinal).....	39
4.2. Diseño de la investigación.....	39
4.3. Población.....	41
4.4. Técnicas e instrumentos.....	41
4.5. Procedimiento.....	45
4.6. Cronograma.....	52
Capítulo V: Intervención y análisis de resultados	
5.1. Intervención.....	53
5.2. Análisis de resultados	
5.2.1. Programa de comunicación asertiva: dinámicas o talleres grupales.....	53
5.2.2. Cuestionario de evaluación inicial y final.....	69
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	
6.1. Conclusiones.....	95

6.2. Recomendaciones.....	98
Referencias.....	101

ANEXOS

A.- Operacionalización de variables.....	104
B.- Cuestionario.....	112
C.- Frecuencia por ítems y opciones de respuestas (dimensión personal).....	119
D.- Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia (dimensión personal).....	121
E.- Frecuencia por ítems y opciones de respuestas (dimensión institucional).....	123
F.- Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia (dimensión institucional).....	125
G.- Contribución de los talleres al cambio comunicacional institucional.....	127
H.- Manual del facilitador.....	129
I.- Manual del participante.....	190

ÍNDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla 1: Ventana de Johari.....	17
Tabla 2: Cuatro zonas de información de la Ventana de Johari.....	18
Tabla 3: Estilos de negociación.....	32
Tabla 4: El conflicto entre dos polos (asertividad y cooperación).....	33
Tabla 5: Planificación de los talleres o dinámicas.....	49
Tabla 6: Cronograma.....	52
Tabla 7: Perfil de la dinámica.....	54
Tabla 8: Aprendizajes adquiridos.....	55
Tabla 9: Perfil de la dinámica.....	56
Tabla 10: Aprendizajes adquiridos.....	57
Tabla 11: Perfil de la dinámica.....	57
Tabla 12: Opinión de los participantes sobre la actividad.....	59
Tabla 13: Aprendizajes adquiridos.....	60
Tabla 14: Perfil de la dinámica.....	60
Tabla 15: Aprendizajes adquiridos.....	62
Tabla 16: Perfil de la dinámica.....	62
Tabla 17: Percepción sobre la actividad.....	63
Tabla 18: Aprendizajes adquiridos.....	64
Tabla 19: Perfil de la dinámica.....	65
Tabla 20: Estrategias pensadas.....	66

Tabla 21: Estrategias elegidas.....	67
Tabla 22: Nivel de satisfacción.....	67
Tabla 23: Aprendizajes adquiridos.....	68
Tabla 24: Escala de evaluación.....	70
Tabla 25: Ítems de Comunicación organizacional.....	71
Tabla 26: Ítems de Comunicación interpersonal.....	73
Tabla 27: Ítems de Comunicación asertiva.....	76
Tabla 28: Ítems de Manejo de conflicto.....	79
Tabla 29: Total de variables ponderadas.....	81
Tabla 30: Ítems de Comunicación organizacional.....	82
Tabla 31: Ítems de Comunicación interpersonal.....	85
Tabla 32: Ítems de Comunicación asertiva.....	87
Tabla 33: Ítems de Manejo de conflicto.....	90
Tabla 34: Total de variables ponderadas.....	92
Tabla 35: Cuadro comparativo de los resultados de las cuatro variables en sus dimensiones (antes y después).....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1: Organigrama ACBV.....	7
Gráfico 2: Proceso de instrucción.....	11
Gráfico 3: Comunicación organizacional.....	71
Gráfico 4: Comunicación interpersonal.....	74
Gráfico 5: Comunicación asertiva.....	77
Gráfico 6: Manejo de conflicto.....	79
Gráfico 7: % Ponderado de las variables.....	81
Gráfico 8: Comunicación organizacional.....	83
Gráfico 9: Comunicación interpersonal.....	85
Gráfico 10: Comunicación asertiva.....	88
Gráfico 11: Manejo de conflicto.....	90
Gráfico 12: % Ponderado de las variables.....	92
Gráfico 13: Comparación de resultados (personal).....	93
Gráfico 14: Comparación de resultados (institucional).....	94

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERACTIVOS DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD”

RESUMEN

Autor: Marisol De Gouveia

Asesor: William Medina Quero

En un diagnóstico previo, en la Asociación Civil Buena Voluntad se detectaron fallas en la comunicación que están incidiendo directamente en las actividades cotidianas de su equipo de trabajo, las cuales están afectando su clima organizacional, generando conflictos y cierto malestar en algunos de sus miembros. El modelo metodológico a través del cual se llevó a cabo este proyecto fue el de Investigación-Acción, la cual se emplea cuando se ejecuta una intervención, y su objetivo es cambiar el estado actual a un estado mejor o ideal. A tal efecto, se diseñó, implantó y evaluó un programa de comunicación asertiva, bajo el enfoque del Diseño Instruccional, dirigido al equipo de trabajo de la asociación, con el propósito de subsanar las fallas comunicacionales a fin de optimizar los procesos interactivos comunicacionales, contribuir a la mejora de los procesos relacionados con la planificación, desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas por la institución y aplicar tácticas de negociación que le permitan manejar las situaciones de conflicto que se le presenten en el cumplimiento de sus funciones.

Con el propósito de conocer los resultados obtenidos de la intervención, se construyó y se aplicó un cuestionario que permitió evaluar en dos dimensiones: personal e institucional y en dos tiempos: antes y después, el comportamiento de las variables estudiadas: comunicación organizacional, comunicación interpersonal, comunicación asertiva y manejo de conflicto, con el propósito de evaluar el cambio obtenido, en función de los objetivos del proyecto. Asimismo, se plantean las conclusiones relacionadas con los logros alcanzados y se proponen las recomendaciones pertinentes para el mantenimiento del programa de comunicación asertiva desarrollado.

Descriptor: Comunicación asertiva, manejo de conflicto, cambio y clima organizacional. Diseño Instruccional, investigación-acción.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional forma parte del mejoramiento y desarrollo institucional, basándose en las acciones comunicativas que parten de las articulaciones que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea.

Relacionarse en cualquier contexto tiene como soporte los procesos de comunicación. Es a través de éstos que las personas logran interactuar unas con otras, desarrollándose en el entorno social y permitiendo una participación activa dentro de la institución, fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos.

Cada organización debe ser flexible en su estructura y moldeable a las necesidades de cada uno de sus integrantes. Éstos deben buscar la integración y convivencia, como un medio para el desarrollo personal y profesional.

La comunicación en las organizaciones es un medio que, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

Aquí radicó el objetivo de esta investigación, en donde se desarrolló un programa de comunicación asertiva que permitió optimizar los procesos interactivos comunicacionales, para generar el cambio deseado, abordando para ello VI capítulos:

El primero, es el de El Problema de la Investigación, en donde se destacó el contexto de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. El segundo, el Marco Organizacional, allí se desarrollaron la

historia de la organización, misión, visión, valores, estructura y servicios que ofrece. El tercero, el Marco Teórico y Referencial, donde se enfocaron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan esta investigación. El cuarto, el Marco Metodológico, encontrándose dentro del mismo el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población estudiada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento a seguir y cronograma. El quinto, la intervención y análisis de resultados y por último, el sexto, en donde se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La comunicación es un elemento vital en cualquier tipo de relación entre seres humanos, más aún entre grandes grupos o colectivos para lograr objetivos en común.

En las organizaciones, la comunicación debe ser efectiva, eficaz y sobretodo asertiva, con el fin de propiciar las mejores relaciones interpersonales, laborales y facilitar la orientación al logro.

Tras un diagnóstico preliminar realizado en la Asociación Civil Buena Voluntad, se determinó la existencia de ciertas fallas en la comunicación (tergiversación de la información, canales no adecuados para transmitir la información, generación de conflictos por mala interpretación del mensaje, entre otras), que estaban incidiendo directamente en sus actividades cotidianas, generando y afectando incluso al clima organizacional, creando conflictos, malestar e incomodidad a algunos miembros del equipo de trabajo.

En este sentido, surgió la necesidad de propiciar un cambio que permitiera erradicar sensaciones negativas y así conseguir mayores satisfacciones, logros y metas, con el fin de continuar brindando un servicio de alta calidad y valor para la sociedad venezolana.

De acuerdo a lo antes señalado se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la comunicación asertiva en el mejoramiento de los procesos interactivos del equipo de trabajo de la Asociación Buena Voluntad, minimizando los conflictos existentes?

1.2. Justificación de la investigación

Sostener un ambiente de trabajo agradable en el marco de la comunicación asertiva y eficaz permitirá a la Asociación Civil Buena Voluntad optimizar los procesos interactivos comunicacionales relacionados al funcionamiento, planificación y cumplimiento de las metas establecidas.

Es así, como se hizo necesario desarrollar un programa de comunicación organizacional que permitiera mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación y trabajar entre otros elementos, como el manejo de conflictos, a fin de garantizar a los trabajadores de la institución un clima organizacional propicio para el desarrollo y ejecución de sus labores contribuyendo a mantener la salud de la organización.

El cambio en los aspectos interactivos comunicacionales brindará mejoras significativas, tanto en lo personal como en lo laboral, afianzando la identidad corporativa de cada uno de los trabajadores con la Asociación.

1.3. Objetivos de la investigación

General:

Desarrollar un programa de comunicación asertiva con el fin de mejorar los procesos interactivos y el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”.

Específicos:

- ✓ Introducir el concepto de comunicación asertiva como herramienta de gestión en el equipo de trabajo de la ACBV.
- ✓ Elaborar un plan de acción de la comunicación asertiva para el fortalecimiento de las relaciones del equipo de trabajo de la ACBV.

- ✓ Determinar las técnicas de comunicación asertiva que permitan al equipo de trabajo optimizar los procesos relacionados con el funcionamiento, planificación y cumplimiento de las metas establecidas por la institución.
- ✓ Aplicar tácticas de negociación que le permitan al equipo de trabajo de la ACBV manejar las situaciones de conflicto que se le presenten.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Asociación Civil Buena Voluntad (ACBV)

Es una organización sin fines de lucros, que desde 1964 ofrece la rehabilitación y habilitación socio-laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial. A partir de los 17 años.

Su **misión** es lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

Mientras que su **visión** es lograr ser reconocida a nivel nacional e internacional, dentro de su función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

Su labor conjuga los **valores** de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, apuntalados en el participante, la familia, la empresa y al recurso humano valioso y profesional que trabaja en la Asociación.

Para una exitosa inclusión socio-laboral, se ofrece el programa de adiestramiento laboral el cual comprende las siguientes áreas de capacitación: evaluación ocupacional integral; desempeño laboral; habilitación social; intermediación laboral; módulo de electricidad básica; inducción a las tic's; electrodomésticos; centro POETA; actividades recreativas, culturales y deportivas; servicio de psicología y; servicio de terapia de lenguaje.

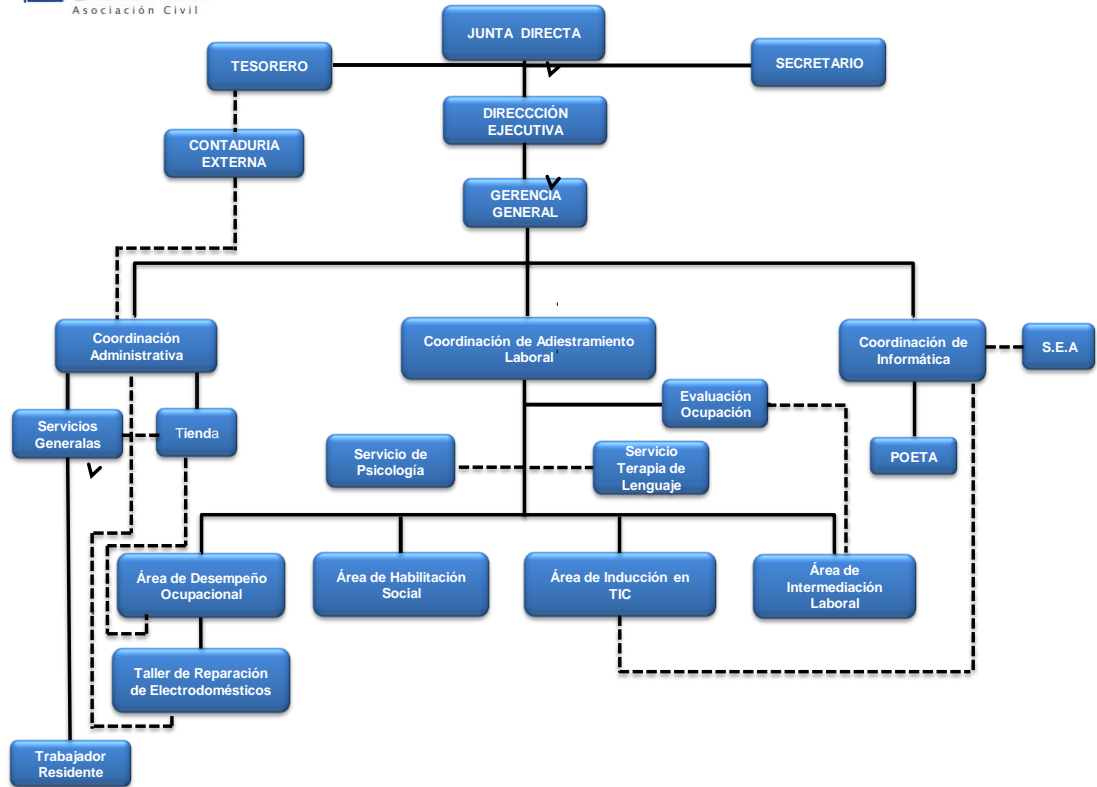


Grafico 1: Organigrama ACBV

CAPÍTULO III: MARCO TÉORICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

Márquez, (2009) plantea que el clima organizacional está constituido por la fusión de dos escuelas de la psicología: la Gestalt y la Funcionalista, que concuerdan en enfatizar que los individuos establecen intercambios equilibrados con el medio ambiente. (p.17).

En este trabajo, expone los distintos enfoques del clima organizacional (subjetivo, estructural y ecléctico), partiendo de la premisa de la percepción del trabajador en cuanto a la satisfacción de necesidades: personal, social, físico y/o estructural.

Asimismo, concluye que producto de un clima organizacional poco favorable, los empleados de la empresa no son proactivos a la hora de buscar nuevas oportunidades de trabajo, aún y cuando perciben beneficios interesantes contemplados dentro del paquete salarial, lo que evidencia que mientras no exista un clima organizacional adecuado los miembros de la institución difícilmente podrán compenetrarse con la empresa y sus funciones dentro de la misma.

Otro trabajo de grado que sirvió como antecedente para esta investigación fue el de Sayago, (2002), en donde se señala que el manejo del clima organizacional es posible en vista que las instituciones están limitadas a un espacio y a un capital humano que fácilmente podrían ayudar a delimitar y determinar las causas de algún factor que afectase el clima organizacional.

Por su parte, destaca que cada uno de los integrantes de una organización lleva consigo ideas preconcebidas que le imponen un esquema en cuanto a su persona, lo que merece y lo que es capaz de realizar; estos preconceptos

reaccionan ante diversas situaciones propias de un conglomerado orientado a una misma dirección pero con distintos intereses y percepciones, haciendo de su idea de clima organizacional un concepto muy subjetivo (p. 37).

Sayago, (2002) concluyó que el clima organizacional “constituye uno de los factores que inciden directamente en la satisfacción de los miembros de una institución”. (p. 98).

3.2. Bases teóricas

El diseño instruccional (DI) es el proceso que funciona de manera continua y sistemática que genera la prevención de especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje para alcanzar los objetivos planteados. Se hace un completo análisis de las necesidades y metas educativas a cumplir y, posteriormente, se diseña e implementa un mecanismo que permita alcanzar esos objetivos. (Carrasco, 2009).

Asimismo, Carrasco 2009, afirma que el diseño instruccional implica una "planeación" sobre el curso que se desea impartir (qué se pretende, a quién estará dirigido, qué recursos y actividades serán necesarios, cómo se evaluará y cómo se mejorará), para lo cual se requiere organizar información y definir objetivos de aprendizaje claros y medibles.

El diseñador instruccional debe pensar qué métodos, estrategias, actividades y recursos deberá utilizar para que los estudiantes aprendan y den sentido a la información que recibirán, al igual que deberá plantearse objetivos:

- ✓ **Generales:** expresan conductas últimas y los conocimientos mínimos de la persona, estos objetivos deben de plantearse con verbos de

conductas no observables y se entiende como un objetivo a largo plazo.

- ✓ **Particulares:** expresan conductas básicas, se considera un objetivo a mediano plazo, y los verbos con los cuales se debe formular, deben ser de conductas observables.
- ✓ **Específicos:** expresan conductas observables, manifiestan que el individuo ha logrado un aprendizaje, y los verbos para formularlos siempre son conductas observables. (Carrasco, 2009).

Por su parte, Tunaroza, 2008, concibe al diseño instruccional como un proceso de enseñanza e instrucción. Se entiende por enseñanza al “proceso en el cual se transmiten un cúmulo de saberes sobre un determinado tema. En este proceso intervienen varios factores los cuales deben utilizarse de una manera eficiente para lograr los objetivos planteados en el transcurso de la enseñanza”.

Mientras que la instrucción, la concibe como:

Un factor que está presente en el proceso de la enseñanza, el cual permite la adquisición de un conocimiento a través de una estructura lógica y sistemática de una serie de acciones y/o procedimientos diseñados por el emisor (facilitador) para que el receptor (estudiante) los ejecute. (Tunaroza, 2008).

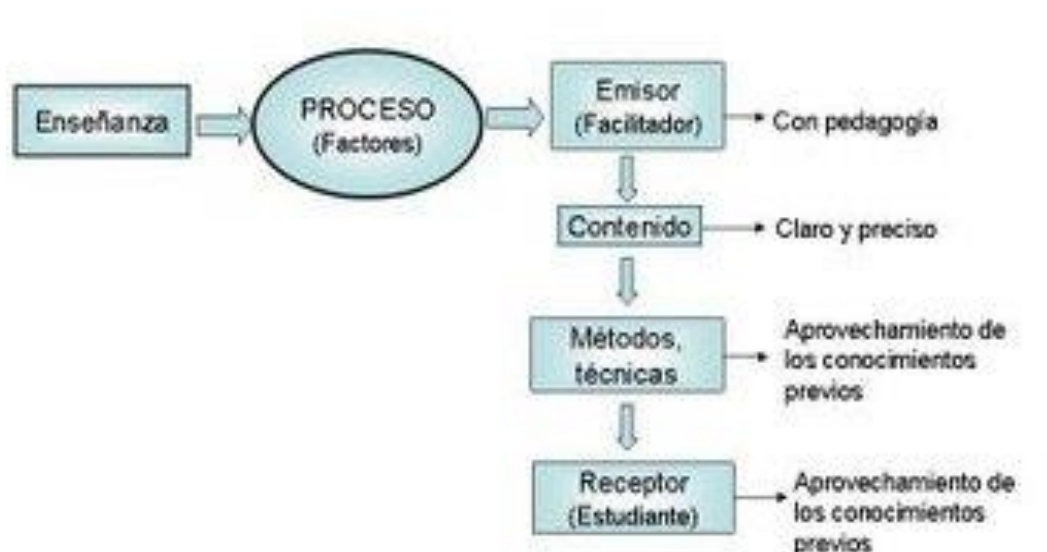


Gráfico 2: Proceso de instrucción

Las teorías de la instrucción, instruccionales o de la enseñanza: constituyen el complemento de las necesidades de explicación o fundamentación científica del proceso de enseñanza-aprendizaje. El norteamericano Jerome Seymour Bruner (1915 -), actualmente profesor de la Universidad de Oxford, en Inglaterra, afirma que las teorías de la enseñanza, de la instrucción o instruccionales, deben ocuparse de la organización y sistematización del proceso didáctico, a partir del establecimiento de dos componentes: uno de carácter normativo y otro de carácter prescriptivo.

El componente normativo estaría constituido por los criterios y el establecimiento de las condiciones necesarias para la práctica de la enseñanza; mientras que el componente prescriptivo lo integrarían las reglas para obtener los conocimientos y destrezas.

En este sentido una teoría, instruccional debe ser integradora de la teoría y la práctica de la enseñanza, pues una de las características básicas de una teoría de la instrucción es la de su capacidad para vincular los factores y

elementos constitutivos de un proceso didáctico: objetivos, contenidos, actividades programadas, recursos empleados, evaluación, relaciones sociales existentes en el aula y en la escuela, etc. La verdadera y trascendental importancia de las teorías de la instrucción es la de constituir una alternativa, y al mismo tiempo un modelo, de la posibilidad del mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Carrasco, 2009).

La comunicación organizacional y la asertiva, las relaciones interpersonales y, el manejo de conflicto se han convertido en procesos fundamentales para todas las organizaciones, ya que su mejoramiento constante permiten optimizar las tareas diarias, así como también, el progreso y aprovechamiento de su talento humano.

Se entiende por comunicación a la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales o no orales. (Gibson y Otros, 1999, p. 649).

Por su parte la comunicación organizacional se define como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1995, p. 58).

El proceso de comunicación consta de cinco (5) elementos que son: el comunicador, el mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la retroinformación.

1. **Comunicador:** es un empleado con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.

2. **Codificación:** las ideas del comunicador se convierten en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue. La principal forma de codificación es el idioma.
3. **Mensaje:** el resultado del proceso de codificación es el mensaje. El objetivo que persigue el comunicador se expresa en forma de mensaje, ya sea de forma oral o no oral. Los que no son tan aparentes son los mensajes no buscados que pueden transmitirse por acción o por omisión con respecto a un determinado asunto, así como por la toma de decisiones sobre qué objetivos no deben tratar de alcanzarse y qué métodos no deben utilizarse.
4. **Medio utilizado para transmitir el mensaje:** el medio transmite el mensaje, lo envía. Los medios llamados “ricos”, como la comunicación personal, que proporciona inmediata retroinformación y una atención personalizada, ofreciendo al mismo tiempo muchas pistas informativas a emisor y receptor, son los mejores para transmitir mensajes no rutinarios y complejos.

Por su parte, los medios llamados “pobres”, como memorandos y hojas colocadas en el tablero de anuncios, que no proporcionan ningún tipo de retroinformación ni de atención personal y que ofrecen muy pocas pistas informativas, son preferibles para transmitir los mensajes sencillos y rutinarios.

5. **Decodificación / Receptor:** para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan

(decodifican) el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

6. **Retroinformación:** los procesos de comunicación de una sola dirección no permiten ningún tipo de retroinformación receptor-comunicador, lo que hace incrementar las posibilidades de que se produzca alguna distorsión entre el mensaje buscado y el recibido. Una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y, si ha dado lugar a la respuesta buscada.
7. **Ruidos:** entendido como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje. Se pueden producir ruidos en todos los elementos de la comunicación. (Gibson y Otros, 1999, p. 649-653).

El diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones, éstas son:

1. **Comunicación descendente:** es aquella comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección.
2. **Comunicación ascendente:** se define como la comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

3. **Comunicación horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
4. **Comunicación diagonal:** es la comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (Gibson y Otros, 1999, p. 656-658).

Por su parte, los rumores son un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales formales de comunicación. Un rumor es una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo).

Todo rumor tiene tres componentes: su objetivo es el objeto del rumor. La alegación conecta al rumor con su objetivo. El rumor tiene una fuente, quien lo difunde originalmente. (Gibson y Otros, 1999, p. 658-659).

Los rumores se clasifican en cuatro:

1. **Ilusiones o deseos:** expresan los deseos y esperanzas de quienes los hacen circular. Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas.
2. **El rumor “metemiedos”:** obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando incomodidad entre los trabajadores. Resultan ser perjudiciales y la dirección debe desmentirlos formalmente.

3. **Rumores cicateros:** son los más agresivos y perjudiciales, ya que dividen a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona. Crean enfrentamientos y son negativos.
4. **Rumores estimulantes:** son aquellos que tratan de adelantarse a los hechos. Se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. (Gibson y Otros, 1999, p. 659).

En este sentido, se entiende por comunicación interpersonal a aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. (Gibson y Otros, 1999, p. 660).

Mientras que el estilo interpersonal se define como la forma que escoge una persona para relacionarse con otras.

La ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, las primeras letras de cuyos nombre conforman la palabra Johari para ilustrar los procesos de interacción humana.

Este modelo de análisis ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales. Intenta explicar el flujo de información desde dos puntos de vista, la exposición y la retroalimentación, lo cual ilustra la existencia de dos fuentes: los «otros», y el «yo».

La teoría se articula mediante el concepto de espacio interpersonal, que está dividido en cuatro áreas o cuadrantes, definidas por la información que se transmite.

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Área libre	Área ciega
Los demás desconocen	Área oculta	Área desconocida

Tabla 1: Ventana de Johari

Estos cuadrantes están permanentemente interactuando entre sí, por lo que, si se produce un cambio en un cuadrante, afectará a todos los demás.

Charles Handy llama a este concepto la «casa de cuatro habitaciones de Johari». La primera habitación (superior izquierda) es la parte de nosotros mismos que los demás también ven. La número dos (superior derecha) lo que los otros perciben pero nosotros no. La tercera (inferior izquierda) es el espacio personal privado y la última habitación (inferior derecha) es la parte más misteriosa del subconsciente o del inconsciente que ni el sujeto ni su entorno logran percibir.

Según la teoría, la persona en la que predomina el cuadrante libre o «abierto» funciona de manera más armónica y sana, pues se muestra tal cual es, se conoce a sí misma y no vive con miedo a que los demás la conozcan.

Sin embargo, Joseph Luft en Gibson y Otros, 1999, identifican cuatro combinaciones o zonas de información conocida o desconocida por uno mismo y por los demás. Ellas son:

1. **Palestra:** es aquella región en la que se establecen relaciones interpersonales y comunicaciones más eficaces. Las partes deben compartir idénticos sentimientos, datos y conocimientos. Es una zona de mutua comprensión.
2. **Punto ciego:** ocurre cuando los demás conocen la información pertinente y uno la desconoce. Resulta difícil comprender el comportamiento, las decisiones y las posibilidades de los demás sin contar con la información en la que se basan.
3. **Fachada:** cuando alguien conoce información que los demás desconocen, esa persona (uno mismo) puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial. La fachada, al igual que el punto ciego, reduce las dimensiones de la palestra y las posibilidades de que la comunicación sea eficaz.
4. **Desconocido:** está formada por la parte de la relación sobre la que ni uno mismo ni los demás conocen la información pertinente. No se entienden los unos con los otros. La comunicación interpersonal resulta deficiente. (p. 661).

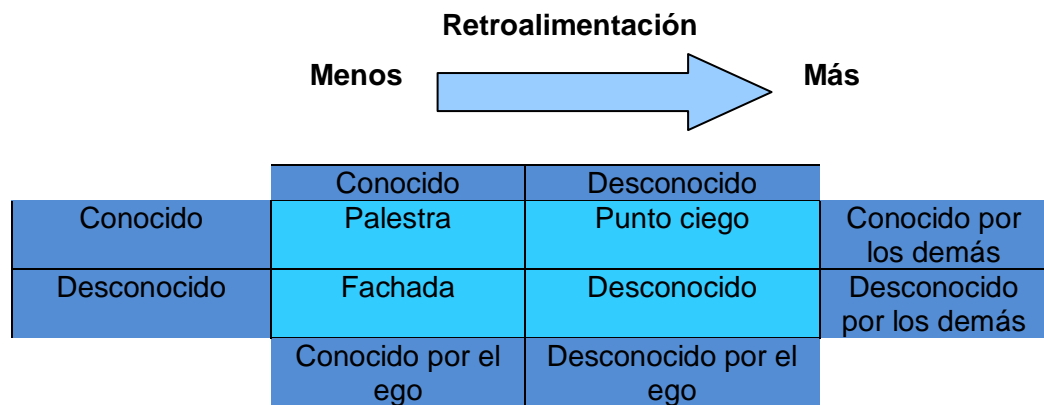


Tabla 2: Cuatro zonas de información de la Ventana de Johari

Una persona puede mejorar su comunicación interpersonal utilizando dos estrategias:

1. **Exposición:** es el proceso que el yo utiliza para incrementar la información conocida por los demás. Incrementar la palestra reduciendo la fachada requiere que la persona sea clara y honesta a la hora de compartir información con los demás.
2. **Retroinformación:** cuando el yo no sabe ni comprende, la forma de desarrollar comunicaciones más eficaces es recurrir a la retroinformación procedente de quienes saben. Es así, como se reduce el punto ciego y se incrementa la palestra.

Obtener retroinformación depende de la activa colaboración de otras personas, en tanto que la exposición requiere un comportamiento de parte del comunicador y la atención pasiva de los demás.

Las siguientes técnicas pueden ser útiles para mejorar los mensajes en la información que se desea transmitir y a su vez, mejorar la comprensión de lo que se trata de comunicar:

- ✓ **Seguimiento:** supone asumir que no está siendo comprendido y, siempre trata de establecer si el sentido que se da a una frase se ha comprendido.
- ✓ **Regulación de flujo de información:** si se regula la comunicación, se puede garantizar que los dirigentes reciban un óptimo flujo de información, lo cual contribuirá a reducir la barrera que impone el exceso de comunicaciones.

- ✓ **Retroalimentación:** actúa como canal para que el receptor responda y permite que el comunicador determine si se ha recibido bien su mensaje y se ha logrado la respuesta esperada.
- ✓ **Empatía:** capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y asumir sus opiniones y emociones. La empatía requiere que el comunicador se ponga en el lugar del destinatario del mensaje para prever la forma en que se decodificará el mensaje.
- ✓ **Repetición:** permite asegurarse de que, si alguna de las partes del mensaje no se entendieran, otras partes del mismo transmitirán idéntico mensaje.
- ✓ **Fomentar la confianza mutua:** los dirigentes que consiguen establecer un clima de confianza mutua con sus subordinados descubren que no es tan importante realizar el seguimiento de cada una de sus comunicaciones. Al contar con gran credibilidad entre sus subordinados, el hecho de no realizar el oportuno seguimiento de cada una de sus comunicaciones no conlleva el que éstos no las comprendan.
- ✓ **Escuchar eficazmente:** para mejorar las comunicaciones, los dirigentes no sólo deben tratar de que se les entienda, sino también de entender. Ello implica escuchar. No basta con escuchar, se requiere comprender. (Gibson y Otros, 1999, p. 671-675).

Algunas herramientas de comunicación organizacional son:

- ✓ **Intranet:** es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

Son redes internas corporativas con potentes herramientas que permiten divulgar información de la compañía a sus miembros con efectividad, consiguiendo que éstos se encuentren siempre informados de las últimas novedades de la empresa.

- ✓ **Cartelera informativa:** es un medio ideal para dar a conocer campañas de la entidad (comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, etc.) y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la organización.

Sus características son:

- Tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física (corcho, madera, metal, vidrio o el material que a bien se tenga elegir), está dotada de la permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla.
- Todas las carteleras de una entidad deben poseer el mismo contenido, aunque es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los funcionarios, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores: los asociados y los empleados de la empresa.

- ✓ **Reuniones periódicas:** son espacios que se abren para dialogar, debatir, escuchar y comunicar cualquier acción que tome la institución. Asimismo, se podrán considerar para difundir alguna información de interés o estatus de cualquier situación en particular. Sirven también para la toma de decisiones en grupo y la participación directa.

- ✓ **Desayunos o almuerzos de trabajo:** es otro tipo de espacio para generar encuentros un poco más informales donde se puedan intercambiar ideas o experiencias en torno a una situación en particular. En este tipo de actividades, se desarrollan o profundizan las relaciones interpersonales generando simpatía y empatía por los compañeros de trabajo.

- ✓ **Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas:** son vías formales de comunicación que sirven para sellar mayor peso e institucionalidad al mensaje que se quiere transmitir.

La efectividad y el buen rendimiento de una organización dependen de una buena comunicación organizacional. Es por ello, que la comunicación asertiva brinda a las personas las herramientas necesarias para poder comunicarse, de manera clara y sencilla, logrando mejor calidad de las relaciones humanas.

La palabra asertivo, de *aserto*, proviene del latín *assertus* y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”; de ahí puede deducirse que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás.

En tal sentido, se define a la comunicación asertiva como la “habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás”. (Empatía). (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 4).

Por ende, una persona asertiva posee las siguientes características:

- ✓ Siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- ✓ Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- ✓ En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima.
- ✓ Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo. Es más proactivo que activo.
- ✓ Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- ✓ Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafos 12-17).

Componentes no verbales de la comunicación asertiva: un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir

de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 18).

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. En un estudio realizado por Romano y Bellack, a la hora de evaluar una conducta asertiva, eran la postura, la expresión facial y la entonación las conductas no verbales que más altamente se relacionaban con el mensaje verbal.

Los principales componentes no verbales que contiene todo mensaje que emitimos son:

1. **La mirada:** casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en sí mismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se esté hablando (40%) o escuchando (75%).

2. **La expresión facial:** juega varios papeles en la interacción social humana: muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo. Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo.

La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir.

3. **La postura corporal:** existen cuatro tipos de posturas:

- ✓ **Postura de acercamiento:** indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.
- ✓ **Postura de retirada:** suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.
- ✓ **Postura erecta:** indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.
- ✓ **Postura contraída:** suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

4. **Los gestos:** son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Los gestos asertivos son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.

5. **Componentes paralingüísticos:** hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:

- ✓ **Volumen:** en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.
- ✓ **Tono:** el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.
- ✓ **Fluidez-Perturbaciones del habla:** excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.

- ✓ **Claridad y velocidad:** el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafos 22-42).

Componentes verbales de la comunicación asertiva: la conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas. Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas. Elementos importantes de toda conversación son:

- ✓ **Duración del habla:** está directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. A mayor duración del habla más asertiva se puede considerar a la persona; pero, en ocasiones, el habla durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.
- ✓ **Retroalimentación (feedback):** cuando alguien está hablando necesita saber si los que lo escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión dependiendo, del tema de conversación y de los propósitos del mismo.

- ✓ **Preguntas:** son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que dice la otra persona. El no

utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y la sensación de desinterés. (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafos 43-47).

La asertividad es toda una escuela con filosofía propia. En ella existe un código de refuerzo de la conducta, que se ha denominado "derechos asertivos", y que vienen a validar la conducta de las personas asertivas en cuanto a su manera de ser y relacionarse. Estos son:

El derecho a:

- ✓ Ser mi propio juez.
- ✓ Ser tratado con dignidad y respeto.
- ✓ Cambiar de opinión.
- ✓ No dar explicaciones de mi conducta.
- ✓ Tener mi propia manera de pensar, sentir y actuar.
- ✓ Actuar independientemente de la buena voluntad de los demás.
- ✓ Pedir lo que deseamos, aceptando que el otro puede decir SÍ o puede decir NO.
- ✓ Tener todo lo bueno de la vida.
- ✓ Cometer errores y ser responsables de ellos.
- ✓ Un mundo íntimo y privado con nosotros mismos.
- ✓ Tenemos derecho a NO actuar asertivamente y a asumir las consecuencias.
- ✓ Decir "no entiendo", "no sé" o "no quiero". (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafo 57).

Para todo existe un momento y, saber encontrar el momento adecuado para decir las cosas es también una habilidad. El manejo de conflicto y la asertividad permiten fluir en las relaciones interpersonales y la convivencia,

pues son las diferencias de intereses, necesidades y percepciones, las que hacen que el conflicto exista y sea parte de la vida diaria.

El conflicto se define como la “fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos”. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

Existen dos tipos de conflicto:

1. **Conflicto funcional:** es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.
2. **Conflicto disfuncional:** es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

A su vez, existen cuatro factores que contribuyen a la aparición de conflictos de grupo:

1. **Interdependencia laboral:** se produce cuando dos o más grupos de una organización depende unos de otros para realizar su trabajo. Las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas. Existen tres tipos de interdependencias entre grupos:
 - a) **Interdependencia combinada:** interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto a través del total de la organización.

b) **Interdependencia secuencial:** es aquella interdependencia que requiere que un grupo haga su trabajo antes de que otro pueda realizar el suyo, con lo que aumentan las probabilidades de conflicto entre ambos.

c) **Interdependencia recíproca:** requiere que el producto final de un grupo sirva de insumo para el otro, lo que hace que las probabilidades de conflicto entre ambos sean muy elevadas.

2. **Diferentes objetivos:** es la diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad.

3. **Distintas percepciones:** cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

4. **Creciente demanda de especialistas:** al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento. (Gibson y Otros, 1999, p. 386-391).

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

El modelo de Thomas-Kilmann contempla cinco formas de dirigir el conflicto teniendo en cuenta la preocupación respecto a los propios intereses y, a los intereses de las otras partes implicadas en el conflicto:

1. **Estilo colaborativo o desarrollador:** es aquél en el que se intenta defender nuestros intereses y el de todas las personas implicadas en el conflicto. Este estilo es sumamente eficaz en aquellos casos en que se necesita buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones. (Gross, 2001, párrafo 4).
2. **Estilo competitivo:** corresponde con aquél en el que desoímos los intereses de las otras partes y nos limitamos a defender el nuestro. A primera vista puede parecernos muy competitivo, muy agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía. Sin embargo, el estilo competidor se revela como el único eficaz cuando las demás partes del conflicto no están practicando el juego limpio. (Gross, 2011, párrafo 5).
3. **Estilo de compromiso o transador:** la solución de compromiso se encuentra en el dominio de la negociación. En este espacio todas las partes del conflicto deben renunciar a una parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Es la solución más eficaz cuando las partes del conflicto defienden intereses que son mutuamente excluyentes. (Gross, 2011, párrafo 6).
4. **Estilo evitativo o evasivo:** no menosprecie la posibilidad de evitar el conflicto como forma de afrontarlo. Evite el conflicto en aquellas situaciones en que éste gira en torno a asuntos que son triviales para

usted o, simplemente, cuando su existencia no contribuye de ninguna manera al logro de sus objetivos. (Gross, 2011, párrafo 7).

5. **Estilo acomodativo u obsequioso:** consiste en ceder y es una posición que también tendemos a menospreciar. Sin embargo, resulta ser la más adecuada en aquellas situaciones en que debemos reconocer que hemos cometido un error o que estábamos equivocados. (Gross, 2011, párrafo 8).



Tabla 3: Estilos de negociación

Todo conflicto se mueve entre los polos de asertividad y cooperación. Se entiende por asertividad, la capacidad para expresar y satisfacer sus propios deseos, intereses y necesidades. Mientras que cooperación, se define como la capacidad para acoger y actuar para la satisfacción de los deseos, intereses y necesidades del otro.

Actitud	Explicación	Ganar/Perder	Asertividad/ Colaboración
Negar	Ignora el conflicto negando su existencia	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Evitar	Reconoce el conflicto pero lo evita por cualquier medio	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Rendirse / Ceder	Identifica el conflicto pero cede sus intereses y necesidades	Yo pierdo/Tú ganas	0% asertividad 100% cooperar
Avasallar	Identifica el conflicto e impone sus intereses y necesidades sin importar las del otro	Yo gano/Tú pierdes	100% asertividad 0% cooperar
Transar	Identifica el conflicto, y busca un arreglo en donde las dos partes ceden algo de sus intereses o necesidades	Yo pierdo un poco/ Tú pierdes un poco	50% asertividad 50% cooperar
Colaborar	Identifica el conflicto y busca diseñar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes	Yo gano/Tú ganas	100% asertividad 100% cooperar

Tabla 4: El conflicto entre dos polos (asertividad y cooperación)

Si se realiza con eficacia, el proceso de negociación se considera como un esfuerzo de colaboración para obtener beneficios conjuntos y crear valor donde antes no existía.

Robbins y Judge (2009) definen la negociación como “el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien”. (p. 495).

Cualquier negociación supone la existencia de dos partes, cada una de ellas con intereses diferentes, que se reúnen para llegar a un acuerdo.

Existen dos enfoques para la negociación; los acuerdos distributivos y los integradores. Ambos difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información y duración de la relación.

El acuerdo distributivo es aquella “negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar/perder”. (Robbins y Judge, 2009, p. 497).

Por su parte, Robbins y Judge, 2009, definen al acuerdo integrador, como aquella “negociación que busca uno o más arreglos que generen una solución ganar/ganar”. (p. 499).

Asimismo, la negociación es un proceso que está constituido por cinco etapas:

1.- **Preparación y planeación:** responde a la naturaleza del conflicto, la historia, antecedentes, quien está involucrado, cuáles son las metas que tiene la otra parte en la negociación, lo que estarían dispuestos a ceder y hasta donde podrían hacerlo. Como parte de la estrategia, debe determinar cuál es la mejor alternativa para ambas partes para llegar a un acuerdo negociado (MAPAN).

2.- **Definición de reglas generales:** estableciendo quién será el negociador, donde se llevará a cabo, quienes participarán de ella, cuál será la agenda, los tiempos, que hacer frente a un impase que se presente.

3.- **Aclaración y justificación:** las partes se encuentran y explican detalladamente e informan a la otra parte de su posición, de sus intereses,

buscan sensibilizar mediante información que pueda validarse, sobre sus peticiones y cuán importante son para ésta. Se busca ganar confianza.

4.- **Toma de acuerdos y solución de problemas:** la esencia de proceso de negociación donde las partes necesitan sin duda hacer concesiones.

5.- **Cierre e Implementación:** etapa final del proceso en donde se formalizan los acuerdos alcanzados y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implantación. (Robbins y Judge, 2009, p. 500).

Existen cuatro roles básicos de las terceras partes en las negociaciones:

1.- **Mediador:** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del racionamiento y la persuasión.

2.- **Árbitro:** es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. Éste puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato).

3.- **Conciliador:** es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente.

4.- **Consultor:** es un tercero capacitado e imparcial que busca facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, ayudado por el conocimiento de manejo de conflictos. (Robbins y Judge, 2009, p. 503-504).

Entre las tácticas de negociación se encuentran:

1. **Equipo bueno y equipo malo:** el equipo malo defiende posturas tan absurdas que todo lo que dice el bueno parece razonable.
2. **El mordisco:** supone obtener una concesión adicional después de haber logrado el acuerdo.
3. **Solución conjunta de problemas:** ningún dirigente asumirá que cuanto más gane una de las partes en conflicto más perderá la otra. Pueden existir alternativas factibles que aún no se hayan tomado en cuenta.
4. **Poder de la competencia:** un negociador difícil se vale de la competencia para hacer creer a sus oponentes que no los necesita. La defensa más eficaz contra esta táctica es que el dirigente se muestre objetivo. No debe comprometerse en términos desfavorables por el miedo a que el otro grupo actúe con rapidez.
5. **Partir la diferencia:** puede resultar una técnica muy útil cuando dos grupos llegan a un punto muerto. Los dirigentes deben ser cautos cuando el otro grupo ofrezca partir la diferencia prematura, ya que ello puede significar que el otro grupo ya ha obtenido más de lo que esperaba. (Gibson y Otros, 1999, p. 401-402).

Las características del buen negociador son:

- ✓ Tener una actitud ganador/ganador.
- ✓ Ser flexible en el enfoque.
- ✓ Ser duro en el fondo y suave en la forma.
- ✓ Buscar y analizar a fondo las propuestas.

- ✓ Ser paciente y tolerante.
- ✓ No tomarse a pecho los ataques personales.
- ✓ Ser un buen oyente.
- ✓ Identificar los intereses de los demás.

Los errores fatales en el manejo de conflictos son:

- ✓ Olvidarse del principio ganar/ganar.
- ✓ Ser impaciente.
- ✓ No tener en cuenta el conflicto.
- ✓ Utilizar un comportamiento de intimidación.
- ✓ Hablar demasiado y escuchar poco.

En tal sentido, el manejo del conflicto es una oportunidad para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que integra los valores organizacionales dentro de las prácticas comunes, contribuyendo así a que sus miembros se sientan involucrados.

Es por ello que, el conflicto resulta inevitable que se desarrolle dentro de las instituciones, por lo cual se debe aprender a manejar diversos factores que propicien una solución positiva, en donde se logre el consenso de opiniones y la aceptación de diferencias por parte de los involucrados (posición activa y de cooperación).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación:

4.1.1. Según su finalidad

Para esta investigación se trabajó con la Investigación-Acción, la cual se emplea cuando se ejecuta una intervención, ya que su objetivo es cambiar el estado actual a un estado mejor o ideal.

En tal sentido, French y Bell (1996), afirman que:

El proceso del DO es básicamente un programa de investigación-acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento (...) La investigación-acción proporciona un enfoque y un proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionará una base para el programa de acción". (p. 152).

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados

En esta investigación se trabajó con datos primarios. Para Sabino (1992) son "aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos". (p. 144).

Se realizó el contacto directo con la realidad empírica, lo cual permitió que las técnicas seleccionadas recogieran la información necesaria para generar el proceso de cambio deseado.

4.1.3. Según sus objetivos

Los tipos de investigación más frecuentes que se plantean por los investigadores son: exploratorias, descriptivas y explicativas. En esta investigación se desarrolló la descriptiva.

Sabino (1992) afirma que las investigaciones descriptivas “radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. (p. 60).

En tal sentido, se realizó una evaluación de las condiciones actuales en materia de comunicación asertiva con la aplicación de las dinámicas y luego, se reforzaron con un cuestionario, a fin de hacer proyecciones de cambio.

4.1.4. Por el momento en que se recogen los datos (transversal o longitudinal)

Esta investigación es de carácter transeccional o transversal. Sampieri, Fernández y Baptista (2010), la definen como aquella que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 151).

4.2. Diseño de la investigación

Entre los diseños de la investigación se encuentran los documentales, experimentales y de campo. Este trabajo se ubicó en la categoría de los de campo, los cuales se basan en los datos primarios tomados de la realidad.

Por su parte, la investigación de campo es concebida por FEDUPEL (2003) como:

Un análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14).

Se diseñó y aplicó el diseño instruccional para elaborar un programa de comunicación asertiva donde se abordaron las temáticas requeridas para optimizar los procesos interactivos comunicacionales, mediante la aplicación de diversas dinámicas (talleres) que permitieron generar el cambio deseado. Acompañado de este diseño, se realizaron dos (2) manuales, uno del facilitador y otro del participante (ver anexos H e I), los cuales establecieron las directrices de la ejecución del plan instruccional.

En tal sentido, parafraseando a Carrasco 2009, se puede decir que un diseño instruccional no es más que proceso sistemático y planificado, mediante el uso de teorías de aprendizaje en donde intervienen una serie de acciones y/o procedimientos diseñados por el emisor para que el receptor los ejecute de manera eficiente, a fin de lograr los objetivos planteados.

Un diseño instruccional implica un análisis completo de las necesidades y metas a cumplir, diseñando e implementando un mecanismo que permita alcanzar los objetivos de cambio (a quién está dirigido, los recursos y actividades a emplear, qué se va a evaluar, entre otros elementos).

4.3. Población

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde cada una de sus partes o componentes poseen una característica común, la cual se estudia y da como resultado los datos de la investigación. Para esta investigación se utilizó la población finita, la cual se concibe como aquella cuyos elementos con unidades de análisis, son susceptibles de ser contabilizados e identificados en su totalidad.

La población con la que se trabajó en este trabajo de investigación, fue el equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, que participó en el programa de comunicación asertiva conformado por once (11) personas, ellos son: Presidente; Director ejecutivo; Gerente general; Coordinador administrativo; Coordinador de informática; Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral; Terapeuta ocupacional evaluador; Psicólogo; Terapeuta ocupacional; Docente especialista en educación especial y; Coordinador de servicios generales y ventas.

4.4. Técnicas e instrumentos

En este sentido, las técnicas de recolección de información evaluativa que se utilizaron fueron los talleres y el cuestionario.

Reyes (s/f) en El concepto del taller, define a un taller como “una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico”. (p. 1).

Por su parte, Aylwin y Gussi (s/f) en El concepto del taller, conciben al taller como “una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica (...) El taller es concebido como un equipo de trabajo”. (p. 1).

Asimismo, González (s/f) en El concepto del taller, afirma que un taller es el “tiempo-espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer. Como el lugar para la participación y el aprendizaje”. (p. 2).

Objetivos generales de los talleres:

- ✓ Promover y facilitar una educación integral e integrar simultáneamente en el proceso de aprendizaje el Aprender a Aprender, el Hacer y el Ser.
- ✓ Realizar una tarea educativa y pedagógica integrada entre docentes, alumnos, instituciones y comunidad.
- ✓ Superar en la acción la dicotomía entre la formación teórica y la experiencia práctica.
- ✓ Superar el concepto de educación tradicional en el cual el alumno ha sido un receptor pasivo del conocimiento.
- ✓ Facilitar que los alumnos o participantes en los talleres sean creadores de su propio proceso de aprendizaje.
- ✓ Posibilitar la integración interdisciplinaria.
- ✓ Crear y orientar situaciones que impliquen ofrecer al alumno y a otros participantes la posibilidad de desarrollar actitudes reflexivas, objetivas, críticas y autocríticas. (El concepto del taller, s/f, p. 6).

Principios pedagógicos del taller:

- ✓ Eliminación de las jerarquías docentes.
- ✓ Relación docente - alumno en una tarea común de cogestión.
- ✓ Cambiar las relaciones competitivas por la producción conjunta-cooperativa grupal.
- ✓ Formas de evaluación conjunta. (El concepto del taller, s/f, p. 7).

El programa se desarrolló en base a seis (6) talleres o dinámicas grupales, estudiando las variables de análisis en este estudio: comunicación organizacional, interpersonal, asertiva y manejo del conflicto.

Con cada uno de los contenidos desarrollados con el equipo de trabajo de la ACBV en estos talleres, se generó el cambio deseado en los procesos comunicacionales.

Para la obtención y recopilación de los datos provenientes de la población seleccionada se aplicó también el cuestionario, como una de las técnicas de recolección de datos, el cual según Sabino (1992) “es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso se entrega al respondente dicho cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.” (p. 161). El cuestionario se aplicó luego de la realización de las dinámicas contenidas en el diseño instruccional, a fin de evaluar los resultados obtenidos en dos dimensiones: personal e institucional, referidas ambas al antes y al después de la realización de los talleres.

Para operacionalizar las variables de esta investigación fue necesario fundamentarla tanto en la teoría como en los resultados a obtener. Producto de esto, el instrumento aplicado (cuestionario) contó con cuatro dimensiones evaluadas: comunicación organizacional, comunicación interpersonal, comunicación asertiva y manejo de conflicto. Cada una de estas dimensiones divididas con sus respectivas variables e indicadores. Este instrumento tuvo veintiséis (26) ítems, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: cinco (5) correspondientes a la comunicación organizacional, otros cinco (5) a la comunicación interpersonal, diez (10) pertenecientes a la comunicación asertiva y seis (6) al manejo del conflicto.

Medir un concepto complejo requiere de una serie de operaciones como lo son: la definición de las dimensiones que componen a la variable, el hallar los diferentes indicadores que la reflejan, para luego construir la escala apropiada según sea el caso.

Una escala según afirma Sabino (1992) es “un continuo de valores ordenados correlativamente que admite un punto inicial y otro final”. (p-130-131).

Sabino establece dos requisitos para que una escala aporte información objetiva y valiosa, éstos son:

- ✓ Confiabilidad: se refiere a la capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro.
- ✓ Validez: es la “capacidad que tiene la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas”. (p. 131).

Para esta investigación se utilizó la escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias), la cual se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Consiste en una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, siendo la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

Una vez completado el cuestionario, cada elemento se podrá analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello, se dice que estas escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas.

Las escalas que se utilizaron para la construcción del instrumento de evaluación de esta investigación son de cinco (5) valores: Totalmente de acuerdo, Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo, lo que permitió verificar la cualidad de los elementos sometidos a evaluación.

Para la validación del instrumento de evaluación que se aplicó en este trabajo de investigación, se contó con los conocimientos y la condición de experto del profesor y tutor del eje de Consultoría I y II, prof. William Medina Quero.

4.5. Procedimiento

Una vez analizados los resultados del diagnóstico previamente efectuado, se concluyó que la variable que requería una intervención para generar un cambio era el referido a la comunicación organizacional, que está afectando el desempeño del equipo de trabajo a fin de poder optimizar los resultados de la asociación.

En base a ello, se propuso la realización de un programa de comunicación asertiva en donde se abordaron las temáticas requeridas para optimizar los procesos interactivos comunicacionales, mediante la aplicación de diversas dinámicas que permitieron generar el cambio deseado.

Para la elaboración de este programa se recurrió a la metodología del Diseño Instruccional, la cual es ampliamente utilizada en diversos programas de capacitación y adiestramiento.

A tal efecto se procedió a elaborar el Manual del Facilitador y el del Participante, contentivos de las especificaciones que se requerían para la implantación del programa.

El programa, se basó en la explicación y orientación para la aplicación de seis dinámicas que permitieron estudiar las distintas variables de análisis en este estudio: comunicación organizacional, interpersonal, asertiva y manejo del conflicto.

A continuación, se presenta una breve reseña de cada uno de los módulos (talleres o dinámicas de grupo) que fueron desarrolladas con el equipo de trabajo, a fin de que permitieran generar el cambio deseado en los procesos comunicacionales presentes dentro de la institución.

Módulo I: Comunicación organizacional

Se procedió a emitir un mensaje, el cual debió ser difundido de persona a persona (en secreto) con el fin de evaluar los procesos de comunicación, capacidad de síntesis, retención y posible tergiversación de la información.

Módulo II: Comunicación Interpersonal

Se manejó a través de “La Ventana de Johari”, una reconocida actividad que busca mediante un proceso de reflexión, analizar las debilidades y fortalezas de quienes participen desde el punto de vista personal y de quienes le rodean.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Se diseñó una dinámica grupal que permitiera entender y percibir los procesos de comunicación entre pares, superiores e inferiores, de acuerdo a un supuesto estado de ánimo. Con esta actividad se buscó generar un proceso de empatía entre los participantes.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

A través de esta dinámica grupal, los participantes debían adecuar un mensaje según el medio por el que sería difundida la información. Esta actividad, tenía como fin evaluar la capacidad de manejar adecuadamente la información según la herramienta de comunicación, determinar la de mayor aceptación por parte de los participantes y analizar la importancia de una comunicación efectiva, independientemente de la vía para llevarla a cabo.

Módulo V: Comunicación asertiva

El objetivo de este taller era el de manejar y adecuar una información de tal manera que pueda convencer a los demás. En esta actividad, debían “vender un producto imposible”, en este sentido, los participantes debían buscar la manera de hacer ese producto tan atractivo que fuese comprable.

Este taller, buscaba estudiar la capacidad del equipo de trabajo para manejar mensajes determinados de manera efectiva, eficaz y asertiva.

Módulo VI: Manejo del conflicto

Se realizó una dinámica de “fantasía” en la que el participante terminara inmerso en una situación conflictiva, con el fin de detectar la manera en que cada uno asume y maneja las situaciones de conflicto.

A través de esta actividad, se buscaba reflexionar sobre las estrategias usadas en situaciones de conflicto, examinar los métodos seleccionados por el participante para asumir el conflicto y medir la capacidad de negociación de cada quien.

Una vez dictados los módulos se procedió a evaluar y analizar los resultados, aplicando el cuestionario, en términos del comportamiento de las variables al inicio del programa y al final, en cuanto a los avances obtenidos relacionados con los hábitos y procesos interactivos comunicacionales, para servir como indicadores de base a efectos de realizar las comparaciones posteriores y obtener los resultados finales.

Se presentaron los resultados obtenidos de la intervención, así como las conclusiones y recomendaciones, con la intención de determinar las acciones para el mantenimiento del cambio o de los ajustes que se consideren pertinentes efectuar.

Tabla 5: Planificación de los talleres o dinámicas

Nombre	Objetivos	Contenido	Actividades	Tiempo	Recursos
Teléfono	<p>Verificar la efectividad del mensaje.</p> <p>Detectar si existe tergiversación.</p> <p>Analizar la comunicación según su tipo.</p>	Comunicación organizacional	Transmitir un mensaje establecido de boca en boca y posteriormente, emitirlo a los diversos miembros de la organización.	45 min.	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p>
Ventana de Johari	Capacidad de reconocer los aspectos de sí mismos y de los otros que les permitan trazarse objetivos para mejorar las relaciones de trabajo.	Comunicación interpersonal	<p>Se entrega a cada participante un ejemplar de la gráfica. Si terminan, pueden dar vuelta la hoja y esperar el siguiente paso.</p> <p>Las parejas deben constituirse teniendo en cuenta el principio de confianza entre sus integrantes, para este paso intercambiarán sus hojas y diligenciarán el área ciega de la ventana.</p> <p>Cada uno, revisa lo que anotó en la Ventana de Johari y las apreciaciones de sus compañeros y se va complementando con las opiniones de los demás.</p>	1 hora	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p>

<p>¿De qué manera lo percibes?</p>	<p>Determinar de qué manera es percibido un mensaje de acuerdo al estado de ánimo de quien recibe el mensaje.</p> <p>Analizar el discurso de los interlocutores de acuerdo a la persona que deban dirigirse.</p>	<p>Mejoramiento de la comunicación organizacional</p>	<p>Repartir las papeletas con determinado estado de ánimo a cada uno de los participantes y entregará además el memorándum. Los participantes deben leerlo y asumirlo, según el estado de ánimo que le tocó en la papeleta.</p> <p>En parejas, pasarán frente al salón y comentarán el contenido del memorándum, de acuerdo a su estado de ánimo (comunicación interpersonal).</p>	<p>50 min.</p>	<p>Hojas</p> <p>Papeletas con estado de ánimo</p> <p>Papeletas con roles o cargos dentro de la Institución</p>
<p>Descubramos la efectividad</p>	<p>Determinar cuál de las herramientas de comunicación organizacional es más efectiva y aceptada por los miembros de la organización</p>	<p>Herramientas de comunicación organizacional</p>	<p>Agruparse en pareja los participantes, los cuales deberán elegir una de las papeletas (cada una reflejará una herramienta de comunicación) y expresar un mensaje determinado a través de la herramienta seleccionada.</p>	<p>40 min.</p>	<p>Hojas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Papeletas con herramientas de comunicación organizacional</p>
<p>Vende lo imposible</p>	<p>Estudiar la capacidad del equipo de trabajo para manejar mensajes determinados de manera efectiva, eficaz y sobretodo, asertiva</p>	<p>Comunicación asertiva</p>	<p>Se repartirá a cada uno de los participantes “el producto imposible de vender”, a través de las papeletas.</p>	<p>55 min.</p>	<p>Papeletas con producto a vender</p> <p>Hojas blancas</p>

<p>Manejo de conflictos</p>	<p>Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.</p> <p>Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.</p> <p>Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.</p>	<p>Manejo de conflictos</p>	<p>Los participantes son invitados por el facilitador a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el facilitador conducirá el grupo a través de la siguiente fantasía.</p>	<p>40 min.</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p>
-----------------------------	--	-----------------------------	--	----------------	--

4.6. Cronograma ejecutado

Actividades	Semanas							
	23/9/13	30/9/13	7/10/13	14/10/13	21/10/13	28/10/13	4/11/13	11/11/13
Diseño de los módulos contenidos en el Diseño Instruccional								
Implantación del Programa								
Evaluación y análisis de los resultados								
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones								
Presentación del trabajo especial de grado (resultados)								

Tabla 6: Cronograma

CAPÍTULO V: INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Intervención

Se realizó un programa de comunicación asertiva en donde se abordaron las temáticas requeridas para optimizar los procesos interactivos comunicacionales, mediante la aplicación de diversas dinámicas que permitieron generar el cambio deseado.

Para elaborar este programa se recurrió a la metodología del Diseño Instruccional, para lo cual se procedió a elaborar dos (2) Manuales, el del Facilitador y el del Participante, contentivo cada uno de las especificaciones para la implantación del programa.

Dicho programa, a través de la aplicación de las seis dinámicas permitió medir las cuatro (4) variables de análisis en estudio: comunicación organizacional, interpersonal, asertiva y manejo del conflicto.

Luego de haber aplicado este programa en cada uno de sus módulos, se procedió a aplicar el cuestionario con sus dos dimensiones (personal e institucional), a fin de evaluar y analizar los resultados en términos de la conducta de las variables al inicio del programa, y al final en cuanto a los avances obtenidos relacionados con las prácticas y procesos comunicacionales, a fin de determinar las acciones correctivas para el cambio.

5.2. Análisis de resultados

5.2.1. Programa de comunicación asertiva: dinámicas o talleres grupales

Talleres dirigidos a 11 personas del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, conformado por: Presidente; Director ejecutivo; Gerente

general; Coordinador administrativo; Coordinador de informática; Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral; Terapeuta ocupacional evaluador; Psicólogo; Terapeuta ocupacional; Docente especialista en educación especial y; Coordinador de servicios generales y ventas.

Módulo I: Comunicación organizacional

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
Teléfono	Verificar la efectividad del mensaje. Detectar si existe tergiversación. Analizar la comunicación según su tipo.	45 min	Hoja blancas Bolígrafos

Tabla 7: Perfil de la dinámica

Análisis de resultados:

Tras la aplicación de la actividad (en la que participaron 9 de 11 personas) se logró detectar que los mensajes emitidos entre los miembros del equipo de trabajo son frecuentemente tergiversados por sus emisores.

Esto se determinó, luego de haber pasado la instrucción de emitir el siguiente mensaje oralmente de persona en persona:

La Asociación Civil Buena Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello, que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.

Una vez transmitido el mensaje, el mensaje final quedó de la siguiente forma:

La Asociación Civil Buena Voluntad ampliará sus servicios a nivel nacional e internacional, razón por la cual el salario de los trabajadores será reducido en un 35%.

De esta manera, quedó evidenciado que, al tratar de sintetizar el mensaje, se pierde su veracidad y efectividad, cambiando elementos importantes que modifican el sentido completo de la información.

A continuación, se presentan los aprendizajes adquiridos manifestados por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizajes	Porcentaje
4	Tergiversación de la información	40,0
2	La comunicación oral, no siempre, es la más efectiva	20,0
1	Todas las herramientas de comunicación son importantes para una comunicación efectiva y eficaz	10,0
1	La capacidad de síntesis no debería tergiversar la información	10,0
1	Determinar el momento oportuno para emitir un mensaje	10,0
1	Acudir a la fuente de información en caso de tener dudas	10,0
10	TOTAL	100

Tabla 8: Aprendizajes adquiridos

Módulo II: Comunicación interpersonal

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
Ventana de Johari	Capacidad de reconocer los aspectos de sí mismos y de los otros que les permitan trazarse objetivos para mejorar las relaciones de trabajo.	1 hora	Hoja blanca Lápiz

Tabla 9: Perfil de la dinámica

Análisis de resultados:

Tras la aplicación de esta actividad, en la que participaron 9 de las 11 personas, se logró reconocer y compartir las fortalezas y debilidades de cada participante, generando una apertura con el resto del equipo, en donde se alcance mayor comprensión y empatía entre los miembros de la organización.

Aunque se indicó realizar un análisis de todos los aspectos en el ámbito laboral, muchos reflejaron su condición personal, lo que demostró que, indudablemente, las situaciones personales influyen directamente en el comportamiento o conducta que asume la persona en el sitio de trabajo, con sí mismos y sus compañeros de trabajo.

A continuación, se presentan los aprendizajes adquiridos por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizajes	Porcentaje
5	Conocer cómo se es percibido por los demás	38,46
3	Conocerse más	23,07
3	Determinar cómo te percibes	23,07
1	Grado de impacto que tiene la actitud de cada persona en la percepción de los demás	7,69
1	Reconocimiento de fortalezas y debilidades	7,69
13	TOTAL	100

Tabla 10: Aprendizajes adquiridos

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
¿De manera que lo percibes?	<p>Determinar de qué manera es percibido un mensaje de acuerdo al estado de ánimo de quien recibe el mensaje.</p> <p>Analizar el discurso de los interlocutores de acuerdo a la persona a quien deban dirigirse.</p>	50 min.	<p>Hojas</p> <p>Papeletas con estado de ánimo</p> <p>Papeletas con roles o cargos dentro de la institución</p> <p>Memorándum</p>

Tabla 11: Perfil de la dinámica

Análisis de resultados:

De acuerdo al objetivo planteado para esta dinámica, donde participaron 7 de las 11 personas previstas, ciertamente, se apreció que el estado de ánimo de la persona influye de manera directa en la forma de expresar un mensaje, incidiendo en la efectividad y asertividad de la comunicación, tanto para quien emite el mensaje como para quien lo recibe.

Una vez realizado el ejercicio, donde se representaron estados de ánimo, roles o cargos dentro de la institución, se apreció que la comunicación interpersonal es mucho más fluida entre pares que con superiores o inferiores.

Sin embargo, se determinó que se emplean las herramientas y estrategias de comunicación que permita manejar el discurso, de acuerdo a la situación suscitada, razón por la cual se considera posible profundizar en esas herramientas con el fin de erradicar el ruido en las comunicaciones, lo cual se considera una cualidad que resulta importante rescatar para el bienestar de la institución y de su personal.

A pesar de haberse emitido en el ejercicio, un mensaje negativo, se logró rápidamente un consenso entre la presidencia, dirección y equipo de trabajo en general para asumir la “contingencia” como un todo, de alto compromiso y con miras a continuar fomentando valores dentro y fuera de la Institución. En la búsqueda de soluciones, también surgieron ideas sumamente creativas, como el de sumar al voluntariado de las empresas amigas.

Finalmente, a los participantes, se les solicitó su opinión sobre esta actividad en términos de su aplicabilidad en Buena Voluntad. A esta respondieron:

Nº de respuestas	Percepción	%
3	Muestra la capacidad de los miembros del grupo de trabajo para la resolución de conflictos y fomentar el trabajo en equipo	37,5
2	Es la forma en la que deben solventarse las dificultades en BV	25,0
1	Hace posible un espacio y una oportunidad para una solución creativa	12,5
1	Permite hacer empatía	12,5
1	Se aplica en BV	12,5
8	TOTAL	100

Tabla 12: Opinión de los participantes sobre la actividad

A continuación, se presentan los aprendizajes adquiridos por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizaje	Porcentaje
3	Importancia de tomar las decisiones en grupo	27,27
2	Se debe escribir y leer correctamente para emitir y recibir un mensaje	18,18
1	Cómo comunicar una información negativa y lograr que sea percibida de manera positiva	9,09
1	Reconocimiento de cualidades (según los esfuerzos para no mezclar lo personal con lo laboral)	9,09
1	Importancia de la información correcta, directa	9,09
1	Importancia de estar abierto a posibilidades	9,09
1	Reacción y conductas distintas	9,09
1	Incidencia de las emociones en la manera de comunicarse	9,09
11	TOTAL	100

Tabla 13: Aprendizajes adquiridos

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
Descubramos la efectividad	Determinar cuál de las herramientas de comunicación organizacional es más efectiva y aceptada por los miembros de la organización.	40 min	Hoja blancas Bolígrafos Papeletas con herramientas de comunicación organizacional

Tabla 14: Perfil de la dinámica

En la dinámica participaron 9 integrantes los cuales fueron divididos en tres parejas y un trío.

Se les repartió varias herramientas de comunicación, a través de la cual debían emitir un mensaje (con el que ya se había trabajado) a fin de verificar

de qué manera se maneja la información según el resultado obtenido de acuerdo a su asertividad y efectividad.

A continuación, reiteramos el mensaje:

La Asociación Civil Buena Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello, que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.

Las herramientas con las que se trabajaron, fueron:

- Cartelera informativa.
- Memorándum.
- Desayuno o almuerzo.
- Intranet.

Luego de realizado el ejercicio, los integrantes del equipo de trabajo modificaron la información para buscar la manera de hacerlo más atractivo a los miembros del equipo, demostrando la capacidad de los participantes de adecuar el mensaje, con el único fin de hacerlo efectivo y eficaz, mas no, necesariamente, asertivo.

Análisis de resultados:

A continuación, se presentan los aprendizajes adquiridos por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizaje	Porcentaje
5	Determinar la herramienta correcta para una comunicación efectiva	55,5
2	Correcto manejo de la información	22,2
2	Cualquier vía de comunicación es importante	22,2
9	TOTAL	100

Tabla 15: Aprendizajes adquiridos

Módulo V: Comunicación asertiva

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
Vende lo imposible	Estudiar la capacidad del equipo de trabajo para manejar mensajes determinados de manera efectiva, eficaz y sobretodo, asertiva.	55 min.	Papeletas con productos a vender

Tabla 16: Perfil de la dinámica

De acuerdo al objetivo planteado para esta dinámica, donde participaron 7 de las 11 personas previstas, se verificó tras la aplicación y ejecución del ejercicio cuyo objetivo es el de demostrar que es posible acudir a diversas herramientas de la comunicación, para garantizar la efectiva y asertiva transmisión de un mensaje.

A pesar de haber tenido la difícil tarea de “vender un producto imposible” todos los integrantes lograron persuadir al resto de la audiencia, de su propósito, evidenciando su capacidad de crear mensajes adecuados, aún en situaciones difíciles.

La actividad también permitió obtener mayor información acerca de los participantes, en cuanto a gustos y características, elementos que permitirían una adecuación del mensaje, según el receptor.

Finalmente, a los participantes, se les preguntó su percepción sobre esta actividad. Así respondieron:

Nº de pers.	Percepción	%
3	Espacio para la creatividad y conocer los puntos en común con el resto del equipo.	42,85
2	Da cabida al análisis de la situación.	28,57
1	Permite buscar el lado positivo de cada situación.	14,28
1	La decisión está tomada. (Sin consultar al resto del equipo).	14,28
7	TOTAL	100

Tabla 17: Percepción sobre la actividad

Análisis de resultados:

A continuación, se presentan los aprendizajes adquiridos por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizaje	Porcentaje
2	Creatividad	20,0
2	Capacidad de negociar	20,0
1	Trabajo en equipo	10,0
1	Optimismo	10,0
1	Seguridad	10,0
1	Ingenio	10,0
1	Importancia de cómo se dicen las cosas	10,0
1	Búsqueda de soluciones	10,0
10	TOTAL	100

Tabla 18: Aprendizajes adquiridos

Módulo VI: Manejo de Conflictos

Dinámica	Objetivo	Duración	Recursos
Manejo de conflictos	Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto. Examinar los métodos usados para resolver los conflictos. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.	40 min.	Papel para cada participante Lápiz o bolígrafo

Tabla 19: Perfil de la dinámica

Análisis de resultados:

Luego de haber llevado a 9 participantes de la dinámica a una situación imaginaria, en la que se cruzarían con una persona en situación de conflicto, se discutieron las estrategias que se consideraron y eligieron para abordar el momento, además del nivel de satisfacción tras haber superado el escenario.

Tras un ejercicio individual, en el que se debían pensar acerca de las alternativas a usar, la mayoría del equipo coincidió en la necesidad de abordar el problema para erradicar cualquier situación que pudiera ser perjudicial para ambas partes.

Partiendo entonces del reconocimiento de “un problema”, todos convergieron en la necesidad de reflexionar acerca de los hechos con el fin de limar asperezas con quien corresponda como una medida, incluso, de coadyuvar y colaborar con el bienestar de las partes involucradas.

A continuación se presentan los siguientes cuadros de:

a.- Estrategia pensada:

Nº de respuestas	Estrategia pensada	%
5	Invitar al diálogo / Enfrentar la situación	27,77
5	Saludo Cortesía	27,77
4	Ignorar la situación	22,22
2	Saludo Gestual	11,11
1	Retar a la persona con la mirada	5,55
1	Saludar, omitiendo la situación real	5,55
18	TOTAL	100

Tabla 20: Estrategias pensadas

b.- Estrategia elegida:

Nº de personas	Estrategia elegida	%
5	Diálogo para solventar la situación	55,55
3	Saludo Cortesía	33,33
1	Ignorar la situación	11,11
9	TOTAL	100

Tabla 21: Estrategias elegidas

c.- Nivel de satisfacción:

Nº de personas	Nivel de Satisfacción	%
8	Alta, debido al bienestar que les generaría a estas personas resolver el conflicto	88,88
1	Dependerá del resultado del encuentro	11,11
9	TOTAL	100

Tabla 22: Nivel de satisfacción

Seguidamente, los aprendizajes adquiridos por los participantes tras la aplicación de la dinámica:

Nº de respuestas	Aprendizaje	Porcentaje
6	Para enfrentar una situación de conflicto debe haber disposición	46,15
5	El diálogo contribuye a la solución de conflictos	38,46
2	La capacidad de reflexión es importante para solucionar los conflictos	15,38
13	TOTAL	100

Tabla 23: Aprendizajes adquiridos

5.2.2. Cuestionario de evaluación inicial y final:

Instrumento aplicado a 10 personas del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, conformado por:

1. Presidente: Carlos Bullos.
2. Directora ejecutiva: Antonieta Méndez de Baquero.
3. Gerente general: Caroline Ruiz.
4. Coordinadora administrativa: Beatriz Díaz.
5. Coordinador de informática: Henry Sahmkow.
6. Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral: Sandra Navas.
7. Terapeuta ocupacional evaluador: Nancy Ocanto.
8. Terapeuta ocupacional: María Carolina Muñoz.
9. Docente especialista en educación especial: Cristina Graterol.
10. Coordinador de servicios generales y ventas: Raúl Seijas Rodríguez.

Este cuestionario fue aplicado al equipo de trabajo, luego de su participación en los seis (6) talleres descritos anteriormente, a fin de evaluar el impacto que tuvo cada contenido en las dos dimensiones (personal e institucional).

Los resultados se presentan en dos dimensiones: la personal y la organizacional, entendiéndose el primero como el impacto del cambio en los participantes y el segundo en la institución; adicionalmente se evaluó la contribución de los talleres en la comunicación asertiva.

Luego de haber aplicado el cuestionario al equipo de trabajo de la ACBV, al cual debían responder mediante una escala tipo Likert de 5 opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (5), Muy de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y, Totalmente en desacuerdo (1), se obtuvieron los

resultados de frecuencias de acuerdo al número de encuestados por ítem y por las opciones de respuestas (ver anexos C, D, E y F).

ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Escala general para la evaluación de los resultados obtenidos en las variables y en sus respectivos ítems:

Rango	Porcentaje
Excelente	76-100
Bueno	51-75
Regular	26-50
Bajo	0-25

Tabla 24: Escala de evaluación

Leyenda para todos los gráficos: la columna de la izquierda identificada con el color azul oscuro, representa la evaluación previa; mientras que la de la derecha, el azul claro, la evaluación posterior a las actividades de intervención.

A- DIMENSIÓN PERSONAL

1. **Comunicación organizacional:** es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Ítem	Personal			
	Antes	Rango	Después	Rango
	%		%	
1. Se respetan los canales regulares de comunicación.	77,77	Excelente	84,44	Excelente
5. La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.	68,88	Bueno	80,0	Excelente
8. La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.	71,11	Bueno	80,0	Excelente
12. Los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados.	77,77	Excelente	82,22	Excelente
16. No circulan ideas distorsionadas sobre hechos o situaciones.	77,77	Excelente	84,44	Excelente
Total % ponderado Dimensión	74,66	Bueno	82,22	Excelente

Tabla 25: Ítems de la Comunicación organizacional



Gráfico 3: Comunicación organizacional

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 84,44%, afirma que se respetan los canales regulares de comunicación. Asimismo, el 80,0% de las personas que participaron en este cuestionario, manifestaron que la información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores; mientras que un 80,0% opinó que la información fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Por otra parte, el 82,22 % de la población indicó que los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados. El 84,44% afirma que no circulan ideas distorsionadas sobre hechos o situaciones.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación organizacional es: **excelente (82,22%)**.

En tal sentido, en estos resultados obtenidos, se evidencia que la comunicación organizacional presentó mejoría tras la aplicación de los talleres, al indicar que en lo personal cada uno de los integrantes del equipo de trabajo siente manejar mejor este tipo de comunicación.

Tomando en consideración las variables evaluadas (el respeto a los canales regulares de comunicación, transmisión de la información desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa, la interpretación adecuada de los mensajes transmitidos y el manejo del rumor) y los resultados obtenidos, la comunicación organizacional se desplazó de “bueno” (74,66%) a “excelente” (82,22%), denotando un proceso de reflexión en cada uno de los miembros del equipo, cuyo resultado incidirá en el bienestar del trabajador y su percepción sobre el clima organizacional.

2. **Comunicación interpersonal:** son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna.

Item	Personal			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
2.Los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión.	80,0	Excelente	84,44	Excelente
6. El equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros.	68,88	Bueno	84,44	Excelente
7. Las reuniones de trabajo son productivas.	73,33	Bueno	80,0	Excelente
11. Se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse.	73,33	Bueno	86,66	Excelente
21. Los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.	77,77	Excelente	82,22	Excelente
Total % ponderado Dimensión	74,66	Bueno	83,55	Excelente

Tabla 26: Ítems de la Comunicación interpersonal

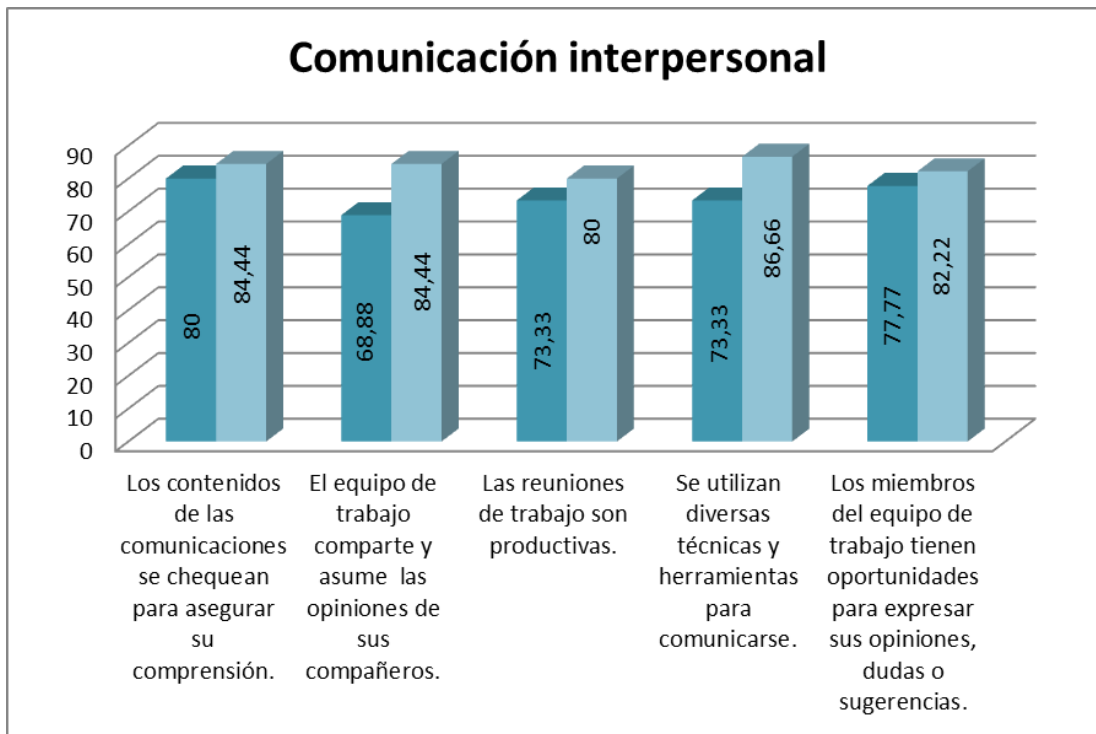


Gráfico 4: Comunicación interpersonal

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 84,44%, afirma que los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión. Asimismo, el 84,44% de las personas que participaron en este cuestionario, manifestaron que el equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros. De igual forma, opinaron en un 80,0% que las reuniones de trabajo son productivas.

Por otra parte, el 86,66% de la población indicó que se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse. Por otro lado, un 82,22% indicó que los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación interpersonal es: **excelente (83,55%)**.

En cuanto a la comunicación interpersonal, los integrantes del equipo de trabajo lograron una notable mejoría tras el proceso de intervención, al trasladarse de “bueno” (74,66%) a “excelente” (83,55%).

Tras el taller grupal, los miembros del equipo de trabajo lograron manejar mejor los procesos de comunicación interpersonal a través de ejercicios empáticos, basados en estados de ánimos y roles desempeñados dentro de la organización.

3. **Comunicación asertiva:** habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).

Item	Personal			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
3.Los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento.	75,55	Bueno	84,44	Excelente
4.Los mensajes que se transmiten son claros.	71,11	Bueno	82,22	Excelente
10.Las personas se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.	77,77	Excelente	84,44	Excelente
14.Los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí.	75,55	Bueno	82,22	Excelente
17.La comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.	80,0	Excelente	77,77	Excelente
19.El equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.	64,44	Bueno	77,77	Excelente
20.Cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.	73,33	Bueno	82,22	Excelente
22.Cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente.	80,0	Excelente	82,22	Excelente
23.El equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus sentimientos.	75,55	Bueno	80,0	Excelente
25.En el equipo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás.	71,11	Bueno	77,77	Excelente
Total % ponderado Dimensión	74,44	Bueno	81,11	Excelente

Tabla 27: Ítems de la Comunicación asertiva

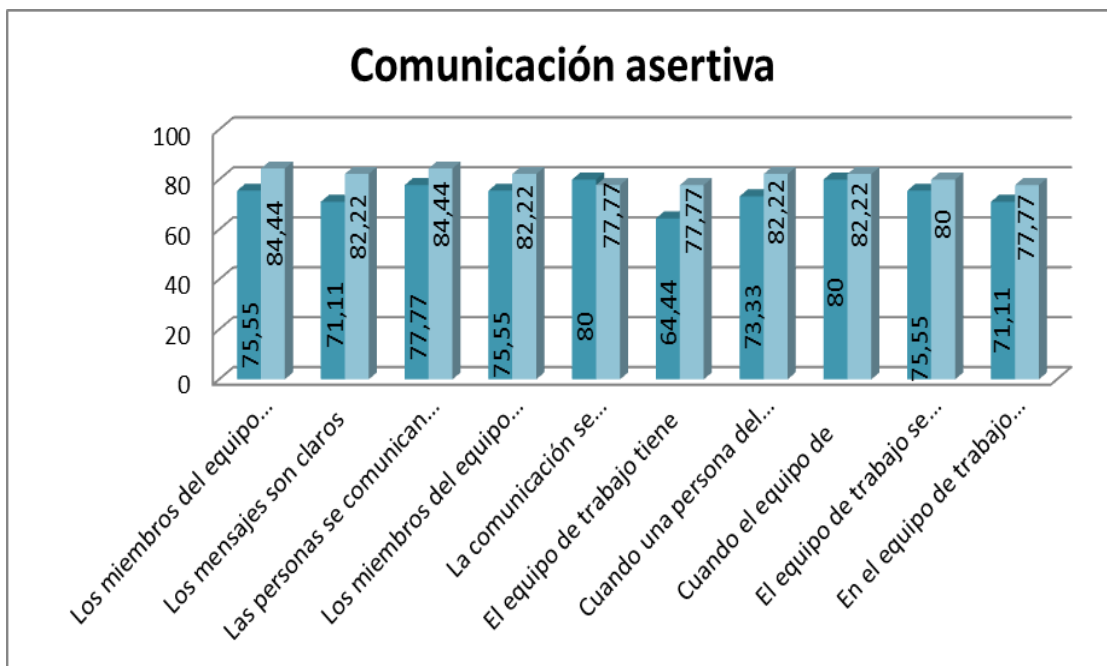


Gráfico 5: Comunicación asertiva

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 84,44%, afirma que los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento. Por su parte, un 82,22% afirma que los mensajes que se transmiten son claros. Asimismo, el 84,44% de las personas afirman que se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.

De igual forma, opinaron en un 82,22% que los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí. Mientras que, un 77,77% afirmó que la comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.

Por otra parte, el 77,77% de la población indicó que el equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.

De igual forma, el 82,22% indica que cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.

Por otro lado, un 82,22% de las personas indicó que cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente. También, un 80,0% afirmó que el equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus sentimientos. Asimismo, el 77,77% indicó que en el equipo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación asertiva es: **excelente (81,11%)**.

La comunicación asertiva, la más importante en cualquier proceso de comunicación, también presentó resultados favorables luego de la intervención llevada a cabo.

Siete puntos porcentuales es la diferencia entre el estado inicial de esta variable, ubicada en 74,44 % y la obtenida luego del taller grupal, con el que se ubicó en 81,11 %, rango en el que califica como excelente.

4. **Conflicto:** fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Item	Personal		Rango
	Antes	Después	
	%	%	
9. Se brindan espacios para debatir situaciones.	77,77	82,22	Excelente
13. Se superan las dificultades de manera diplomática.	77,77	82,22	Excelente
15. Se reconocen los conflictos cuando se producen.	75,55	82,22	Bueno
18. Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.	73,33	80,0	Bueno
24. Ante una situación conflictiva se utiliza una comunicación asertiva para solucionarla.	77,77	84,44	Excelente
26. El equipo de trabajo coopera con los demás miembros, buscando satisfacer los intereses de la mayoría.	80,0	84,44	Excelente
Total % ponderado Dimensión	77,03	82,59	Excelente

Tabla 28: Ítems de manejo de Conflicto

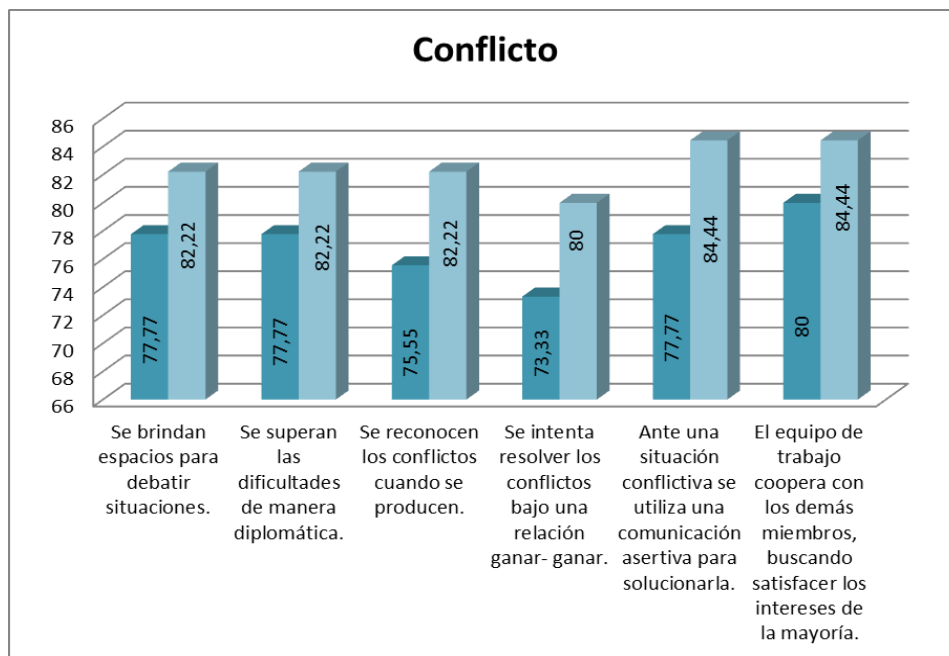


Gráfico 6: Manejo de conflicto

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 82,22%, afirma que se brindan los espacios para debatir situaciones. Por su parte, un 82,22% afirma que se superan las dificultades de manera diplomáticas. Asimismo, el 82,22% de las personas afirman que se reconocen los conflictos cuando se producen.

De igual forma, un 80,0% opinó que se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar-ganar. Mientras que, un 84,44% afirmó que ante una situación conflictiva se utiliza una comunicación asertiva para solucionarla.

Por último, un 84,44% de la población indicó que el equipo de trabajo coopera con los demás miembros, buscando satisfacer los intereses de la mayoría.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución el manejo del conflicto es: **excelente (82,59%)**.

En torno al manejo del conflicto, también se lograron resultados positivos, al subir de 77,03 % (bueno) a 82,59% (excelente) luego del proceso de intervención.

Los integrantes del equipo de trabajo de la Asociación, consideran que profundizaron en las técnicas del manejo de conflicto, lo que permitirá eliminar los que afecten negativamente a la Institución.

Variables	Personal	
	Antes	Después
	%	%
Comunicación Organizacional	74,66	82,22
Comunicación Interpersonal	74,66	83,55
Comunicación Asertiva	74,44	81,11
Conflicto	77,03	82,59

Tabla 29: Total de variables ponderadas

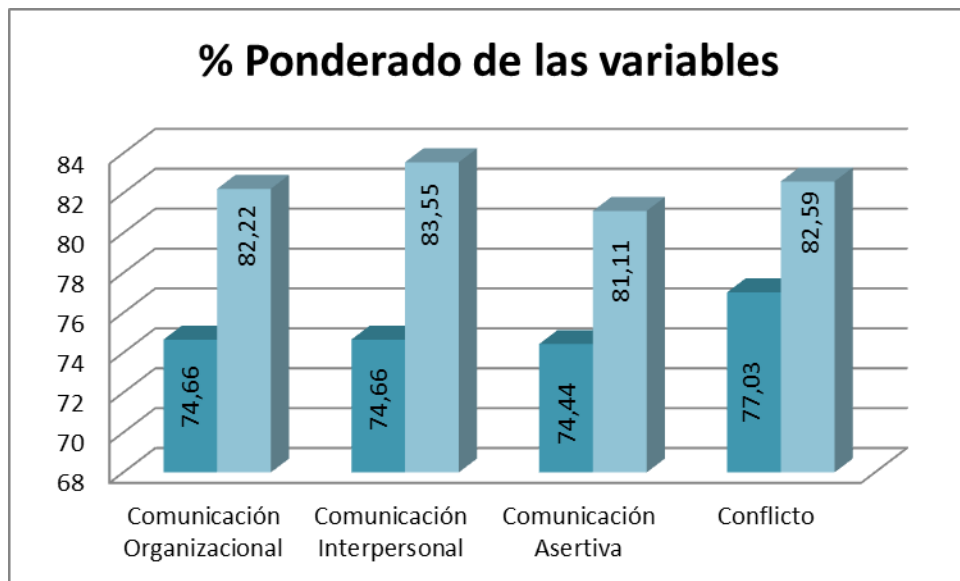


Gráfico 7: % Ponderado de las variables

Comentario:

Según el estudio, en la dimensión personal, los integrantes del equipo de trabajo de la Asociación han logrado avanzar considerablemente en lo referente a la comunicación organizacional, la comunicación interpersonal, la comunicación asertiva y el manejo de conflicto.

En general, la ponderación de las cuatro variables analizadas, resultaron “excelentes”, según el promedio porcentual, ubicado en 82,36%.

Cabe destacar que, aunque todas están entre el rango indicado, la variable mejor manejada en la Asociación Civil Buena Voluntad, es la comunicación interpersonal (83,55%), seguido del conflicto (82,59%), luego la comunicación organizacional con el 82,22% y por último, la comunicación asertiva con el 81,11%.

B- DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1. **Comunicación organizacional:** es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Item	Institucional			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
1. Se respetan los canales regulares de comunicación.	46,66	Regular	57,77	Bueno
5. La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.	42,22	Regular	53,33	Bueno
8. La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.	46,66	Regular	64,44	Bueno
12. Los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados.	42,22	Regular	57,77	Bueno
16. No circulan ideas distorsionadas sobre hechos o situaciones.	37,77	Regular	48,88	Regular
Total % ponderado Dimensión	43,11	Regular	56,44	Bueno

Tabla 30: Ítems de Comunicación organizacional



Gráfico 8: Comunicación organizacional

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 57,77%, afirma que se respetan los canales regulares de comunicación. Asimismo, el 53,33% de las personas que participaron en este cuestionario, manifestaron que la información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores; mientras que un 64,44% opinó que la información fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Por otra parte, el 57,77% de la población indicó que los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados. El 48,88% afirma que no circulan ideas distorsionadas sobre hechos o situaciones.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación organizacional es: **buena (56,44%)**.

Se evidencia que la comunicación organizacional presentó mejoría tras la aplicación de los talleres, al indicar que en lo institucional los integrantes del equipo de trabajo tienen una mejor percepción sobre la comunicación organizacional y el manejo de ésta por parte de sus compañeros de trabajo.

Tomando en consideración las variables evaluadas (el respeto a los canales regulares de comunicación, transmisión de la información desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa, la interpretación adecuada de los mensajes transmitidos y el manejo del rumor) y los resultados obtenidos, la comunicación organizacional se desplazó de “regular” (43,11%) a “bueno” (56,44%), denotando una mejoría que deberá continuar siendo manejada para optimizarla en tanto sea posible.

2. **Comunicación interpersonal:** son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna.

Item	Institucional			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
2.Los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión.	46,66	Regular	60,0	Bueno
6. El equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros.	37,77	Regular	57,77	Bueno
7. Las reuniones de trabajo son productivas.	44,44	Regular	55,55	Bueno
11. Se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse.	40,0	Regular	53,33	Bueno
21. Los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.	44,44	Regular	55,55	Bueno
Total % ponderado Dimensión	42,66	Regular	56,44	Bueno

Tabla 31: Comunicación interpersonal

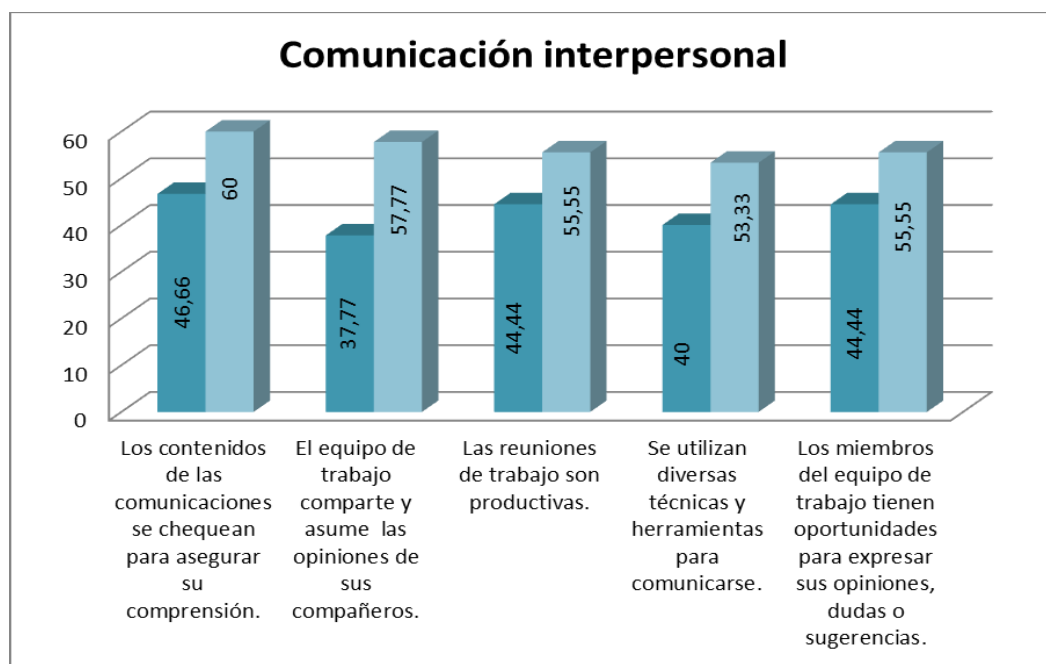


Gráfico 9: Comunicación interpersonal

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 60,0%, afirma que los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión. Asimismo, el 57,77% de las personas que participaron en este cuestionario, manifestaron que el equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros. De igual forma, opinaron en un 55,55% que las reuniones de trabajo son productivas.

Por otra parte, el 53,33% de la población indicó que se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse. Por otro lado, un 55,55% indicó que los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación interpersonal es: **buena (56,44%)**.

En cuanto a la comunicación interpersonal, el equipo de trabajo logró una notable mejoría tras el proceso de intervención, al trasladarse de “regular” (42,66%) a “bueno” (56,44%).

Tras el taller grupal, los miembros del equipo de trabajo lograron manejar, determinar y valorar las técnicas de comunicación interpersonal y su influencia en el trabajo colectivo.

3. **Comunicación asertiva:** habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).

Item	Institucional			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
3.Los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento.	46,66	Regular	64,44	Bueno
4.Los mensajes que se transmiten son claros.	42,22	Regular	57,77	Bueno
10.Las personas se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.	46,66	Regular	66,66	Bueno
14.Los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí.	40,0	Regular	53,33	Bueno
17.La comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.	53,33	Bueno	64,44	Bueno
19.El equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.	37,77	Regular	53,33	Bueno
20.Cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.	40,0	Regular	55,55	Bueno
22.Cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente.	42,22	Regular	57,77	Bueno
23.El equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus sentimientos.	33,33	Regular	53,33	Bueno
25.En el equipo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás.	37,77	Regular	53,33	Bueno
Total % ponderado Dimensión	42,0	Regular	58,0	Bueno

Tabla 32: Ítems de Comunicación asertiva

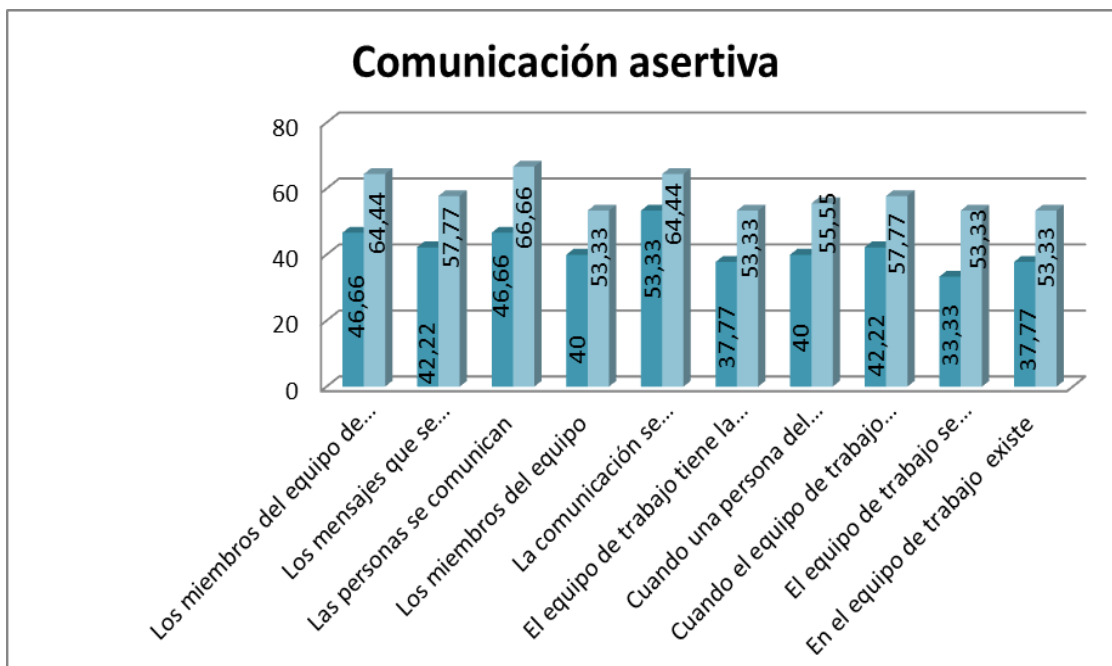


Gráfico 10: Comunicación asertiva

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 64,44%, afirma que los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento. Por su parte, un 57,77% afirma que los mensajes que se transmiten son claros. Asimismo, el 66,66% de las personas afirman que se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.

De igual forma, opinaron en un 53,33% que los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí. Mientras que, un 64,44% afirmó que la comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.

Por otra parte, el 53,33% de la población indicó que el equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.

De igual forma, el 55,55% indica que cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.

Por otro lado, un 57,77% de las personas indicó que cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente. También, un 53,33% afirmó que el equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus sentimientos. Asimismo, el 53,33% indicó que en el equipo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución la comunicación asertiva es: **buena (58,0%)**.

Claramente se percibe un cambio considerable en la comunicación asertiva dentro de la Asociación, a pasar del rango regular, como 42,0% a bueno con 58,0%.

Una vez realizada la intervención, los miembros del equipo pudieron percibir la práctica de la comunicación asertiva y empática entre sus compañeros de trabajo, mejorando significativamente los procesos de comunicación.

4. **Conflicto:** fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Item	Institucional			Rango
	Antes	Rango	Después	
	%		%	
9. Se brindan espacios para debatir situaciones.	46,66	Regular	62,22	Bueno
13. Se superan las dificultades de manera diplomática.	37,77	Regular	51,11	Bueno
15. Se reconocen los conflictos cuando se producen.	40,0	Regular	48,88	Regular
18. Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.	37,77	Regular	48,88	Regular
24. Ante una situación conflictiva se utiliza una comunicación asertiva para solucionarla.	44,44	Regular	57,77	Bueno
26. El equipo de trabajo coopera con los demás miembros, buscando satisfacer los intereses de la mayoría.	46,66	Regular	60,0	Bueno
Total % ponderado Dimensión	42,22	Regular	54,81	Bueno

Tabla 33: Ítems de manejo de conflicto

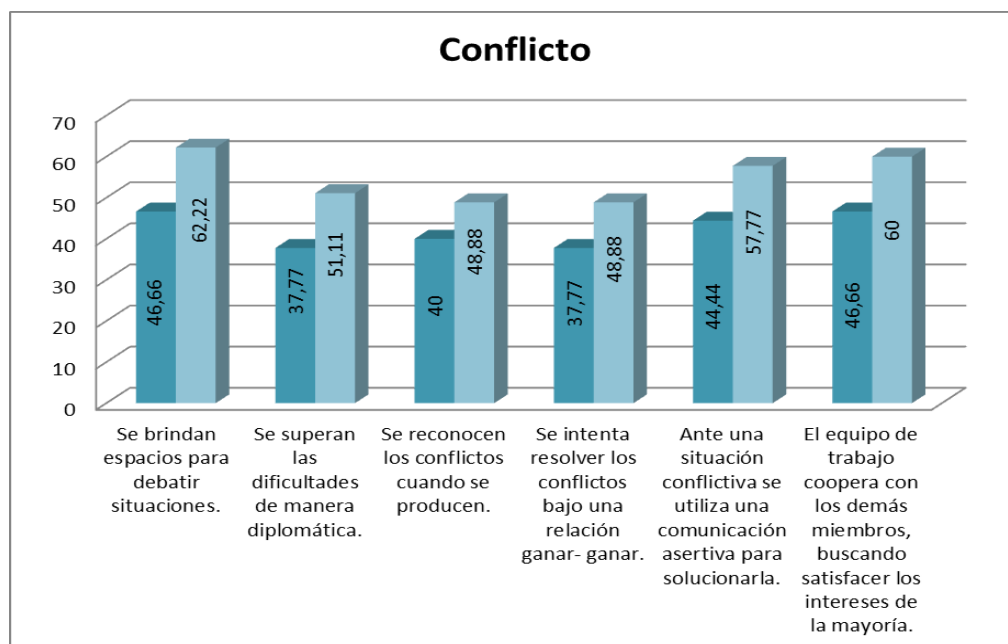


Gráfico 11: Manejo de conflicto

Comentario:

Según los resultados arrojados, la mayoría del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, representada en el 62,22%, afirma que se brindan los espacios para debatir situaciones. Por su parte, un 51,11% afirma que se superan las dificultades de manera diplomáticas. Asimismo, el 48,88% de las personas afirman que se reconocen los conflictos cuando se producen.

De igual forma, un 48,88% opinó que se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar-ganar. Mientras que, un 57,77% afirmó que ante una situación conflictiva se utiliza una comunicación asertiva para solucionarla. Por último, un 60,0% de la población indicó que el equipo de trabajo coopera con los demás miembros, buscando satisfacer los intereses de la mayoría.

En general, el instrumento arrojó que dentro de la institución el manejo de conflicto es: **bueno (54,81%)**.

En lo institucional, el manejo del conflicto también arrojó mejoría al pasar de “regular” (42,22%) a “bueno” (54,81%).

Los miembros del equipo de trabajo, tienen una nueva percepción sobre el manejo del conflicto en la organización, los espacios para debatir situaciones y la necesidad de una comunicación asertiva en caso de estar ante una situación de conflicto, la cual se ve reducida, ante la mejora alcanzada en todos los aspectos anteriores.

Variables	Institucional	
	Antes	Después
	%	%
Comunicación Organizacional	43,11	56,44
Comunicación Interpersonal	42,66	56,44
Comunicación Asertiva	42	58
Conflicto	42,22	54,81

Tabla 34: Total de variables ponderadas

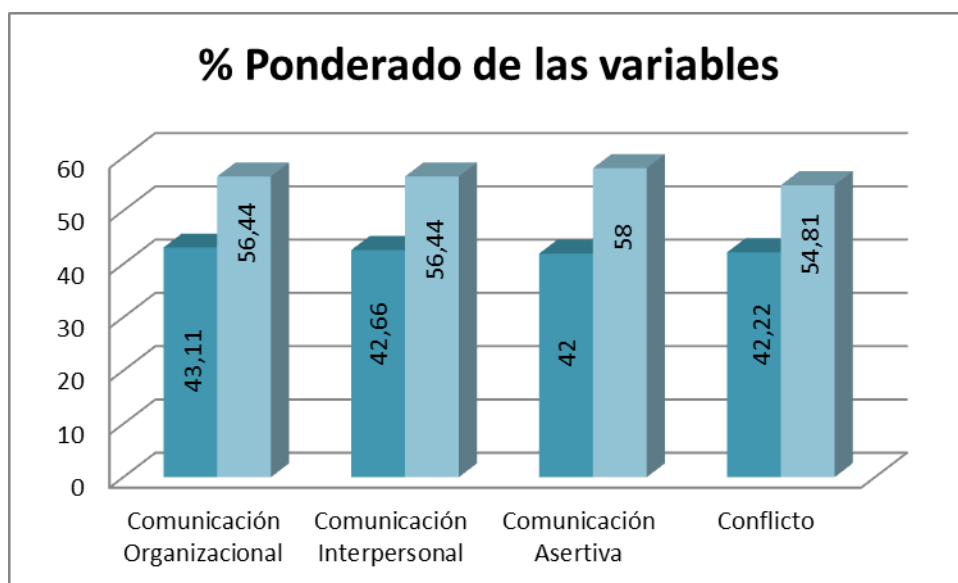


Gráfico 12: % Ponderado de las variables

Comentario:

En términos generales y tomando en consideración las cuatro variables trabajadas durante la intervención (comunicación organizacional, interpersonal, asertiva y manejo de conflicto), todas presentaron una mejoría en cuanto a la percepción del equipo de trabajo sobre el desarrollo de las distintas variables.

En este caso, ponderando los resultados obtenidos de cada una de las variables analizadas, califica como “bueno” con un 56,42%.

Variables	Personal		Institucional	
	Antes	Después	Antes	Después
	%	%	%	%
Comunicación Organizacional	74,66	82,22	43,11	56,44
Comunicación Interpersonal	74,66	83,55	42,66	56,44
Comunicación Asertiva	74,44	81,11	42	58
Conflicto	77,03	82,59	42,22	54,81

Tabla 35: Cuadro comparativo de los resultados de las cuatro variables en sus dos dimensiones (antes y después)

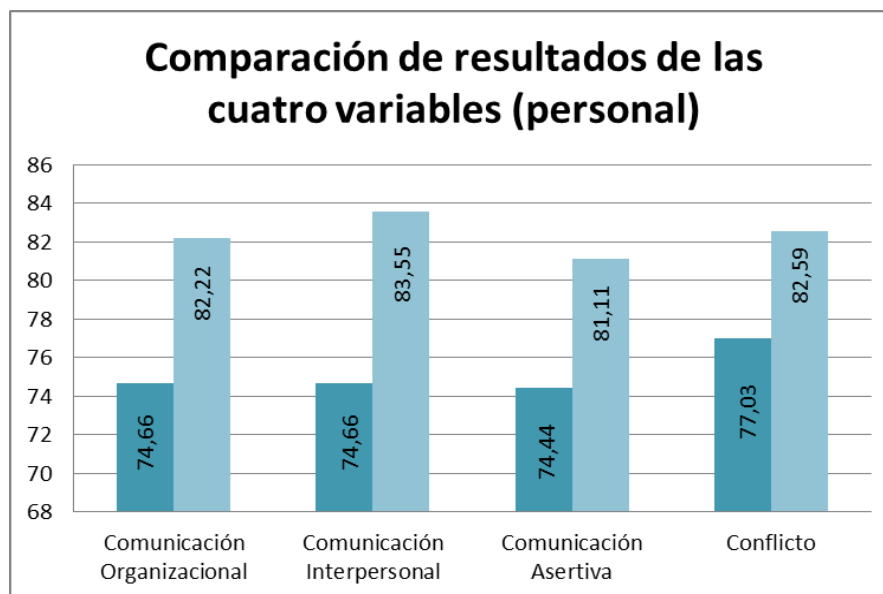


Gráfico 13: Comparación de resultados (personal)

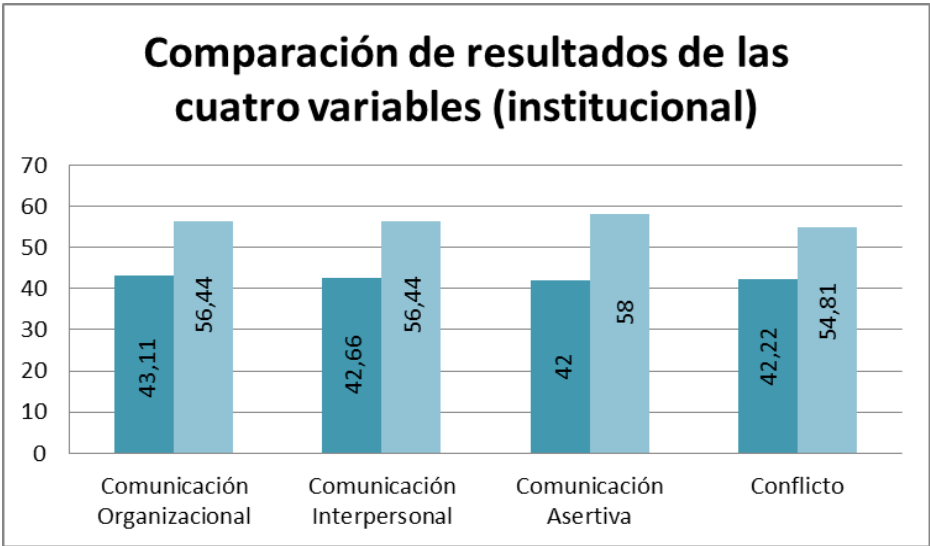


Gráfico 14: Comparación de resultados (institucional)

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La comunicación asertiva es de vital importancia en cualquier tipo de relación que adelante el ser humano para poder asociarse y mantenerse en una adecuada convivencia.

En una organización, la comunicación se convierte en la columna vertebral del equipo de trabajo para la consecución de metas y objetivos claramente establecidos.

Partiendo de la necesidad de optimizar los procesos de comunicación dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad, se realizó una intervención que permitiera mejorar significativamente las comunicaciones dentro de la organización, a fin de garantizar un clima organizacional favorable para quienes allí laboran.

En este sentido, es preciso señalar que la comunicación organizacional, interpersonal y sobretodo, la asertiva, inciden directamente sobre otras variables propias de una organización proveyendo de un mejor o peor ambiente laboral.

La comunicación asertiva permite que las personas generen acciones interpersonales positivas; así como mantener una alta autoestima. Considera el “yo”, el ser realista, integrado, activo, entre otras cualidades. Es decir, mantienen un patrón fluido: congruente, de autorrealización, reconoce sus fortalezas y sus debilidades, es equilibrado y utiliza un lenguaje descriptivo.

En el caso de la Asociación Civil Buena Voluntad y tras la intervención realizada y analizada desde el punto de vista individual e institucional, se concluyó que:

El principal objetivo fue fortalecer los procesos de comunicación (organizacional, asertiva e interpersonal) dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad, ya que ésta está presente y afecta todos los ámbitos de la convivencia humana.

En la dimensión personal: para los integrantes del equipo de trabajo, la intervención realizada fue de gran provecho porque permitió descubrir y profundizar en conceptos básicos y necesarios para contribuir, como miembro de un equipo, a la mejora de la comunicación (en los tres aspectos estudiados: organizacional, interpersonal y asertiva); y el manejo del conflicto.

Luego de los talleres grupales realizados y la ponderación de las diversas variables, resultaron “excelente” con un 82,36%, resultado que evidencia el cambio asumido por parte de los miembros del equipo de trabajo.

Es importante resaltar, que partiendo del conocimiento que el cambio debe generarse primero en el individuo para luego impactar en lo colectivo, los resultados arrojados son el punto de inicio para continuar avanzando significativamente en los procesos de comunicación y el manejo del conflicto.

Las dinámicas grupales, brindaron herramientas para asumir y percibir la comunicación como una herramienta básica para el trabajo y alcanzar los logros de la organización.

Sin duda, el apropiado manejo de la comunicación dentro de la institución coadyuvará al adecuado manejo de conflictos, erradicando los negativos y manteniendo los positivos, que sirvan de motor para continuar impulsando la productividad, eficiencia y eficacia de la organización.

En la dimensión institucional: los resultados que arrojó el cuestionario final muestran claramente un cambio moderado, esto indica que la percepción de los individuos con respecto al equipo de trabajo en general, es relativamente diferente a la existente antes de la intervención.

Sin embargo, a pesar de calificar como “bueno” (56,42%) tras la ponderación de todas las variables, es evidente que el cambio fue más significativo en lo personal que en lo institucional, aunque ambas estén directamente relacionadas.

La nueva percepción que existe en torno al manejo de las distintas variables (comunicación organizacional, interpersonal, asertiva y manejo de conflicto) puede estar dada por el cambio obtenido en lo personal tras la intervención, que incide directamente en lo grupal.

Llama la atención que obteniendo resultados tan favorables en lo personal, lo institucional haya reflejado un cambio poco menos acentuado, marcando un poco de resistencia en este ámbito.

Resistir al cambio significa que los individuos sienten algún tipo de amenaza en su rutina laboral, ya sea por directrices gerenciales o estructurales.

Es por ello, que se requiere que todos los actores acepten y se adapten a los nuevos cambios, buscando la integración de los individuos para una participación activa, innovadora y cambiante.

No obstante, el inicio del cambio está dado, por lo que será importante continuar trabajando en cada una de las variables de manera grupal para aproximarse cada vez más a la excelencia.

6.2. Recomendaciones

Tras la intervención realizada en la Asociación Civil Buena Voluntad, donde se abrieron espacios para la comunicación, acercamiento y se expusieron distintas realidades, en las que el equipo de trabajo de la Asociación logró visibilizar el esfuerzo de cada uno de los integrantes para lograr los objetivos pertinentes, se sugiere:

- ✓ Mantener espacios para la libre comunicación entre los miembros del equipo de trabajo de la fundación con el fin de recoger impresiones reales sobre circunstancias específicas.
- ✓ Será conveniente mantener dinámicas específicas, en las que participen la alta gerencia y el equipo de trabajo para continuar fortaleciendo las variables analizadas en el ámbito institucional.
- ✓ Sostener la participación masiva en todas las actividades extracurriculares que permitan el incremento de la comunicación informal y la empatía.
- ✓ Manejar las situaciones de conflicto con mayor comunicación para generar el debate que permita solventarlo bajo la premisa ganar-ganar.
- ✓ Crear algún “buzón de sugerencias” a través de cual se permita plantear ideas e inquietudes de manera anónima que posteriormente puedan ser discutidas en una reunión general.

- ✓ Cuidar la comunicación asertiva dentro de la organización, en todos sus aspectos, incluyendo la herramienta de comunicación.
- ✓ Verificar y corregir la transmisión de la comunicación para evitar tergiversaciones de cualquier tipo.
- ✓ Analizar y seleccionar el canal de comunicación correcto a utilizar para transmitir una información específica.
- ✓ Consultar con la persona indicada (fuente) en caso de existir duda para evitar el rumor y minimizar la sensación de incertidumbre.
- ✓ Fortalecer la motivación del equipo de trabajo de la Asociación.
- ✓ Impulsar el talento de cada una de los trabajadores que permita sentirse cada vez más útil dentro de la organización.
- ✓ Propiciar confianza y delegar funciones en los miembros del equipo de trabajo para impulsar y fortalecer el cumplimiento de logros y objetivos.
- ✓ Asumir los liderazgos correspondientes con el debido respeto a sus seguidores para aminorar brechas o barreras que pudieran causar ruido en la organización.
- ✓ El cambio debe plantearse con una comunicación abierta, honesta, en la cual se preste atención a la resistencia y se atienda adecuadamente.
- ✓ Promover proyectos interdisciplinarios de desarrollo personal e institucional.
- ✓ Fortalecer la comunicación entre empleados y gerentes.
- ✓ Atender y/o escuchar las observaciones de los empleados en una situación dada, a fin de resolver con éxito los problemas planteados.

De esta manera, la Asociación Civil Buena Voluntad, podrá continuar optimizando cada día más los procesos de comunicación para continuar garantizando un clima organizacional favorable para los integrantes del equipo de trabajo y los participantes (personas con diversidad funcional),

aumentando significativamente, la identidad y lealtad corporativa por parte de sus miembros.

REFERENCIAS

- ✓ FEDUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador). (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- ✓ Fritzen, Silvino José (1987). **La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización**. Editorial Sal Terrae.
- ✓ French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996). **Desarrollo Organizacional**. (5ta. ed.). México: Prentice Hall.
- ✓ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. (1999). **Las organizaciones**. Chile: Salesianos S.A.
- ✓ Kreps, Gary L. (1995). **La Comunicación en las Organizaciones**. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ✓ Sabino, Carlos. (1992). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Panapo.
- ✓ Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). **Metodología de la Investigación**. (5ta. ed.). México: McGraw Hill.
- ✓ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Educación. 13° ed.
- ✓ Márquez, Rothxana. (2009). **Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de “SC Consultores”**. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- ✓ Sayago, Eglé. (2002). **Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de propuesta de mejora**. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.

- ✓ Egúsquiza Pereda, Olinda. (Segundo semestre 2000). **La asertividad. Modelo de comunicación en las organizaciones.** [Publicación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de la República del Perú]. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>
- ✓ Silva Villarreal, Adry. (s/f). **Comunicación organizacional.** [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-organizacional-1151478>
- ✓ **El concepto del taller.** (s/f). Recuperado de http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/NESTOR%20BRAVO/Segunda%20Sesion/Concepto_taller.pdf
- ✓ Carrasco, Yannellyz. (2009). **Diseño instruccional.** Recuperado de <http://diseno-instruccional-tecnologia.blogspot.com/>
- ✓ Tunarozza, Ana. (2008). **Diseño instruccional.** Recuperado de <http://tecnologiagggg.blogspot.com/2008/08/diseo-instruccional.html>
- ✓ Alarcón, Pablo. (2004). **Manual del facilitador.** Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/17863306/Manual-Del-Facilitador>
- ✓ **Taller: Cómo aprende el médico en el lugar de trabajo. Introducción a la EPS.** (2007). Recuperado de http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix_dpmc/manual.pdf
- ✓ Gross, Manuel. (2011). **Cinco estilos o modelos de gestión de conflictos.** Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20110429-cinco-estilos-o-modelos-de-gestion-de-conflictos>



ANEXOS

A.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS:

General:

Desarrollar un programa de comunicación asertiva con el fin de mejorar los procesos interactivos y el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”.

Específicos:

- ✓ Introducir el concepto de comunicación asertiva como herramienta de gestión en el equipo de trabajo de la ACBV.
- ✓ Elaborar un plan de acción de la comunicación asertiva para el fortalecimiento de las relaciones del equipo de trabajo de la ACBV.
- ✓ Determinar las técnicas de comunicación asertiva que permitan al equipo de trabajo optimizar los procesos relacionados con el funcionamiento, planificación y cumplimiento de las metas establecidas por la institución.
- ✓ Aplicar tácticas de negociación que le permitan al equipo de trabajo de la ACBV manejar las situaciones de conflicto que se le presenten.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Comunicación: entendida como la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales o no orales. (Gibson y Otros, 1999, p. 649).</p>	<p>Comunicación organizacional: es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1995).</p>	<p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p> <p>Rumores</p>	<p>Grado en el que los mensajes se transmiten desde la dirección hacia las bases de la organización.</p> <p>Grado en el que los mensajes se transmiten desde las bases de la organización hacia la dirección.</p> <p>Grado en el cual las ideas no comprobadas circulan en el contexto organizacional.</p>	<p><i>En la ACBV...</i></p> <p>Se respetan los canales regulares de comunicación.</p> <p>La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.</p> <p>La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.</p> <p>Los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados.</p> <p>No circulan ideas distorsionadas sobre hechos o situaciones.</p>

	<p>Comunicación interpersonal: son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. (Gibson y Otros, 1999, p. 660).</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Empatía</p> <p>Herramientas comunicacionales</p>	<p>Grado en el que se evalúa si el mensaje fue bien recibido por el comunicador.</p> <p>Nivel de capacidad de un individuo para asumir opiniones de otros.</p> <p>Grado en el que los miembros de la organización utilizan diversas técnicas y herramientas comunicacionales.</p>	<p>Los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión.</p> <p>El equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros.</p> <p>Se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse.</p> <p>Las reuniones de trabajo son productivas.</p> <p>Los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.</p>
--	--	--	---	---

	<p>Comunicación asertiva: habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).</p>	<p>Componentes no verbales</p> <p>Componentes paralingüísticos</p> <p>Asertividad</p>	<p>Grado en el que los individuos se expresan de gestual (cara y cuerpo).</p> <p>Grado en el que se evalúa lo que se dice en el mensaje.</p> <p>Grado en el que se conocen y defienden los derechos personales, respetando siempre a los demás.</p>	<p>Los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento.</p> <p>Los mensajes que se transmiten son claros.</p> <p>Las personas se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.</p> <p>Los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí.</p> <p>La comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.</p> <p>El equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus</p>
--	---	---	---	---

		Empatía	<p>Nivel de capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir.</p>	<p>sentimientos.</p> <p>Cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.</p> <p>En el equipo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere, sin lastimar a los demás.</p> <p>El equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.</p> <p>Cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente.</p>
--	--	---------	--	---

Definición de variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Comunicación descendente	Es aquella comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección. (Gibson y Otros, 1999, p. 656-658).
Comunicación ascendente	Comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos: buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. (Gibson y Otros, 1999, p. 656-658).
Rumores	Idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo). (Gibson y Otros, 1999, p. 658-659).
Retroalimentación	Actúa como canal para que el receptor responda y permite que el comunicador determine si se ha recibido bien su mensaje y se ha logrado la respuesta esperada. (Gibson y Otros, 1999, p. 671-675).
Empatía	Capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y asumir sus opiniones y emociones. (Gibson y Otros, 1999, p. 671-675).
Herramientas comunicacionales	Técnicas empleadas para transmitir mensajes comunicacionales.
Componentes no verbales	Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo.
Componentes paralingüísticos	Hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o habla, estudia "lo que" se dice.
Asertividad	Consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o asertivos.
Funcional	Confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).
Cooperación	Capacidad para acoger y actuar para la satisfacción de los deseos, intereses y necesidades del otro.

A continuación se presentan una tabla en la cual se reflejan los números de ítems que representan cada una de las dimensiones desarrolladas para el cuestionario.

N°	Dimensión	Tabla del Cuestionario
		Ítems
1	Comunicación organizacional	1,5,8,12 y 16
2	Comunicación interpersonal	2,6,7,11 y 21
3	Comunicación asertiva	3,4,10,14,17,19,20,22,23 y 25
4	Conflicto	9,13,15,18,24 y 26

B.- Cuestionario:
ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD” (ACBV)

El presente cuestionario tiene como objeto evaluar las condiciones previas y posteriores a la realización de los talleres grupales relacionados a la comunicación organizacional.

A tal efecto, usted encontrará definidas las diferentes variables intervinientes en el estudio y sus correspondientes ítems de medición.

Usted deberá responder simultáneamente **todos los ítems** en cada una de las cuatro casillas correspondientes a su opinión personal e institucional antes y después de la realización de los talleres; entendiendo su opinión personal como lo que usted piensa o siente a lo planteado en el ítem y lo institucional, lo referido a lo que piensan o sienten los demás integrantes de la institución.

Para expresar su opinión personal e institucional usted deberá escribir el número correspondiente conforme a la siguiente escala:

5	Totalmente de acuerdo
4	Muy de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

5: Totalmente de acuerdo. 4: Muy de acuerdo. 3: De acuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo

		Personal		Institucional	
Variable	Ítems	Antes	Después	Antes	Después
Comunicación organizacional: es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.	1.- Se respetan los canales regulares de comunicación.				
	2.- La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.				
	3.- La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.				
	4.- Los mensajes transmitidos son adecuadamente interpretados.				
	5.- Circulan ideas claras y reales sobre los hechos o situaciones.				

5: Totalmente de acuerdo. 4: Muy de acuerdo. 3: De acuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo

		Personal		Institucional	
Variable	Ítems	Antes	Después	Antes	Después
Comunicación interpersonal: son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna.	6.- Los contenidos de las comunicaciones se chequean para asegurar su comprensión.				
	7.- El equipo de trabajo comparte y asume las opiniones de sus compañeros.				
	8.- Se utilizan diversas técnicas y herramientas para comunicarse.				
	9.- Las reuniones de trabajo son productivas.				
	10.- Los miembros del equipo de trabajo tienen oportunidades para expresar sus opiniones, dudas o sugerencias.				

5: Totalmente de acuerdo. 4: Muy de acuerdo. 3: De acuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo

		Personal		Institucional	
Variable	Ítems	Antes	Después	Antes	Después
Comunicación asertiva: habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).	11.- Los mensajes que se transmiten son claros.				
	12.- Las personas se comunican con un tono de voz amistoso y cordial.				
	13.- Los miembros del equipo de trabajo se sienten libres de comunicarse fácilmente entre sí.				
	14.- La comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.				
	15.- El equipo de trabajo se siente emocionalmente libre para manifestar y expresar sus sentimientos.				

5: Totalmente de acuerdo. 4: Muy de acuerdo. 3: De acuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo

		Personal		Institucional	
Variable	Ítems	Antes	Después	Antes	Después
Comunicación asertiva: habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).	16.- Cuando una persona del equipo de trabajo comete un error, lo reconoce.				
	17.- Los miembros del equipo de trabajo se forman opiniones de sus compañeros a partir de su comportamiento.				
	18.- El equipo de trabajo tiene la confianza suficiente para expresar sus opiniones a sus superiores.				
	19.- Cuando el equipo de trabajo experimenta sentimientos (coraje, frustración o desilusión) los expresa fácilmente.				
	20.- En el equipo de trabajo de trabajo existe una gran libertad para manifestar y expresar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás.				

5: Totalmente de acuerdo. 4: Muy de acuerdo. 3: De acuerdo. 2: En desacuerdo. 1: Muy en desacuerdo

		Personal		Institucional	
Variable	Ítems	Antes	Después	Antes	Después
Conflicto: fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.	21.- Se brindan espacios para debatir situaciones.				
	22.- Se superan las dificultades de manera diplomática.				
	23.- Se reconocen los conflictos cuando se producen.				
	24.- Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar-ganar.				
	25.- Ante una situación conflictiva se utiliza una comunicación asertiva para solucionarla.				
	26.- El equipo de trabajo coopera con los demás miembros, buscando satisfacer los intereses de la mayoría.				

Expresar su opinión acerca de qué manera la realización de los talleres grupales contribuyó en mejorar los siguientes aspectos: (marque con una “X” la opción que corresponda):

Contribución de los talleres:	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A obtener información pertinente sobre la organización y los cambios que ocurren dentro de ella.					
A comunicarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo para dar y/o recibir órdenes o instrucciones.					
A transmitir y recibir mensajes comunicacionales de manera empática, honesta, oportuna y respetuosa.					
A adoptar una actitud positiva para eliminar aquellos factores que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización y, de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.					

C.- Frecuencia por ítems y opciones de respuestas (dimensión personal)

Nº ítems	Opciones de respuestas											
	Personal											
	Antes						Después					
	5	4	3	2	1	Total Participantes	5	4	3	2	1	Total Participantes
1	4	1	3	1	0	9	5	2	1	1	0	9
2	4	3	0	2	0	9	6	1	0	2	0	9
3	3	3	1	2	0	9	5	2	1	1	0	9
4	1	5	1	2	0	9	5	1	2	1	0	9
5	1	3	4	1	0	9	4	2	2	1	0	9
6	2	1	5	1	0	9	5	2	1	1	0	9
7	3	1	4	1	0	9	4	2	2	1	0	9
8	3	1	3	2	0	9	4	2	2	1	0	9
9	4	2	1	1	1	9	6	1	0	1	1	9
10	3	3	2	1	0	9	5	1	3	0	0	9
11	2	3	3	1	0	9	6	1	1	1	0	9
12	5	0	2	2	0	9	5	1	2	1	0	9
13	4	1	3	1	0	9	6	0	2	0	1	9
14	3	2	3	1	0	9	5	1	2	1	0	9
15	3	3	1	2	0	9	5	1	2	1	0	9
16	3	3	2	1	0	9	5	2	1	1	0	9
17	4	2	2	1	0	9	4	2	1	2	0	9
18	4	0	3	2	0	9	5	0	3	1	0	9
19	2	1	3	3	0	9	3	3	2	1	0	9
20	2	3	3	1	0	9	5	1	2	1	0	9

21	4	1	3	1	0	9	5	1	2	1	0	9
22	4	2	2	1	0	9	5	1	2	1	0	9
23	4	1	2	2	0	9	4	2	2	1	0	9
24	4	1	3	1	0	9	5	1	3	0	0	9
25	3	1	3	2	0	9	3	3	2	1	0	9
26	4	1	4	0	0	9	5	1	3	0	0	9

D.- Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia (dimensión personal)

Nº ítems	Opciones de respuestas													
	Personal													
	Antes							Después						
	5	4	3	2	1	Total	%	5	4	3	2	1	Total	%
1	20	4	9	2	0	35	77,77	25	8	3	2	0	38	84,44
2	20	12	0	4	0	36	80,0	30	4	0	4	0	38	84,44
3	15	12	3	4	0	34	75,55	25	8	3	2	0	38	84,44
4	5	20	3	4	0	32	71,11	25	4	6	2	0	37	82,22
5	5	12	12	2	0	31	68,88	20	8	6	2	0	36	80,0
6	10	4	15	2	0	31	68,88	25	8	3	2	0	38	84,44
7	15	4	12	2	0	33	73,33	20	8	6	2	0	36	80,0
8	15	4	9	4	0	32	71,11	20	8	6	2	0	36	80,0
9	20	8	3	3	1	35	77,77	30	4	0	2	1	37	82,22
10	15	12	6	2	0	35	77,77	25	4	9	0	0	38	84,44
11	10	12	9	2	0	33	73,33	30	4	3	2	0	39	86,66
12	25	0	6	4	0	35	77,77	25	4	6	2	0	37	82,22
13	20	4	9	2	0	35	77,77	30	0	6	0	1	37	82,22
14	15	8	9	2	0	34	75,55	25	4	6	2	0	37	82,22
15	15	12	3	4	0	34	75,55	25	4	6	2	0	37	82,22
16	15	12	6	2	0	35	77,77	25	8	3	2	0	38	84,44
17	20	8	6	2	0	36	80,0	20	8	3	4	0	35	77,77
18	20	0	9	4	0	33	73,33	25	0	9	2	0	36	80,0
19	10	4	9	6	0	29	64,44	15	12	6	2	0	35	77,77
20	10	12	9	2	0	33	73,33	25	4	6	2	0	37	82,22
21	20	4	9	2	0	35	77,77	25	4	6	2	0	37	82,22
22	20	8	6	2	0	36	80,0	25	4	6	2	0	37	82,22
23	20	4	6	4	0	34	75,55	20	8	6	2	0	36	80,0
24	20	4	9	2	0	35	77,77	25	4	9	0	0	38	84,44

25	15	4	9	4	0	32	71,11	15	12	6	2	0	35	77,77
26	20	4	12	0	0	36	80,0	25	4	9	0	0	38	84,44

E.- Frecuencia por ítems y opciones de respuestas (dimensión institucional)

Nº ítems	Opciones de respuestas											
	Institucional											
	Antes						Después					
	5	4	3	2	1	Total Participantes	5	4	3	2	1	Total Participantes
1	0	0	5	2	2	9	0	3	3	2	1	9
2	0	1	3	3	2	9	1	2	2	4	0	9
3	0	2	2	2	3	9	1	3	2	3	0	9
4	0	0	3	4	2	9	1	1	4	2	1	9
5	0	1	2	3	3	9	1	1	3	2	2	9
6	0	0	2	4	3	9	1	2	2	3	1	9
7	0	0	4	3	2	9	1	0	5	2	1	9
8	0	2	2	2	3	9	2	1	3	3	0	9
9	0	2	2	2	3	9	3	1	0	4	1	9
10	0	1	4	1	3	9	2	1	4	2	0	9
11	0	0	3	3	3	9	1	1	2	4	1	9
12	0	0	2	6	1	9	0	2	4	3	0	9
13	0	0	2	4	3	9	0	2	2	4	1	9
14	0	0	3	3	3	9	1	2	1	3	2	9
15	0	0	3	3	3	9	0	2	2	3	2	9
16	0	0	2	4	3	9	1	1	1	4	2	9
17	0	2	4	1	2	9	1	2	4	2	0	9
18	0	0	1	6	2	9	1	1	1	4	2	9
19	0	0	1	6	2	9	0	2	2	5	0	9
20	0	0	2	5	2	9	1	1	3	3	1	9

21	0	0	5	1	3	9	1	1	3	3	1	9
22	0	0	4	2	3	9	1	2	2	3	1	9
23	0	0	1	4	4	9	1	1	1	6	0	9
24	0	1	2	4	2	9	1	2	3	1	2	9
25	0	0	2	4	3	9	0	3	1	4	1	9
26	0	1	4	1	3	9	0	4	2	2	1	9

F.- Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia (dimensión institucional)

Nº ítems	Opciones de respuestas													
	Institucional													
	Antes							Después						
	5	4	3	2	1	Total	%	5	4	3	2	1	Total	%
1	0	0	15	4	2	21	46,66	0	12	9	4	1	26	57,77
2	0	4	9	6	2	21	46,66	5	8	6	8	0	27	60,0
3	0	8	6	4	3	21	46,66	5	12	6	6	0	29	64,44
4	0	0	9	8	2	19	42,22	5	4	12	4	1	26	57,77
5	0	4	6	6	3	19	42,22	5	4	9	4	2	24	53,33
6	0	0	6	8	3	17	37,77	5	8	6	6	1	26	57,77
7	0	0	12	6	2	20	44,44	5	0	15	4	1	25	55,55
8	0	8	6	4	3	21	46,66	10	4	9	6	0	29	64,44
9	0	8	6	4	3	21	46,66	15	4	0	8	1	28	62,22
10	0	4	12	2	3	21	46,66	10	4	12	4	0	30	66,66
11	0	0	9	6	3	18	40,0	5	4	6	8	1	24	53,33
12	0	0	6	12	1	19	42,22	0	8	12	6	0	26	57,77
13	0	0	6	8	3	17	37,77	0	8	6	8	1	23	51,11
14	0	0	9	6	3	18	40,0	5	8	3	6	2	24	53,33
15	0	0	9	6	3	18	40,0	0	8	6	6	2	22	48,88
16	0	0	6	8	3	17	37,77	5	4	3	8	2	22	48,88
17	0	8	12	2	2	24	53,33	5	8	12	4	0	29	64,44
18	0	0	3	12	2	17	37,77	5	4	3	8	2	22	48,88
19	0	0	3	12	2	17	37,77	0	8	6	10	0	24	53,33
20	0	0	6	10	2	18	40,0	5	4	9	6	1	25	55,55
21	0	0	15	2	3	20	44,44	5	4	9	6	1	25	55,55

22	0	0	12	4	3	19	42,22	5	8	6	6	1	26	57,77
23	0	0	3	8	4	15	33,33	5	4	3	12	0	24	53,33
24	0	4	6	8	2	20	44,44	5	8	9	2	2	26	57,77
25	0	0	6	8	3	17	37,77	0	12	3	8	1	24	53,33
26	0	4	12	2	3	21	46,66	0	16	6	4	1	27	60,0

G.- CONTRIBUCIÓN DE LOS TALLERES AL CAMBIO COMUNICACIONAL INSTITUCIONAL

Frecuencia por ítems y opciones de respuestas:

Nº ítems	Opciones de respuestas					
	Contribución de los talleres					
	5	4	3	2	1	Total Participantes
1	3	3	2	0	0	8
2	4	1	2	1	1	9
3	3	2	2	2	0	9
4	6	1	2	0	0	9

Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia:

Nº ítems	Opciones de respuestas						
	Contribución de los talleres						
	5	4	3	2	1	Total	%
1	15	12	6	0	0	33	82,5
2	20	4	6	2	1	33	73,33
3	15	8	6	4	0	33	73,33
4	30	4	6	0	0	40	88,88

Contribución de los talleres:	%	Rango
A obtener información pertinente sobre la organización y los cambios que ocurren dentro de ella.	82,5	Excelente
A comunicarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo para dar y/o recibir órdenes o instrucciones.	73,33	Excelente
A transmitir y recibir mensajes comunicacionales de manera empática, honesta, oportuna y respetuosa.	73,33	Excelente
A adoptar una actitud positiva para eliminar aquellos factores que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización y, de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.	88,88	Excelente

H.- MANUAL DEL FACILITADOR



“Nadie sabe más que otro, todos sabemos cosas diferentes y en las diferencias podemos encontrar la unidad”.

CONTENIDO

1. Módulo 1: Asociación Civil Buena Voluntad (ACBV):

- ✓ Antecedentes
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valor agregado que marca la diferencia en su labor
- ✓ Su éxito organizacional
- ✓ Valores y principios organizacionales

2. Módulo II: Facilitador:

- ✓ Definición
- ✓ Perfil del facilitador
- ✓ Principios éticos del facilitador
- ✓ Reglas de oro del facilitador
- ✓ Reglas para hablar en público
- ✓ Problemas más comunes a los que se enfrenta el facilitador
- ✓ ¿Qué se espera de un buen facilitador?
- ✓ Recomendaciones generales

3. Módulo III: Contenidos a desarrollar:

Módulo I: Comunicación organizacional:

- ✓ Definición de comunicación.
- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.
- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.
- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.

- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.
- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.
- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.
- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

4. Módulo IV: Desarrollo de contenidos:

Módulo I: Comunicación organizacional:

- ✓ Definición de comunicación.
- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.

- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.
- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.

- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.
- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.
- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

5. Módulo V: Dinámicas de grupos:

- ✓ Definición
- ✓ Aceptaciones
- ✓ Etapas del desarrollo
- ✓ Tipos de dinámica

6. Módulo VI: Aplicación de las dinámicas:

- ✓ Módulo I: Comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: Teléfono y roles
- ✓ Módulo II: Comunicación interpersonal
 - Nombre de la dinámica: Ventana de Johari
- ✓ Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: ¿De qué manera lo percibes?
- ✓ Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: Descubramos la efectividad
- ✓ Módulo V: Comunicación asertiva
 - Nombre de la dinámica: Vende lo imposible
- ✓ Módulo VI: Manejo de conflictos
 - Nombre de la dinámica: Manejo de conflictos



ASOCIACIÓN CIVIL BUENA VOLUNTAD (ACBV)

MÓDULO I: ACBV

Antecedentes: son una organización sin fines de lucros, que desde 1964 ofrecen la rehabilitación y habilitación socio-laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, a partir de los 17 años.

Tienen como objetivo, lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, a través de la intermediación con las empresas para que obtengan un empleo productivo y sin barreras.

Misión: lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

Visión: ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

Valor agregado que marca la diferencia en su labor: el proceso de rehabilitación profesional concluye con la integración social y laboral, con la charlas de sensibilización en las empresas donde van a ser insertados los participantes y el posterior acompañamiento en la gestión de contratación,

así como, la supervisión del desempeño del participante empleado durante los tres primeros meses, logrando proveer igualdad de oportunidades, seguridad y estabilidad para aquellas personas que por su discapacidad pueden encontrarse en situación de desventaja. Este proceso marca la diferencia en relación a otras instituciones de rehabilitación y capacitación.

Su éxito organizacional: a través del programa las personas con discapacidad o diversidad funcional han alcanzado logros importantes en la inclusión laboral en diversas empresas causando el impacto social esperado, que apunta hacia su objetivo principal, influir y cambiar el modo de vida de las personas haciéndolas dignas, capacitadas, productivas e independientes y de esta manera poder llevar una vida aceptable.

El éxito radica en la inclusiones laborales 100% efectivas, alcanzando la estabilidad y la permanencia deseada de nuestros participantes en empresas sólidas y con sentido social.

Valores y principios organizacionales: valores de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, apuntalados en el participante, la familia, la empresa y al recurso humano valioso y profesional que trabaja en la Asociación.

MÓDULO II: FACILITADOR

Definición: un facilitador es la persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido, utilizando herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del mismo.

El facilitador(a) acompaña al grupo en su trabajo, pero cuando es necesario, también propone y sugiere; sin perder de vista que los actores principales son los participantes.

Perfil del facilitador: el facilitador debe tener un perfil que integre los siguientes elementos:

1. Interés por los problemas humanos y sociales. Conocedor de la situación por la que atraviesa su país. Conocedor y practicante de la Misión, Visión y Código de Ética de la institución a la que pertenece.
2. Seguridad personal.
3. Aceptación de sí mismo y de sus circunstancias.
4. Entusiasmo y motivación.
5. Búsqueda constante de su propia superación.
6. Vocación de formador.
7. Preparación pedagógica.
8. Liderazgo:
 - ✓ Transmite un estilo de vida.
 - ✓ Acompaña a cada uno en su proceso de ser.
 - ✓ Detecta e intuye las necesidades del grupo y es sensible a ellas.
9. Metas e ideales claros y definidos.
10. Puntualidad.

En general, el facilitador debe cuidar:

1. **Apariencia personal:** el moderador debe tener mucho cuidado con su presentación personal. El vestido, el comportamiento corporal en el grupo, la manera de manejar sus ademanes, son factores que debe estar revisando constantemente durante su actuar. Un vestido no adecuado al auditorio, un comportamiento corporal que denote pereza

o apatía y un ademán brusco o grosero, puede terminar mal con la mejor pieza de oratoria.

2. **Puntualidad:** es muy bien vista y además, que el facilitador llegue a tiempo a sus sesiones de trabajo, demuestra respeto por los participantes y por el responsable de capacitación que lo designa. Se recomienda que llegue con la suficiente anticipación, de tal manera que tenga la oportunidad de revisar: instalaciones, equipo de apoyo, la disposición de la mesa de trabajo y el material de los participantes.
3. **Facilidad para relacionarse:** las relaciones humanas venturosas, son un factor de éxito en cualquier campo de la vida de los individuos, de ahí que el facilitador debe buscar la cordialidad y el vínculo social con sus participantes.
4. **Manejo de ejemplos aplicables:** no hay que perder de vista que al adulto le gusta ver la aplicación en su campo laboral, familiar o social de los conocimientos que está adquiriendo; de ahí que el facilitador deberá buscar ejemplos, casos, estudios, lecturas y ejercicios de aplicación tangible e inmediata, adecuados al nivel sociocultural de los participantes.
5. **Facilidad para comunicarse:** el perfecto manejo del proceso completo de la comunicación, es un factor de relevancia en un moderador. El lograr que los participantes aprendan, el mover sus voluntades, se debe en gran parte a la facilidad que el emisor tenga, con ello se lograra llevar el mensaje al receptor eliminando, en la medida de lo posible, las barreras de la comunicación.

6. **Flexibilidad:** la habilidad que se tenga para negociar un tema, una dificultad o diferencia con el grupo, llevará al instructor a subir otro peldaño en la escalera que lo conducirá al triunfo. Al inicio de cualquier curso, se deberá establecer con mucha precisión las reglas del juego a seguir; sin embargo, estas deberán ser lo suficientemente flexibles, de tal manera que permitan la negociación, sin llegar con ello al libertinaje.
7. **Manejo de conflictos:** en todo grupo sometido a los procesos de instrucción, surgen conflictos que el facilitador debe saber enfrentar y resolver. No hay que olvidar que el participante es la razón de existir del Facilitador y por lo tanto habrá que conducirlo correctamente.
8. **Respeto a los participantes:** consiste en respetar la individualidad de los participantes, sus formas de pensar y de sentir. Es muy peligroso abordar temas, adoptar actitudes, e incluso utilizar vocabulario que ofenda a la gente. Por ello, para la impartición de la capacitación no se deben tocar aspectos de tipo religioso, político o laboral, ni adoptar posturas de prepotencia o de superioridad ante los participantes.
9. **Dominio del tema:** el estar frente a un grupo se gana por medio del conocimiento. La gente que tiene algo que aportar, algo que compartir porque conoce a fondo los contenidos de algún tema, es el que mayores merecimientos tiene para hacerlo.
10. **Actualización:** el facilitador profesional deberá preocuparse por mantenerse siempre actualizado y con un amplio conocimiento teórico y práctico de los temas que imparta.

Principios éticos del facilitador: son reglas que te ayudarán a mejorar tu comportamiento frente al público y reforzaran tu imagen de profesionalismo, estos son:

1. **Competencia:** debes ser un gran conocedor de tu tema y de distintas técnicas educativas que te permitan transmitir tus conocimientos. Debes serlo suficientemente competente para pararte frente a tu grupo. No se vale que no tengas un dominio absoluto de tu tema. "Ignorar es más que errar".
2. **Respeto:** deberás demostrar un trato amable, excelencia en el servicio para las personas sometidas al proceso formativo. Nunca considerar a tus participantes como simples objetos o recipientes que hay que llenar de conocimientos.
3. **Lealtad:** el facilitador debe ser leal a sí mismo, a su grupo y a la institución, no debe darle "patadas al pesebre", hablando mal o quejándose de la organización. No deberá actuar a espaldas de nadie, ni deberá prestarse para ser un instrumento de manipulación.

Reglas de oro del facilitador:

1. Mantén tu cuerpo erguido, pero sin rigidez.
2. Procura no actuar fuera de las normas sociales establecidas, no utilices ademanes grotescos, miradas de odio, ni palabras altisonantes.
3. Mantén la mirada tranquila pero firme, sin que se demuestre inseguridad o miedo.
4. Ten cuidado con tus movimientos, procura que estos sean flexibles y naturales.

5. No camines de un lado a otro, desplázate pero con discreción.
6. Procura que tus movimientos sean acordes con lo que estás diciendo, es decir, debe haber congruencia entre lo que se habla y lo que se actúa.
7. Da vida a tus expresiones corporales de acuerdo con tus expresiones verbales.

Reglas para hablar en público:

1. Revisa tu apariencia personal, tu atuendo y tu arreglo. Procura estar siempre bien vestido y acorde con el auditorio. No provocar barreras psicológicas utilizando vestuario que ofenda a sus participantes. Habrá que ser congruente entre lo que se dice y la forma como se está vestido.
2. Utiliza los ademanes adecuados a tu mensaje. Si por algún motivo se tienen problemas para manejar los ademanes, es preferible que no se usen. Tu actuación será mejor de esta manera que si intentas mover las manos, el cuerpo y la cabeza por el simple hecho de hacerlo.
3. La voz es lo más importante en el proceso educativo. Es poco trascendente si es bonita o no, lo relevante es que tenga intensidad, que sea escuchada por todos de manera natural y sin esfuerzo; que sea clara, con buena pronunciación; y, que se utilice el lenguaje apropiado, sencillo y entendible en términos generales.
4. Mantén la serenidad, la mejor fórmula para mantenerse tranquilo es dominar el tema, por lo tanto procura estar bien preparado.

5. Respira profundamente pero hacia la parte baja del pulmón, así se liberará el corazón y podrá latir sin presiones.

Problemas más comunes a los que se enfrenta el facilitador:

- ✓ El facilitador da una clase o conferencia en vez de promover un diálogo u orientar la discusión.
- ✓ El facilitador habla demasiado perdiendo su rol.
- ✓ Los participantes no se animan a hablar, no dialogan entre ellos y solamente responden a las preguntas del facilitador.
- ✓ Los participantes no se han preparado para el taller.
- ✓ El facilitador no se ha preparado para el taller.
- ✓ Uno o pocos participantes dominan la discusión e inhiben la participación de la mayoría.
- ✓ Los participantes quieren que se les den las soluciones a los problemas más que a discutirlos.

¿Qué se espera de un buen facilitador?: el facilitador debe promover la discusión más allá de una mera conversación. La discusión se caracteriza por ser un proceso donde dos o más personas intercambian información para alcanzar una meta común.

Para ello se debe discutir tomando en cuenta ciertos aspectos:

- ✓ Tener claro el objetivo.
- ✓ Abordar los temas y llegar a conclusiones.
- ✓ Establecer reglas consensuadas.
- ✓ Delimitar el tiempo individual para participar.
- ✓ Fomentar la participación de todos.
- ✓ No repetir los discursos.

- ✓ No intervenir por segunda vez hasta que todos hayan participado.
- ✓ Manejar las propias ansiedades.

Recomendaciones generales:

- ✓ Iniciar puntualmente las sesiones.
- ✓ Cuidar que su presentación personal sea correcta, poner especial atención en la limpieza y pulcritud personales.
- ✓ Mantener una actitud de respeto para con los participantes.
- ✓ Evitar actitudes de superioridad.
- ✓ Orientar y convencer; nunca imponer, ya que su actitud es la de dirigir. Procurar que no se mezclen con el trabajo problemas y preocupaciones personales.
- ✓ Dirigir la atención y la mirada a todos los participantes, evite centrarse en un sólo o en una cierta región del grupo.
- ✓ Dirigirse a los participantes por su nombre.
- ✓ Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir.
- ✓ Conservar el dominio de la situación, no permitiendo que dificultades imprevistas (descompostura de un aparato, interrupciones por personas extrañas, etc.) le hagan perder seguridad en sí mismo.
- ✓ No alterarse, cuando una situación irrita o impacienta es más difícil resolverla. Hay que afrontar todo con calma y serenidad.
- ✓ Colocarse siempre en un lugar visible para todos los participantes.
- ✓ Mantenerse de pie, en posición natural, evitando permanecer sentado o recargado.
- ✓ Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos, no abusar de ellos, pero tampoco permanecer inmóvil y rígido.
- ✓ Usar un tono de voz natural que todos puedan oír claramente.
- ✓ Usar oportuna y correctamente los materiales didácticos.

MÓDULO III: CONTENIDOS A DESARROLLAR

Módulo I: Comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Definición de comunicación.
- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal

Contenido:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.
- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.
- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva

Contenido:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.

- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos

Contenido:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.
- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.
- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.
- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

MÓDULO IV: DESARROLLO DE CONTENIDOS

Módulo I: Comunicación organizacional

Definición de comunicación: entendida como la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales o no orales. (Gibson y Otros, 1999, p. 649).

Definición de comunicación organizacional: es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1995).

Proceso de comunicación: consta de cinco (5) elementos; el comunicador, el mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la retroinformación.

1. **Comunicador:** es un empleado con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.
2. **Codificación:** las ideas del comunicador se convierten en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue. La principal forma de codificación es el idioma.
3. **Mensaje:** el resultado del proceso de codificación es el mensaje. El objetivo que persigue el comunicador se expresa en forma de mensaje, ya sea de forma oral o no oral. Los que no son tan aparentes son los mensajes no buscados que pueden transmitirse por acción o por omisión con respecto a un determinado asunto, así como por la toma de decisiones sobre qué objetivos no deben tratar de alcanzarse y qué métodos no deben utilizarse.
4. **Medio utilizado para transmitir el mensaje:** el medio transmite el mensaje, lo envía. Los medios llamados “ricos”, como la comunicación personal, que proporciona inmediata retroinformación y una atención personalizada, ofreciendo al mismo tiempo muchas pistas informativas a emisor y receptor, son los mejores para transmitir mensajes no rutinarios y complejos.

Por su parte, los medios llamados “pobres”, como memorandos y hojas colocadas en el tablero de anuncios, que no

proporcionan ningún tipo de retroinformación ni de atención personal y que ofrecen muy pocas pistas informativas, son preferibles para transmitir los mensajes sencillos y rutinarios.

5. **Decodificación / Receptor:** para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
6. **Retroinformación:** los procesos de comunicación de una sola dirección no permiten ningún tipo de retroinformación receptor-comunicador, lo que hace incrementar las posibilidades de que se produzca alguna distorsión entre el mensaje buscado y el recibido. Una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y, si ha dado lugar a la respuesta buscada.
7. **Ruidos:** entendido como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje. Se pueden producir ruidos en todos los elementos de la comunicación. (Gibson y Otros, 1999, p. 649-653).

Tipos de comunicaciones: el diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones:

1. **Comunicación descendente:** es aquella comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los

más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección.

2. **Comunicación ascendente:** se define como la comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
3. **Comunicación horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
4. **Comunicación diagonal:** es la comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (Gibson y Otros, 1999, p. 656-658).

Definición de rumores: son un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales formales de comunicación. Un rumor es una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo).

Todo rumor tiene tres componentes: su objetivo es el objeto del rumor. La alegación conecta al rumor con su objetivo. El rumor tiene una fuente, quien lo difunde originalmente. (Gibson y Otros, 1999, p. 658-659).

Grupos de rumores: se clasifican en cuatro:

1. **Ilusiones o deseos:** expresan los deseos y esperanzas de quienes los hacen circular. Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas.
2. **El rumor “metemiedos”:** obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando incomodidad entre los trabajadores. Resultan ser perjudiciales y la dirección debe desmentirlos formalmente.
3. **Rumores cicateros:** son los más agresivos y perjudiciales, ya que dividen a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona. Crean enfrentamientos y son negativos.
4. **Rumores estimulantes:** son aquellos que tratan de adelantarse a los hechos. Se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. (Gibson y Otros, 1999, p. 659).

Módulo II: Comunicación interpersonal

Definición de comunicación interpersonal: son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. (Gibson y Otros, 1999, p. 660).

Estilo interpersonal: se define como la forma que escoge una persona para relacionarse con otras.

La ventana de Johari: es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, las primeras letras de cuyos

nombre conforman la palabra Johari para ilustrar los procesos de interacción humana.

Este modelo de análisis ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales. Intenta explicar el flujo de información desde dos puntos de vista, la exposición y la retroalimentación, lo cual ilustra la existencia de dos fuentes: los «otros», y el «yo».

La teoría se articula mediante el concepto de espacio interpersonal, que está dividido en cuatro áreas o cuadrantes, definidas por la información que se transmite.

Ventana de Johari

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Área libre	Área ciega
Los demás desconocen	Área oculta	Área desconocida

Estos cuadrantes están permanentemente interactuando entre sí, por lo que, si se produce un cambio en un cuadrante, afectará a todos los demás.

Charles Handy llama a este concepto la «casa de cuatro habitaciones de Johari». La primera habitación (superior izquierda) es la parte de nosotros mismos que los demás también ven. La número dos (superior derecha) lo que los otros perciben pero nosotros no. La tercera (inferior izquierda) es el espacio personal privado y la última habitación (inferior derecha) es la parte

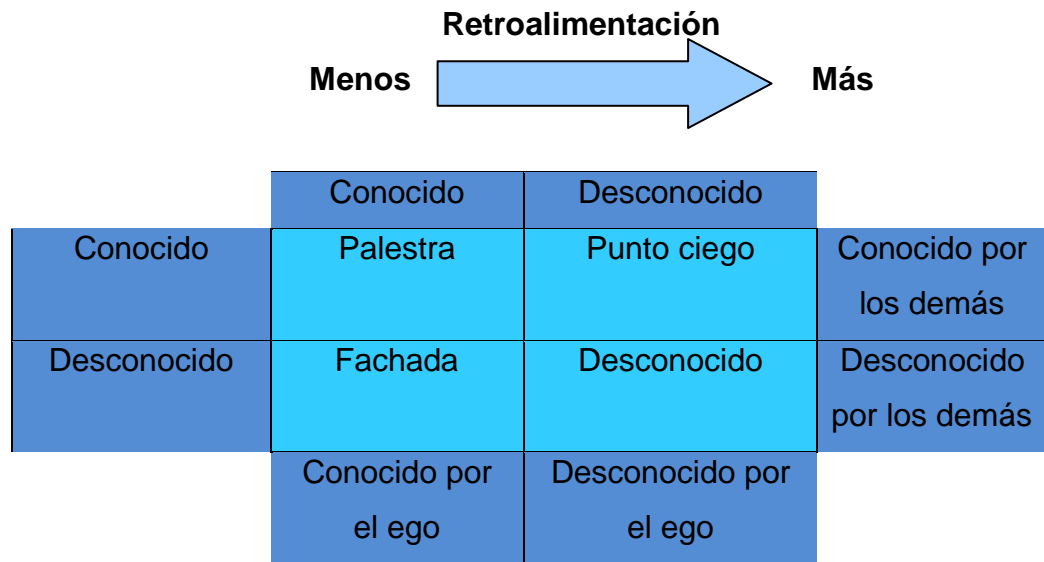
más misteriosa del subconsciente o del inconsciente que ni el sujeto ni su entorno logran percibir.

Según la teoría, la persona en la que predomina el cuadrante libre o «abierto» funciona de manera más armónica y sana, pues se muestra tal cual es, se conoce a sí misma y no vive con miedo a que los demás la conozcan.

Sin embargo, Joseph Luft en Gibson y Otros, 1999, identifican cuatro combinaciones o zonas de información conocida o desconocida por uno mismo y por los demás. Ellas son:

1. **Palestra:** es aquella región en la que se establecen relaciones interpersonales y comunicaciones más eficaces. Las partes deben compartir idénticos sentimientos, datos y conocimientos. Es una zona de mutua comprensión.
2. **Punto ciego:** ocurre cuando los demás conocen la información pertinente y uno la desconoce. Resulta difícil comprender el comportamiento, las decisiones y las posibilidades de los demás sin contar con la información en la que se basan.
3. **Fachada:** cuando alguien conoce información que los demás desconocen, esa persona (uno mismo) puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial. La fachada, al igual que el punto ciego, reduce las dimensiones de la palestra y las posibilidades de que la comunicación sea eficaz.

4. **Desconocido:** está formada por la parte de la relación sobre la que ni uno mismo ni los demás conocen la información pertinente. No se entienden los unos con los otros. La comunicación interpersonal resulta deficiente. (p. 661).



Estrategias interpersonales: una persona puede mejorar su comunicación interpersonal utilizando dos estrategias:

1. **Exposición:** es el proceso que el yo utiliza para incrementar la información conocida por los demás. Incrementar la palestra reduciendo la fachada requiere que la persona sea clara y honesta a la hora de compartir información con los demás.
2. **Retroinformación:** cuando el yo no sabe ni comprende, la forma de desarrollar comunicaciones más eficaces es recurrir a la retroinformación procedente de quienes saben. Es así, como se reduce el punto ciego y se incrementa la palestra.

Obtener retroinformación depende de la activa colaboración de otras personas, en tanto que la exposición requiere un comportamiento de parte del comunicador y la atención pasiva de los demás.

Estilos de dirección: los dirigentes facilitan información (que deben ser comprendida), dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas y entendidas) y llevan a cabo esfuerzos destinados a influir y a persuadir (que deben ser aceptados y sobre los que hay que actuar). Se identifican cuatro estilos diferentes de dirección:

1. **Tipo A:** en este estilo se percibe un fuerte predominio de lo desconocido, como consecuencia de que los dirigentes no desean ampliar sus propios conocimientos ni los de los demás. Estos dirigentes demuestran ansiedad y hostilidad, se muestran retraídos y fríos con respecto a los demás. Suelen poseer características de los líderes autócratas.
2. **Tipo B:** son aquellos dirigentes que tratan de establecer buenas relaciones con sus subordinados, pero no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos. Suelen ser comunicadores interpersonales ineficaces.
3. **Tipo C:** dirigentes interesados sólo en sus ideas y no en las ideas u opiniones ajenas. No suelen ser comunicadores eficaces.
4. **Tipo D:** aquellos dirigentes que expresan libremente sus sentimientos y logran que los demás también lo hagan. Son los comunicadores interpersonales más eficaces. . (Gibson y Otros, 1999, p. 662-663).

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Las siguientes técnicas pueden ser útiles para mejorar los mensajes en la información que se desea transmitir y a su vez, mejorar la comprensión de lo que se trata de comunicar:

Seguimiento: supone asumir que no está siendo comprendido y, siempre trata de establecer si el sentido que se da a una frase se ha comprendido.

Regulación de flujo de información: si se regula la comunicación, se puede garantizar que los dirigentes reciban un óptimo flujo de información, lo cual contribuirá a reducir la barrera que impone el exceso de comunicaciones.

Retroalimentación: actúa como canal para que el receptor responda y permite que el comunicador determine si se ha recibido bien su mensaje y se ha logrado la respuesta esperada.

Empatía: capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y asumir sus opiniones y emociones. La empatía requiere que el comunicador se ponga en el lugar del destinatario del mensaje para prever la forma en que se decodificará el mensaje.

Repetición: permite asegurarse de que, si alguna de las partes del mensaje no se entendieran, otras partes del mismo transmitirán idéntico mensaje.

Fomentar la confianza mutua: los dirigentes que consiguen establecer un clima de confianza mutua con sus subordinados descubren que no es tan importante realizar el seguimiento de cada una de sus comunicaciones. Al contar con gran credibilidad entre sus subordinados, el hecho de no realizar

el oportuno seguimiento de cada una de sus comunicaciones no conlleva el que éstos no las comprendan.

Escuchar eficazmente: para mejorar las comunicaciones, los dirigentes no sólo deben tratar de que se les entienda, sino también de entender. Ello implica escuchar. No basta con escuchar, se requiere comprender. (Gibson y Otros, 1999, p. 671-675).

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Intranet: es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

Son redes internas corporativas con potentes herramientas que permiten divulgar información de la compañía a sus miembros con efectividad, consiguiendo que éstos se encuentren siempre informados de las últimas novedades de la empresa.

Cartelera informativa: es un medio ideal para dar a conocer campañas de la entidad (comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, etc.) y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la organización.

Sus características son:

- ✓ Las carteleras tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física (corcho, madera, metal, vidrio o el material que a bien se tenga elegir), está dotada de la

permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla.

- ✓ Todas las carteleras de una entidad deben poseer el mismo contenido, aunque es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los funcionarios, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores: los asociados y los empleados de la empresa.

Reuniones periódicas: son espacios que se abren para dialogar, debatir, escuchar y comunicar cualquier acción que tome la institución. Asimismo, se podrán considerar para difundir alguna información de interés o estatus de cualquier situación en particular. Sirven también para la toma de decisiones en grupo y la participación directa.

Desayunos o almuerzos de trabajo: es otro tipo de espacio para generar encuentros un poco más informales donde se puedan intercambiar ideas o experiencias en torno a una situación en particular. En este tipo de actividades, se desarrollan o profundizan las relaciones interpersonales generando simpatía y empatía por los compañeros de trabajo.

Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas: son vías formales de comunicación que sirven para sellar mayor peso e institucionalidad al mensaje que se quiere transmitir.

Módulo V: Comunicación asertiva

Definición de asertividad: la palabra asertivo, de *aserto*, proviene del latín *assertus* y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”; de ahí puede deducirse que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o asertivos.

Definición de comunicación asertiva: habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (Empatía). (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 4).

Características de una persona asertiva:

- ✓ La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- ✓ Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- ✓ En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.

- ✓ Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.
- ✓ Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- ✓ Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafos 12-17).

Componentes no verbales de la comunicación asertiva: un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 18).

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. En un estudio realizado por

Romano y Bellack, a la hora de evaluar una conducta asertiva, eran la postura, la expresión facial y la entonación las conductas no verbales que más altamente se relacionaban con el mensaje verbal.

Los principales componentes no verbales que contiene todo mensaje que emitimos son:

1. **La mirada:** casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en sí mismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se esté hablando (40%) o escuchando (75%).

2. **La expresión facial:** juega varios papeles en la interacción social humana: muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo. Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo.

La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir.

3. **La postura corporal:** existen cuatro tipos de posturas:

- ✓ **Postura de acercamiento:** indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.
- ✓ **Postura de retirada:** suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.
- ✓ **Postura erecta:** indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.
- ✓ **Postura contraída:** suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

4. **Los gestos:** son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Los gestos asertivos son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.

5. **Componentes paralingüísticos:** hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o

habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:

- ✓ **Volumen:** en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.
- ✓ **Tono:** el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.
- ✓ **Fluidez-Perturbaciones del habla:** excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.
- ✓ **Claridad y velocidad:** el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafos 22-42).

Componentes verbales de la comunicación asertiva: la conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas. Implica un grado

de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas. Elementos importantes de toda conversación son:

- ✓ **Duración del habla:** está directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. A mayor duración del habla más asertiva se puede considerar a la persona; pero, en ocasiones, el habla durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.
- ✓ **Retroalimentación (feedback):** cuando alguien está hablando necesita saber si los que lo escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión dependiendo, del tema de conversación y de los propósitos del mismo.

- ✓ **Preguntas:** son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que dice la otra persona. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y la sensación de desinterés. (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafos 43-47).

Derechos asertivos: la asertividad es toda una escuela con filosofía propia. En ella existe un código de refuerzo de la conducta, que se ha denominado "derechos asertivos", y que vienen a validar la conducta de las personas asertivas en cuanto a su manera de ser y relacionarse. Estos son:

El derecho a:

- ✓ Ser mi propio juez.

- ✓ Ser tratado con dignidad y respeto.
- ✓ Cambiar de opinión.
- ✓ No dar explicaciones de mi conducta.
- ✓ Tener mi propia manera de pensar, sentir y actuar.
- ✓ Actuar independientemente de la buena voluntad de los demás.
- ✓ Pedir lo que deseamos, aceptando que el otro puede decir SÍ o puede decir NO.
- ✓ Tener todo lo bueno de la vida.
- ✓ Cometer errores y ser responsables de ellos.
- ✓ Un mundo íntimo y privado con nosotros mismos.
- ✓ Tenemos derecho a NO actuar asertivamente y a asumir las consecuencias.
- ✓ Decir "no entiendo", "no sé" o "no quiero". (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 57).

Módulo VI: Manejo de conflictos

Definición de conflicto: fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

Tipos de conflicto: funcional y disfuncional

Conflicto funcional: es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

Conflicto disfuncional: es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

Factores que producen conflictos grupales:

Existen cuatro factores que contribuyen a la aparición de conflictos de grupo:

Interdependencia laboral: se produce cuando dos o más grupos de una organización depende unos de otros para realizar su trabajo. Las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas. Existen tres tipos de interdependencias entre grupos:

- a) **Interdependencia combinada:** interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto a través del total de la organización.
- b) **Interdependencia secuencial:** es aquella interdependencia que requiere que un grupo haga su trabajo antes de que otro pueda realizar el suyo, con lo que aumentan las probabilidades de conflicto entre ambos.
- c) **Interdependencia recíproca:** requiere que el producto final de un grupo sirva de insumo para el otro, lo que hace que las probabilidades de conflicto entre ambos sean muy elevadas.

Diferentes objetivos: es la diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad.

Distintas percepciones: cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

Creciente demanda de especialistas: al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento. (Gibson y Otros, 1999, p. 386-391).

Actitudes ante los conflictos: todo conflicto se mueve entre los polos de asertividad y cooperación. Se entiende por asertividad, la capacidad para expresar y satisfacer sus propios deseos, intereses y necesidades. Mientras que cooperación, se define como la capacidad para acoger y actuar para la satisfacción de los deseos, intereses y necesidades del otro.

Actitud	Explicación	Ganar/Perder	Asertividad/ Colaboración
Negar	Ignora el conflicto negando su existencia	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Evitar	Reconoce el conflicto pero lo evita por cualquier medio	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Rendirse / Ceder	Identifica el conflicto pero cede sus intereses y necesidades	Yo pierdo/Tú ganas	0% asertividad 100% cooperar
Avasallar	Identifica el conflicto e impone sus intereses y necesidades sin importar las del otro	Yo gano/Tú pierdes	100% asertividad 0% cooperar
Transar	Identifica el conflicto, y busca un arreglo en donde las dos partes ceden algo de sus intereses o necesidades	Yo pierdo un poco/ Tú pierdes un poco	50% asertividad 50% cooperar
Colaborar	Identifica el conflicto y busca diseñar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes	Yo gano/Tú ganas	100% asertividad 100% cooperar

Estilos de manejo de conflicto: los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

El modelo de Thomas-Kilman muestra cinco formas de dirigir el conflicto teniendo en cuenta la preocupación respecto a los propios intereses y respecto a los intereses de las otras partes implicadas en el conflicto:



1. **Estilo colaborativo o desarrollador:** es aquél en el que se intenta defender nuestros intereses y el de todas las personas implicadas en

el conflicto. Este estilo es sumamente eficaz en aquellos casos en que se necesita buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones. También es útil cuando es importante que todas las partes aprendan y combinen sus diferentes puntos de vistas y perspectivas.

Además es muy recomendable cuando algunas de las partes de conflicto albergan resentimientos pendientes como resultado de conflictos anteriores. (Gross, 2001, párrafo 4).

2. **Estilo competitivo:** corresponde con aquél en el que desoímos los intereses de las otras partes y nos limitamos a defender el nuestro. A primera vista puede parecernos muy competitivo, muy agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía. Sin embargo, el estilo competidor se revela como el único eficaz cuando las demás partes del conflicto no están practicando el juego limpio.

También puede ser aconsejable en situaciones de emergencia, en las que se necesita una acción decidida y eficaz por parte del líder, o en los casos que requieren que tomemos medidas impopulares que son necesarias, a pesar de que estas puedan afectar a otras personas. (Gross, 2011, párrafo 5).

3. **Estilo de compromiso o transador:** la solución de compromiso se encuentra en el dominio de la negociación. En este espacio todas las partes del conflicto deben renunciar a una parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Es la solución más eficaz cuando las partes del conflicto defienden intereses que son mutuamente excluyentes. También cuando estas partes están condenadas a entenderse y falla la colaboración o la competición. No

obstante, piense que es totalmente posible un escenario de negociación en el que el resultado no satisfaga a ninguna de las partes. (Gross, 2011, párrafo 6).

4. **Estilo evitativo o evasivo:** no menosprecie la posibilidad de evitar el conflicto como forma de afrontarlo. Evite el conflicto en aquellas situaciones en que éste gira en torno a asuntos que son triviales para usted o, simplemente, cuando su existencia no contribuye de ninguna manera al logro de sus objetivos. También hay ocasiones que no nos encontramos en el momento más adecuado para abordar un conflicto o en las que su coste excede su posible beneficio. Tenga además en cuenta que existen momentos en los que es necesario crear un espacio y un tiempo para que se reduzcan y se calmen las posibles tensiones que genera el conflicto. (Gross, 2011, párrafo 7).

5. **Estilo acomodativo u obsequioso:** consiste en ceder y es una posición que también tendemos a menospreciar. Sin embargo, resulta ser la más adecuada en aquellas situaciones en que debemos reconocer que hemos cometido un error o que estábamos equivocados. También es de gran utilidad cuando nos han superado y hemos perdido. Si es así, cualquier postura agresiva sólo contribuiría a perjudicar nuestra causa. Piense también en ceder cuando un asunto es más importante para el otro que para usted mismo. (Gross, 2011, párrafo 8).

La negociación para controlar los conflictos entre grupos:

Si se realiza con eficacia, el proceso de negociación se considera como un esfuerzo de colaboración para obtener beneficios conjuntos y crear valor donde antes no existía.

Cualquier negociación supone la existencia de dos partes, cada una de ellas con intereses diferentes, que se reúnen para llegar a un acuerdo.

Tácticas de negociación:

- ✓ ***Equipo bueno y equipo malo:*** el equipo malo defiende posturas tan absurdas que todo lo que dice el bueno parece razonable.

- ✓ ***El mordisco:*** supone obtener una concesión adicional después de haber logrado el acuerdo.

- ✓ ***Solución conjunta de problemas:*** ningún dirigente asumirá que cuanto más gane una de las partes en conflicto más perderá la otra. Pueden existir alternativas factibles que aún no se hayan tomado en cuenta.

- ✓ ***Poder de la competencia:*** un negociador difícil se vale de la competencia para hacer creer a sus oponentes que no los necesita. La defensa más eficaz contra esta táctica es que el dirigente se muestre objetivo. No debe comprometerse en términos desfavorables por el miedo a que el otro grupo actúe con rapidez.

- ✓ ***Partir la diferencia:*** puede resultar una técnica muy útil cuando dos grupos llegan a un punto muerto. Los dirigentes deben ser cautos cuando el otro grupo ofrezca partir la diferencia prematura, ya que ello puede significar que el otro grupo ya ha obtenido más de lo que esperaba. (Gibson y Otros, 1999, p. 401-402).

Características del buen negociador:

- ✓ Tener una actitud ganador/ganador.
- ✓ Ser flexible en el enfoque.
- ✓ Ser duro en el fondo y suave en la forma.
- ✓ Buscar y analizar a fondo las propuestas.
- ✓ Ser paciente y tolerante.
- ✓ No tomarse a pecho los ataques personales.
- ✓ Ser un buen oyente.
- ✓ Identificar los intereses de los demás.

Errores fatales en el manejo de conflictos:

- ✓ Olvidarse del principio ganar/ganar.
- ✓ Ser impaciente.
- ✓ No tener en cuenta el conflicto.
- ✓ Utilizar un comportamiento de intimidación.
- ✓ Hablar demasiado y escuchar poco.

MÓDULO V: DINÁMICAS DE GRUPOS

Definición: es una designación sociológica para indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son importantes, hallándose en contacto los unos con los otros, y con actitudes colectivas continuas y activas.

La dinámica de grupo busca explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo y de cómo reaccionan los integrantes.

Refleja el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales.

Las dinámicas de grupo adquieren un valor específico de diversión que estimula: Emotividad, Creatividad, Dinamismo o Tensión positiva.

Acepciones: se refiere a todo conjunto de conocimientos teóricos que, fruto de numerosas investigaciones, ha llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales, definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias y matices que lo caracterizan.

Dentro de los grupos se han identificado 4 prototipos clásicos, que, según su rol son:

1. Portavoz
2. Chivo expiatorio
3. Líder
4. Saboteador

Etapas del desarrollo:

1. **Formación:** se mantienen distanciados y trabajan juntos solo si es necesario.
2. **Turbulencia:** hay mucha discusión y conflicto destructivo.
3. **Normatividad:** dedican tiempo en socializar, ya intentan llevarse bien.
4. **Ejecución:** hay comunicación abierta y apoyo mutuo. Ya hay productividad.

Tipos de dinámica:

- ✓ **Estudio y trabajo:** Facilitan un intercambio de ideas y el análisis de ciertos contenidos. Fomentan la argumentación, la síntesis, las conclusiones y la toma de decisiones.

- ✓ **Presentación:** sirven para romper barreras entre las personas. Buscan crear un acercamiento basado en la confianza de los participantes. No sólo sirven cuando son grupos en los que la gente no se conoce, sino que también pueden ser útiles para quebrar prejuicios y conocer de otras maneras a la gente que uno cree conocer.

- ✓ **Formación de grupos:** Permite formar grupos de acuerdo a criterios previamente definidos. También sirven para, de manera amena y lúdica, formar grupos al azar y así crear confianza y relajo.

MÓDULO VI: APLICACIÓN DE LAS DINÁMICAS

El facilitador desarrollará con el equipo de trabajo de la ACBV cada una de las siguientes dinámicas contempladas en los módulos del diseño instruccional, cumpliendo para ello con las actividades, recursos y tiempo previsto.

Módulo I: Comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: Teléfono

Objetivos:

1. Verificar la efectividad del mensaje.
2. Detectar si existe tergiversación.
3. Analizar la comunicación según su tipo.

Duración: 45 min.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de las actividades:

- ✓ **Breve explicación del facilitador** (10 minutos): La dinámica consiste en transmitir un mensaje establecido de boca en boca y posteriormente, emitirlo a los diversos miembros de la organización. Tiene como finalidad ejemplificar un “escenario real” en cuanto al manejo de la comunicación entre los miembros de la organización.

- ✓ **Trabajo personal** (15 minutos): el facilitador solicita al equipo que participa que se sienten uno al lado del otro, guardando la distancia que sea necesaria para emitir, en secreto, el siguiente mensaje: ***La Asociación Civil Buenas Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados, a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.***

El mensaje será leído una sola vez.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará y llevará un registro de todas las respuestas de los participantes.

Módulo II: Comunicación interpersonal

Nombre de la dinámica: Ventana de Johari

Objetivo: Capacidad de reconocer los aspectos de sí mismos y de los otros que les permitan trazarse objetivos para mejorar las relaciones de trabajo.

Duración: 1 hora.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de las actividades:

- ✓ **Breve explicación del facilitador:** la ventana de Johari es una representación gráfica (ventana de comunicación) a través de la cual se dan y reciben informaciones sobre uno mismo y los demás (feedback). Tiene por finalidad explicar las relaciones interpersonales y del grupo, y como contribuyen esas relaciones a cambiar la ventana de cada uno.
- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador entrega a cada participante un ejemplar de la gráfica. Si terminan, pueden dar vuelta la hoja y esperar el siguiente paso.

- ✓ **Trabajo en grupo** (15 minutos): las parejas deben constituirse teniendo en cuenta el principio de confianza entre sus integrantes, para este paso intercambiarán sus hojas y diligenciarán el área ciega de la ventana.
- ✓ **Nuevo trabajo individual** (10 minutos): cada uno, en forma personal, revisa lo que anotó en la Ventana de Johari y las apreciaciones de sus compañeros y se va complementando con las opiniones de los demás.

Mi ventana de Johari:

		YO	
		LO QUE CONOZCO	LO QUE NO CONOZCO
LOS DEMAS	CONOCEN DE MI	<p>1. Yo abierto</p>	<p>3. Yo ciego</p>
	IGNORAN DE MI	<p>2. Yo oculto</p>	<p>4. Yo desconocido</p>

- ✓ **Área 1 yo abierto:** lo que yo conozco de mí y lo que los demás también conocen, aspectos evidentes: sexo, edad, modo de vivir, lo que comunicamos: sentimientos, ideas, gustos.
- ✓ **Área 2 yo oculto:** lo que yo conozco de mí y lo que los demás ignoran, son las experiencias íntimas vividas, percepciones o creencias que preferimos no comunicar. Debemos reducir esta zona a favor de la primera.
- ✓ **Área 3 yo ciego:** Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás conocen de mí; por ejemplo nuestra manera de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, nuestra manera de actuar y reaccionar.
- ✓ **Área 4 yo desconocido:** Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás también desconocen. Hacen parte del inconsciente: vivencias reprimidas u olvidadas.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: ¿De qué manera lo percibes?

Objetivos:

1. Determinar de qué manera es percibido un mensaje de acuerdo al estado de ánimo de quien recibe el mensaje.
2. Analizar el discurso de los interlocutores de acuerdo a la persona que deban dirigirse.

Duración: 50 min.

Recursos: Hojas, papeletas con estado de ánimo y papeletas con roles o cargos dentro de la Institución.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): la dinámica consiste en transmitir un mensaje a todos los integrantes de la Asociación para ver de qué manera es asumida y percibida por las distintas personas de la institución, de acuerdo a su estado de ánimo. Su finalidad es determinar de qué manera es percibido un mensaje, de acuerdo al estado de ánimo de quien lo recibe y analizar el discurso de quienes participen con los distintos miembros de la organización.

- ✓ **Trabajo personal** (15 minutos): el facilitador repartirá las papeletas con determinado estado de ánimo a cada uno de los participantes y entregará además el memorándum. Los participantes deben leerlo y asumirlo, según el estado de ánimo que le tocó en la papeleta.

- ✓ **Trabajo en grupo** (25 minutos): en parejas, pasarán frente al salón y comentarán el contenido del memorándum, de acuerdo a su estado de ánimo (comunicación interpersonal). Posteriormente, se pasará a una asamblea general donde los participantes, de acuerdo a su estado de ánimo, expresarán a la directiva de la Asociación su perspectiva sobre el mensaje emitido en el memorándum (comunicación organizacional).

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Caracas, 01 de julio de 2013

Atención: a todo el personal de la ACBV

MEMORANDO

Reciba un cordial saludo de mi parte. Sirva la presente para hacer de su conocimiento que la Asociación Civil Buena Voluntad se encuentra incurso en un proceso administrativo, producto de los diversos compromisos que ha tenido que asumir para la sustentabilidad de la Institución, que por la rapidez que nos exigen la dinámica diaria, no han podido ser declarados en su debido momento. En este sentido, hemos sido sancionados y es necesario que todos nuestros trabajadores asuman, junto a la directiva de la Organización, una jornada de servicio social integral, durante 2 meses, que comprende:

- Pintura.
- Barrido.
- Desmalezamiento.
- Fumigación.
- Talleres de concientización.

La jornada de servicio social integral se llevará a cabo durante el tiempo que a la Asociación le tome ponerse al día con sus compromisos económicos y administrativos.

Ofrecemos nuestras disculpas de antemano por verse inmersos en esta situación que competía exclusivamente a la directiva de la Organización, sin embargo, esperamos la mayor receptividad posible de su parte.

Sin más nada que agregar, se despide,

Atentamente,

Junta Directiva de la ACBV

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: Descubramos la efectividad.

Objetivo: Determinar cuál de las herramientas de comunicación organizacional es más efectiva y aceptada por los miembros de la organización.

Duración: 40 min.

Recursos: Hojas, bolígrafos y papeletas con herramientas de comunicación organizacional.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): consiste en agrupar en pareja a los participantes, las cuales deberán elegir una de las papeletas (cada una reflejará una herramienta de comunicación) y expresar un mensaje determinado a través de la herramienta seleccionada. Su finalidad es analizar de qué manera es manejada la información según la herramienta de comunicación a utilizar y cuál de ellas tiene mayor aceptación por parte de los trabajadores.

- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador debe repartir una papeleta por pareja y una hoja en blanco. Aclarará dudas, en torno a los conceptos de las diversas herramientas de comunicación organizacional, en

caso de existir. Herramientas de comunicación a evaluar: Intranet, cartelera informativa, reuniones periódicas, desayunos o almuerzos de trabajo, soportes escritos.

El mensaje es el siguiente: ***La Asociación Civil Buenas Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados, a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.***

- ✓ **Trabajo en grupo** (20 minutos): en parejas, deberán manejar y trabajar el mensaje emitido por el facilitador, según la herramienta de comunicación organizacional seleccionada por la pareja. Posteriormente, se intercambiarán experiencias y se medirá cuál de las vías de comunicación tiene mayor aceptación por parte de los trabajadores.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo V: Comunicación asertiva

Nombre de la dinámica: Vende lo imposible

Objetivo: Estudiar la capacidad del equipo de trabajo para manejar mensajes determinados de manera efectiva, eficaz y sobretodo, asertiva.

Duración: 55 min.

Recursos: Papeletas con producto a vender y hojas blancas.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): consiste en evaluar la manera en que los integrantes de la Asociación manejan determinados mensajes para que sea efectiva, eficaz y asertiva. Su finalidad es analizar la capacidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo para tratar temas determinados.
- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador repartirá a cada uno de los participantes “el producto imposible de vender”, a través de las papeletas. Los productos imposibles de vender son:
 - El perfume sin olor.

- El carro sin ruedas.
 - Una agenda del año pasado.
 - Un solo zapato (sin par).
-
- ✓ **Trabajo en grupo** (35 minutos): cada uno de los participantes “venderá” su producto, en 5 minutos, a los demás integrantes del equipo.

 - ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo VI: Manejo de conflictos

Nombre de la dinámica: Manejo de conflictos.

Objetivos:

1. Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
2. Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
3. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Duración: 40 min.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (5 minutos): consiste en generar una situación que haga reflexionar sobre las reacciones posibles ante una situación de conflicto. Su finalidad es descubrir la reacción y manejo de conflicto ante determinada situación.

- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): Los participantes son invitados por el facilitador a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el facilitador conducirá el grupo a través de la siguiente fantasía.

El facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente y narra la siguiente situación: **Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar.** La reconocen.

Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará.

El facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?"

El facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas:

- a) ¿En qué alternativas pensó?
- b) ¿Cuál es alternativa que eligió?
- c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

- ✓ **Trabajo en grupo** (35 minutos): Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores y se debatirá en una asamblea general. (Reacciones y la causa de conflictos).
- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”.

Madre Teresa de Calcuta

I.- MANUAL DEL PARTICIPANTE



“Nadie sabe más que otro, todos sabemos cosas diferentes y en las diferencias podemos encontrar la unidad”.

CONTENIDO

1. Módulo 1: Asociación Civil Buena Voluntad (ACBV):

- ✓ Antecedentes
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valor agregado que marca la diferencia en su labor
- ✓ Su éxito organizacional
- ✓ Valores y principios organizacionales

2. Módulo II: Contenidos a desarrollar:

Módulo I: Comunicación organizacional:

- ✓ Definición de comunicación.
- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.
- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.
- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.
- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.

- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.
- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

3. Módulo III: Desarrollo de contenidos:

Módulo I: Comunicación organizacional:

- ✓ Definición de comunicación.
- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.
- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.

- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.
- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.
- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.
- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

4. Módulo IV: Dinámicas de grupos:

- ✓ Definición
- ✓ Aceptaciones
- ✓ Etapas del desarrollo
- ✓ Tipos de dinámica

5. Módulo V: Participación en las dinámicas:

- ✓ Reglas para participar en las dinámicas

- ✓ Módulo I: Comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: Teléfono y roles
- ✓ Módulo II: Comunicación interpersonal
 - Nombre de la dinámica: Ventana de Johari
- ✓ Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: ¿De qué manera lo percibes?
- ✓ Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional
 - Nombre de la dinámica: Descubramos la efectividad
- ✓ Módulo V: Comunicación asertiva
 - Nombre de la dinámica: Vende lo imposible
- ✓ Módulo VI: Manejo de conflictos
 - Nombre de la dinámica: Manejo de conflictos



ASOCIACIÓN CIVIL BUENA VOLUNTAD (ACBV)

MÓDULO I: ACBV

Antecedentes: son una organización sin fines de lucros, que desde 1964 ofrecen la rehabilitación y habilitación socio-laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, a partir de los 17 años.

Tienen como objetivo, lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, a través de la intermediación con las empresas para que obtengan un empleo productivo y sin barreras.

Misión: lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

Visión: ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

Valor agregado que marca la diferencia en su labor: el proceso de rehabilitación profesional concluye con la integración social y laboral, con la charlas de sensibilización en las empresas donde van a ser insertados los participantes y el posterior acompañamiento en la gestión de contratación,

así como, la supervisión del desempeño del participante empleado durante los tres primeros meses, logrando proveer igualdad de oportunidades, seguridad y estabilidad para aquellas personas que por su discapacidad pueden encontrarse en situación de desventaja. Este proceso marca la diferencia en relación a otras instituciones de rehabilitación y capacitación.

Su éxito organizacional: a través del programa las personas con discapacidad o diversidad funcional han alcanzado logros importantes en la inclusión laboral en diversas empresas causando el impacto social esperado, que apunta hacia su objetivo principal, influir y cambiar el modo de vida de las personas haciéndolas dignas, capacitadas, productivas e independientes y de esta manera poder llevar una vida aceptable.

El éxito radica en la inclusiones laborales 100% efectivas, alcanzando la estabilidad y la permanencia deseada de nuestros participantes en empresas sólidas y con sentido social.

Valores y principios organizacionales: valores de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, apuntalados en el participante, la familia, la empresa y al recurso humano valioso y profesional que trabaja en la Asociación.

MÓDULO II: CONTENIDOS A DESARROLLAR

Módulo I: Comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Definición de comunicación.

- ✓ Definición de comunicación organizacional.
- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Tipos de comunicaciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.
- ✓ Definición de rumores.
- ✓ Grupos de rumores.

Módulo II: Comunicación interpersonal

Contenido:

- ✓ Definición.
- ✓ Estilo interpersonal.
- ✓ La ventana de Johari: palestra, punto ciego, fachada y desconocido.
- ✓ Estrategias interpersonales: exposición y retroinformación.
- ✓ Estilos de dirección: tipo A, tipo B, tipo C y tipo D.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Seguimiento.
- ✓ Regulación de flujo de información.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Empatía.
- ✓ Repetición.
- ✓ Fomentar la confianza mutua.
- ✓ Escuchar eficazmente.

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Contenido:

- ✓ Intranet.
- ✓ Cartelera informativa.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Desayunos o almuerzos de trabajo.
- ✓ Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas.

Módulo V: Comunicación asertiva

Contenido:

- ✓ Definición de asertividad
- ✓ Definición de comunicación asertiva.
- ✓ Características de una persona asertiva.
- ✓ Componentes no verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Componentes verbales de la comunicación asertiva.
- ✓ Derechos asertivos.

Módulo VI: Manejo de conflictos

Contenido:

- ✓ Definición de conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto: funcional y disfuncional.
- ✓ Factores que producen conflictos grupales.
- ✓ Actitudes ante los conflictos.
- ✓ Estilos de manejo de conflicto.
- ✓ La negociación para controlar los conflictos entre grupos.

- ✓ Tácticas de negociación.
- ✓ Características del buen negociador.
- ✓ Errores fatales en el manejo de conflictos.

MÓDULO III: DESARROLLO DE CONTENIDOS

Módulo I: Comunicación organizacional

Definición de comunicación: entendida como la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales o no orales. (Gibson y Otros, 1999, p. 649).

Definición de comunicación organizacional: es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1995).

Proceso de comunicación: consta de cinco (5) elementos; el comunicador, el mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la retroinformación.

1. **Comunicador:** es un empleado con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.
2. **Codificación:** las ideas del comunicador se convierten en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue. La principal forma de codificación es el idioma.
3. **Mensaje:** el resultado del proceso de codificación es el mensaje. El objetivo que persigue el comunicador se expresa en forma de

mensaje, ya sea de forma oral o no oral. Los que no son tan aparentes son los mensajes no buscados que pueden transmitirse por acción o por omisión con respecto a un determinado asunto, así como por la toma de decisiones sobre qué objetivos no deben tratar de alcanzarse y qué métodos no deben utilizarse.

4. **Medio utilizado para transmitir el mensaje:** el medio transmite el mensaje, lo envía. Los medios llamados “ricos”, como la comunicación personal, que proporciona inmediata retroinformación y una atención personalizada, ofreciendo al mismo tiempo muchas pistas informativas a emisor y receptor, son los mejores para transmitir mensajes no rutinarios y complejos.

Por su parte, los medios llamados “pobres”, como memorandos y hojas colocadas en el tablero de anuncios, que no proporcionan ningún tipo de retroinformación ni de atención personal y que ofrecen muy pocas pistas informativas, son preferibles para transmitir los mensajes sencillos y rutinarios.

5. **Decodificación / Receptor:** para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
6. **Retroinformación:** los procesos de comunicación de una sola dirección no permiten ningún tipo de retroinformación receptor-comunicador, lo que hace incrementar las posibilidades de que se produzca alguna distorsión entre el mensaje buscado y el recibido.

Una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y, si ha dado lugar a la respuesta buscada.

7. **Ruidos:** entendido como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje. Se pueden producir ruidos en todos los elementos de la comunicación. (Gibson y Otros, 1999, p. 649-653).

Tipos de comunicaciones: el diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones:

1. **Comunicación descendente:** es aquella comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección.
2. **Comunicación ascendente:** se define como la comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
3. **Comunicación horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
4. **Comunicación diagonal:** es la comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (Gibson y Otros, 1999, p. 656-658).

Definición de rumores: son un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales formales de comunicación. Un rumor es una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo).

Todo rumor tiene tres componentes: su objetivo es el objeto del rumor. La alegación conecta al rumor con su objetivo. El rumor tiene una fuente, quien lo difunde originalmente. (Gibson y Otros, 1999, p. 658-659).

Grupos de rumores: se clasifican en cuatro:

1. **Ilusiones o deseos:** expresan los deseos y esperanzas de quienes los hacen circular. Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas.
2. **El rumor “metemiedos”:** obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando incomodidad entre los trabajadores. Resultan ser perjudiciales y la dirección debe desmentirlos formalmente.
3. **Rumores cicateros:** son los más agresivos y perjudiciales, ya que dividen a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona. Crean enfrentamientos y son negativos.
4. **Rumores estimulantes:** son aquellos que tratan de adelantarse a los hechos. Se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. (Gibson y Otros, 1999, p. 659).

Módulo II: Comunicación interpersonal

Definición de comunicación interpersonal: son aquellas comunicaciones entre personas en situaciones de grupo y cara a cara. Van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. (Gibson y Otros, 1999, p. 660).

Estilo interpersonal: se define como la forma que escoge una persona para relacionarse con otras.

La ventana de Johari: es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, las primeras letras de cuyos nombre conforman la palabra Johari para ilustrar los procesos de interacción humana.

Este modelo de análisis ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales. Intenta explicar el flujo de información desde dos puntos de vista, la exposición y la retroalimentación, lo cual ilustra la existencia de dos fuentes: los «otros», y el «yo».

La teoría se articula mediante el concepto de espacio interpersonal, que está dividido en cuatro áreas o cuadrantes, definidas por la información que se transmite.

Ventana de Johari

	Yo conozco	Yo desconozco
Los demás conocen	Área libre	Área ciega
Los demás desconocen	Área oculta	Área desconocida

Estos cuadrantes están permanentemente interactuando entre sí, por lo que, si se produce un cambio en un cuadrante, afectará a todos los demás.

Charles Handy llama a este concepto la «casa de cuatro habitaciones de Johari». La primera habitación (superior izquierda) es la parte de nosotros mismos que los demás también ven. La número dos (superior derecha) lo que los otros perciben pero nosotros no. La tercera (inferior izquierda) es el espacio personal privado y la última habitación (inferior derecha) es la parte más misteriosa del subconsciente o del inconsciente que ni el sujeto ni su entorno logran percibir.

Según la teoría, la persona en la que predomina el cuadrante libre o «abierto» funciona de manera más armónica y sana, pues se muestra tal cual es, se conoce a sí misma y no vive con miedo a que los demás la conozcan.

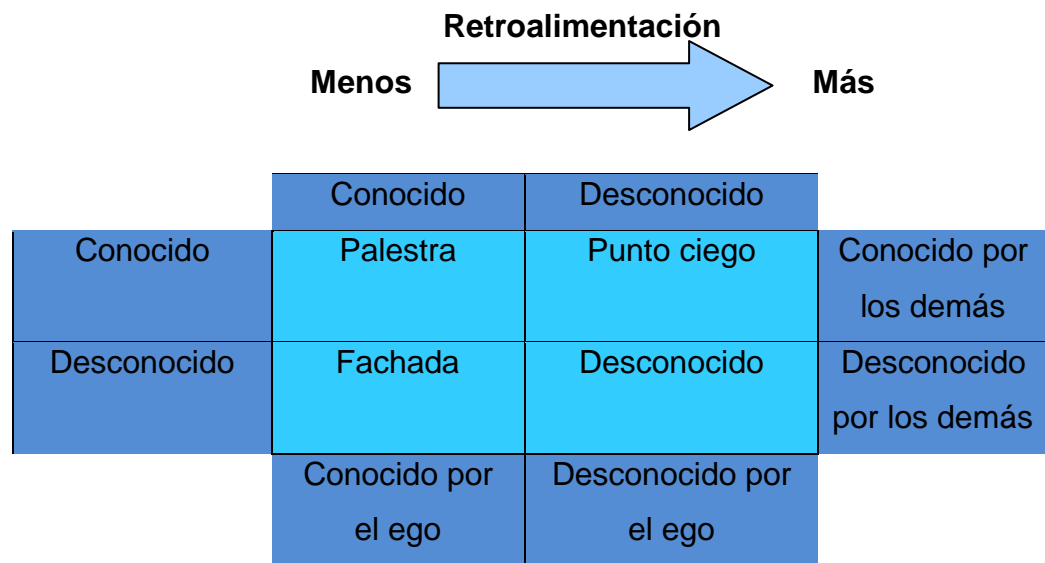
Sin embargo, Joseph Luft en Gibson y Otros, 1999, identifican cuatro combinaciones o zonas de información conocida o desconocida por uno mismo y por los demás. Ellas son:

- ✓ **Palestra:** es aquella región en la que se establecen relaciones interpersonales y comunicaciones más eficaces. Las partes deben compartir idénticos sentimientos, datos y conocimientos. Es una zona de mutua comprensión.

- ✓ **Punto ciego:** ocurre cuando los demás conocen la información pertinente y uno la desconoce. Resulta difícil comprender el comportamiento, las decisiones y las posibilidades de los demás sin contar con la información en la que se basan.

- ✓ **Fachada:** cuando alguien conoce información que los demás desconocen, esa persona (uno mismo) puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial. La fachada, al igual que el punto ciego, reduce las dimensiones de la palestra y las posibilidades de que la comunicación sea eficaz.

- ✓ **Desconocido:** está formada por la parte de la relación sobre la que ni uno mismo ni los demás conocen la información pertinente. No se entienden los unos con los otros. La comunicación interpersonal resulta deficiente. (p. 661).



Estrategias interpersonales: una persona puede mejorar su comunicación interpersonal utilizando dos estrategias:

- ✓ **Exposición:** es el proceso que el yo utiliza para incrementar la información conocida por los demás. Incrementar la palestra reduciendo la fachada requiere que la persona sea clara y honesta a la hora de compartir información con los demás.
- ✓ **Retroinformación:** cuando el yo no sabe ni comprende, la forma de desarrollar comunicaciones más eficaces es recurrir a la retroinformación procedente de quienes saben. Es así, como se reduce el punto ciego y se incrementa la palestra.

Obtener retroinformación depende de la activa colaboración de otras personas, en tanto que la exposición requiere un comportamiento de parte del comunicador y la atención pasiva de los demás.

Estilos de dirección: los dirigentes facilitan información (que deben ser comprendida), dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas y entendidas) y llevan a cabo esfuerzos destinados a influir y a persuadir (que deben ser aceptados y sobre los que hay que actuar). Se identifican cuatro estilos diferentes de dirección:

- ✓ **Tipo A:** en este estilo se percibe un fuerte predominio de lo desconocido, como consecuencia de que los dirigentes no desean ampliar sus propios conocimientos ni los de los demás. Estos dirigentes demuestran ansiedad y hostilidad, se muestran retraídos y fríos con respecto a los demás. Suelen poseer características de los líderes autócratas.
- ✓ **Tipo B:** son aquellos dirigentes que tratan de establecer buenas relaciones con sus subordinados, pero no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos. Suelen ser comunicadores interpersonales ineficaces.
- ✓ **Tipo C:** dirigentes interesados sólo en sus ideas y no en las ideas u opiniones ajenas. No suelen ser comunicadores eficaces.
- ✓ **Tipo D:** aquellos dirigentes que expresan libremente sus sentimientos y logran que los demás también lo hagan. Son los comunicadores interpersonales más eficaces. . (Gibson y Otros, 1999, p. 662-663).

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Las siguientes técnicas pueden ser útiles para mejorar los mensajes en la información que se desea transmitir y a su vez, mejorar la comprensión de lo que se trata de comunicar:

Seguimiento: supone asumir que no está siendo comprendido y, siempre trata de establecer si el sentido que se da a una frase se ha comprendido.

Regulación de flujo de información: si se regula la comunicación, se puede garantizar que los dirigentes reciban un óptimo flujo de información, lo cual contribuirá a reducir la barrera que impone el exceso de comunicaciones.

Retroalimentación: actúa como canal para que el receptor responda y permite que el comunicador determine si se ha recibido bien su mensaje y se ha logrado la respuesta esperada.

Empatía: capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y asumir sus opiniones y emociones. La empatía requiere que el comunicador se ponga en el lugar del destinatario del mensaje para prever la forma en que se decodificará el mensaje.

Repetición: permite asegurarse de que, si alguna de las partes del mensaje no se entendieran, otras partes del mismo transmitirán idéntico mensaje.

Fomentar la confianza mutua: los dirigentes que consiguen establecer un clima de confianza mutua con sus subordinados descubren que no es tan importante realizar el seguimiento de cada una de sus comunicaciones. Al contar con gran credibilidad entre sus subordinados, el hecho de no realizar

el oportuno seguimiento de cada una de sus comunicaciones no conlleva el que éstos no las comprendan.

Escuchar eficazmente: para mejorar las comunicaciones, los dirigentes no sólo deben tratar de que se les entienda, sino también de entender. Ello implica escuchar. No basta con escuchar, se requiere comprender. (Gibson y Otros, 1999, p. 671-675).

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Intranet: es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

Son redes internas corporativas con potentes herramientas que permiten divulgar información de la compañía a sus miembros con efectividad, consiguiendo que éstos se encuentren siempre informados de las últimas novedades de la empresa.

Cartelera informativa: es un medio ideal para dar a conocer campañas de la entidad (comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, etc.) y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la organización.

Sus características son:

- ✓ Las carteleras tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física (corcho, madera, metal, vidrio o el material que a bien se tenga elegir), está dotada de la

permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla.

- ✓ Todas las carteleras de una entidad deben poseer el mismo contenido, aunque es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los funcionarios, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores: los asociados y los empleados de la empresa.

Reuniones periódicas: son espacios que se abren para dialogar, debatir, escuchar y comunicar cualquier acción que tome la institución. Asimismo, se podrán considerar para difundir alguna información de interés o estatus de cualquier situación en particular. Sirven también para la toma de decisiones en grupo y la participación directa.

Desayunos o almuerzos de trabajo: es otro tipo de espacio para generar encuentros un poco más informales donde se puedan intercambiar ideas o experiencias en torno a una situación en particular. En este tipo de actividades, se desarrollan o profundizan las relaciones interpersonales generando simpatía y empatía por los compañeros de trabajo.

Soportes escritos: memorandos, manuales, tarjetas: son vías formales de comunicación que sirven para sellar mayor peso e institucionalidad al mensaje que se quiere transmitir.

Módulo V: Comunicación asertiva

Definición de asertividad: la palabra asertivo, de *aserto*, proviene del latín *assertus* y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”; de ahí puede deducirse que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o asertivos.

Definición de comunicación asertiva: habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (Empatía). (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 4).

Características de una persona asertiva:

- ✓ La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- ✓ Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- ✓ En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.

- ✓ Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.
- ✓ Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- ✓ Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafos 12-17).

Componentes no verbales de la comunicación asertiva: un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente se forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona. (Egúsquiza Pereda, 2000, párrafo 18).

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. En un estudio realizado por

Romano y Bellack, a la hora de evaluar una conducta asertiva, eran la postura, la expresión facial y la entonación las conductas no verbales que más altamente se relacionaban con el mensaje verbal.

Los principales componentes no verbales que contiene todo mensaje que emitimos son:

- ✓ **La mirada:** casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en sí mismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se esté hablando (40%) o escuchando (75%).

- ✓ **La expresión facial:** juega varios papeles en la interacción social humana: muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo. Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo.

La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir.

- ✓ **La postura corporal:** existen cuatro tipos de posturas:
 - ✓ **Postura de acercamiento:** indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.
 - ✓ **Postura de retirada:** suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.
 - ✓ **Postura erecta:** indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.
 - ✓ **Postura contraída:** suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

- ✓ **Los gestos:** son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Los gestos asertivos son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.

- ✓ **Componentes paralingüísticos:** hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o

habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:

- ✓ **Volumen:** en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.
- ✓ **Tono:** el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.
- ✓ **Fluidez-Perturbaciones del habla:** excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.
- ✓ **Claridad y velocidad:** el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación. (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafos 22-42).

Componentes verbales de la comunicación asertiva: la conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas. Implica un grado

de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas. Elementos importantes de toda conversación son:

- ✓ **Duración del habla:** está directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. A mayor duración del habla más asertiva se puede considerar a la persona; pero, en ocasiones, el habla durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.
- ✓ **Retroalimentación (feed back):** cuando alguien está hablando necesita saber si los que lo escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión dependiendo, del tema de conversación y de los propósitos del mismo.

- ✓ **Preguntas:** son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que dice la otra persona. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y la sensación de desinterés. (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafos 43-47).

Derechos asertivos: la asertividad es toda una escuela con filosofía propia. En ella existe un código de refuerzo de la conducta, que se ha denominado "derechos asertivos", y que vienen a validar la conducta de las personas asertivas en cuanto a su manera de ser y relacionarse. Estos son:

El derecho a:

- ✓ Ser mi propio juez.

- ✓ Ser tratado con dignidad y respeto.
- ✓ Cambiar de opinión.
- ✓ No dar explicaciones de mi conducta.
- ✓ Tener mi propia manera de pensar, sentir y actuar.
- ✓ Actuar independientemente de la buena voluntad de los demás.
- ✓ Pedir lo que deseamos, aceptando que el otro puede decir SÍ o puede decir NO.
- ✓ Tener todo lo bueno de la vida.
- ✓ Cometer errores y ser responsables de ellos.
- ✓ Un mundo íntimo y privado con nosotros mismos.
- ✓ Tenemos derecho a NO actuar asertivamente y a asumir las consecuencias.
- ✓ Decir "no entiendo", "no sé" o "no quiero". (Egúsqiza Pereda, 2000, párrafo 57).

Módulo VI: Manejo de conflictos

Definición de conflicto: fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

Tipos de conflicto: funcional y disfuncional

Conflicto funcional: es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

Conflicto disfuncional: es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. (Gibson y Otros, 1999, p. 382).

Factores que producen conflictos grupales:

Existen cuatro factores que contribuyen a la aparición de conflictos de grupo:

Interdependencia laboral: se produce cuando dos o más grupos de una organización depende unos de otros para realizar su trabajo. Las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas. Existen tres tipos de interdependencias entre grupos:

- a) **Interdependencia combinada:** interdependencia que no requiere interacción entre los grupos, excepto a través del total de la organización.
- b) **Interdependencia secuencial:** es aquella interdependencia que requiere que un grupo haga su trabajo antes de que otro pueda realizar el suyo, con lo que aumentan las probabilidades de conflicto entre ambos.
- c) **Interdependencia recíproca:** requiere que el producto final de un grupo sirva de insumo para el otro, lo que hace que las probabilidades de conflicto entre ambos sean muy elevadas.

Diferentes objetivos: es la diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad.

Distintas percepciones: cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

Creciente demanda de especialistas: al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que

se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento. (Gibson y Otros, 1999, p. 386-391).

Actitudes ante los conflictos: todo conflicto se mueve entre los polos de asertividad y cooperación. Se entiende por asertividad, la capacidad para expresar y satisfacer sus propios deseos, intereses y necesidades. Mientras que cooperación, se define como la capacidad para acoger y actuar para la satisfacción de los deseos, intereses y necesidades del otro.

Actitud	Explicación	Ganar/Perder	Asertividad/ Colaboración
Negar	Ignora el conflicto negando su existencia	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Evitar	Reconoce el conflicto pero lo evita por cualquier medio	Yo pierdo/ Tú pierdes	0% asertividad 0% cooperar
Rendirse / Ceder	Identifica el conflicto pero cede sus intereses y necesidades	Yo pierdo/Tú ganas	0% asertividad 100% cooperar
Avasallar	Identifica el conflicto e impone sus intereses y necesidades sin importar las del otro	Yo gano/Tú pierdes	100% asertividad 0% cooperar
Transar	Identifica el conflicto, y busca un arreglo en donde las dos partes ceden algo de sus intereses o necesidades	Yo pierdo un poco/ Tú pierdes un poco	50% asertividad 50% cooperar
Colaborar	Identifica el conflicto y busca diseñar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes	Yo gano/Tú ganas	100% asertividad 100% cooperar

Estilos de manejo de conflicto: los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuánto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (cooperación).

El modelo de Thomas-Kilmann muestra cinco formas de dirigir el conflicto teniendo en cuenta la preocupación respecto a los propios intereses y respecto a los intereses de las otras partes implicadas en el conflicto:

Profit Group LOYALTY MANAGEMENT **Estilos de negociación (Thomas & Kilmann)**



- 1) **Estilo colaborativo o desarrollador:** es aquél en el que se intenta defender nuestros intereses y el de todas las personas implicadas en el conflicto. Este estilo es sumamente eficaz en aquellos casos en que se necesita buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones. También es útil cuando es importante que todas las partes aprendan y combinen sus diferentes puntos de vistas y perspectivas.

Además es muy recomendable cuando algunas de las partes de conflicto albergan resentimientos pendientes como resultado de conflictos anteriores. (Gross, 2001, párrafo 4).

- 2) **Estilo competitivo:** corresponde con aquél en el que desoímos los intereses de las otras partes y nos limitamos a defender el nuestro. A primera vista puede parecernos muy competitivo, muy agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía. Sin embargo, el estilo competidor se revela como el único eficaz cuando las demás partes del conflicto no están practicando el juego limpio.

También puede ser aconsejable en situaciones de emergencia, en las que se necesita una acción decidida y eficaz por parte del líder, o en los casos que requieren que tomemos medidas impopulares que son necesarias, a pesar de que estas puedan afectar a otras personas. (Gross, 2001, párrafo 5).

- 3) **Estilo de compromiso o transador:** la solución de compromiso se encuentra en el dominio de la negociación. En este espacio todas las partes del conflicto deben renunciar a una parte de sus posiciones para llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Es la solución más eficaz cuando las partes del conflicto defienden intereses que son mutuamente excluyentes. También cuando estas partes están condenadas a entenderse y falla la colaboración o la competición. No obstante, piense que es totalmente posible un escenario de negociación en el que el resultado no satisfaga a ninguna de las partes. (Gross, 2001, párrafo 6).

- 4) **Estilo evitativo o evasivo:** no menosprecie la posibilidad de evitar el conflicto como forma de afrontarlo. Evite el conflicto en aquellas

situaciones en que éste gira en torno a asuntos que son triviales para usted o, simplemente, cuando su existencia no contribuye de ninguna manera al logro de sus objetivos. También hay ocasiones que no nos encontramos en el momento más adecuado para abordar un conflicto o en las que su coste excede su posible beneficio. Tenga además en cuenta que existen momentos en los que es necesario crear un espacio y un tiempo para que se reduzcan y se calmen las posibles tensiones que genera el conflicto. (Gross, 2001, párrafo 7).

- 5) **Estilo acomodativo u obsequioso:** consiste en ceder y es una posición que también tendemos a menospreciar. Sin embargo, resulta ser la más adecuada en aquellas situaciones en que debemos reconocer que hemos cometido un error o que estábamos equivocados. También es de gran utilidad cuando nos han superado y hemos perdido. Si es así, cualquier postura agresiva sólo contribuiría a perjudicar nuestra causa. Piense también en ceder cuando un asunto es más importante para el otro que para usted mismo. (Gross, 2001, párrafo 8).

La negociación para controlar los conflictos entre grupos:

Si se realiza con eficacia, el proceso de negociación se considera como un esfuerzo de colaboración para obtener beneficios conjuntos y crear valor donde antes no existía.

Cualquier negociación supone la existencia de dos partes, cada una de ellas con intereses diferentes, que se reúnen para llegar a un acuerdo.

Tácticas de negociación:

- ✓ ***Equipo bueno y equipo malo:*** el equipo malo defiende posturas tan absurdas que todo lo que dice el bueno parece razonable.
- ✓ ***El mordisco:*** supone obtener una concesión adicional después de haber logrado el acuerdo.
- ✓ ***Solución conjunta de problemas:*** ningún dirigente asumirá que cuanto más gane una de las partes en conflicto más perderá la otra. Pueden existir alternativas factibles que aún no se hayan tomado en cuenta.
- ✓ ***Poder de la competencia:*** un negociador difícil se vale de la competencia para hacer creer a sus oponentes que no los necesita. La defensa más eficaz contra esta táctica es que el dirigente se muestre objetivo. No debe comprometerse en términos desfavorables por el miedo a que el otro grupo actúe con rapidez.
- ✓ ***Partir la diferencia:*** puede resultar una técnica muy útil cuando dos grupos llegan a un punto muerto. Los dirigentes deben ser cautos cuando el otro grupo ofrezca partir la diferencia prematura, ya que ello puede significar que el otro grupo ya ha obtenido más de lo que esperaba. (Gibson y Otros, 1999, p. 401-402).

Características del buen negociador:

- ✓ Tener una actitud ganador/ganador.
- ✓ Ser flexible en el enfoque.

- ✓ Ser duro en el fondo y suave en la forma.
- ✓ Buscar y analizar a fondo las propuestas.
- ✓ Ser paciente y tolerante.
- ✓ No tomarse a pecho los ataques personales.
- ✓ Ser un buen oyente.
- ✓ Identificar los intereses de los demás.

Errores fatales en el manejo de conflictos:

- ✓ Olvidarse del principio ganar/ganar.
- ✓ Ser impaciente.
- ✓ No tener en cuenta el conflicto.
- ✓ Utilizar un comportamiento de intimidación.
- ✓ Hablar demasiado y escuchar poco.

MÓDULO IV: DINÁMICAS DE GRUPOS

Definición: es una designación sociológica para indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son importantes, hallándose en contacto los unos con los otros, y con actitudes colectivas continuas y activas.

La dinámica de grupo busca explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo y de cómo reaccionan los integrantes.

Refleja el conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales.

Las dinámicas de grupo adquieren un valor específico de diversión que estimula: Emotividad, Creatividad, Dinamismo o Tensión positiva.

Acepciones: se refiere a todo conjunto de conocimientos teóricos que, fruto de numerosas investigaciones, ha llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales, definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias y matices que lo caracterizan.

Dentro de los grupos se han identificado 4 prototipos clásicos, que, según su rol son:

- 1) Portavoz
- 2) Chivo expiatorio
- 3) Líder
- 4) Saboteador

Etapas del desarrollo:

- 1) **Formación:** se mantienen distanciados y trabajan juntos solo si es necesario.
- 2) **Turbulencia:** hay mucha discusión y conflicto destructivo.
- 3) **Normatividad:** dedican tiempo en socializar, ya intentan llevarse bien.
- 4) **Ejecución:** hay comunicación abierta y apoyo mutuo. Ya hay productividad.

Tipos de dinámicas:

- ✓ **Estudio y trabajo:** Facilitan un intercambio de ideas y el análisis de ciertos contenidos. Fomentan la argumentación, la síntesis, las conclusiones y la toma de decisiones.

- ✓ **Presentación:** sirven para romper barreras entre las personas. Buscan crear un acercamiento basado en la confianza de los participantes. No sólo sirven cuando son grupos en los que la gente no se conoce, sino que también pueden ser útiles para quebrar prejuicios y conocer de otras maneras a la gente que uno cree conocer.

- ✓ **Formación de grupos:** Permite formar grupos de acuerdo a criterios previamente definidos. También sirven para, de manera amena y lúdica, formar grupos al azar y así crear confianza y relajación.

MÓDULO V: PARTICIPACIÓN EN LAS DINÁMICAS

El participante debe cumplir con cada una de las dinámicas que el facilitador desarrolle con el equipo de trabajo de la ACBV, contempladas en los módulos del diseño instruccional, cumpliendo con las actividades, recursos y tiempo previsto.

Reglas para participar en las dinámicas:

1. Escuchar a otros con atención y respeto.
2. No interrumpir mientras otros hablan.
3. Ser puntuales.
4. Mantener los celulares apagados.
5. No juzgar las opiniones de los demás.

6. Todo trabajo individual debe efectuarse en silencio.

Módulo I: Comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: Teléfono

Objetivos:

4. Verificar la efectividad del mensaje.
5. Detectar si existe tergiversación.
6. Analizar la comunicación según su tipo.

Duración: 45 min.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de las actividades:

- ✓ **Breve explicación del facilitador** (10 minutos): La dinámica consiste en transmitir un mensaje establecido de boca en boca y posteriormente, emitirlo a los diversos miembros de la organización. Tiene como finalidad ejemplificar un “escenario real” en cuanto al manejo de la comunicación entre los miembros de la organización.

- ✓ **Trabajo personal** (15 minutos): el facilitador solicita al equipo que participa que se sienten uno al lado del otro, guardando la distancia que sea necesaria para emitir, en secreto, el siguiente mensaje: ***La Asociación Civil Buenas Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados, a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.***

El mensaje será leído una sola vez.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará y llevará un registro de todas las respuestas de los participantes.

Módulo II: Comunicación interpersonal

Nombre de la dinámica: Ventana de Johari

Objetivo: Capacidad de reconocer los aspectos de sí mismos y de los otros que les permitan trazarse objetivos para mejorar las relaciones de trabajo.

Duración: 1 hora.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de las actividades:

- ✓ **Breve explicación del facilitador:** la ventana de Johari es una representación gráfica (ventana de comunicación) a través de la cual se dan y reciben informaciones sobre uno mismo y los demás (feedback). Tiene por finalidad explicar las relaciones interpersonales y del grupo, y como contribuyen esas relaciones a cambiar la ventana de cada uno.

- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador entrega a cada participante un ejemplar de la gráfica. Si terminan, pueden dar vuelta la hoja y esperar el siguiente paso.

- ✓ **Trabajo en grupo** (15 minutos): las parejas deben constituirse teniendo en cuenta el principio de confianza entre sus integrantes, para este paso intercambiarán sus hojas y diligenciarán el área ciega de la ventana

- ✓ **Nuevo trabajo individual** (10 minutos): cada uno, en forma personal, revisa lo que anotó en la Ventana de Johari y las apreciaciones de sus compañeros y se va complementando con las opiniones de los demás.

Mi ventana de Johari:

		YO	
		LO QUE CONOZCO	LO QUE NO CONOZCO
LOS DEMAS	CONOCEN DE MI	1. Yo abierto	3. Yo ciego
	IGNORAN DE MI	2. Yo oculto	4. Yo desconocido

- ✓ **Área 1 yo abierto:** lo que yo conozco de mí y lo que los demás también conocen, aspectos evidentes: sexo, edad, modo de vivir, lo que comunicamos: sentimientos, ideas, gustos.
- ✓ **Área 2 yo oculto:** lo que yo conozco de mí y lo que los demás ignoran, son las experiencias íntimas vividas, percepciones o creencias que preferimos no comunicar. Debemos reducir esta zona a favor de la primera.
- ✓ **Área 3 yo ciego:** Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás conocen de mí; por ejemplo nuestra manera de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, nuestra manera de actuar y reaccionar.
- ✓ **Área 4 yo desconocido:** Lo que yo desconozco de mí y lo que los demás también desconocen. Hacen parte del inconsciente: vivencias reprimidas u olvidadas.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo III: Mejoramiento de la comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: ¿De qué manera lo percibes?

Objetivos:

3. Determinar de qué manera es percibido un mensaje de acuerdo al estado de ánimo de quien recibe el mensaje.
4. Analizar el discurso de los interlocutores de acuerdo a la persona que deban dirigirse.

Duración: 50 min.

Recursos: Hojas, papeletas con estado de ánimo y papeletas con roles o cargos dentro de la Institución.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): la dinámica consiste en transmitir un mensaje a todos los integrantes de la Asociación para ver de qué manera es asumida y percibida por las distintas personas de la institución, de acuerdo a su estado de ánimo. Su finalidad es determinar de qué manera es percibido un mensaje, de acuerdo al estado de ánimo de quien lo recibe y analizar el discurso de quienes participen con los distintos miembros de la organización.

- ✓ **Trabajo personal** (15 minutos): el facilitador repartirá las papeletas con determinado estado de ánimo a cada uno de los participantes y entregará además el memorándum. Los participantes deben leerlo y asumirlo, según el estado de ánimo que le tocó en la papeleta.

- ✓ **Trabajo en grupo** (25 minutos): en parejas, pasarán frente al salón y comentarán el contenido del memorándum, de acuerdo a su estado de ánimo (comunicación interpersonal). Posteriormente, se pasará a una asamblea general donde los participantes, de acuerdo a su estado de ánimo, expresarán a la directiva de la Asociación su perspectiva sobre el mensaje emitido en el memorándum (comunicación organizacional).

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Caracas, 01 de julio de 2013

Atención: a todo el personal de la ACBV

MEMORANDO

Reciba un cordial saludo de mi parte. Sirva la presente para hacer de su conocimiento que la Asociación Civil Buena Voluntad se encuentra incurso en un proceso administrativo, producto de los diversos compromisos que ha tenido que asumir para la sustentabilidad de la Institución, que por la rapidez que nos exigen la dinámica diaria, no han podido ser declarados en su debido momento. En este sentido, hemos sido sancionados y es necesario que todos nuestros trabajadores asuman, junto a la directiva de la Organización, una jornada de servicio social integral, durante 2 meses, que comprende:

- Pintura.
- Barrido.
- Desmalezamiento.
- Fumigación.
- Talleres de concientización.

La jornada de servicio social integral se llevará a cabo durante el tiempo que a la Asociación le tome ponerse al día con sus compromisos económicos y administrativos.

Ofrecemos nuestras disculpas de antemano por verse inmersos en esta situación que competía exclusivamente a la directiva de la Organización, sin embargo, esperamos la mayor receptividad posible de su parte.

Sin más nada que agregar, se despide,

Atentamente,

Junta Directiva de la ACBV

Módulo IV: Herramientas de comunicación organizacional

Nombre de la dinámica: Descubramos la efectividad.

Objetivo: Determinar cuál de las herramientas de comunicación organizacional es más efectiva y aceptada por los miembros de la organización.

Duración: 40 min.

Recursos: Hojas, bolígrafos y papeletas con herramientas de comunicación organizacional.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): consiste en agrupar en pareja a los participantes, las cuales deberán elegir una de las papeletas (cada una reflejará una herramienta de comunicación) y expresar un mensaje determinado a través de la herramienta seleccionada. Su finalidad es analizar de qué manera es manejada la información según la herramienta de comunicación a utilizar y cuál de ellas tiene mayor aceptación por parte de los trabajadores.

- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador debe repartir una papeleta por pareja y una hoja en blanco. Aclarará dudas, en torno a los conceptos de las diversas herramientas de comunicación organizacional, en

caso de existir. Herramientas de comunicación a evaluar: Intranet, cartelera informativa, reuniones periódicas, desayunos o almuerzos de trabajo, soportes escritos.

El mensaje es el siguiente: ***La Asociación Civil Buenas Voluntad ha decidido ampliar su alcance en el ámbito nacional, es por ello que el 35% de nuestros trabajadores debe migrar a otros estados, a fin de poder brindar y cumplir con los nuevos objetivos planteados. Es importante destacar que por garantizarse las comodidades necesarias, producto de la movilización, el salario será disminuido.***

- ✓ **Trabajo en grupo** (20 minutos): en parejas, deberán manejar y trabajar el mensaje emitido por el facilitador, según la herramienta de comunicación organizacional seleccionada por la pareja. Posteriormente, se intercambiarán experiencias y se medirá cuál de las vías de comunicación tiene mayor aceptación por parte de los trabajadores.

- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo V: Comunicación asertiva

Nombre de la dinámica: Vende lo imposible

Objetivo: Estudiar la capacidad del equipo de trabajo para manejar mensajes determinados de manera efectiva, eficaz y sobretodo, asertiva.

Duración: 55 min.

Recursos: Papeletas con producto a vender y hojas blancas.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (10 minutos): consiste en evaluar la manera en que los integrantes de la Asociación manejan determinados mensajes para que sea efectiva, eficaz y asertiva. Su finalidad es analizar la capacidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo para tratar temas determinados.
- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): el facilitador repartirá a cada uno de los participantes “el producto imposible de vender”, a través de las papeletas. Los productos imposibles de vender son:
 - El perfume sin olor.

- El carro sin ruedas.
 - Una agenda del año pasado.
 - Un solo zapato (sin par).
-
- ✓ **Trabajo en grupo** (35 minutos): cada uno de los participantes “venderá” su producto, en 5 minutos, a los demás integrantes del equipo.

 - ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Módulo VI: Manejo de conflictos

Nombre de la dinámica: Manejo de conflictos.

Objetivos:

4. Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
5. Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
6. Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Duración: 40 min.

Recursos: hojas blancas y bolígrafos.

Desarrollo de actividades:

- ✓ **Explicación del facilitador** (5 minutos): consiste en generar una situación que haga reflexionar sobre las reacciones posibles ante una situación de conflicto. Su finalidad es descubrir la reacción y manejo de conflicto ante determinada situación.

- ✓ **Trabajo personal** (10 minutos): Los participantes son invitados por el facilitador a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el facilitador conducirá el grupo a través de la siguiente fantasía.

El facilitador invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente y narra la siguiente situación: **Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar.** La reconocen.

Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará.

El facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?"

El facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas:

- a) ¿En qué alternativas pensó?
- b) ¿Cuál es alternativa que eligió?
- c) ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

- ✓ **Trabajo en grupo** (35 minutos): Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores y se debatirá en una asamblea general. (Reacciones y la causa de conflictos).
- ✓ **Registro del resultado:** el facilitador observará el desarrollo de la dinámica y al final recogerá las papeletas con la información de cada participante.

Muchas gracias por su participación...

“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”.

Madre Teresa de Calcuta